

L'avenir du travail dans le secteur automobile

Les enjeux de la (de)globalisation

Tommaso Pardi (directeur du GIS Gerpisa et chargé de recherche au CNRS, IDHES)

Ce rapport a été rédigé par Monsieur Tommaso Pardi (Directeur du GIS Gerpisa) avec le soutien financier du département de la Recherche de l'OIT. Il n'engage que son auteur, et sa publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

Table des matières

Introduction	6
I. Les processus de structuration de nouvelles industries automobiles et restructuration des anciennes : une approche par les espaces de production automobile	9
1. <i>Les processus de structuration dans les pays émergents à croissance autocentrée</i>	10
Chine : une croissance sans limites ?	11
Inde : une dynamique fordienne contrastée	17
Synthèse pays à croissance autocentrée	24
2. <i>Les processus de structuration dans les pays à croissance tirée par les exportations</i>	26
Mexique : le divorce entre croissance et progrès social	28
Europe Centrale et Orientale : les paradoxes de l'intégration européenne	39
Synthèse pays à croissance tirée par les exportations	54
3. <i>Les processus de restructuration en Europe et aux États-Unis</i>	56
L'Europe occidentale : déstabilisation et mise en concurrence des espaces	58
Les États-Unis : crise, restructuration et renaissance ?	85
Synthèse Europe occidentale et États-Unis	98
<i>Conclusion premier axe</i>	100
II. Les transformation des stratégies des principales entreprises automobiles : une approche par les modèles productifs	105
1. <i>Trajectoires des principaux constructeurs mondiaux entre 2000 et 2015</i>	106
Déclin de bases domestiques : des conséquences contrastées selon les pays et les constructeurs	107
2. <i>Le modèle dominant de la firme globale et centralisée</i>	119
3. <i>Le modèle émergent de la firme multidomestique et décentralisée</i>	124
<i>Conclusion deuxième axe</i>	132
Conclusion générale	137
Bibliographie	144
<i>Annexes</i>	156
Le GERPISA, réseau international de recherche sur l'automobile basé en France	156
Le 6 ^{ème} programme international de recherche du Gerpisa	156

Liste des figures et tableaux

Figure 1. Emploi et productivité du travail dans l'industrie automobile chinoise (constructeurs) 1980-2012	11
Figure 2. Production automobile (VP & VU) en Inde (1960-2015)	19
Figure 3. Évolution de la production et des ventes automobiles au Mexique (1966-2015)	28
Figure 4. Évolution de la productivité du travail et des salaires réels dans l'industrie automobile mexicaine (1970-2000)	29
Figure 5. Évolution du coût horaire du travail dans l'industrie automobile aux États-Unis et au Mexique (1992-2007)	33
Figure 6. Ventes de véhicules neufs au Mexique (1990-2015)	35
Figure 7. Importations de véhicules d'occasion au Mexique (2006-2015)	36
Figure 8. Production et ventes de véhicules particuliers dans les PECO (2000-2015)	41
Figure 9. Évolution des ventes de voitures neuves et des importations de voitures d'occasion en Pologne (2000-2013)	42
Figure 10. Répartition des voitures d'occasion importées en Pologne par âge (2004-2013)	43
Figure 11. Évolution du parc automobile polonais (2002-2012)	44
Figure 12. Évolution de la productivité du travail dans l'industrie automobile des PECO (2000-2013)	45
Figure 13. Salariés dans l'industrie automobile non satisfaits des conditions de travail (2005)	46
Figure 14. Salariés dans l'industrie automobile non satisfaits du niveau des salaires (2005)	47
Figure 15. Salariés dans l'industrie automobiles qui ont peur de perdre leur travail (2005)	48
Figure 16. Évolution du coût moyen annuel du travail par salarié dans l'industrie automobile (EU 23 2000-2013)	49
Figure 17. Évolution de la production et de ventes automobiles en Pologne et Roumanie 2000-2013 (en milliers de véhicules)	51
Figure 18. Coût de personnel par salarié dans les PECO, industrie automobile (2000-2013) – base 100 2000	53
Figure 19. Parts des industries automobiles nationales dans la production européenne (1980-2015)	59
Figure 20. Parts des marchés des constructeurs généralistes européens (1990-2014)	60
Figure 21. Part des marchés des filiales américaines et des spécialistes allemands (1990-2014)	60
Figure 22. Évolution du nombre des mois de salaire moyen pour acheter une voiture moyenne en France (1963-2005)	63
Figure 23. Évolution des ventes de voitures neuves (VN) et d'occasion (VO) en France (base 100 – 1959)	63
Figure 24. Prix de vente moyens par marque (2001-2014)	64
Figure 25. Évolution des caractéristiques des véhicules vendus en Europe (2001-2014, base 100 2001).	65
Figure 26. Part de marché marques européennes (2001-2014, base 100 2001)	65
Figure 27. Ratio entre les ventes européennes des modèles de VW, Audi, BMW et Mercedes et les modèles de Peugeot, Citroën et Renault (2004-2010)	66
Figure 28. Part dans les exportations de l'UE vers le reste du monde - véhicules routiers (SITC 78) (2006-2014)	70
Figure 29. Emplois en milliers correspondant au NACE/R2 industrie automobile (2000-2013)	74
Figure 30. Évolution de l'emploi automobile en Europe de l'Ouest (2000-2013) – base 100 (2000)	75
Figure 31. Coûts de personnel et valeur ajoutée brute par salarié dans l'industrie automobile européenne (2000-2014)	76
Figure 32. Part de marché des véhicules électriques et hybrides rechargeables	79
Figure 33. Part du parc automobile de plus de dix ans (en %) (2000-2014)	80
Figure 34. Écart entre émissions de CO ₂ mesurés par le test d'homologation et en conditions de conduite réelle (2001-2014)	81
Figure 35. Émissions moyennes de CO ₂ (g/km) par marque (2001-2014)	83
Figure 36. Ventes, production et emploi dans l'industrie automobile états-unienne (2000-2015)	86
Figure 37. Évolution de la productivité du travail et du coût unitaire du travail dans l'industrie automobile états-unienne (1987-2015) (base 100 1987)	91
Figure 38. Rémunération horaire moyenne nominale (US -1990-2016) et réelle (dollars 1999) (US-1999-2015)	92
Figure 39. Véhicule particulier le plus vendu aux US en 2015	96
Tableau 1. Évolution de la structure de l'industrie automobile indienne (1994-2006)	19
Tableau 2. Distribution de la production automobile au sein de l'ALENA (1995-2015)	30

<i>Tableau 3. Comparaison entre les coûts du personnel par salarié dans l'industrie automobile en Allemagne et les autres pays européens (2000-2013)</i>	76
<i>Tableau 4. Distribution par pays et région de la production des principaux constructeurs mondiaux (2000) – en milliers de véhicules</i>	107
<i>Tableau 5. Distribution par pays et par région de la production des principaux constructeurs mondiaux (2007) – en milliers de véhicules</i>	108
<i>Tableau 6. Distribution par pays et par région de la production des principaux constructeurs mondiaux (2014) – en milliers de véhicules</i>	109
<i>Tableau 7. Gains - pertes de production par pays et par région par pays d'origine des principaux constructeurs mondiaux (2010 - (2000)) – en milliers de véhicules</i>	110

INTRODUCTION

L'industrie automobile est un des principaux employeurs industriels dans le monde. Il emploie directement environ neuf millions de salariés (un peu plus de 5% de l'emploi total dans l'industrie), et on estime à environ cinq fois plus les emplois indirectes soutenus par son activité. Il s'agit d'un secteur traditionnellement associé à des emplois stables et de qualité avec des taux de syndicalisation de la main-d'œuvre qui sont en moyenne plus élevés que dans les autres secteurs industriels. Mais il s'agit aussi d'un secteur qui subit de transformations majeures et d'une ampleur inédite. Elles concernent à la fois :

- la géographie des marchés et de la production, avec une montée rapide des pays émergents qui va de pair avec la stagnation et le déclin des marchés mûrs ;
- les attentes des consommateurs qui se diversifient et se complexifient dans le cadre d'une transformation plus large des usages de l'automobile et des formes de mobilité qui lui sont associées ;
- les réglementations, notamment en matière de réduction des émissions, qui évoluent de manière de plus en plus contraignante obligeant les constructeurs à accélérer et intensifier les processus d'innovation ;
- les technologies déployées au sein du secteur, qu'elles soient embarquées dans les véhicules (digitalisation, batteries, piles combustibles...) ou intégrées dans les usines (usine 4.0, industrie du futur).

Ces transformations, prise dans leur ensemble, ont une portée globale et systémique. D'une part, elles comportent des processus de structuration et de restructuration rapides des industries automobiles qui redessinent les équilibres géopolitiques et la division internationale du travail au sein du secteur. D'autre part, elles obligent les entreprises automobiles à repenser leurs politiques produit et leurs organisations productives, entraînant des mutations profondes de leurs modèles productifs.

Ces deux phénomènes ont des effets structurants sur les volumes et la nature des emplois, les conditions de travail et les relations professionnelles au sein du secteur automobile. Ce rapport de synthèse sur l'avenir du travail dans le secteur automobile vise à caractériser leurs dynamiques, en détailler les enjeux pour l'emploi et les relations industrielles, et évaluer les solutions institutionnelles et organisationnelles élaborées par les différentes parties prenantes pour faire face à ces évolutions. Il s'agira plus précisément de comprendre dans quelle mesure ces dynamiques s'accompagnent, ou pas, de la préservation et le renouvellement d'emplois de qualité dans les pays mûrs, et de la création et le développement d'emplois du même ordre dans les pays émergents. L'objectif est à la fois d'élaborer des scénarios robustes à partir des tendances en cours, et d'identifier les leviers d'action pour emprunter de chemins alternatifs quand cela est souhaitable et possible pour favoriser la croissance des emplois, l'amélioration de leur qualité et le développement du dialogue social.

Pour réaliser cet agenda de recherche nous proposons d'organiser la réflexion autour de deux axes principaux :

- Une analyse des processus de structuration / restructuration en cours dans les principaux espaces de production automobile régionaux et nationaux (1) ;
- Une analyse des stratégies et des modèles productifs des principales entreprises automobiles face à ces évolutions (2).

En ce qui concerne le premier axe, le choix de se focaliser sur des espaces nationaux et régionaux, comme l'Union Européenne et l'ALENA, plutôt que de développer une analyse en termes, par exemple, de chaînes de valeur globales, se justifie à trois niveaux. D'abord, les systèmes de relations d'emploi (droit de travail, conventions collectives, organisations syndicales, etc.) restent fondamentalement nationaux, y compris au sein de l'Union Européenne, en dépit de la forte avancée des processus d'intégration régionale et globale. Ensuite, les marchés automobiles nationaux pour des raisons règlementaires, fiscales, d'infrastructure, de pouvoir d'achat, ou encore politiques et culturelles, tendent à différer de manière importante l'un de l'autre, ce qui a de conséquences importantes sur les processus de structuration et restructuration des industries automobiles. Enfin, l'analyse des données relatives au commerce international montre que les chaînes d'approvisionnements dans le secteur automobile ne sont pas aussi globales qu'on pourrait le penser : aux États-Unis par exemple, 71% de la valeur de la production automobile nationale continue à être réalisée en 2012 sur le sol américain (Helper & Krueger 2015) ; dans certains pays émergents comme la Chine, le Brésil ou l'Inde ce ratio peut même dépasser 80%-90% (Midler et al. 2017; D'Costa 2009; Smitka 2016). Les voitures sont en effet de produits chers à stocker et à déplacer, raison pour laquelle elles sont presque systématiquement fabriquées et assemblées au plus près des marchés de commercialisation.

L'objectif de ce premier axe consistera à retracer l'évolution récente de l'industrie automobile dans une série de pays particulièrement importants pour le futur de ce secteur. Il s'agira de la Chine et de l'Inde pour les pays dotés de grands marchés émergents à forte croissance (typiquement les BRIC) ; du Mexique et des pays de l'Europe Centrale et Orientale pour les pays dont la structuration rapide de nouvelles industries est liée à l'essor des exportations vers les marchés développés à hauts coûts salariaux (sous la forme notamment de délocalisations) ; et enfin des États-Unis et des pays de l'EU 15 pour les anciens bastions de l'industrie automobile en phase de restructuration. Pour chaque pays (et région dans le cas de l'EU 15 et des PECO) nous détaillerons l'évolution des ventes, de la production, des emplois, des conditions d'emploi et de travail dans l'industrie automobile ainsi que les principaux conflits, négociations, changements dans les contrats de travail, mesures politiques (notamment dans le cadre de la crise de 2008-2009) et autres facteurs qui ont affecté le secteur depuis au moins le début des années 2000. Sur la base de ces données nous procéderons ensuite à caractériser les trajectoires des processus de structuration / restructuration des industries automobiles en œuvre dans ces pays. On s'appuiera en particulier sur l'opposition entre développements « high road », c'est-à-dire basés sur des investissements par les entreprises dans la qualité et la capacité d'innovation des salariés au service de stratégies d'innovation visant à créer de la valeur, et développements « low road », c'est-à-dire basés sur la recherche de compétitivité via la réduction des coûts tous azimuts, notamment salariaux dans un contexte de dérégulation du marché du travail (Pyke & Sengenberger 1992).

En ce qui concerne le deuxième axe d'analyse, centré sur les transformations des modèles productifs des firmes, nous concentrerons notre attention sur les seize premiers constructeurs mondiaux, représentant 95% et 88% de la production mondiale en, respectivement, 2000 et 2014. Il s'agira plus précisément de caractériser leurs stratégies quant à la manière de structurer de nouvelles industries à l'étranger (internationalisation) et de restructurer leurs propres bases domestiques sur la période 2000-2014. Nous distinguerons en particulier deux modèles stratégiques idéal-typiques : celui de l'entreprise globale et centralisée que nous associerons au développement de plateformes, chaînes d'approvisionnement et standards de production et de gestion des ressources humaines globaux et à la préservation d'une R&D centralisée dans les sièges des firmes ; et celui de l'entreprise multidomestique décentralisée associée au

développement de politiques produits, organisations productives et organisations salariales dédiées aux marchés émergents et à la décentralisation de la R&D dans ces pays.

Outre à l'analyse des données disponibles tant sur les pays que sur les entreprises, les deux parties du rapport exploiteront une revue extensive de la littérature et fourniront une synthèse des travaux récents publiés sur ces questions. Le rapport s'appuiera en particulier sur les acquis méthodologiques et de recherche du réseau international du Gerpisa (voir annexe), et notamment sur les résultats de son dernier programme international, « Structuration de nouvelles industries automobiles et restructuration des anciennes : la nouvelle géopolitique de l'industrie automobile mondiale », codirigés par Tommaso Pardi et Bernard Jullien et dont les travaux se sont achevés en 2015 (voir annexe).

I. LES PROCESSUS DE STRUCTURATION DE NOUVELLES INDUSTRIES AUTOMOBILES ET RESTRUCTURATION DES ANCIENNES : UNE APPROCHE PAR LES ESPACES DE PRODUCTION AUTOMOBILE

Suite aux effets de la crise financière de 2008, le contraste entre la stagnation et le déclin des marchés automobiles mûrs aux États-Unis, Europe et Japon, et la croissance rapide des marchés émergents, en particulier en Asie, est devenu encore plus saisissant. Si en 2005, les pays émergents n'assuraient qu'environ un tiers de la production mondiale d'automobiles, ils en produisent désormais plus de la moitié, et en assureront dès 2020 au moins les deux-tiers (Jullien & Pardi 2015). Il s'agit d'un véritable renversement des équilibres géopolitiques du secteur. Il est dès lors important pour bien saisir les mutations en cours de distinguer les processus de structuration de nouvelles industries dans les pays émergents, des processus de restructuration en œuvre dans les pays mûrs, car les enjeux pour l'emploi et les relations de travail y sont très différents.

Dans les pays émergents, la structuration de nouvelles industries automobiles s'accompagne d'une création importante d'emplois même si dans certaines configurations, par exemple en Chine, on voit déjà apparaître des pressions sur-capacitaires liées à des phénomènes de surinvestissements. Le principal enjeu concerne donc ici la qualité des emplois automobiles créés et leur amélioration dans le temps. Cet enjeu peut être associé à la capacité de ces pays d'attirer et/ou de construire des industries automobiles complètes caractérisées par un haut degré d'intégration verticale et le développement de capacités en R&D tant en production qu'en développement produit. À l'inverse, dans les pays mûrs concernés par des importantes restructurations, l'enjeu est de préserver à la fois les volumes d'emploi et leur qualité face aux délocalisations, mais aussi par rapport aux solutions proposées pour les éviter : montée en gamme, robotisation, réduction du coût du travail et/ou augmentation de sa flexibilité.

Dans les deux cas de figure nous sommes en présence d'une très grande variété de situations, qu'il faut par conséquent identifier clairement sur le plan analytique afin de préciser les dynamiques en cours, les enjeux pour l'emploi, et les leviers d'action respectifs pour en améliorer la qualité et/ou en préserver les volumes.

Dans la prochaine section dédiée aux pays émergents, nous proposons de distinguer dans notre analyse les pays dont la croissance de l'industrie automobile est autocentrée, c'est-à-dire dépendante de l'essor du marché domestique – notre analyse portera sur la Chine et l'Inde – des pays dont cette croissance est au contraire complètement ou en très large partie dépendante des exportations – nous nous comparerons le Mexique avec les pays de l'Europe Centrale et Orientale. En derniers, nous analyserons les processus de restructurations dans les pays de l'Europe Occidentale et en Amérique du Nord.

1. Les processus de structuration dans les pays émergents à croissance autocentrée

On retrouve parmi les pays émergents dont le processus de structuration des nouvelles industries automobiles est autocentré les principaux marchés mondiaux, et en particulier les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Il s'agit de marchés automobiles très importants, souvent en forte croissance, dont l'accès est régulé par des barrières tarifaires et fiscales¹. Les constructeurs mondiaux y investissent massivement pour pouvoir prendre des parts de marché et ce sont ces investissements qui participent de manière prépondérante (mais pas exclusive dans le cas de la Chine et de l'Inde) à la structuration de ces « nouvelles » industries automobiles. Nous partons de l'hypothèse que ces processus de structuration devraient favoriser une amélioration de la qualité de l'emploi et du travail au fur et à mesure que ces nouvelles industries se développent. Plusieurs facteurs sont censés œuvrer en ce sens :

- la spécificité de ces marchés, que ce soit en termes de revenus, d'infrastructures, ou encore de mix énergétique, qui devrait conduire à la formation d'une offre dédiée, innovante, conçue et produite localement par des filiales relativement autonomes (Freyssenet 2009c; Jullien & Pardi 2013) ;
- la capacité des gouvernements d'obtenir, en échange de l'accès à leurs marchés, des industries complètes, intégrant des activités tertiaires à haute valeur ajoutée, et nécessitant de main-d'œuvre qualifiée, y compris en production (Marx & Mello 2014);
- la concentration spatiale qui caractérise la production automobile (Frigant & Layan 2009a) et qui devrait conduire d'autant plus rapidement que la croissance est importante à des situations de pénurie de main-d'œuvre, et donc à la mise en œuvre de politiques paternalistes de rétention des salariés et/ou au développement d'organisations syndicales (Jürgens & Krzywdzinski 2013; Jürgens & Krzywdzinski 2016) ;
- la mise en œuvre de politiques d'État favorisant la structuration du dialogue social et l'augmentation des salaires comme autant de moyens de pérenniser la croissance de la demande automobile et élargir l'accès à la mobilité automobile vecteur en soi de croissance économique (Jullien & Smith 2011; Jetin 2015a);

Il s'agit donc de vérifier dans quelle mesure ces dynamiques potentiellement « neo-fordiennes » vont de pair avec une réelle amélioration des conditions d'emploi et de travail. Pour cela il faut tenir compte des freins et des obstacles qu'elles rencontrent ou qu'elles sont susceptibles de rencontrer selon les différentes configurations étudiées. Notre analyse portera notamment sur la Chine, de loin le premier marché mondial, et sur l'Inde, cinquième marché mondial (devant la Grande-Bretagne) en 2015 et celui actuellement à plus fort potentiel de croissance.

¹ Tous ces pays appliquent des tarifs douaniers importants pour l'importation de voitures neuves (et aussi d'occasion) : 25% en Chine, 60% en Inde, 30% en Russie et 35% au Brésil. À cela s'ajoutent d'autres mesures non-tarifaires : l'obligation d'atteindre un niveau de contenu local élevé pour que les voitures produites localement échappent à cette taxation ; une régulation des IDE qui ne sont autorisés que dans le cas de joint-ventures avec des entreprises locale (Chine); des mesures fiscales spécifiques favorisant certains types de voitures (par exemple celles de moins de quatre mètres en Inde) ou de motorisations (la technologie Flex au Brésil ou l'électrique en Chine).

Chine : une croissance sans limites ?

La Chine est le pays émergent dont l'industrie automobile a connu la plus importante croissance depuis le début du XXI^e siècle. Entre 2000 et 2014 les volumes de production se sont multipliés par 40 en passant de 0,6 à 20 millions de voitures faisant de la Chine le premier producteur mondial de voitures. Cette croissance phénoménale a été presque exclusivement tirée par le marché intérieur qui a dépassé en 2015 le seuil de 20 millions de voitures vendues, concentrant à lui seul un tiers du marché mondiale de voitures neuves (source : OICA).

Le secteur automobile est le plus important employeur de main-d'œuvre industrielle du pays avec un peu plus de deux millions de salariés employés dans les activités d'assemblage et environ deux autres millions chez les fournisseurs et les sous-traitants (Lüthje et al. 2013).

Figure 1. Emploi et productivité du travail dans l'industrie automobile chinoise (constructeurs) 1980-2012



Reproduit de (Lüthje & Tian 2015, p.249).

L'évolution des courbes de l'emploi et de la productivité dans le secteur de la production automobile (figure 1) permet de clairement distinguer les régimes de développement à l'œuvre jusqu'à la fin des années 1990 de celui associé à la croissance accélérée des années 2000.

Dans la période 1980-2000, la production a été essentiellement concentrée sur les véhicules commerciaux dédiés à l'agriculture et au transport de marchandises. Encore en 2000, la Chine produisait deux fois plus de véhicules commerciaux (1,4 millions) que de véhicules particuliers (0,6 million). La production de voitures s'est développée donc plus lentement et de manière exclusive sur la base de modèles occidentaux anciens produits par des joint-ventures avec des constructeurs étrangers. L'exemple le plus connu est celui de la Santana Volkswagen (un modèle des années 1970) assemblée à Shanghai depuis la fin des années 1980 par la Joint-venture créée entre Volkswagen et SAIC. Celle-ci concentrait au sommet de sa diffusion environ 80% des ventes totales de voitures neuves (Smitka 2016). Cette production peu sophistiquée demandait relativement peu d'investissements, et reposait sur une très grande

intensité de travail. Il a en résulté une croissance importante de l'emploi avec des gains de productivité faibles. Nous disposons de peu d'information concernant la relation d'emploi au sein de ces usines à cette époque. Selon A. Walden (1986), elle était basée sur le vieux contrat social hérité de la période maoïste caractérisé par de bas salaires, la garantie d'un emploi à vie, des importantes aides sociales, et de perspectives de carrière régulées par un système à huit niveaux de salaire pour les ouvriers. Ce système a été en tout cas progressivement démantelé au cours de la privatisation et la restructuration des secteurs industriels à partir de la deuxième moitié des années 1990 (Lee 2007).

La croissance du marché à la fin des années 1990, en particulier dans sa partie haut de gamme en raison d'une forte diffusion des voitures avec chauffeurs, pousse les constructeurs occidentaux déjà présents en Chine à introduire des modèles de plus en plus récents à travers leurs joint-ventures et à moderniser les usines pour en assurer la production. On passe ainsi dans l'espace de quelques années de la production en grande série de vieux modèles dans des usines minimalistes avec des technologies et des modes organisationnels vétustes à une production de masse de modèles récents comme la Jetta VW, l'Audi A6 ou la Buick (GM) Sail dans des usines dotées des dernières technologies en matière d'automation flexible et organisées sur la base des meilleures pratiques mondiales du secteur (Herrigel et al. 2013). Ces nouvelles usines nécessitent non seulement d'une main-d'œuvre stable et qualifiée mais aussi d'une base équipementière qui reste encore très largement à développer.

La période du début des années 2000 est marquée par le décollage de la croissance accélérée du marché et par une vague d'investissements de la part de pratiquement tous les constructeurs mondiaux et de leurs équipementiers de premier rang. Après une chute de l'emploi à la fin des années 1990 en concomitance de la modernisation et de la restructuration des usines existantes, l'emploi dans la production automobile recommence à croître rapidement pour passer d'environ 1,5 millions de salariés en 2001 à 2,5 millions en 2012. Cette croissance est cependant relativement faible lorsqu'on sait que dans la même période les volumes de production se sont multipliés par 40. Elle s'explique par deux raisons principales.

La première est la croissance très forte de la productivité du travail qui est la conséquence directe de la très haute intensité de capital de ces nouveaux investissements. Selon les données de la China Association of Automobile Manufacturers (CAAM), la valeur nette des actifs immobilisés dans le secteur a connu une croissance annuelle moyenne de 13,8% entre 2002 et 2007 et de 6,7% entre 2007 et 2012 (Lüthje & Tian 2015, p.248).

La deuxième raison est que la structuration de cette nouvelle industrie automobile se fait de manière conforme au modèle globalement dominante de la *lean production*. Ainsi, on trouve au sommet d'une pyramide de sites de production les usines d'assemblage très peu intégrées et hautement performantes des constructeurs, qui sont livrées en juste-à-temps par les usines également peu intégrées et à haute intensité de capital des équipementiers de rang 1, tandis que les équipementiers de rang 2 et 3 concentrent l'essentiel des activités de production à plus basse valeur ajoutée et à plus haute intensité de travail (Zhang 2008). Selon les données de la CAAM, la productivité du travail chez les équipementiers (y compris de rang 1) mesurée en termes de production par salarié, était en 2011 de 3,5 fois inférieure à celle chez les constructeurs (Lüthje & Tian 2015, p.248).

Il résulte de ce processus de structuration une industrie très polarisée aussi en terme de conditions d'emploi et de travail. Au sommet, les joint-ventures dans la production automobile contrôlées par le gouvernement central ou par les gouvernements régionaux paient souvent les salaires les plus élevés dans chaque région et offrent globalement des emplois stables et des bonnes conditions de travail. Les horaires de travail sont régulés et les salariés ont de

perspectives de carrière grâce à l'accès à la formation. Ce constat s'applique aussi aux principaux constructeurs chinois comme Geely, Chery, BYD et Great Wall (Jürgens & Krzywdzinski 2016; Balcet et al. 2012). On notera que les salariés dans ces usines d'assemblage sont presque exclusivement recrutés parmi les jeunes travailleurs urbains. Chez les équipementiers de premier rang on trouve à peu près les mêmes conditions d'emploi et de travail même si les salaires sont significativement plus bas et l'emploi est plus flexible avec un nombre beaucoup plus important d'intérimaires (« *lao-wu-gong* ») recrutés dans les zones rurales par des agences d'intérim publiques et privées (Cho 2006).

En revanche, chez les sous-traitants de rangs inférieurs les conditions d'emploi et de travail se dégradent significativement. Les salaires y sont proches du minimum légal défini par les gouvernements locaux et l'essentiel du revenu des salariés est généré par les heures supplémentaires et par des bonus ad-hoc en espèces (Lüthje & Tian 2015, p.255). Le salaire à la pièce est aussi fréquent dans ces usines. Les horaires du travail ne sont pas stables et il est normal qu'un salarié travaille plus de dix heures par jour, six jours par semaine. Dans ces entreprises il n'y a pas de sécurité d'emploi ni de perspective de carrière ou accès à la formation. Les salariés sont tous ici recrutés parmi les travailleurs migrants en provenance des zones rurales (Lüthje et al. 2013).

Compte tenu de cette polarisation il est difficile d'analyser l'évolution de la qualité de travail sur la base de données sectorielles agrégées.

Tableau 1. Taux de croissance annuel moyen de la productivité du travail, de la valeur nette des actifs immobilisés et du salaire per capita (1992-2012)

	Productivité du travail	Valeur nette des actifs immobilisés	Salaire per capita*
1992-1997	17,72%	36,42%	16,62%
1997-2002	26,42%	9,08%	15,67%
2002-2007	16,80%	13,8%	13,32%
2007-2012	10,1%	6,74%	12,84%

*Secteur de la production d'équipement de transport

Source : (Lüthje & Tian 2015, p.255) – données CAAM et China Labor Statistics Year Book.

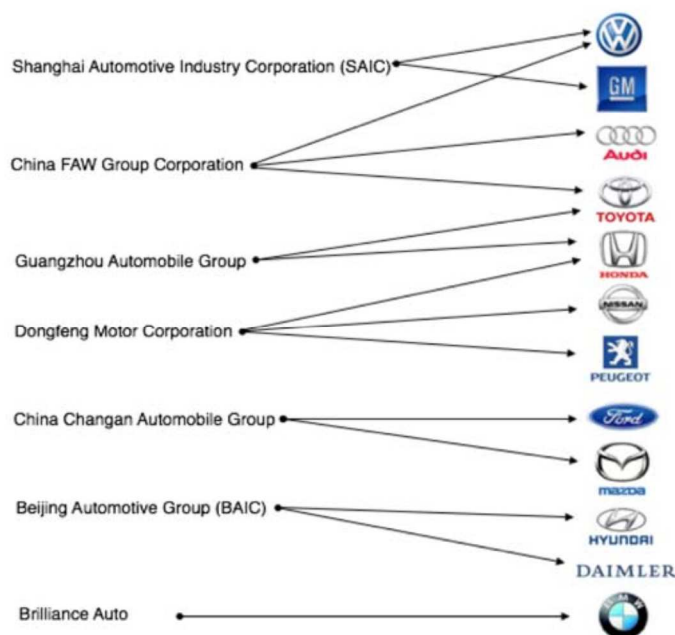
On peut néanmoins tirer un certain nombre d'enseignements des données reportées sur le tableau 1 qui couvrent la période 1992-2012. D'abord, on constate une augmentation régulière du salaire per capita dans le secteur tout au long de la période. La cause principale de cette croissance est à trouver dans les pénuries régionales de main-d'œuvre dans le secteur de l'assemblage engendrée par la très forte croissance de la production. Ensuite, on peut observer qu'avec l'exception de la période 2007-2012, le taux de croissance moyen annuel du salaire per capita a été systématiquement inférieur au taux de croissance moyen annuel de la productivité du travail. Il s'agit d'une donnée intéressante car elle permet de souligner l'absence totale de négociations salariales collectives y compris au sein des joint-ventures avec les constructeurs occidentaux (Luo 2011; Luo 2013). Enfin, le taux de croissance annuel du salaire per capita tend malgré tout à se réduire avec le temps. Cette donnée « *reflèterait logiquement la recomposition de la main-d'œuvre, c'est-à-dire le nombre croissant d'emplois moins bien payés dans l'industrie suite à l'externalisation de la production vers les sous-traitants, la délocalisation de la production vers des régions à bas salaires, l'embauche de jeunes ou très jeunes travailleurs dans la plupart des nouvelles usines d'assemblage* [traduit par l'auteur] » (Lüthje & Tian 2015, p.256).

L'absence d'un lien institutionnalisé entre les gains de productivités et la croissance des salaires permet aussi de mettre en exergue la dynamique fondamentalement non-fordienne de structuration de l'industrie automobile chinoise.

D'abord, la croissance du marché automobile n'est absolument pas tirée par la croissance des salaires des ouvriers, des employés et des travailleurs agricoles qui sont exclus de l'accès à la propriété automobile. Celui-ci est exclusivement octroyé aux classes aisées urbaines en raison aussi de prix comparativement très élevés des voitures commercialisées par rapport aussi aux pays occidentaux.

Ensuite, la structure de propriété de l'industrie, où les principales entreprises d'État chinoises ont des joint-ventures avec deux ou trois constructeurs occidentaux, et où certains constructeurs occidentaux ont des joint-ventures avec deux entreprises d'État (voir figure 2), limite la concurrence et favorise une politique de prix oligopolistiques (Smitka 2016).

Figure 2. Principales joint-ventures dans la production de voitures neuves, 2009



Reproduit de (Lüthje & Tian 2015, p.250).

Il en résulte une très grande profitabilité au niveau des joint-ventures qui concentrent leurs efforts dans l'adaptation des voitures occidentales ou japonaises au marché local. A titre d'exemple en 2014, les joint-ventures de Volkswagen avec FAW et SAIC ont représentés 17% des ventes mondiales du constructeur allemand et 26% des profits nets, tandis que la joint-venture de GM avec SAIC a représenté 24% des ventes mondiales du constructeur américain et 41% des profits nets (source : comptes annuels des constructeurs). Ces profits sont par ailleurs en très large partie réinvestis en Chine renforçant la dynamique d'accumulation capitaliste chinoise dans les actifs immobilisés au détriment de la consommation. Volkswagen a annoncé une augmentation de la production en Chine de 60% entre 2013 et 2018 sur la base d'un investissement global de 10 milliards d'euros, et GM a annoncé sur la même période un investissement de 15 milliards de dollars avec l'objectif de doubler sa production.

La concurrence se joue donc presque exclusivement sur les coûts, notamment salariaux, afin de dégager des profits maximaux pour soutenir la course aux investissements. Nous sommes

confrontés dans son ensemble à une dynamique clairement anti-fordienne – croissance des salaires inférieure aux gains de productivité, prix élevés de vente, concurrence par les coûts.

Malgré la croissance impressionnante de l'industrie automobile chinoise par joint-ventures interposées, ce modèle de développement anti-fordien commence à montrer des nombreuses limites. Premièrement, la croissance du marché en large partie subventionné par l'État² affiche des signaux de ralentissement : depuis 2010 et l'essoufflement de l'économie chinoise son taux de croissance est inférieur au taux de création de nouvelles capacités (Smitka 2016). Deuxièmement, en conséquence de ce ralentissement, le taux d'utilisation des capacités a baissé renforçant la concurrence et donc la pression sur les coûts. Cela se traduit par une recrudescence des conflits sociaux dans les usines, en particulier chez les équipementiers. Très retentissante a été la vague des grèves déclenchée en 2010 dans le sud de la Chine par un conflit dans l'usine Honda fabricant des boîtes de transmission à Foshan Nanhai. Il s'est agi d'un mouvement de grève « non organisé » puisque il a été activement combattu par le syndicat officiel affilié au Parti Communiste (Lyddon et al. 2015, p.137). Mené essentiellement par de jeunes salariés migrants de deuxième génération, la grève a porté sur les salaires après le refus d'Honda de s'aligner sur l'augmentation du salaire minimum dans la région. Elle a aboutie à une victoire retentissante des salariés qui ont obtenu des augmentations significatives des salaires en 2011 et 2012, avant qu'une nouvelle grève en 2013 ne force l'entreprise à poursuivre cette politique salariale (Lyddon et al. 2015, p.148). Suite à ce mouvement, un syndicat ouvrier a été créé dans la zone de développement économique de Guangzhou pour la sous-traitance automobile dans le but de coordonner les activités des syndicats dissidents élus démocratiquement dans la région (Lüthje & Tian 2015, p.261). Dans le contexte d'un système de production en flux tendu particulièrement vulnérable à toute rupture de stock, cette recrudescence des conflits sociaux, qui peut rappeler à certains égards la stratégie des « grèves sauvages » au Royaume-Uni dans les années 1960-1970, est susceptible de perturber de manière importante, voire même de bloquer les usines des constructeurs et le système dans sa totalité.

Troisièmement, l'industrie automobile chinoise a échoué jusqu'à maintenant à développer ses exportations, y compris dans les pays émergents³. Si cela peut s'expliquer en partie par une concentration stratégique des efforts commerciaux sur le marché domestique, cette incapacité à exporter des firmes chinoises, soulignée par différents échecs, traduit aussi leur retard technologique et la difficulté à le combler dans un marché dominé par les produits et les technologies des multinationales étrangères⁴.

La nécessité d'adresser ces problèmes et de rééquilibrer le modèle de croissance économique chinois à faveur de la demande interne, des salariés et des constructeurs locaux, est assez clairement mise en avant par le gouvernement central depuis la crise de 2008-2009. Théoriquement, si le gouvernement central était en mesure de mettre en œuvre une telle politique elle serait relativement simple à concevoir et à mener. Elle impliquerait : une plus grande transparence du marché afin de baisser les prix de ventes des voitures ; un soutien

² Depuis 2015, la taxe pour l'achat d'un véhicule neuf a été réduit de la moitié et des aides importantes ont été octroyés pour l'achat de « new energies vehicles » (jusqu'à la moitié du prix de vente). Lüthje et Thian (2015) évoquent aussi le prix très bas du carburant, qui est très largement subventionné par l'État, et le fait que la demande solvable de voitures neuves n'est pas le résultat d'une augmentation coordonnées des revenus mais la conséquence directe des investissements massifs dans les infrastructures principal moteur de la croissance économique du pays (p. 247).

³ En 2015, la Chine a exporté 427 700 voitures à un prix moyen très bas de 7 300 dollars (2% de la production totale).

⁴ Les joint-ventures entre l'État chinois et les constructeurs multinationaux ne produisent pratiquement que de modèles conçus et développés par ces derniers et concentrent toute leur activité sur le marché intérieur (Smitka 2016).

explicite à la diffusion des voitures bas de gamme, notamment électriques, produites par les constructeurs locaux ; un processus d'institutionnalisation du dialogue social à travers la reconnaissance des syndicats autonomes et l'établissement des règles pour la négociation collective des salaires et des contrats de travail avec le double objectif de sécuriser les « bonnes » conditions d'emploi dans les usines d'assemblage, et de réduire le gap avec les équipementiers et les sous-traitant en soutenant les mouvements sociaux émergents menés par la jeune main-d'œuvre migrante d'origine rurale autour du principe du « salaire égal pour un travail de valeur égale ».

Le principal obstacle à la réalisation même partielle d'une telle politique réside dans le double rôle de partie prenante et d'arbitre joué par le gouvernement central et par les principaux gouvernements régionaux en tant que copropriétaires des joint-ventures avec les constructeurs occidentaux et régulateurs du secteur. Si les joint-ventures continuent en effet à distribuer des profits faramineux à différentes secteurs de l'État, il est peu probable que les réformes annoncées et des politiques plus ambitieuses soient effectivement mises en œuvre.

On peut, sur cette base, envisager trois types de scénarios qui pourraient se dégager dans le prolongement de ce processus de structuration industrielle.

- 1) **Reproduction du mode de croissance en place aboutissant à moyen terme à une crise de surcapacité suivie par une vague de restructurations et une consolidation de l'industrie probablement sur les mêmes bases qu'aujourd'hui.** Compte tenu de la masse des investissements automobiles récemment réalisés en Chine et de l'importance du marché chinois pour l'ensemble du secteur mondial, les répercussions d'une telle crise pourraient être très graves. Son impact sur l'emploi et le travail en Chine serait également assez catastrophique, en particulier pour la masse de travailleurs migrants qui jouerait, le cas échéant, le rôle de variable d'ajustement pendant la phase de restructuration. Difficile en revanche d'anticiper quelles conséquences une telle crise pourrait avoir sur le plan social et notamment sur le plan du conflit ouvrier.
- 2) **Reproduction du mode de croissance en place aboutissant à court terme à une crise sociale majeure sur le plan du travail (multiplications de conflits ouvriers) et sur le plan environnemental (villes irrespirables et congestionnées).** Ce scénario envisage la possibilité d'un rééquilibrage décentralisé du mode de croissance via la promotion de nouvelles politiques à l'échelle des régions et de villes sous la pression de mouvements sociaux. Il irait de pair avec une amélioration des conditions d'emploi et de travail, en particulier pour les travailleurs migrants, dont les revendications aboutiraient à la création de nouveaux syndicats et à l'institutionnalisation, en fonction des rapports de force locaux, de formes coordonnées de négociation collective avec les employeurs.
- 3) **Reforme centralisée du mode de croissance en place.** Ce scénario envisage le rééquilibrage du mode de croissance via de mesures impulsées directement par le gouvernement central. Elles pourraient notamment favoriser la descente en gamme afin de démocratiser l'accès à l'automobilité, promouvoir massivement l'électrification du parc automobile, soutenir l'essor des constructeurs chinois qui seraient les mieux à même de tirer profit d'une telle évolution, et autoriser une démocratisation des relations d'emploi afin d'apaiser les tensions sociales et intégrer progressivement les travailleurs migrants dans les rangs des salariés permanents. Ce scénario pourrait d'ailleurs se superposer au deuxième, les deux n'étant pas incompatibles.

Inde : une dynamique fordienne contrastée

Le développement du secteur automobile indien présente un certain nombre de points en commun avec celui du secteur chinois – ils sont d’ailleurs souvent traités ensemble dans la littérature spécialisée (Balcet 2012; Gereffi & Güler 2010). Comme en Chine, on observe d’abord une première période marquée par une politique industrielle de substitution aux importations qui va grosso modo de l’après-guerre jusqu’au début des années 1980. Les volumes de production sont très faibles : on passe de 12 865 véhicules produits en 1955 à 45 606 en 1980. La voiture est considérée fondamentalement dans cette période comme un bien de luxe produit en petites séries. Le secteur est aussi très fragmenté avec pas moins de douze constructeurs.

Le durcissement progressif des clauses de contenu local imposé par l’État à partir des années 1970 (jusqu’à un taux de 90%) conduit à une rationalisation relative du secteur : dans les années 1980 le nombre des constructeurs est descendu à cinq (Kathuria 1990) dont deux en particulier, Hindustan et Premier Automobiles contrôlent l’essentiel du marché. Cette politique de « nationalisme économique » (D’Costa 2009) favorise aussi l’essor d’un secteur équipementier relativement dynamique.

La création d’un champion national en 1982, avec l’établissement d’une joint-venture entre le constructeur indien Maruti, nationalisé en 1982 et le constructeur japonais Suzuki, marque le début d’une deuxième période caractérisée par une croissance importante de la production qui quadruple dans les années 1980 (218 765 véhicules en 1990) et triple dans les années 1990 (635 582 véhicules en 2000 – source : ACMAI). Jusqu’à 1993, Suzuki est le seul constructeur étranger qui a le droit de produire en Inde via la joint-venture avec Maruti (Maruti Udyog Limited - MUL) qui est contrôlé à 80% par l’État. MUL représentent en moyenne un peu plus de 65% de la production indienne dans cette période et détient une position de quasi-monopole sur le marché domestique. Le choix de Suzuki comme partenaire s’explique entre autres par sa spécialisation dans la production de petites voitures économes en essence : l’objectif du gouvernement étant à la fois de moderniser l’offre automobile en la rendant accessible aux nouvelles classes moyennes indiennes, mais aussi de limiter les importations de pétrole et leur impact sur la balance commerciale (D’Costa 2009, p.633). La croissance de la production est tirée essentiellement par le marché domestique (environ 90% du total) dont l’essor est soutenu par des politiques nationales de réduction des taxes et d’accès au crédit en particulier pour les petites voitures (moins de quatre mètres de longueur) qui concentrent l’essentiel de la production de MUL (Bruche 2010).

La libéralisation du secteur, actée entre 1991 et 1993 avec l’abolition des licences, marque le début d’une troisième phase, caractérisée par l’ouverture du marché aux constructeurs étrangers, dont les investissements directs sont désormais automatiquement acceptés jusqu’à 51% de propriété étrangère (puis 100% à partir de 2002). Le début de la dérégulation du secteur automobile précède de deux ans l’intégration de l’Inde dans l’Organisation Mondiale du Commerce (en 1995). Suite à ces mesures qui s’inscrivent dans une transition plus générale vers un régime de croissance tiré par le marché et l’investissement privé (Srivastava 2012), la concurrence s’intensifie, et même si MUL reste largement dominant, sa part de marché décline rapidement en passant de 83% en 1997 à 57,6% en 2001 lorsque pour la première fois l’entreprise fait enregistrer des pertes (Becker-Ritterspach 2009, p.406).

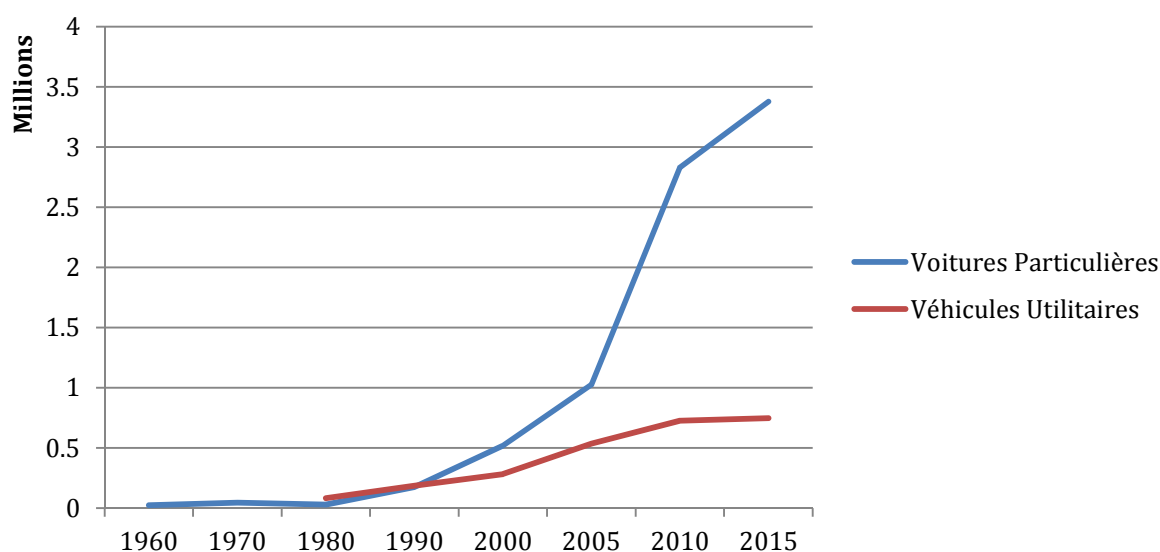
La libéralisation progressive du secteur coïncide aussi avec une dégradation de la relation d’emploi et conduit à la fin des années 1990 à des conflits industriels importants après des

années de paix sociale. Traditionnellement, les emplois industriels en Inde dans le secteur organisé (entreprise de plus de 100 salariés en moyenne) font l'objet de contrats, sont relativement bien payés et considérés, de manière générale, comme étant de bonne qualité (D'Costa 2011). Le *Industrial Disputes Act* de 1947 rend en effet extrêmement difficiles les licenciements du personnel permanent dans les entreprises de plus de 100 salariés (Dougherty 2009) et les conditions d'emploi et de travail sont négociées par de puissants syndicats affiliés aux principaux partis politiques indiens. La création de MUL en 1982 a conduit cependant à un premier changement important au sein du secteur automobile : MUL est en effet le premier constructeur indien à se doter d'un syndicat d'entreprise indépendant. Si les principaux syndicats nationaux ont ensuite tenté à plusieurs reprises de syndiquer les salariés du « champion national » (D'Costa 2011; Mathur 1991), MUL a réussi à préserver son syndicat unique en s'appuyant de manière proactive sur une politique paternaliste de hauts salaires et d'incitations non-pécuniaires.

La paix sociale au sein de MUL commence néanmoins à se fissurer au cours de la deuxième moitié des années 1990. L'entreprise devient l'objet d'une lutte intestine entre l'État et Suzuki : le constructeur japonais a porté sa part à 40% en 1989, puis à 50% en 1992, mais l'État refuse de céder le contrôle de la joint-venture (Becker-Ritterspach 2009). La question est hautement politique et il faut attendre l'élection d'un nouveau gouvernement plus libérale en 1998 pour qu'elle soit tranchée en faveur du constructeur japonais. Cette décision, qui va de pair avec la privatisation de la joint-venture et un désinvestissement progressif de l'État, est très fortement opposée par le syndicat d'entreprise. La prise de contrôle par Suzuki est perçue par les salariés comme une menace pour la sécurité de l'emploi et pour les conditions de travail (Becker-Ritterspach 2009, p.409). L'introduction simultanée d'un nouveau système de salaire et d'un plan massif de départs à la retraite anticipés déclenche la première grève du groupe en 2000. Elle se termine trois mois plus tard par une reprise en main de l'entreprise par le management, avec à la clé plusieurs dizaines de licenciements parmi les syndicalistes et les grévistes. Ils s'en suivent deux vagues de départs anticipés à la retraite : 1000 salariés entre 2001 et 2002, et 1200 entre 2002 et 2003. Au total, l'effectif permanent chute de 42% (de 5770 salariés en 2001 à 3334 salariés en 2004) alors même que les volumes de production augmentent dans la période de 51% (+181 941) (Becker-Ritterspach 2009, p.413, 416). Au-delà de gains de productivité importants associés à l'introduction du nouveau système de salaire et au durcissement des conditions de travail, ce paradoxe s'explique par l'intégration massive de salariés contractuels qui vont rapidement représenter entre la moitié et les deux tiers (selon les sources disponibles) de l'emploi de MUL (Becker-Ritterspach 2009; D'Costa 2011). Ces salariés contractuels sont payés en moyenne cinq fois moins que les permanents (Becker-Ritterspach 2009, p.413) tout étant, beaucoup plus productifs (Majumdar & Bhattacharjee 2013), car aussi beaucoup plus jeunes.

Les années 2000 voient ces transformations se généraliser à l'ensemble du secteur. La période est caractérisée par une forte croissance à la fois de la production (voir Figure 2) et de la concurrence, avec l'entrée dans le marché indien de tous les principaux constructeurs mondiaux. Le Tableau 1 permet d'analyser en détail la transformation de la structure du secteur automobile indien entre 1994-1995, 2001-2002 et 2005-2006.

Figure 2. Production automobile (VP & VU) en Inde (1960-2015)



Source : CCFA, SIAM (pour l'année 2005), D'Costa (2009) pour les années 1960-1970.

Tableau 1. Évolution de la structure de l'industrie automobile indienne (1994-2006)

	1994-1995		2001-2002		2005-2006	
	Secteur organisé	Secteur non organisé	Secteur organisé	Secteur non organisé	Secteur organisé	Secteur non organisé
Nombre d'entreprises	2318	11758	3443	31428	3738	38342
Emploi (100 000)	2,78	0,62 (16%)	3,44	1,48 (30%)	4,31	1,83 (30%)
Capital (Rs 10 millions)	5448	216 (4%)	18639	1559 (8%)	14408	2105 (13%)
Chiffre d'affaire (Rs. 10 millions)	22219	440 (2%)	39491	1351 (3%)	134165	2027 (2%)
Intensité de capital (Rs. 100 000)	1,96	0,31	5,41	1,05	3,34	0,87
Productivité du travail (Rs. 100 000)	7,98	0,71	11,47	0,91	31,13	1,11
Productivité du capital (Rs. 100 000)	4,08	2,04	2,12	0,87	9,31	0,96
Emploi par entreprise	120	5	100	5	115	5
Chiffre d'affaire par entreprise (Rs. 100 000)	959	4	1147	4	3589	5
Capital par entreprise (Rs. 100 000)	235	2	2541	5	385	6

Source : (D'Costa 2009; Badri Narayanan & Vashisht 2008)

La période 2001-2006 se caractérise par une très forte accélération de la croissance de la productivité du travail dans le secteur « organisé » (économie formelle – entreprises en moyenne de plus de 100 salariés), +171% : alors que la production a pratiquement doublé dans cette période et que le chiffre d'affaire du secteur a cru de 240%, l'emploi formel n'a augmenté que de 9%. Dans le secteur « non organisé » (économie informelle – entreprises en moyenne de cinq salariés sans protection sociale et sécurité de l'emploi), qui représente à partir de 2001-2002 environ un tiers de l'emploi du secteur (par rapport à 16% en 1994-1995) mais seulement 2% du chiffre d'affaire, l'emploi a cru de 24% en raison d'une moindre progression de la

productivité du travail (+22%). Plus difficile à comptabiliser, la part de salariés contractuels⁵ dans les entreprises du secteur formel aurait aussi connu une très forte croissance jusqu'à représenter entre 30% et 50% du total. Ce processus d'« informalisation » du travail formel (Kundu & Sarangi 2007) dépasse d'ailleurs les frontières du secteur automobile et il est assez bien documenté. Comme le montre, par exemple, Ravi Srivastava (2012), en s'appuyant sur les données de la National Sample Survey Organisation, la part de l'emploi informel dans le secteur organisé de l'économie indienne est passée de 37,8% en 1999-2000 à 46,6% en 2004-2005 (p. 69). Dans le secteur organisé non-agricole, les travailleurs réguliers représentent certes 74,3% du total en 2005, mais la part de ceux qui ont un contrat formel a diminué de 3,8% tandis que la part de ceux qui sont sans contrat formel a augmenté de 62%. Sur la même période, les salaires réels ont aussi diminué d'environ 5% pour les travailleurs réguliers dans le secteur non-agricole. Comme le souligne Srivastava « *It is evident that a major restructuring of employment relations is under way in the formal sector of the economy, with new hiring typically being of an informal kind* » (Srivastava 2012, p.70-71).

Cette dégradation à la fois des conditions d'emploi (informalisation, stagnation ou contraction des salaires réels) et du travail (forte intensification des cadences et de la flexibilité) déstabilise le secteur automobile. Les années 2000 se caractérisent par une multiplication des conflits qui touchent à la fois tous les principaux constructeurs et leurs équipementiers. Ils portent principalement sur le niveau des salaires, le montant des bonus et des retraites, les objectifs de production, les licenciements et le déplacement de salariés entre différents sites. Souvent, ils conduisent à la création de nouveaux syndicats qui contestent la légitimité des syndicats d'entreprises en place ou des comités d'entreprises élus par les salariés. Ce scénario s'est produit notamment lors de conflits chez Honda Motorcycle en 2006, chez Hyundai Motors en 2009 et 2010, chez MRF en 2009, chez Ford en 2011, chez GM en 2011 et chez MUL en 2011 (D'Costa 2011, p.121; Nowak 2014). Ce dernier conflit, qui a paralysé pendant plusieurs mois la nouvelle usine « modèle » de Manesar, créée deux ans plus tôt au sud de Delhi, est devenu le symbole de la nouvelle vague de contestations qui vise en particulier le durcissement des conditions de travail et l'augmentation constante de salariés contractuels. Son épilogue dramatique, avec la mort en 2012 du directeur des ressources humaines de l'usine lors d'une émeute dont management et syndicalistes se renvoient la responsabilité, rappelle le caractère violent de ces conflits qui sont souvent traversés par de fortes tensions sociales liées au système des castes (Nowak 2014). Il a conduit à l'arrestation de 183 salariés pour meurtre et au licenciement de 2300 travailleurs permanents (environ deux tiers du total). MUL s'est néanmoins engagé à transformer les emplois contractuels en emplois permanents à partir de 2013 (voir ci-dessous pour une analyse plus détaillée du conflit : p. 124).

On soulignera cependant que l'autre « champion national », Tata, qui occupe une position de quasi-monopole sur le marché de véhicules commerciaux (65% des ventes en 2015) et qui est entré depuis 1993 dans la production de véhicules particuliers (12% des ventes en 2015), a préservé une relation d'emploi plus paternaliste, caractérisée par une mutuelle d'entreprise, l'accès pour les travailleurs à l'éducation et à la formation et la mise en place dans chaque site de production d'un management dédié à l'amélioration de l'environnement de travail et au

⁵ Il s'agit de salariés fournis par une foule de petites agences d'interim (par exemple, dans l'usine « modèle » de Maruti-Suzuki à Manesar 75% des salariés étaient « contractuels » en 2011 et étaient fournis par soixante agences différentes (Nowak 2014, p.580)). Ils sont payés à la journée et dans la quasi-totalité des cas ils n'ont pas de contrats de travail (D'Costa 2011). Ceux-ci sont à distinguer des apprentis (embauchés pendant trois ans sans aucune garantie d'embauche mais avec des niveaux de salaire plus élevés que les contractuels) et des stagiaires (qui travaillent pendant leurs études avec des niveaux de salaire proches des contractuels, eux-aussi sans aucune garantie d'embauche).

développement de relations harmonieuses avec les villages environnants (D'Costa 2009; Becker-Ritterspach 2010; Bruche 2010).

La réduction du dualisme entre salariés permanents et contractuels dans le marché du travail constitue désormais la principale revendication des mouvements syndicaux au sein du secteur automobile qui est un des plus visés par ces grèves sauvages compte tenu de sa forte dynamique de croissance. Si la production automobile approche déjà les quatre millions de voitures particulières en 2015, les prévisions de croissance pour 2020 dépassent le six millions, et les perspectives à plus long terme font de l'Inde le principal marché mondial avec la Chine. Avec 22 véhicules pour 1000 habitants, l'Inde a un taux de motorisation encore très bas, nettement inférieur à celui de la Chine (102), et a donc une marge de progression des ventes beaucoup plus importante. A titre de comparaison, l'Union Européenne compte en 2015 569 véhicules pour 1000 habitants. Aussi, à la différence du marché chinois qui est essentiellement tiré par la demande des élites urbaines, ce sont ici les classes moyennes qui absorbent la plus grande partie des ventes. Le cœur du marché est représenté en effet par les voitures de moins de quatre mètres et moins de quatre laks de prix (environ 5 000 €) comme la Maruti-Suzuki Alto, la Hyundai Eon, la Tata Nano ou plus récemment la Renault Kwid (au prix de base de 3500 \$), alors qu'en Chine le prix moyen des ventes se situe entre 15 000€ et 20 000 €. Cette spécificité du marché indien qui présente une offre assez bien adaptée aux niveaux de revenu et aux besoins de mobilité des classes moyennes indiennes, ne pose donc pas les mêmes problèmes en termes de démocratisation « automobile » que nous avons identifiés pour la Chine. L'enjeu ici concerne plutôt la dynamique de l'emploi et des salaires dans le secteur automobile et plus généralement, dans le secteur industriel.

Comme souligné par D'Costa, « *India's record in generating manufacturing jobs in the organised sector is lamentable* » (D'Costa 2011, p.130). Alors que le PIB réel indien a augmenté de 8,2% par an entre 2005 et 2010, l'emploi dans le secteur de la production industrielle a diminué de 2,7 millions. Par ailleurs, le pourcentage de salariés couverts par une quelconque forme de protection sociale n'a pas cessé de diminuer depuis le début des années 2000 : 32,9% en 2000, 28,6% en 2005 et 26,4% en 2010 (Srivastava 2012, p.78). Clairement, si la dérégulation à la fois des marchés des capitaux, des biens, et du travail a permis à l'Inde d'accélérer son développement économique depuis les années 1990, la poursuite de cette politique menace aujourd'hui les équilibres socio-économiques du pays et les fondements même de cette croissance : d'une part, l'accès des travailleurs permanents aux classes moyennes est entravé par leur « informalisation » tandis que les chances des contractuels de devenir permanents sont (sauf situations exceptionnelles) pratiquement « nulles » (Majumdar & Bhattacharjee 2013) ; d'autre part, la multiplication des grèves sauvages menacent la viabilité même des investissements industriels. Cette situation est d'autant plus regrettable que le dynamisme de l'industrie automobile indienne est associé, compte tenu de la très grande spécificité de son marché, à des formes importantes et rapides d'upgrading, qui confèrent au secteur les caractéristiques d'une industrie complète capable de concevoir, développer et industrialiser de nouveaux modèles (voir plus loin l'exemple de la Renault Kwid : p. 124). En effet, la combinaison de « champions nationaux » dominants, tant dans la production de véhicules particulier (MUL) que commerciaux (Tata), et de contraintes de contenu local très élevé imposées par l'État (jusqu'à 90% selon les périodes) a contribué à l'essor d'ingénieries et d'équipementiers locaux très importants dans les années 1980 et 1990 qui ont ensuite bénéficié des vagues d'IDE des années 2000. Ainsi, bien plus que dans le cas de l'industrie automobile chinoise, l'industrie automobile indienne pourrait jouer un rôle de premier plan dans le lancement et l'industrialisation de nouveaux concepts automobiles adaptés aux besoins de mobilité et aux caractéristiques socio-économiques des pays émergents. L'exemple de la

Tata Nano, la voiture particulière la moins chère du monde qui a été complètement conçue et développée en Inde (Bruche 2010), témoigne de cette capacité associée au développement d'un modèle autochtone d'ingénierie frugale.

Rétrospectivement, le retrait de l'État du secteur automobile et le passage du « champion national » MUL sous le contrôle de Suzuki ont été les déclencheurs de cette phase conflictuelle et déstabilisante. La manière dont l'État indien va gérer cette situation de crise dans les relations industrielles va jouer donc un rôle important pour l'avenir du secteur. Un des points les plus problématiques au niveau de l'action gouvernementale concerne l'équilibre à trouver entre, d'une part, la dynamique autocentrée du secteur, qui repose sur la croissance du marché domestique et qui pourrait s'inscrire dans une configuration néo-fordienne *high-road* telle quelle se dessinait déjà dans les années 1990 (forte croissance de la production, emplois stables et protégés, hauts salaires), et, d'autre part, l'inscription du secteur dans les chaînes de valeur globales où la compétitivité coûte, qui repose en large partie sur une politique de bas salaires et sur le développement de la flexibilité de la production, de l'emploi et du travail selon un modèle *low-road*, joue un rôle structurant.

Sur la base de ce constat, nous envisageons trois scénarios de sortie de crise pour les relations d'emploi dans le secteur automobile.

- 1) **Le management des différents groupes internationaux, et en particulier de MUL qui joue un rôle structurant dans la dynamique du secteur, parvient à imposer sa voie et à poursuivre la restructuration des relations d'emploi au prix de plusieurs conflits traumatiques.** Ce scénario pourrait rappeler celui vécu par les industries automobiles occidentales à la fin des années 1970 et au début des années 1980, en particulier en France, Italie et Grande-Bretagne, lorsque le bras de fer entre management et syndicats s'est soldé par des conflits d'une très grande ampleur et violence et puis, par la défaite des syndicats. Il y a cependant une différence importante : alors que ces luttes se déroulaient en Europe dans un contexte de crise, la restructuration aurait ici lieu dans un contexte de forte croissance qui pourrait peser dans le rapport de force entre capital et travail. Dans ce scénario on devrait assister à une accentuation de la segmentation et de la dualisation de l'emploi du secteur qui irait de pair avec le phénomène d'informalisation de l'emploi régulier souligné plus haut.
- 2) **La multiplication de grèves sauvages conduit à de situations locales d'impasse et aboutit de manière sélective à un retour plus ou moins important aux politiques paternalistes des années 1990.** Cette évolution ne concernerait cependant que les salariés permanents, et très probablement qu'un noyau sélectionné par la GRH. Les groupes internationaux et leur management des ressources humaines restent les maîtres de la situation au prix d'un certain nombre de concessions. Ce scénario rappellerait ce qui s'est déjà passé en Chine durant les années 2000 mais il n'apporterait aucune solution au problème des travailleurs contractuels. Au contraire, dans un contexte de concurrence accrue, leur usage devrait s'intensifier pour compenser les coûts croissants du personnel permanent.
- 3) **Les crises locales déclenchées par la répression managériale des mouvements ouvriers aboutissent à une crise nationale sous la forme par exemple d'une grève nationale du secteur automobile.** Face à l'ampleur de la crise et sous l'impulsion de l'État, qui continue à exercer une certaine influence sur MUL, le patronat accepte de négocier de manière collective le contrat de travail et le statut des salariés contractuels dont l'usage va être désormais régulé de manière contraignante. Un tel scénario conduirait certainement à la formation d'une confédération indienne des syndicats de

l'automobile. Inversement, il est clair que la formation d'une telle confédération rendrait ce scénario beaucoup plus probable qu'il ne l'est dans la configuration actuelle. Ce scénario aboutirait ainsi à l'institutionnalisation d'une négociation collective coordonnée nationalement qui permettrait d'asseoir la croissance de l'industrie automobile indienne sur des nouvelles bases sociales.

Synthèse pays à croissance autocentrée

Les trajectoires du secteur automobiles en Chine et en Inde présentent beaucoup d'éléments en commun. Dans les deux cas, on observe une première phase caractérisée par la mise en œuvre d'une stratégie de substitution aux exportations qui permet la création de « champions nationaux » ; puis, une progressive déréglementation du secteur qui vise à faire décoller le marché domestique par le biais d'une concurrence accrue et une baisse des prix des véhicules mis sur le marché ; enfin, l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence internationale qui conduit à l'intégration du secteur automobile national dans les chaînes de valeur globales.

Cette évolution ne se fait pas cependant au détriment des intérêts des industries nationales. Ceux-ci sont représentés en Chine par des puissantes joint-ventures sous contrôle étatique avec des constructeurs étrangers, auxquelles s'ajoutent des constructeurs domestiques en forte croissance comme BYD et Geely ; et en Inde par les « champions nationaux » MUL, bien que passé sous contrôle japonais depuis 2002, et Tata Motors, qui contrôlent environ 60% du marché en 2015.

En ce qui concerne les relations d'emploi, la dérégulation du secteur et l'augmentation de la concurrence dans les années 1990 aboutissent, dans les deux cas, à des problèmes comparables. La modernisation rapide de l'appareil industriel, plus marquée en Chine en raison de la montée en gamme de l'offre, exerce une pression sur les coûts du travail et génère une segmentation et une polarisation croissantes de l'emploi entre les noyaux de travailleurs permanents et la masse de travailleurs contractuels et migrants. Cela conduit dans les années 2000, et surtout 2010 à une multiplication des conflits locaux sous la forme de grèves sauvages qui menacent la stabilité de la production et la viabilité des investissements.

L'hypothèse donc d'une convergence des grands pays émergents à croissance auto-centrée vers des configurations néo-fordiennes ne semble pas confirmée. Deux différences importantes distinguent cependant les environnements institutionnels dans lesquels évoluent les deux industries et les possibilités qu'à terme des dynamiques plus fordiennes puissent s'enclencher.

La première concerne le système de relation d'emploi :

- En Chine, l'héritage communiste et l'emprise du syndicat d'État sur les relations d'emploi bloquent la possibilité d'une représentation collective et démocratique des salariés d'autant plus que les principales entreprises sont également contrôlées par l'État. Le mécontentement se manifeste aux marges du système, poussé par des organisations émergentes de jeunes travailleurs migrants au sein des équipementiers de deuxième et troisième rangs. Par ailleurs, les bonnes conditions d'emploi garanties aux salariés urbains permanents qui travaillent dans les grands joint-ventures d'État ne favorisent pas une diffusion plus large de ces mouvements locaux de protestation. À court-moyen terme cela laisse penser qu'il ne devrait pas y avoir de remise en cause institutionnelle de la polarisation de l'emploi malgré une forte montée de la contestation de base.
- En Inde, l'héritage démocratique de l'après-guerre a produit un système de relations d'emploi complexe avec de très nombreux syndicats, dont six grands syndicats nationaux avec plus d'un million d'affiliés chacun (entre 1,4 millions pour l'United Trade Union Congress de Bengal et 8,5 millions pour l'Indian Worker Union). Ces syndicats ne sont pas toutefois très présents dans le secteur automobile. La

modernisation du secteur à partir des années 1980 s'est en effet appuyée sur la création de syndicats d'entreprise, inspirés par le modèle japonais, et soutenus par l'État qu'y voyait un moyen de transformer la relation d'emploi considérée, à l'époque, comme archaïque (D'Costa 2011). L'expérience a donné initialement des résultats positifs, associant croissance de la production, de la productivité, de l'emploi et des salaires dans le cadre de politiques paternalistes de gestion des ressources humaines. Mais ce processus est entré en crise lors de la libéralisation du secteur dans les années 1990, suite notamment à la montée de la concurrence avec l'entrée des constructeurs internationaux. Par rapport à la Chine, les nombreux conflits des années 2000 montrent une solidarité croissante entre salariés permanents, qui subissent eux-aussi une assez nette dégradation des conditions d'emploi et de travail, et les salariés contractuels, privés de toute forme de sécurité d'emploi et de protection sociale et dont le nombre ne cesse d'augmenter. Ces mouvements profitent aussi du soutien des syndicats nationaux et pourraient déboucher sur une remise en cause institutionnelle du système de relations d'emploi en place.

La deuxième différence concerne la structure du marché :

- En Chine, le marché s'est structuré par le haut tiré par la demande des élites urbaines. Il est dominé par les joint-ventures d'État avec les principaux constructeurs mondiaux. On y produit des modèles conçus principalement dans la Triade et marginalement adaptés pour le marché chinois. Il s'agit d'un marché très profitable puisque les prix y sont plus élevés qu'en Occident et les coûts, notamment du travail, nettement inférieurs. Le ralentissement de sa croissance dans les années 2010, alors que les investissements continuent de s'accumuler, pose toutefois l'enjeu de sa « démocratisation » sous la forme d'une descente en gamme. Les échecs des politiques étatiques qui visaient notamment une plus grande électrification de l'offre laissent cependant perplexes quant à la capacité du gouvernement central de mettre en œuvre un tel projet. Le basculement pourrait néanmoins se produire très rapidement, soit par l'effet d'une crise de marché, soit par des politiques visant à favoriser davantage la structuration d'une industrie nationale, soit par de nouvelles réglementations en lien avec les graves problèmes de pollution et congestion urbaines. C'est à notre sens la conditions pour qu'une reconfiguration des relations d'emploi puisse aussi avoir lieu.
- En Inde, le marché est tiré par la demande des classes moyennes et est dominé par les constructeurs locaux, bien que MUL soit passé en 2002 sous propriété japonaise. Les modèles commercialisés sont principalement conçus et développés en Inde, et les taux de contenu local assurés par les équipementiers indiens sont très élevés. Il s'agit d'un marché difficile, car l'essentiel des ventes se fait dans le segment des voitures de moins de quatre mètres et moins de quatre laks (environ 5000 €) - ce qui explique la domination des constructeurs locaux. Cette spécificité explique aussi l'essor des centres de R&D indiens en charge de la conception et du développement de ces voitures. Si la croissance du marché est fondamentalement tirée par la croissance de l'économie indienne qui se situe depuis les années 1980 entre 5% et 10% par an, la formation et l'élargissement des classes moyennes y joue un rôle déterminant. Ainsi, pour que ce marché puisse véritablement décoller, l'intégration progressive dans cette classe moyenne des travailleurs réguliers, et la création d'emplois de qualité dans les industries et les services, semblent déterminants.

2. Les processus de structuration dans les pays à croissance tirée par les exportations

Parmi les pays émergents dont les processus de structuration de l'industrie automobile sont presque complètement tirés par les exportations, le Mexique et les pays de l'Europe centrale et orientale sont parmi les plus emblématiques, et feront l'objet d'une analyse comparative détaillée.

Les deux cas se ressemblent à plusieurs égards. Il s'agit de bases *low cost* intégrées dans des zones de libre échange (l'ALENA et l'Union Européenne) et structurées principalement par les constructeurs nord-américains et européens pour servir leurs marchés domestiques. Le processus de structuration se fait ainsi au détriment des capacités installées en Amérique du Nord et en Europe occidentale, et participe de manière fondamentale aux processus de restructuration dans ces pays (Klier & Rubenstein 2012b). Ces nouvelles industries ne sont donc pas conçues pour servir les besoins locaux et exportent la quasi-totalité de leur production. À la différence des pays émergents dont la croissance est autocentrée, les conditions ne sont pas ici très favorables à l'amélioration de la qualité des emplois et du travail. D'une part, puisque ces industries ne sont pas dédiées aux marchés locaux, elles sont systématiquement mises en concurrence avec d'autres sites pour l'obtention des volumes de production, soit dans d'autres pays *low cost*, soit dans les pays des maison-mères où, suite par exemple à des concessions salariales importantes, des volumes de production peuvent être rapatriés à n'importe quel moment (Meardi et al. 2012). D'autre part, les gouvernements et les syndicats de ces pays soutiennent, bien plus souvent qu'ils ne le contestent, les politiques managériales de modération salariale et intensification du travail (Dieuaide & Delteil 2011b; Bensusan & Carrillo 2010), car l'attraction de nouveaux investissements et la préservation des volumes de production existants dépendent du maintien de la compétitivité coût, et notamment de bas salaires.

Il s'agit donc ici de vérifier ce constat préalable par une analyse plus systématique. D'autres facteurs, comme la concentration géographique de ces productions, leur montée en gamme, l'intégration progressive d'activités tertiaires en ingénierie produit et process (Pavlinek 2012), ou encore la coordination internationale entre syndicats pour limiter les effets de la concurrence entre sites et obtenir des accords cadres contraignants (Da Costa & Rehfeldt 2010), pourraient en effet contrecarrer, dans une certaine mesure et sous certaines conditions, ces dynamiques de structuration.

Il s'agira aussi d'analyser les « dysfonctionnements » des zones de libres échanges qui permettent et favorisent ces dynamiques conjointes de structuration d'industries « semi-périphériques », et restructuration d'industries « centrales », et aux mesures qui pourraient être prises pour en limiter les conséquences. Il paraît en effet assez problématique que la structuration de nouvelles industries automobiles se fasse au détriment d'industries existantes sur la base d'un dumping à la fois économique et social. Ces dysfonctionnements, cependant, ne se limitent pas à la sphère industrielle et économique, ils concernent aussi la dimension environnementale et sociétale. Ainsi, le principe de libre circulation des marchandises au sein de l'Union Européenne empêche les gouvernements de nouveaux États membres de l'Europe centrale et orientale de continuer à réguler les importations de voitures d'occasion (le même constat est vrai pour le Mexique mais dans une moindre mesure). Saturés par l'augmentation exponentielle de ces importations, les marchés de voitures neuves de ces pays ne peuvent pas se développer, tandis que leurs parcs automobiles ne cessent de croître en devenant, avec le temps, de plus en plus âgés, polluants et dangereux. En Pologne par exemple, entre 2006 et

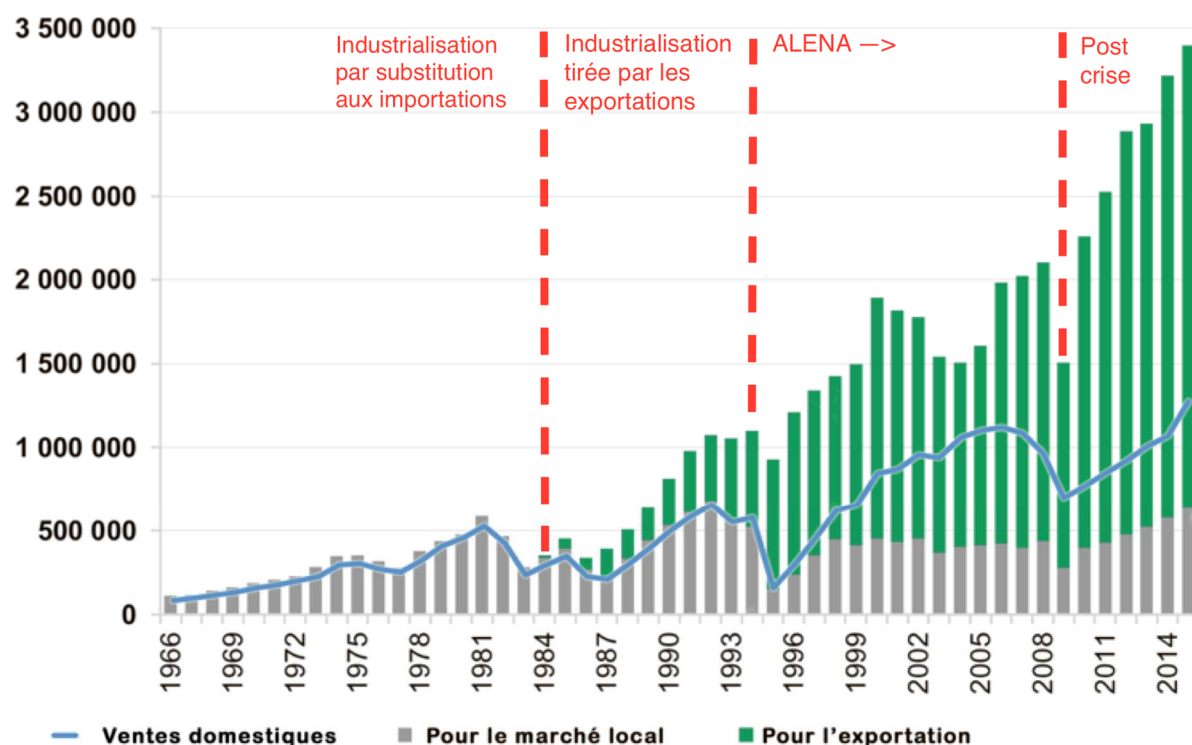
2012 la part des voitures en circulation de plus de 30 ans est passée de 4% à 10%, et celles des voitures de plus de 16 ans de 39% à 49% (Pardi 2015). Il s'agit d'une évolution tout à fait paradoxale si l'on pense que les deux premiers objectifs de l'Union Européenne en matière de transports automobiles sont la réduction des émissions de CO₂ et l'amélioration de la sécurité routière.

L'analyse de ces dysfonctionnements permettra ainsi de faire l'articulation entre la construction politique des marchés, les dynamiques industrielles et les transformations des relations d'emploi, et d'identifier au niveau des scénarios des leviers d'action axés sur les synergies potentielles entre ces différentes dimensions. Par exemple, on pourrait imaginer des politiques environnementales ambitieuses d'assainissement des parcs automobiles qui permettraient, à terme, non seulement une moindre dépendance de ces nouvelles industries aux exportations, et donc des meilleures conditions pour l'amélioration du dialogue social, de l'emploi et du travail, mais aussi la démocratisation de l'accès aux voitures propres et sûres dans ces pays.

Mexique : le divorce entre croissance et progrès social

La croissance de l'industrie automobile mexicaine n'a pas toujours été tirée par les exportations. Comme on peut le voir dans la Figure 3, jusqu'à la deuxième moitié des années 1980, la totalité de la production automobile mexicaine était dédiée au marché local dans le cadre d'une stratégie nationale d'industrialisation par substitution aux importations pilotée par l'État. Celle-ci a même connu un certain succès jusqu'au début des années 1980, lorsque la crise de la dette mexicaine fait écrouler le marché domestique. Celui-ci ne retrouvera son niveau de 1981 qu'en 1990. Entre-temps, l'État réoriente le développement de l'industrie automobile vers les exportations.

Figure 3. Évolution de la production et des ventes automobiles au Mexique (1966-2015)



Source : AMIA.

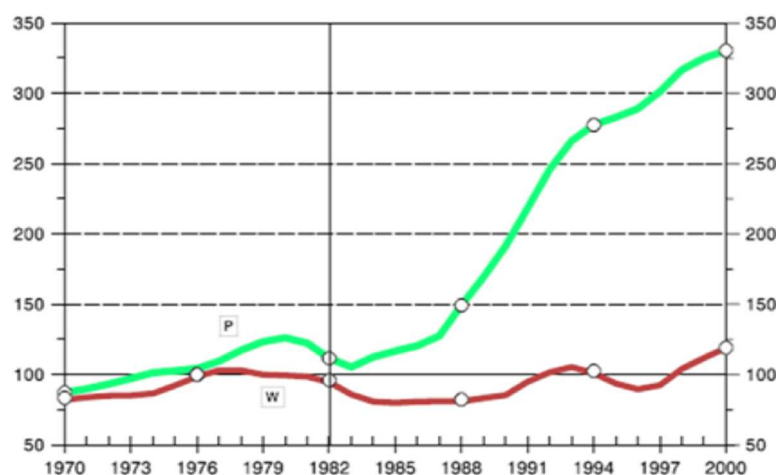
1984-1994 : l'industrialisation tirée par les exportations

Ce sont essentiellement les trois grands constructeurs américains – General Motors, Ford et Chrysler – qui structurent l'industrie automobile mexicaine pendant cette nouvelle phase. La croissance de leur production s'appuie et va de pair avec celle des équipementiers à bas coûts (*maquiladora*) installés par des firmes multinationales au bord de la frontière nord du pays (Carrillo 2000, p.59). Dans l'espace d'une dizaine d'année on voit émerger dans cette région un nouveau pôle de production automobile à très bas coûts salariaux dédié exclusivement à l'exportation. Lorsque l'aire de libre échange nord américaine est créée en 1994, les « Detroit three » exportent déjà plus de 60% de leur production (essentiellement vers les États-Unis) et concentrent environ 70% des exportations automobiles mexicaines. Par contraste, la production de deux autres constructeurs installés au Mexique – Nissan et Volkswagen – continue à cette époque à être principalement orientée vers le marché domestique dont les deux firmes contrôlent un peu plus de la moitié des ventes (Carrillo 2000, p.60). Leurs filiales mexicaines

se caractérisent aussi par de bien meilleures conditions d'emploi et de travail par rapport à celles des nouvelles usines exportatrices.

L'objectif des « Detroit three » dans cette période est de structurer dans le nord du Mexique une plateforme exportatrice à bas coûts pour la production de voitures compacts à 4 cylindres afin de résister sur ce segment à la concurrence prix que les constructeurs japonais leur imposent aux États-Unis. Les constructeurs américains profitent aussi par ailleurs de ces investissements, et des positions conciliantes du syndicat officiel, la Confédération des Travailleurs Mexicains (CTM), qui représente la quasi-totalité de la main-d'œuvre dans le secteur, pour mettre en œuvre dans ces usines les méthodes japonaises associées au paradigme de la *lean production* (Bensusán & Bayón 1998), dont la diffusion sera plus tardive aux États-Unis. Il en résulte une augmentation importante de la productivité du travail avec un gain d'environ 83% entre 1988 et 1994 chez les constructeurs. Les salaires réels en revanche stagnent ou déclinent selon les périodes marquant le divorce entre leur évolution et celle de la productivité du travail (voir Figure 4).

Figure 4. Évolution de la productivité du travail et des salaires réels dans l'industrie automobile mexicaine (1970-2000)



Notes : base 100 (1976) – moyenne mobile 3 ans – prix constats 1980
Source : (Bensusán 2016)

En raison de ces gains de productivité important, la croissance de la production automobile, qui double entre 1985 et 1994, n'a qu'un impact limité sur l'emploi, qui passe chez les constructeurs de 53 600 à 65 700 salariés (+22%) dans la même période (Carrillo 2000, p.75). C'est principalement chez les équipementiers que l'emploi croît de manière plus importante, et en particulier chez les *maquiladoras* à bas coûts salariaux, dont le nombre de salariés triple entre 1985 et 1994 en passant de 43 000 à 129 400 (idem).

Cette phase se caractérise de manière générale par une dégradation des conditions d'emploi et de travail dans le cadre de politiques nationales de libéralisation des marchés et d'intégration régionale (Bayón 1997). L'affaiblissement du pouvoir syndical participe de cette dynamique. Alors que dans les années 1970 et au début des années 1980 le syndicalisme autonome avait réussi à se développer avec succès dans le secteur automobile, pratiquement toutes les nouveaux sites de production créés dans cette période sont organisés par la CTM, proche du Parti Révolutionnaire Institutionnel au pouvoir. La CTM, en échange d'une position de monopole dans l'organisation des salariés, coopère avec le gouvernement et les entreprises

multinationales pour assurer la modération salariale et la modernisation du secteur (Tuman 2000). Même les bastions syndicaux les plus anciens, tels que les usines de Volkswagen à Puebla, de Ford à Cautitlan et de Nissan à Cuernavaca, subissent au cours des années 1990 des restructurations importantes avec à la clé le licenciement des élites syndicales et la transformation des organisations du travail (Carrillo 2000). Ainsi, les nouvelles organisations du travail en flux tendu et juste-à-temps qui ont été introduites d'abord dans les usines exportatrices installées dans le nord du pays et dans le secteur des *maquiladoras* sont désormais généralisées à l'ensemble du secteur. Leur diffusion est associée à une forte croissance des travailleurs temporaires, à la mise en place d'horaires flexibles avec des journées de travail parfois très longues, à la rotation des salariés entre différents secteurs en fonction des besoins de production, et à une intensification de la cadence du travail (Carrillo 2000, p.69; Covarrubias V 1997; Durán et al. 1997, p.39). L'impact de ces restructurations sur la qualité de l'emploi et du travail est significatif : par exemple, selon Bensusan et Garcia (Bensusán & Garcia 2004), la part des coûts du travail sur les coûts totaux de Volkswagen Mexique a été réduite de plus de la moitié entre 1992 et 2004.

1994-2008 : l'intégration dans l'aire de libre échange nord-américaine

La création de l'aire de libre échange nord-américaine (ALENA) en 1994 coïncide avec une nouvelle crise du marché domestique et marque un approfondissement de la dépendance de l'industrie automobile mexicaine vis-à-vis des investissements directs étrangers et des exportations : ces dernières passent d'environ 50% de la production à 75%-80% à la fin de la décennie. La spécialisation croissante de l'industrie automobile mexicaine comme plateforme à bas coûts pour le marché des États-Unis conduit également à une déconnexion entre la production nationale et le marché domestique où la part des importations, notamment des États-Unis, ne cesse de croître au cours des années 1990 et 2000 (voir Figure 3).

Tiré par les exportations, le volume de la production automobile mexicaine double entre 1995 et 2000 ainsi que sa part dans le total de la production automobile au sein de l'ALENA (de 6% à 11%⁶ - voir Tableau 2).

Tableau 2. Distribution de la production automobile au sein de l'ALENA (1995-2015)

	1995	2000	2010	2015
Canada	16%	17%	17%	13%
Mexique	6%	11%	19%	20%
États-Unis	78%	72%	64%	67%
Total	100%	100%	100%	100%
Véhicules (en millions)	14,9	17,2	11,9	17,4

Source : Klier & Rubenstein (2016)

Ce sont encore une fois les « Detroit three » qui jouent un rôle prépondérant dans ce nouveau processus de structuration. Mais les constructeurs japonais, avec Nissan en tête, y participent aussi de manière importante. On retrouve donc les mêmes acteurs qui contrôlent le marché

⁶ En ce qui concerne l'impact de ces délocalisations sur la restructuration du secteur automobile nord-américain voir ci-dessous : p. 78.

automobile des États-Unis et qui utilisent le Mexique pour y délocaliser la production de voitures compactes et, dans une moindre mesure, de pick-ups⁷.

La clause de contenu local nord-américain de 62,5% exigée pour accorder la libre circulation des biens au sein de l'ALENA, conduit en parallèle à des investissements importants chez les équipementiers. Ceux-ci profitent en particulier du soutien de la part des constructeurs non-américains : Nissan et Volkswagen injectent par exemple 1,2 milliards de dollars entre 1994 et 1996 dans leurs réseaux de sous-traitance pour atteindre le taux de contenu local exigé avec des niveaux de qualité et productivité acceptables (Carrillo 2000, p.62).

Le développement du réseau de sous-traitance et son intégration régionale dans les chaînes de valeur globales se traduisent logiquement par une présence croissante d'entreprises étrangères et par une pression accrue sur les coûts des firmes domestiques. Alors qu'en 1994, seulement 30% des équipementiers de premier rang et pratiquement aucun de second rang étaient de propriété étrangère, en 2006 70% des équipementiers de premier rang, 60% des équipementiers de second rang et 30% des équipementiers de troisième rang sont contrôlés par des capitaux étrangers (Carrillo 2013). La production des équipementiers de premier rang change aussi de nature : alors qu'elle était essentiellement dédiée à la production domestique avant ALENA, quinze ans plus tard elle est exportée à 80% vers les États-Unis et le Canada (Carrillo 2013).

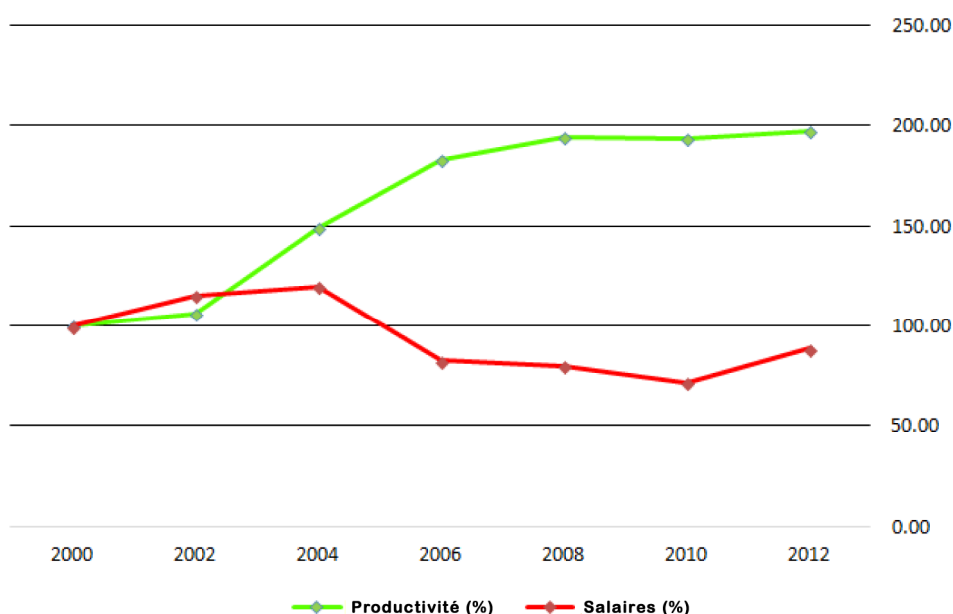
Suite à l'augmentation de la production à la fois chez les constructeurs et les équipementiers l'emploi dans le secteur double entre 1995 et 2003 pour atteindre 535 193 salariés, puis 552 176 en 2008 (Bensusán 2016). La productivité du travail continue à croître à des rythmes soutenus tandis que les salaires réels connaissent une progression modérée dans la première moitié des années 2000 (voir Figure 4) avant de baisser significativement à partir de 2005 (voir Figure) en concomitance d'une nouvelle crise du marché domestique.

L'industrie automobile mexicaine poursuit dans cette période le processus de modernisation et de restructuration initié à la fin des années 1980. Sa production reste toutefois très spécialisée et standardisée avec une haute intensité de travail puisque 80% de la main-d'œuvre est composée d'ouvriers (Carrillo & Contreras 2012)⁸. Le développement des services d'ingénierie associé à des activités de recherche et développement reste très limité et ne concerne que les activités de production. Selon Carrillo et Contreras, en 2011, seulement 7,7% des entreprises du secteur installées au Mexique se caractérisait par des investissements significatifs en R&D (2012, p.5).

⁷ Ces deux segments représentent en moyenne environ trois quarts de la production automobile mexicaine (Klier & Rubenstein 2016).

⁸ A titre de comparaison, en France les ouvriers représentent 59% des effectifs de PSA (2012), 34% de Renault (2013), et 54,3% des équipementiers automobiles (2012). Source : Freyssenet M., *Les effectifs de PSA (1983-2012), de la branche automobile, de Gefco et de Faurecia (2005-2012) par catégorie professionnelle et zone géographique*. Édition numérique, freyssenet.com, 2009 et mises à jour ; Freyssenet M., *Évolution de la répartition professionnelle des salariés de Renault, 1955-2015*. Édition numérique, freyssenet.com ; Fiev, *Chiffres-clés des équipementiers automobile*, édition 2013.

Figure . Évolution de la productivité du travail et des salaires réels (2000-2012)



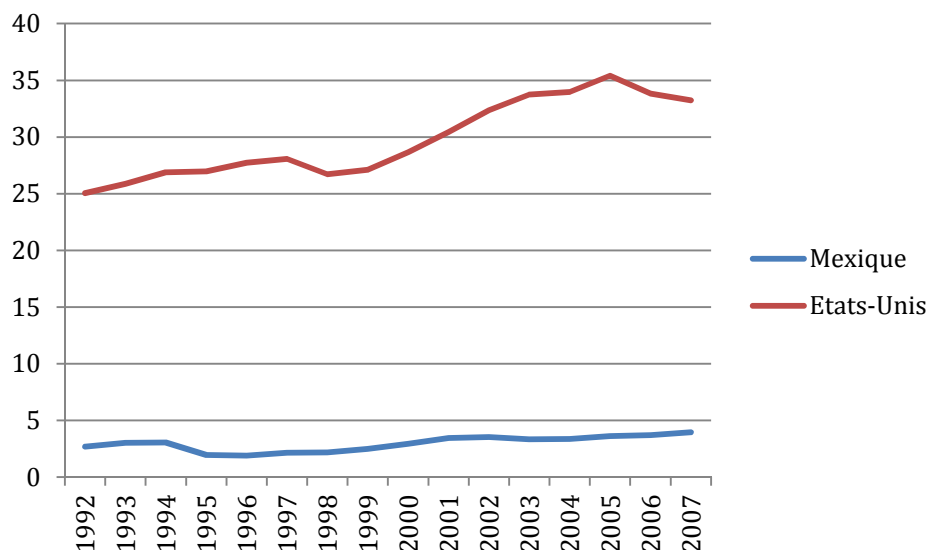
Notes : Productivité = Valeur de la production / nombre de salariés

Source : (Bensusán 2016).

L'*upgrading* modéré des structures de production n'a pratiquement aucun impact sur les conditions d'emploi et de travail qui tendent au contraire à se dégrader ultérieurement sous la pression d'une mise en concurrence élargie à l'espace nord-américain. Compte tenu de l'augmentation régulière et soutenue de la productivité, la préservation de l'emploi dans chaque site de production passe désormais par la capacité d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux produits. Cela implique le maintien de la modération salariale et l'accroissement de la flexibilité du travail. Dans les sites les plus anciens, caractérisés par des meilleures conditions d'emploi et de travail et par des niveaux de salaire plus élevés par rapport à d'autres sites de production, cela se traduit par une réduction et une précarisation de l'emploi (Carrillo & Bensusán 2015). Dans les nouveaux sites de production les conditions d'emploi sont beaucoup moins avantageuses, les niveaux de salaires mensuels y sont généralement deux, voire trois fois inférieurs à ceux payés dans les sites historiques de production (Bensusán 2016).

Il n'est pas, dès lors, très surprenant de constater que le gap entre les coûts horaires du travail dans l'industrie automobile au Mexique et aux États-Unis ne cesse de croître dans cette période en passant de 23,8 dollars en 1994, à 25,7 dollars en 2000 et à 29,3 dollars en 2007 (voir Figure 5).

Figure 5. Évolution du coût horaire du travail dans l'industrie automobile aux États-Unis et au Mexique (1992-2007)



Source : BLS.

2009-2015 : crise et croissance

L'écroulement du marché des voitures neuves aux États-Unis en 2008-2009 se répercute très rapidement sur la production automobile mexicaine qui chute de 28% en 2009. Mais, à la différence des États-Unis, où la crise déclenche un processus de restructuration de grande ampleur (voir ci-dessus, p. 88), aucune usine n'est fermée au Mexique. Par conséquent, dès que le marché nord-américain redémarre en 2010, l'industrie automobile Mexicaine bénéficie du report des volumes de production des États-Unis. La part de la production automobile mexicaine dans l'ALENA passe notamment de 13% en 2007 à 19% en 2010. Tirée par le rétablissement rapide du marché aux États-Unis, la croissance de la production est impressionnante dans la période post-crise avec un gain de 125% entre 2009 et 2015.

L'industrie automobile mexicaine n'échappe pas cependant au processus de restructuration post-crise qui concerne l'ALENA dans son ensemble, puisque l'emploi dans les usines mexicaines n'augmente dans cette même période que de 40% (Bensusán 2016). Comme dans la période précédente, les salariés ne tirent aucun bénéfice de ce boom de la production : les salaires réels stagnent et les conditions d'emploi et de travail se dégradent ultérieurement, en particulier pour les jeunes salariés confrontés à des rémunérations beaucoup moins importantes que leurs aînés, des horaires de travail encore plus flexibles et des contrats de travail de plus en plus précaires.

Selon Graciela Bensusan (2016), les raisons de cet écart croissant entre le développement de la production automobile, d'une part, et la dégradation (ou le statu quo pour les salariés les plus anciens) des conditions d'emploi et de travail, de l'autre, s'explique par trois facteurs complémentaires dans la structuration de l'industrie automobile mexicaine :

- 1) L'absence d'une politique gouvernementale visant à rééquilibrer les rapports de force entre multinationales et parties prenantes mexicaines ;
- 2) La fragmentation de la représentation syndicale et l'absence de négociations collectives pour lier la croissance de la productivité avec celle des salaires ;

- 3) La spécialisation dans la production de véhicules standardisés pour d'autres marchés et l'absence d'upgrading vers la conception et le développement de technologies et de produits innovants.

En ce qui concerne le premier facteur, il est difficile d'envisager quelles pourraient être les conditions permettant à une politique plus favorable à la redistribution des gains de productivité aux salariés d'émerger. Compte tenu de l'ensemble des investissements directs étrangers réalisés ou annoncés ces derniers trois ans au Mexique (2013-2016), la production automobile mexicaine devrait atteindre en 2020 cinq millions de véhicules, un volume qui placerait le pays au cinquième rang mondial. Le Mexique est d'ailleurs généralement reconnu comme étant un très bon élève dans la mise en œuvre des préceptes néolibéraux. Dans son dernier rapport sur les économies industrielles, BCG (2015) le place comme le pays ayant le plus progressé entre 2004 et 2014, et le désigne comme la meilleure destination d'investissements industriels au monde. C'est justement la combinaison de gains de productivité importants et de niveaux salariaux qui ont le moins augmentés parmi les 25 premières économies mondiales, qui est mise en exergue par BCG comme étant la clé de la compétitivité mexicaine. Alors qu'en 2004 les coûts moyens de production étaient au Mexique de 6% plus chers qu'en Chine, en 2014 ils sont de 4% moins chers qu'en Chine avec de niveaux de salaires qui sont désormais parmi les plus bas au monde.

Au-delà des rhétoriques électorales, il est clair que les politiques industrielles poursuivies par les gouvernements mexicains ces dernières années ont visé à préserver et à accentuer cette compétitivité internationale comme en témoigne le fait que le Mexique soit le pays qui a négocié le plus d'accords de libre échange (avec 44 pays) au monde. Dans cette perspective, même des initiatives plus récentes, comme la « Reforma » de 2012, censées permettre une régulation des pratiques de sous-traitance dans l'industrie et un élargissement des négociations bilatérales entre patronat et syndicats, semblent davantage « cosmétiques » que substantielles.

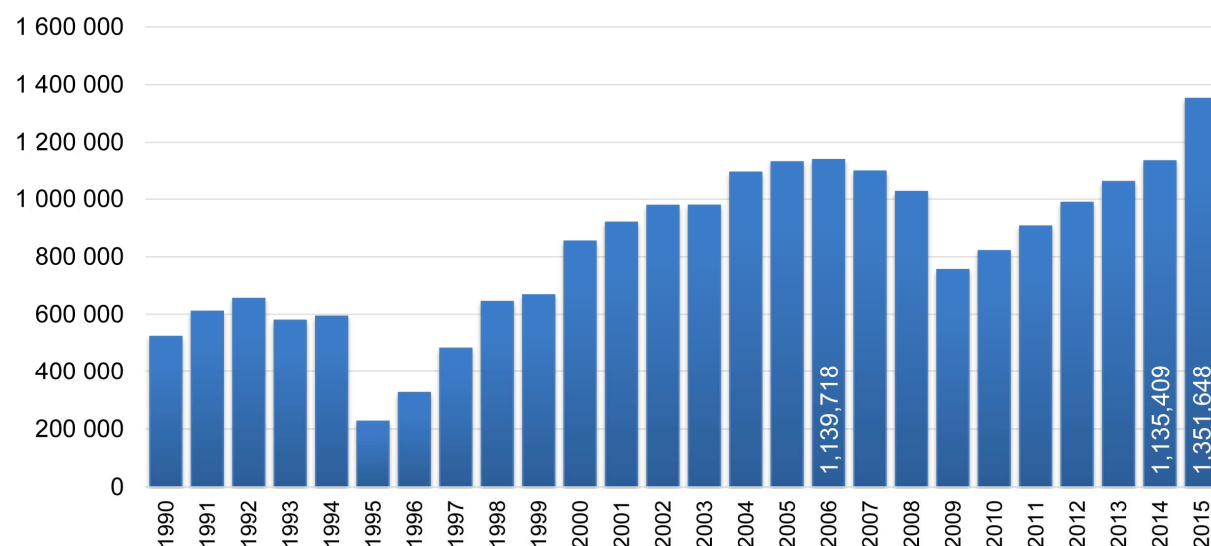
Un autre facteur important qui rend un tel renversement de politique improbable, est l'affaiblissement généralisé du mouvement syndical. D'abord, la leadership du CMT, qui centralise et monopolise la représentation syndicale dans le secteur automobile, et plus généralement dans l'industrie, est dans les faits solidaire avec les politiques de compétitivité menées par le gouvernement. Ensuite, l'absence de négociation collective nationale et le fait que la négociation des contrats de travail soit complètement décentralisée au niveau des entreprises ne permettent pas une remise en cause par la base de cette politique conciliante. Au contraire, les sections locales du syndicat se retrouvent systématiquement mises en concurrence dans la lutte pour le maintien de la compétitivité coût comme condition même du maintien de l'emploi. Là aussi, l'initiative présidentielle d'avril 2016⁹, évoquant une réforme possible des pratiques d'enregistrement des syndicats, de la négociation collective et du droit de travail, ne semble pas très crédible tant ce système de relations d'emploi décentralisé et inféodé aux intérêts gouvernementaux et patronaux a été institutionnalisé depuis le début des restructurations dans les années 1980-1990.

⁹ Il s'agit d'un amendement de la constitution mexicaine proposé par le président Enrique Peña Nieto afin de reformer la Loi Fédérale du Travail. Il implique notamment des nouvelles procédures pour les litiges et les contentieux de travail, des nouvelles responsabilités pour les employeurs qui devront fournir des bulletins de salaires à tous leurs salariés et démontrer que l'ensemble des salariés syndiqués a pris connaissance des accords salariaux collectifs pour que ceux-ci prennent effet, et un nouveau système en principe plus démocratique pour la reconnaissance des syndicats en charge de négocier ces accords.

Enfin, en ce qui concerne la vulnérabilité de la croissance automobile mexicaine, de plus en plus dépendante des exportations, et spécialisée dans les phases de production et assemblage à plus haute intensité de travail, il est clair qu'elle ne cesse de croître au fur et à mesure que l'industrie se développe. En 2014 plus de 80% de la production est exportée, dont au moins 79% vers les États-Unis (Klier & Rubenstein 2016). La perspective d'un upgrading vers des activités plus importantes de R&D paraît donc très improbable. D'une part, parce que la totalité de ces produits est déjà conçue et développée ailleurs près des marchés de commercialisation. D'autre part, parce que le Mexique souffre d'une pénurie d'ingénieurs conséquence, d'une part, d'un système éducatif public relativement défaillant¹⁰, et, d'autre part, d'une redistribution très faible de la richesse créée par les industries exportatrices aux salariés qui ne peuvent pas se permettre d'envoyer leurs enfants dans des écoles et universités privées de meilleure qualité. Si de centres de formation se développent récemment auprès des usines automobiles, c'est fondamentalement sous l'impulsion des constructeurs et des équipementiers (Wiemann 2016; Forbes 2016) et exclusivement pour former de techniciens et des ingénieurs de production en fonction de besoins très précis définis par ces entreprises.

La seule condition qui permettrait d'envisager l'essor d'activités plus riches en R&D serait un véritable décollage du marché domestique qui justifierait la localisation d'activités de conception et développement de véhicules dédiées à ce marché. Or, malgré, une croissance soutenue des ventes après l'effondrement de 2009, le marché domestique est loin d'un tel décollage. Avec un peu plus de 10 véhicules neufs vendus pour 1000 habitants en 2015, le Mexique fait pire que le Brésil qui pourtant traverse depuis 2014 une très grave crise économique. En 2012, ils se vendaient par exemple 18 véhicules neufs pour 1000 habitants au Brésil alors que le PIB per capita y était de 31% inférieur qu'au Mexique (Cuevas 2016).

Figure 6. Ventes de véhicules neufs au Mexique (1990-2015)



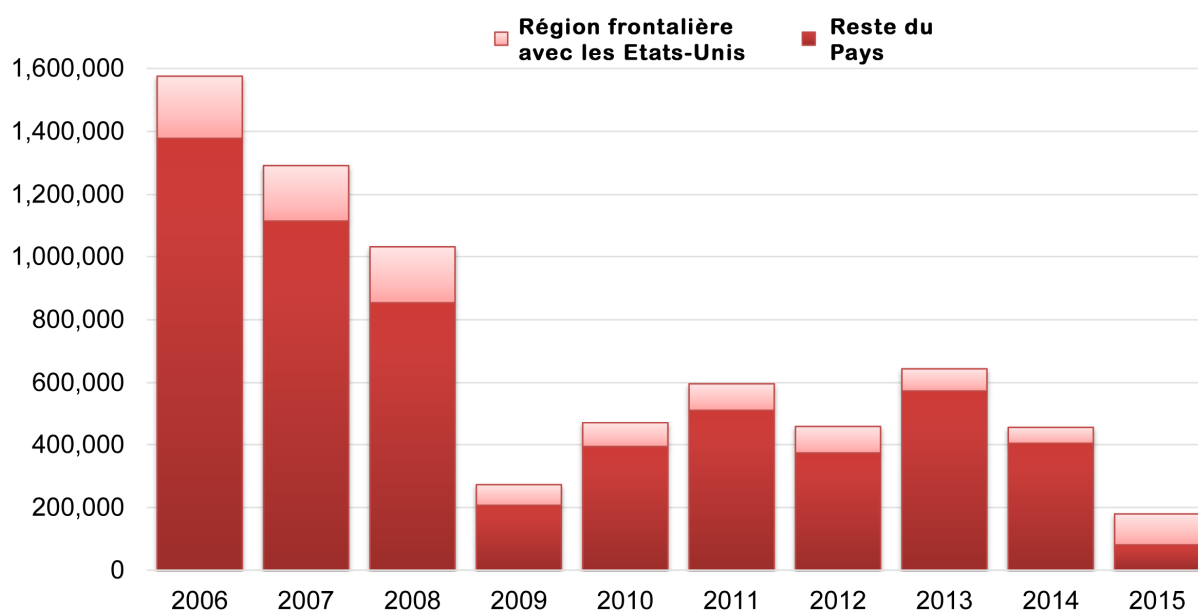
Source : AMIA, (Cuevas 2016).

¹⁰ Selon le Human Capital Report 2015 du World Economic Forum, la qualité des écoles primaires au Mexique est très mauvaise (102^{ème} rang sur 122 pays) ainsi que qualité du système d'éducation pour les 15-24 ans (107^{ème} rang sur 122 pays). Source : <http://reports.weforum.org/human-capital-report-2015/economies/#economy=MEX>

Le management des filiales mexicaines des multinationales, et en particulier de Volkswagen et Nissan qui continuent à vendre une partie significative de leur production au Mexique, sont conscients de l'enjeu. Ils ont même réussi à obtenir de la part du gouvernement mexicain une réduction drastique des importations des voitures d'occasion des États-Unis (-88% entre 2006 et 2015) qui a très largement contribué à l'essor des ventes après 2009 et en particulier en 2015 (voir

Figure 7)¹¹.

Figure 7. Importations de véhicules d'occasion au Mexique (2006-2015)



Source : AMIA, (Cuevas 2016).

Cependant, tant que les richesses produites par l'industrie exportatrice, et en particulier par l'industrie automobile (qui représente en 2015 18,3% du PIB mexicain), ne sont pas redistribués aux salariés, le marché domestique a très peu de chances de se développer. Par ailleurs, même si le décollage du marché domestique devait se produire, il ne profiterait que dans une moindre mesure à l'industrie automobile mexicaine. En effet, la spécialisation de la production structurée par l'essor des exportations et la croissance des importations après l'intégration dans l'ALENA font qu'aujourd'hui la production mexicaine ne couvre plus que 48% du marché domestique.

Dans une telle configuration, l'hypothèse aussi d'une transformation radicale des mobilités avec la diffusion de nouvelles motorisations, notamment électriques, et le développement de nouveaux usages des automobiles, en particulier dans les grandes agglomérations confrontés à des gros problèmes de congestion et de pollution (Covarrubias 2015), n'aurait finalement qu'un

¹¹ En 2007, les importations de véhicules d'occasion au Mexique (1,6 million) dépassaient les ventes totales de véhicules neufs (1,1 million). En 2015, elles ne représentent plus que 15% (0,2 million) des ventes totales de véhicules neufs (1,4 million). Néanmoins, compte tenu du parc automobile déjà existant, il faudra attendre plusieurs années avant que l'impact de cette réduction drastique des importations de voitures d'occasion sur les ventes des véhicules neufs soit pleinement visible.

impact limité sur la structure de l'industrie automobile mexicaine, où la production pour le marché domestique ne représente en 2015 que 17% du total.

Scénarios : entre statu quo et améliorations locales la possibilité d'une nouvelle crise

Selon Graciela Bensusan, le scénario le plus probable concernant l'évolution des relations d'emploi dans le cadre actuel de croissance rapide de la production est celui d'un changement minimal dans les structures de représentation des salariés. Sur la base de dynamiques locales, en présence par exemple d'investissements en R&D importants (l'équipementier Delphi) où là où l'historique des relations d'emploi est ancien et bien établi (Volkswagen Puebla), il pourrait y avoir des tentatives isolées d'amélioration de la représentation des intérêts des salariés. Ceux-ci ne déboucheraient pas pour autant sur un changement dans les rapports de force et révéleraient plutôt de stratégies défensives face aux processus de restructuration et d'intensification du travail.

L'hypothèse d'un scénario plus positif, caractérisé par un accord sectoriel autour d'un nouveau modèle de relation d'emploi « high road » paraît, en revanche, moins probable. Il impliquerait le passage à des formes matures de négociation collective où la recherche d'un avantage compétitif par de stratégies d'innovation et le développement des compétences prendraient le pas sur la quête actuelle d'avantages comparatifs par la réduction des coûts. Comme nous l'évoquions plus haut, les conditions pour qu'un tel changement de cap soit possible sont pour l'heure loin d'être réunies : que ce soit au niveau des stratégies des multinationales, des stratégies syndicales et des politiques gouvernementales, aucun élément ne semble pour le moment indiquer une évolution en ce sens.

L'hypothèse enfin d'une montée du conflit social au sein des usines, par exemple contre la précarisation de l'emploi, l'intensification du travail et la stagnation des salaires, paraît aussi peu probable, à cause de la faiblesse de la représentation syndicale autonome. S'il devait toutefois se produire, il n'aboutirait très probablement qu'à une perte d'investissement et d'emplois et à un retard ultérieur dans la diffusion des innovations, tant l'industrie automobile mexicaine est aujourd'hui dépendante des investissements étrangers.

Ces trois scénarios reposent sur l'hypothèse que la croissance actuelle se poursuivra et que les nouvelles capacités installées pourront être exploitées au cours des années suivantes. Il faut aussi envisager une autre hypothèse : celle d'une nouvelle crise du marché automobile américain. Comme nous les développerons plus loin (p. 94), une telle hypothèse paraît aujourd'hui assez probable à moyen-long terme. Si un tel scénario devait se produire, il montrerait la grande vulnérabilité de la croissance accélérée actuelle de la production automobile au Mexique, qui est complètement dépendante de la bonne santé du marché américain.

En fonction du degré de gravité et de la durée de la crise, ce scénario pourrait conduire à des changements importants dans les politiques commerciales, industrielles et sociales du gouvernement, de la même manière que la crise structurelle du début des années 1980 avait conduit à l'abandon de la stratégie de substitution aux importations. Beaucoup dépendra de la manière dont cette nouvelle crise sera traitée aux États-Unis : si l'industrie autochtone fera à nouveau l'objet d'aides, et si la dynamique de délocalisation vers le Mexique sera problématisée comme une des causes de son affaiblissement, la possibilité de changements substantiels dans les politiques automobiles au Mexique se renforcera ; dans le cas contraire,

ce sera sans doute l'industrie automobile mexicaine qui en profitera et la stratégie de soutien aux exportations pourrait en sortir renforcée.

Europe Centrale et Orientale : les paradoxes de l'intégration européenne

Comme dans le cas du Mexique, les Pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) étaient déjà dotés d'industries automobiles avant que la croissance par les exportations ne démarre dans la deuxième moitié des années 2000. À la différence du Mexique cependant, il s'agissait d'industries autochtones qui dans beaucoup de cas préexistaient l'annexion par l'Union Soviétique après la deuxième guerre mondiale. Jusqu'à la fin des années 1980, elles ont connu une croissance relativement importante sous le giron socialiste avant que le collapse de l'Union Soviétique en 1989 ne déclenche une crise structurelle marquée par une très forte désindustrialisation et une chute importante de l'emploi dans l'ensemble des activités productives. Par exemple, entre 1992 et 2000, l'emploi dans l'industrie automobile polonaise, la plus importante à l'époque parmi les PECO, s'est réduit presque de la moitié (une perte d'environ 52 000 salariés) et cela malgré un afflux d'investissements étrangers dans le secteur qui n'a cessé de croître tout au long de la décennie. Le constat est grosso-modo le même dans les autres pays automobiles de l'Europe de l'Est comme la République Tchèque, la Slovaquie et la Roumanie (Scepanovic 2012).

Les investissements directs étrangers (IDE) qui affluent après l'éclatement de l'Union Soviétique vont progressivement structurer des nouvelles industries automobiles qui remplaceront complètement l'ancien tissu industriel. Jusqu'à la deuxième moitié des années 2000, ces investissements visent explicitement l'accès aux marchés locaux (Meardi 2007). Ils représentent 1% du PIB de ces pays en 1994, puis entre 2% et 3% entre 1995 et 2003, avant que l'intégration d'une large partie de ces pays dans l'Union Européenne en 2004 ne les fasse monter jusqu'à 5% du PIB en 2006-2007 (source : IMF). L'industrie automobile est le deuxième secteur, après les services financiers, par volume d'IDE reçus. À côté de quelques rachats importants d'entreprises locales, comme dans le cas de Skoda, en République Tchèque par Volkswagen en 1991 et de Dacia en Roumanie par Renault en 1999, ces investissements aboutissent le plus souvent à la création de nouveaux sites ou au développement d'anciennes filiales comme dans le cas de Fiat Tychy en Pologne, ou de Renault Novo Mesto en Slovaquie. Dès la deuxième moitié des années 1990, les anciens réseaux de sous-traitance sont démantelés et remplacés par des entreprises sous contrôle étranger.

Le collapse des industries automobiles autochtones va de pair avec une montée très importante du chômage et la dissolution de la plupart des syndicats liés aux anciens régimes socialistes. Les investisseurs étrangers dans le secteur automobile disposent ainsi d'une main d'œuvre jeune, abondante, très peu chère et qualifiée (Scepanovic 2012). Dans ces conditions, les emplois offerts par ces investisseurs, et en particulier par les constructeurs, sont initialement parmi les plus intéressants sur le marché, y compris pour de la main-d'œuvre très qualifiée et diplômée. Les salaires dans les nouvelles usines de production automobile sont systématiquement plus élevés que la moyenne du secteur. Par exemple, au milieu des années 2000, les salaires chez Skoda sont parmi les dix meilleurs payés dans le pays (Janovskaia 2008; Scepanovic 2012). En plus, au moins initialement, la mise en œuvre d'organisations de la production *lean*, caractérisées par le travail en équipe, des hiérarchies plates et des systèmes de relation salariale méritocratiques, est appréciée par les travailleurs par rapport aux anciennes organisations socialistes du travail très hiérarchiques et rigides (Ost 2006).

Dans cette première phase, puisque la production est essentiellement composée de modèles anciens pour les marchés locaux, il n'y pas d'intégration régionale, ni de *benchmarking* avec d'autres usines européennes. Il s'agit d'un modèle de production relativement intégrée à bas coûts et à basse valeur ajoutée. Les constructeurs occidentaux profitent toutefois de cet

environnement favorable pour expérimenter des nouvelles formes de flexibilité du travail qui ne seront transposées dans les usines de l'Europe de l'Ouest que beaucoup plus tard, notamment après la crise de 2008-2009 (voir ci-dessous p. 74). Des organisations de la production en continu, sept jours sur sept, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, avec trois ou quatre équipes constituent en effet la norme dans ces pays dès le début des années 2000 (Sperling 2004; Mikilikova 2002; Scepanovic 2012; Jürgens & Krzywdzinski 2009). Il en résulte un nombre d'heures travaillées par an beaucoup plus important par rapport aux industries automobiles occidentales : environ 1850 heures par an dans les PECO entre 1995 et 2004, par rapport à 1600 heures en France ou 1400 heures en Allemagne (Scepanovic 2012, p.9). Le modèle de relation salariale qui accompagne ce processus de structuration est relativement paternaliste. Sa mise en œuvre est facilitée par la coopération de syndicats d'entreprise ou repose sur des stratégies de substitution des syndicats par des comités d'entreprises (Meardi et al. 2009).

L'intégration dans l'Union Européenne (2004-2007)

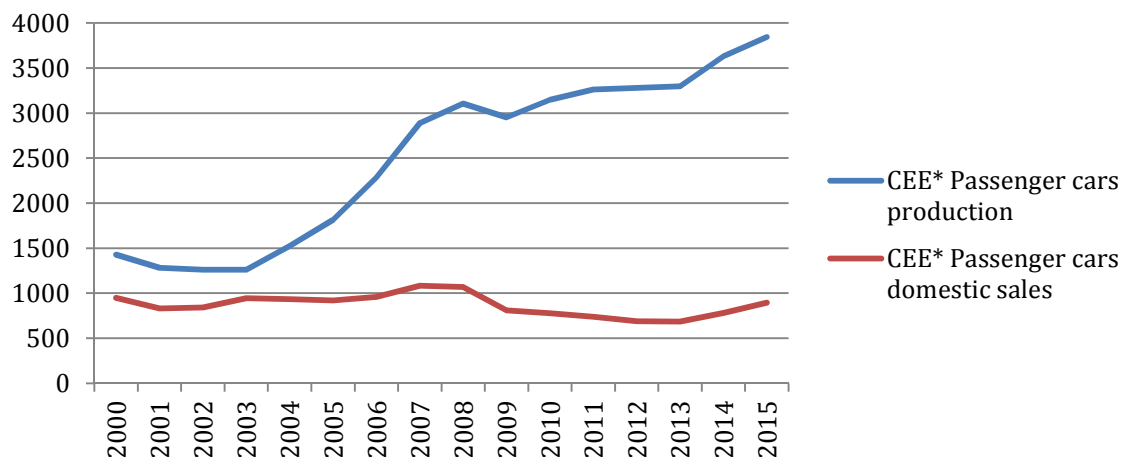
Les PECO sont intégrés dans l'Union Européenne en deux vagues entre 2004 et 2007. On les considère à cette époque comme des marchés à très fort potentiel avec plus de cent millions de nouveaux consommateurs. La possibilité pour les entreprises de l'Europe occidentale d'avoir un accès privilégié à ces nouveaux marchés a d'ailleurs constitué un argument important à faveur de leur intégration dans l'UE (Jullien et al. 2014). En ce qui concerne l'automobile, on anticipe en 2004 que les ventes de véhicules neufs connaîtront dans ces pays une croissance très importante. Voici par exemple ce qu'écrivaient au sujet de ces nouveaux marchés deux fonctionnaires du Ministère de l'Économie et des Finances, J.J. Boillot, conseiller financier en charge de l'Asie du Sud à New Dehli, et Y. Lepape, économiste pour l'élargissement de l'Union européenne à Varsovie, dans un article paru dans les Annales des Mines en novembre 2004 (« Le renouveau de l'industrie automobile en Europe centrale et orientale ») :

« La compétitivité du coût serait sans doute peu de chose sans les anticipations d'un double rattrapage de la demande automobile dans la région : côté taux d'équipement d'une part, avec un niveau à peine supérieur actuellement à la moitié de la moyenne UE15, côté renouvellement du parc ensuite, avec un âge moyen des voitures de 12 à 13 ans contre moins de 8 ans dans l'UE15. La croissance des immatriculations de véhicules neufs a été particulièrement élevée en 2003 (+15 %, contre -1,1 % dans l'UE15) et 2004 sera moins faste, probablement un peu en deçà des 10 %. La plupart des spécialistes estiment ainsi la demande régionale à 2,4 M de véhicules neufs d'ici 2010, soit plus 15 % de la demande projetée de l'UE15 contre 6 % actuellement. A beaucoup plus long terme, et au regard du poids de ces pays dans la population européenne, la région recèle un potentiel de 4 M d'immatriculations de véhicules neufs par an. Ces perspectives justifient l'agressivité commerciale des constructeurs. La région constitue un enjeu stratégique à moyen terme où les jeux ne sont pas encore faits » (Boillot & Lepape 2004).

Effectivement, si l'on prend en considération des pays comme la Pologne et la Roumanie, dont les populations réunies représentent l'équivalent de celle de la France, on peut, en 2004, envisager qu'un processus comparable à celui de l'intégration de l'Espagne dans les années 1990 fasse progressivement évoluer le nombre d'achats de véhicules neufs pour 1000 habitants vers la moyenne européenne, située aux alentours de 35. Cela devrait à terme permettre d'atteindre plus de 2 millions d'immatriculations seulement sur ces deux pays. Or, comme on peut le constater dans la Figure 8, ce décollage attendu des marchés des voitures neuves de ces pays n'a pas eu lieu : les ventes ont stagné jusqu'à 2008 avant de baisser de plus de 25% après

la crise. L'avortement de cette croissance attendue n'a pas empêché pour autant le développement de la production automobile qui a plus que doublée entre 2004 et 2010.

Figure 8. Production et ventes de véhicules particuliers dans les PECO (2000-2015)



Source : CCFA.

Dans la même période, la production automobile dans l'UE 15 s'est réduite de 17,2% (de 14,7 à 12,1 millions de voitures) face à une érosion des ventes de véhicules neufs de 11,1%. En France, Italie et Espagne, où l'essentiel de la production européenne de petites voitures est concentrée, la chute a été beaucoup plus importante : respectivement -40,4% en France malgré une croissance du marché domestique de 11,8% ; -31,2% en Italie où les ventes ont baissé de 13,3% ; et -20,4% en Espagne où les ventes ont été très fortement affectées par la crise financière et l'écclatement de la bulle immobilière (-35,5%). Seulement en Allemagne, le principal producteur de voitures premium, la production a augmenté de 6,9% par rapport à une contraction du marché domestique de 10,7% (source : CCFA). Il est important de souligner que la quasi-totalité des sites de production dans les PECO sont contrôlés par des constructeurs basés en Europe occidentale. Il est dès lors évident que l'écart croissant entre production et ventes d'automobiles dans les PECO aboutit à une relocalisation massive de la production française, italienne et espagnole vers ces pays.

Ces délocalisations ont été très largement interprétées dans la littérature économique et en relations professionnelles comme la conséquence logique de la création d'un marché transnational intégré (Jefferys 2011). Lorsque dans un macro marché intégré il y a des différences importantes dans le coût des facteurs de production, et en particulier dans le coût du travail, comme c'est le cas dans l'Union Européenne après l'élargissement aux PECO, les entreprises tendent à exploiter ces différences pour relocaliser leur production dans les pays à bas coûts salariaux et/ou pour restructurer leurs sites de production dans les pays à hauts coûts salariaux. Or, bien que cela soit effectivement ce qui s'est passé depuis 2004 dans le secteur automobile, ce type d'explication ne permet pas de rendre compte de l'étonnante stagnation des marchés des voitures neuves dans les PECO. En effet, si ces marchés étaient en 2015 au niveau anticipé par Boillot et Lepape en 2004, c'est-à-dire à environ 3 millions de voitures neuves, l'ampleur des délocalisations aurait été nettement moins importante, voire nulle.

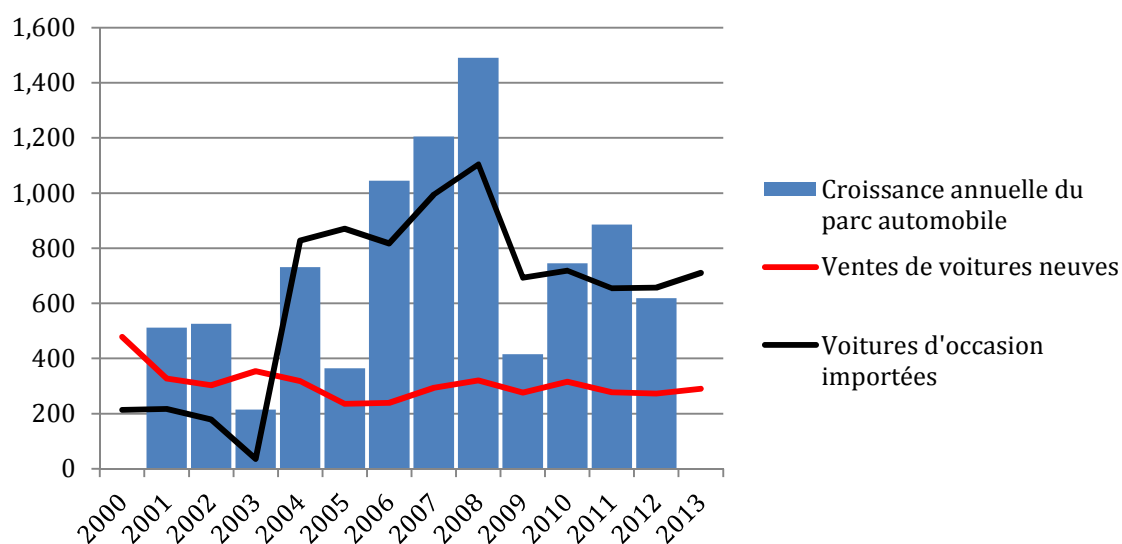
Pour se rendre compte que les prévisions de l'époque n'étaient pas excessives, il est intéressant de comparer l'évolution des PECO avec celle de la Russie qui présente une structure du marché automobile très proche au départ à celle de ces pays. Alors que la croissance du PIB per capita

a été par exemple comparable en Pologne (+60%) et en Russie (+78%) entre 2000 et 2013, les ventes de voitures neuves ont baissé en Pologne de 40% dans cette période tandis qu'elles ont triplé en Russie (source : World Bank, CCFA, OICA). La croissance du marché automobile russe a été donc tout à fait conforme aux prévisions de Boillot et Lepape et des autres experts qui annonçaient en 2004 une explosion des ventes dans ces pays. Comment expliquer que les marchés des PECO n'aient pas connu la même évolution ?

Assez étonnamment cette question n'est jamais posée par les instances européennes en charge du secteur automobile qui ont pourtant très fortement poussé et soutenu les IDE automobiles vers les PECO au nom de l'essor des marchés locaux (Pardi 2015). Une des raisons de cet oubli est peut-être que ces instances sont largement responsables de cette évolution. Le non-développement des marchés de voitures neuves des PECO est en effet une conséquence paradoxale du processus d'intégration européenne. Après leur intégration dans l'UE, les gouvernements de ces pays ont en effet découvert qu'ils ne pouvaient plus continuer à réguler et limiter les importations de véhicules d'occasion, car toute tentative en ce sens se heurterait au principe de libre circulation des marchandises au sein du Marché Unique. La croissance potentielle de ces marchés a été ainsi complètement asséchée par l'essor d'importations massives de véhicules d'occasion à très bas coût des pays de l'Europe occidentale. Certains de ces gouvernements, notamment en Pologne et Roumanie, les deux principaux marchés de la région, ont essayé de trouver de mesures fiscales pour réguler ces importations, mais ils ont été systématiquement rappelé à l'ordre par la Commission Européenne et par la Cour de Justice Européenne (CJE). Le cas polonais, le principal marché des PECO par population, est particulièrement éclairant pour illustrer les conséquences de ce paradoxe européen.

La Pologne : un marché asséché par les importations de voitures d'occasion

Figure 9. Évolution des ventes de voitures neuves et des importations de voitures d'occasion en Pologne (2000-2013)

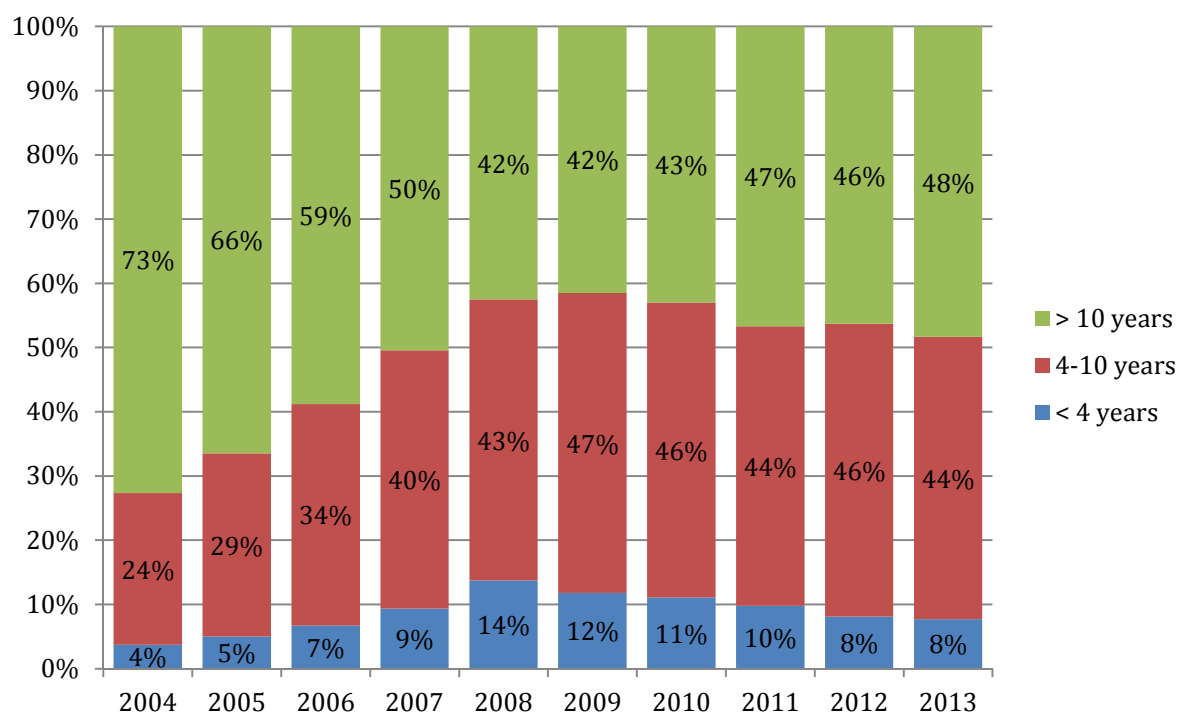


Source : PZPM

Avant l'intégration de la Pologne dans l'UE, entre 2001 et 2003, le parc polonais a augmenté de 1,3 million de voitures pour une croissance annuelle moyenne de 4,2%. Les ventes de voitures neuves ont représenté 78,6% de cette croissance. Entre 2004 et 2012, le parc a

augmenté de 7,5 millions de voitures pour une croissance annuelle moyenne de 7,8%. Mais dans cette période les ventes de voiture neuves n'ont représenté que 34,6% de cette croissance. La Figure 9 montre que la contribution décroissante des voitures neuves à la croissance du parc s'explique par l'explosion des importations de voitures d'occasion à partir de 2004 : alors que la Pologne n'avait importé que 0,6 millions de voitures d'occasion entre 2000 et 2004, leur nombre était de 3,5 millions entre 2004 et 2008 – six fois plus.

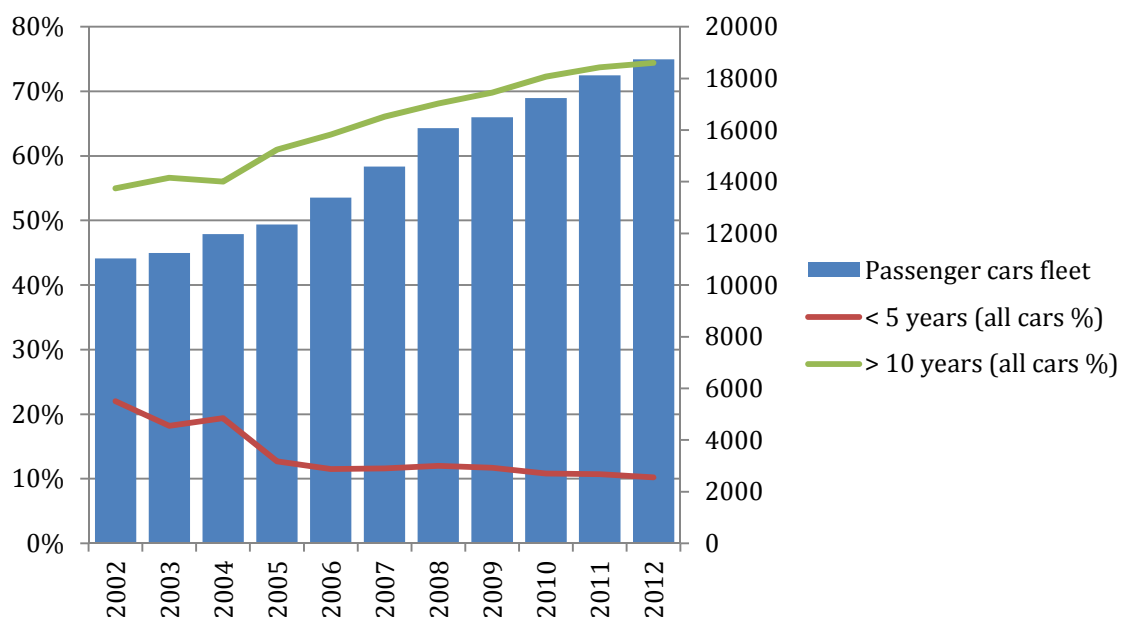
Figure 10. Répartition des voitures d'occasion importées en Pologne par âge (2004-2013)



Source : PZPM

Initialement, la plupart des ces voitures d'occasion était très âgée – environ 73% de celles importées en 2004 avait plus de 10 ans, et seulement 4% moins de 4 ans (source : PZPM). Bien que l'âge des voitures importées ait progressivement baissée en correspondance de la croissance économique du pays, en 2013 48% avait encore plus de dix ans.

Figure 11. Évolution du parc automobile polonais (2002-2012)



Source : PZPM

L'impact de cet afflux imposant de vieilles et très vieilles voitures a été un vieillissement accéléré du parc. La part des voitures âgées plus de 10 ans est passée de 56% en 2004 à 74% en 2012, tandis que celle des voitures âgées moins de 5 ans s'est divisée par deux en passant de 19% à 10%. Entre 2006 et 2012 la part des voitures âgées plus de 31 ans est passée de 4% à 10%, tandis que celle des voitures âgées entre 16 et 30 ans est passée de 34% à 39%.

Depuis l'intégration dans l'EU, le parc automobile polonais a donc connu une croissance et un vieillissement accélérés et il est devenu beaucoup plus polluant et beaucoup plus dangereux qu'il ne l'était avant l'intégration. Il s'agit d'un constat doublement paradoxal, car les deux principaux objectifs de l'UE en matière de transports automobiles sont la réduction des émissions de CO₂ et de particules fines et l'amélioration de la sécurité routière (EC 2012). Pourtant, lorsqu'il s'est agi de trancher sur les mesures fiscales prises par le gouvernement polonais pour chercher de réduire cet afflux de voitures d'occasion âgées afin d'assainir le parc automobile, la Commission et la Cour de Justice Européenne ont systématiquement rejetées ces initiatives parfois avec un effet rétroactif. Celui-ci a été notamment le cas de la taxe d'importation basée sur des critères écologiques introduite en 2004, et déclarée illégale en 2006 par la CJE (cas C-313/05 Brzeziński).

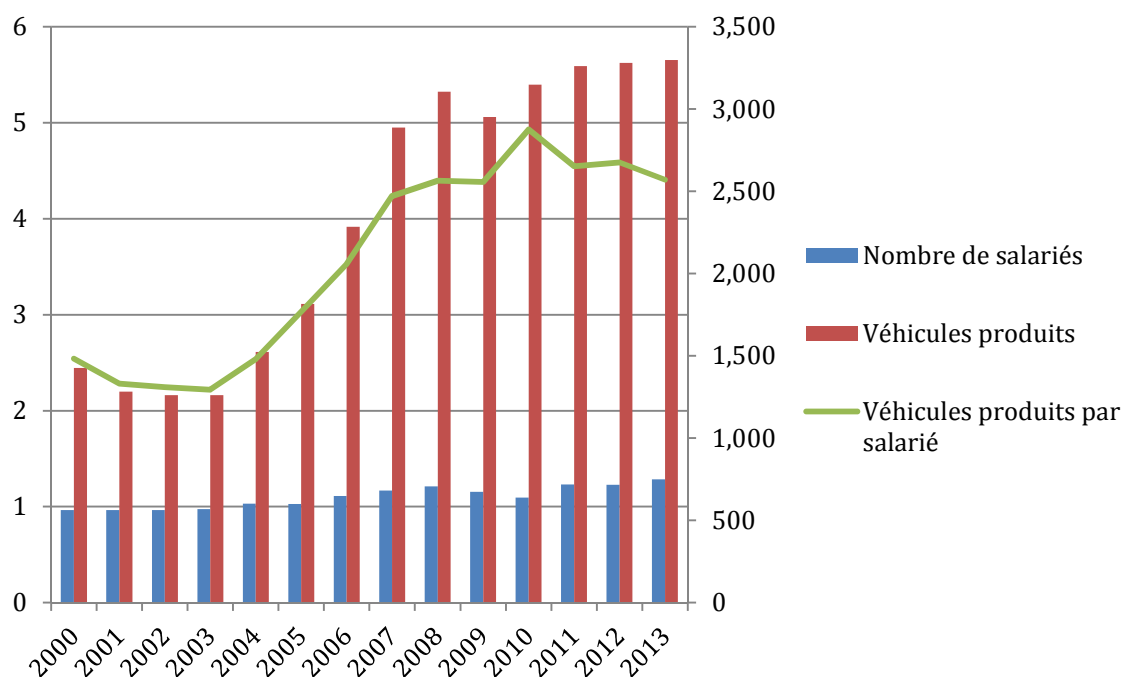
L'explosion des importations des voitures d'occasion n'a pas seulement très fortement dégradé la structure du parc automobile polonais mais elle aussi conduit à une déconnexion croissante entre la structure du marché domestique et celle de la production automobile. D'une part, les ventes des voitures neuves ne concernent désormais que les ménages les plus fortunés puisque leur prix moyen de vente est en 2010 de 19 625 euros, un niveau comparable à celui de l'UE15, tandis que le prix moyen des voitures d'occasion importées est d'environ 1 600 euros (Pardi 2015). D'autre part, alors qu'avant 2004 l'essentiel de la production était dédiée au marché interne, maintenant plus de 95% de cette production est exportée, essentiellement vers les pays de l'Europe Occidentale.

Mise en concurrence des espaces et tensions sociales

Cette transformation dans la configuration des marchés et de la production on la retrouve dans l'ensemble des PECO avec partout les mêmes conséquences : l'assèchement du marché des voitures neuves par les importations de voitures d'occasion transforme les sites de production anciens et nouveaux créés dans ces pays en des usines dédiées à l'exportation. Dès lors, rien ne justifie plus que les produits fabriqués dans ces usines puissent être vendus dans les marchés locaux. Cela signifie aussi que la logique fordienne qui était en place avant l'entrée de ces pays dans l'UE est oubliée : les travailleurs ne gagneront jamais 50 euros par jour pour pouvoir s'acheter les voitures qu'ils fabriquent. Cela signifie également que contrairement à ce qu'on observe en Russie et en Turquie par exemple, les constructeurs n'auront pas à adapter leurs politiques produits aux conditions locales.

Les sites de production est-européens se retrouvent ainsi intégrés dans un système de production automobile continental, où chaque usine est en concurrence avec les autres usines de chaque groupe pour l'allocation des produits et des investissements (Pulignano 2007). Les usines des PECO bénéficient dans ce contexte d'un *upgrading* industriel important pour pouvoir assurer la production de modèles plus sophistiqués, mais elles sont désormais soumises aux mêmes *benchmarking* de qualité/coût/délais que les usines occidentales (Greer & Hauptmeier 2008; Sperling 2004). D'une logique de quête des marchés, on passe ainsi à une logique de quête d'efficacité. Comme on peut l'observer dans la Figure 12, la productivité du travail (en nombre de véhicules produits par salarié) dans l'industrie automobile des PECO double entre 2004 et 2010.

Figure 12. Évolution de la productivité du travail dans l'industrie automobile des PECO (2000-2013)



Source : CCFA ; Eurostat.

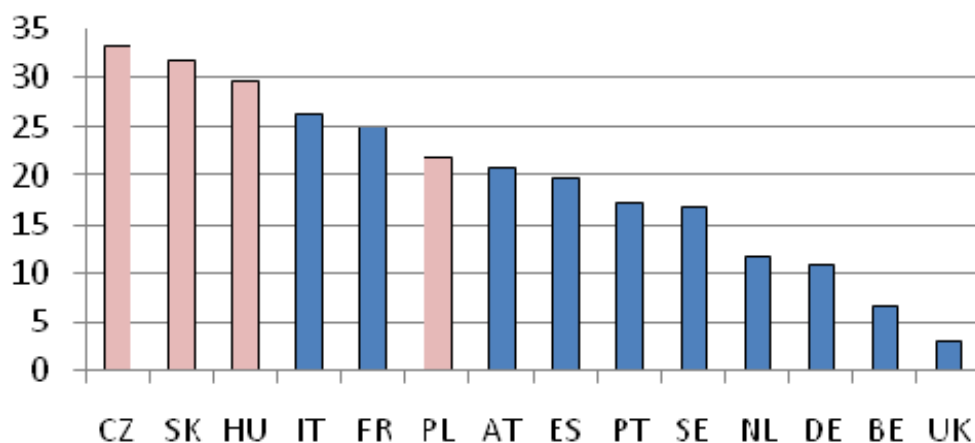
À la différence cependant ce que l'on a observé au Mexique, dans cette période de croissance accélérée tirée par les exportations les salaires tendent aussi à croître soutenus par une conjoncture favorable. Trois facteurs en particulier y contribuent :

- d'abord, l'augmentation rapide de la production qui double entre 2004 et 2010 et la concentration régionale importante de cette industrie génèrent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les bassins d'emploi industriels ; une enquête de la Chambre de Commerce Américaine en Slovaquie montre par exemple qu'en 2009 50% des employeurs interrogés connaissaient de difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée ; en République Tchèque ce sont deux-tiers (68%) des interrogés parmi les investisseurs allemands qui font état en 2010 de difficultés à trouver des travailleurs qualifiés (Scepanovic 2012, p.17) ;
- ensuite, à la différence par exemple des travailleurs mexicains, les travailleurs des PECO peuvent circuler librement au sein des pays de l'Union Européenne et aller travailler dans les pays à hauts coûts salariaux plutôt qu'accepter des salaires plus bas dans leurs propres pays. On estime que dans des pays comme la Slovaquie et la Pologne entre 4% et 5% de la force travail active a émigré entre 2004 et 2007 et que la plupart de ces travailleurs étaient des ouvriers qualifiés (Scepanovic 2012, p.16) ;

enfin, le *benchmarking* auquel sont désormais soumis les travailleurs de l'industrie automobile des PECO institue une base de comparaison avec les travailleurs dans les pays de l'UE15 dont les niveaux des salaires sont beaucoup plus élevés et les conditions d'emploi et de travail beaucoup plus favorables. Selon les données de l'EWCS de 2005, les travailleurs dans le secteur automobile dans les PECO étaient en Europe parmi les moins satisfaits de leurs conditions de travail et du niveau de leurs salaires (voir

- Figure 13 et Figure 14).

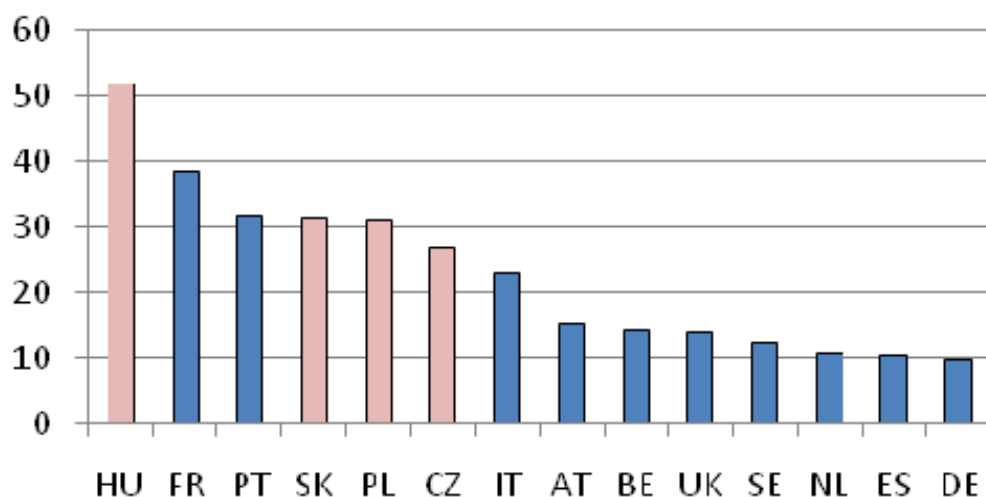
Figure 13. Salariés dans l'industrie automobile non satisfaits des conditions de travail (2005)



Source : Scepanovic 2012¹²

¹² EWCS, 2005 □ N.B. Part de ceux que dans le NACE DM 34 ont répondu « pas très satisfaits » ou « pas satisfaits du tout » à la question : « Êtes-vous très satisfaits, satisfaits, pas vraiment satisfaits ou pas satisfaits du tout des conditions de travail dans votre emploi principal ».

Figure 14. Salariés dans l'industrie automobile non satisfaits du niveau des salaires (2005)



Source : Scepanovic 2012¹³

Le contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de forte croissance de la production et des investissements permet donc de pouvoir exprimer ce mécontentement. Cela se manifeste par une croissance du taux de syndicalisation dans les usines automobiles et un durcissement des négociations salariales. Le nombre de conflits et de grèves est relativement important dans cette période et explique très largement la tendance à la hausse des salaires (Meardi 2007; Scepanovic 2012). Des nombreuses analyses qui datent de cette période suggèrent même que ces changements pourraient aboutir au développement d'un modèle *high-road* dans l'industrie automobile est-européenne, où l'amélioration des compétences, le renforcement de la formation des travailleurs par les entreprises et l'augmentation des salaires iraient de pair avec une spécialisation vers de produits plus sophistiqués (Jürgens & Krzywdzinski 2009). Certains spécialistes vont jusqu'à prévoir une convergence du niveau des salaires dans l'industrie automobile avec la moyenne de l'UE15 pour 2015-2020 (Wilfried Sihm cité dans *Automobil-Produktion*, décembre 2005, p.23). D'autres travaux cependant insistent déjà à cette époque sur le fait que les signaux en faveur d'un développement *high road* sont isolés, faibles et surtout contrecarrés par d'autres initiatives prises par les employeurs pour contenir les coûts salariaux et segmenter la main-d'œuvre en limitant les avancées les plus significatives en matière de salaires et de sécurité d'emploi à un noyau restreint de salariés permanents. Parmi ces initiatives, l'importation de travailleurs étrangers par l'intermédiaire d'agences d'emploi prend de l'ampleur en cette période. Ainsi, chez Suzuki en Hongrie plus d'un tiers des salariés est « importé » de Slovaquie et de Roumanie. En Slovaquie, Volkswagen emploie de travailleurs de huit nationalités différentes, 40% desquels résident à plus de 50 km de l'usine, et 15% à plus de 100 km (Scepanovic 2012, p.23). En République Tchèque on trouve dans les usines automobiles des travailleurs recrutés par les agences d'emploi aussi loin qu'en Vietnam et Mongolie (Dudikova 2008).

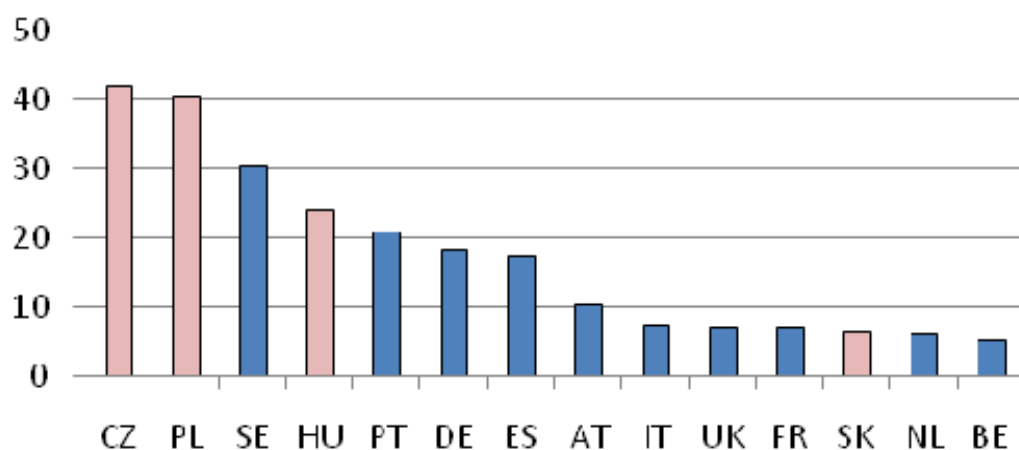
En tout cas, lorsqu'on compare l'évolution des coûts salariaux entre les PECO et les principaux pays automobiles occidentaux, on s'aperçoit que même dans cette période relativement favorable il n'y pas eu de convergence (voir Figure 16), mais plutôt une stabilisation des écarts salariaux.

¹³ EWCS, 2005 □ N.B. Part de ceux que dans le NACE DM 34 n'ont pas été d'accord ou ont été pas de tout d'accord avec la déclaration « je suis bien payé pour le travail que je fais ».

L'impact de la crise de 2008-2009

Entre 2008-2010, suite aux effets de la crise financière et à la baisse des ventes sur les principaux marchés européens, environ 40 000 emplois sont perdus dans l'industrie automobile des PECO, correspondant à 12% de l'emploi total, par rapport à une chute de la production automobile d'un peu moins de 5%. Ces licenciements massifs qui s'ajoutent au non renouvellement de plusieurs dizaines de milliers de contrats temporaires montrent qu'entre les stratégies de rétention de la main-d'œuvre et l'exploitation de la flexibilité salariale pour réduire les coûts salariaux au plus juste de la conjoncture, c'est clairement la deuxième option qui est privilégiée par les constructeurs et les équipementiers implantés dans ces pays. Ils confirment aussi le statut précaire de ces emplois dans des pays qui offrent relativement peu de protection contre les licenciements. Déjà dans l'EWCS de 2005, les salariés de l'industrie automobile dans les PECO étaient parmi ceux en Europe qui avaient le plus peur de perdre leur emploi.

Figure 15. Salariés dans l'industrie automobiles qui ont peur de perdre leur travail (2005)

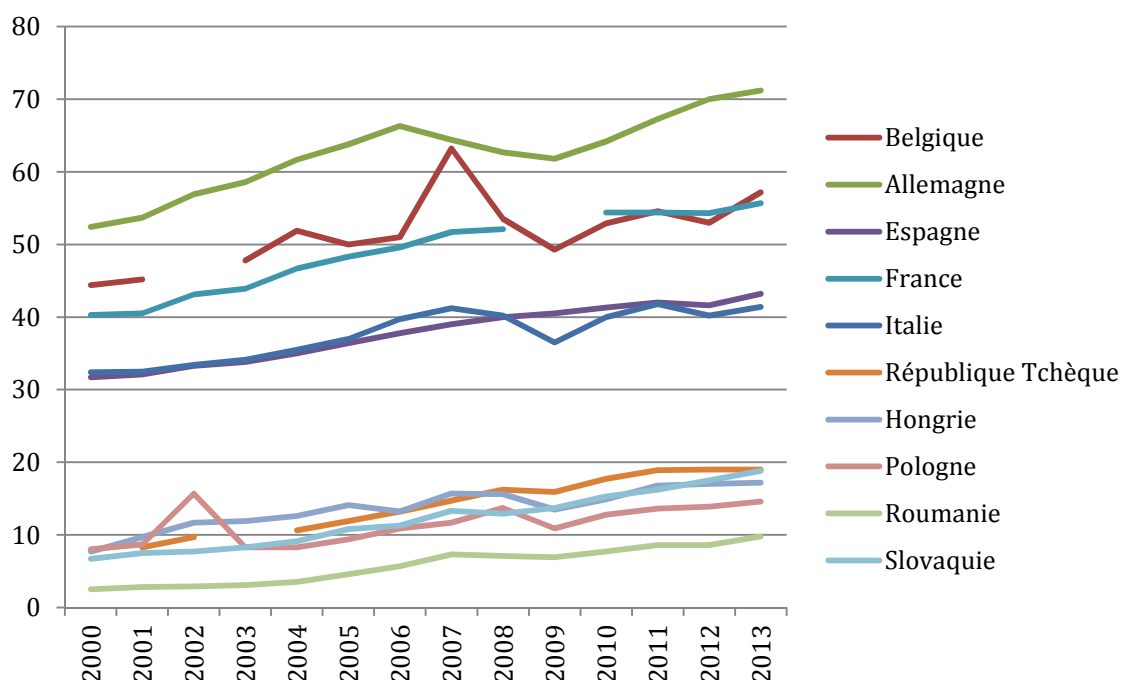


Source : Scepánovic 2012¹⁴

Ce n'est donc pas le scénario *high-road* qui s'impose au tournant de la crise. Au contraire, celle-ci permet aux employeurs de rappeler aux salariés et aux syndicats de ces pays la fragilité de leurs positions par rapport aux arbitrages des multinationales et leur totale dépendance vis-à-vis des investissements étrangers. Un certain nombre de travaux montrent par ailleurs que les institutions européennes qui auraient dû permettre de nuancer les effets de la mise en concurrence des espaces au sein du Marché Unique, et notamment les Comités d'Entreprise Européens, fonctionnent en réalité comme un relais des stratégies impulsées par les directions centrales des ressources humaines. Selon Dieuaide et Delteil (2011b) en particulier, on serait désormais en présence d'un dialogue social managérial qui orchestre à l'échelle européenne la mise en concurrence des salariés en fonction de leurs performances et de leurs coûts.

¹⁴ Part de ceux que dans le NACE DM 34 sont « d'accord » ou « très d'accord » avec la déclaration « Je pourrais perdre mon emploi dans les prochains six mois ».

Figure 16. Évolution du coût moyen annuel du travail par salarié dans l'industrie automobile (EU 23 2000-2013)



Note : en milliers d'euros

Source : Eurostat. Statistique annuelle des entreprises.

La crise est cependant de courte durée. Dès 2010, la production automobile dans les PECO repart à la hausse. L'emploi se reconstitue plus doucement tandis que la croissance des salaires de la période précédente laisse la place à une stagnation relative (voir Figure 16). Si les sites de production automobile des PECO sortent globalement gagnants de la crise, car au final c'est dans les pays de l'UE15 que se concentre la totalité des pertes d'emploi et des fermetures d'usines (voir ci-dessous p. 74), la concurrence entre espaces s'est accentuée. En dépit d'un discours ambiant qui dénonce les surcapacités de l'industrie automobile européenne et légitime la restructuration des industries automobiles occidentales, des nouvelles capacités ont été créées au Maghreb (Renault) et en Serbie (Fiat) où les coûts salariaux sont encore moindres que dans les PECO.

Scenarios

Si avant la crise les plus optimistes ont cru à la possibilité d'un développement *high road* pour l'industrie automobile de l'Europe de l'Est, il semble évident maintenant que les conditions ne sont pas plus réunies. L'industrie automobile est devenue certes un secteur clé dans beaucoup de ces pays, mais elle reste complètement dépendante des IDE et des exportations. Dans la division internationale du travail au sein du secteur automobile elle occupe une position clairement périphérique. Par conséquent, au lieu de s'améliorer, la qualité de ses emplois tend plutôt à se dégrader sous la pression de la mise en concurrence des espaces et des sites pour l'allocation des investissements et de la production qui a été en plus élargie aux États du Maghreb et aux Nouveaux États Membres dans les Balkans.

Dans cette perspective, le tournant dans le processus de structuration des industries automobiles des PECO a été le non développement des marchés locaux à cause de la dérégulation des importations de voitures d'occasion imposée par la politique de la concurrence européenne. Nous avons vu comment en Russie, où les importations de VO sont régulées, les ventes de voitures neuves ont triplé entre 2000 et 2008 permettant la structuration d'une industrie automobile intégrée, relativement autonome et dotée de services d'ingénierie en recherche et conception. Or, à quelques exceptions près que nous traiterons ci-dessous, il n'y a pas eu dans les PECO le développement d'industries automobiles intégrées, ni la localisation d'activité de R&D. Selon les termes utilisés par Pavlinek (2014), nous assistons à un développement tronqué, limité aux processus de production et assemblage à plus haute intensité du travail, avec peu de retombées pour les entreprises locales.

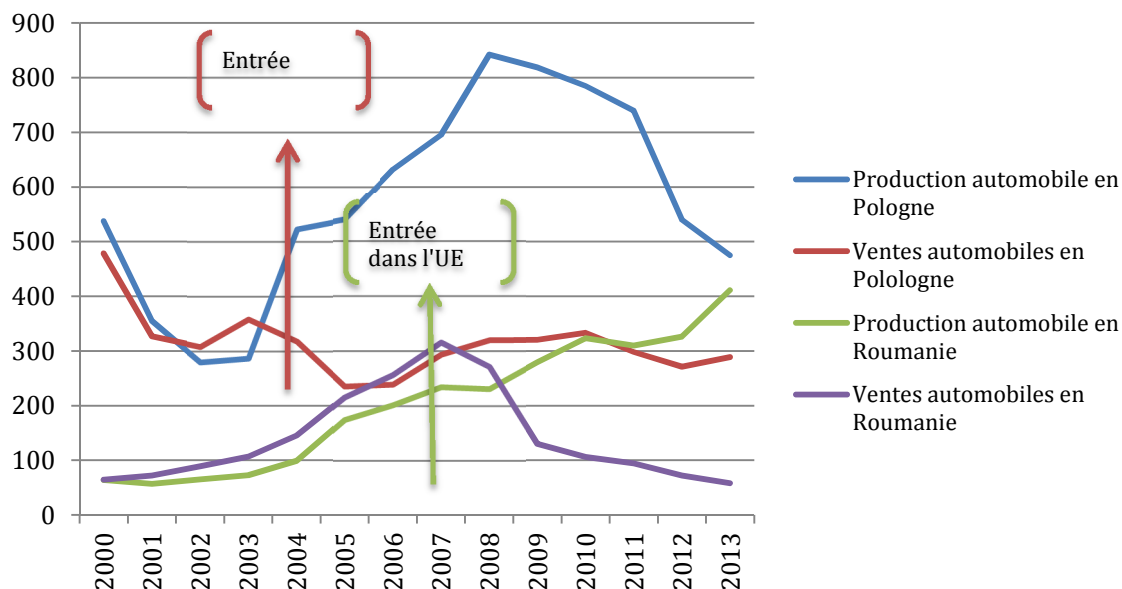
En plus, en absence de marchés domestiques importants, les gouvernements des PECO se trouvent systématiquement mis en concurrence pour la localisation des IDE, et n'hésitent pas à subventionner très généreusement ces investissements et à leur appliquer des taux d'imposition particulièrement bas (souvent inférieur à 20%). C'est la raison pour laquelle les retombées économiques de cette croissance industrielle accélérée sont finalement beaucoup moins importantes qu'on ne pourrait le penser (Pavlinek 2014, p.10).

Enfin, puisque la principale raison d'investir dans ces pays est désormais la disponibilité d'une main-d'œuvre pas chère et qualifiée, et non pas l'accès à des marchés à fort potentiel de croissance, l'hypothèse d'une convergence des salaires et des conditions d'emploi et de travail vers la moyenne de l'UE15 paraît très improbable : d'une part, parce que les multinationales étrangères disposent d'un rapport de force favorable pour imposer la modération salariale ; d'autre part, parce que les gouvernements de ces pays, compte tenu de leur totale dépendance vis-à-vis des IDE (Nölke & Vliegenthart 2009), n'ont aucun intérêt à promouvoir une politique d'amélioration des conditions d'emploi et de travail dans ce type de secteur (Pavlinek 2014, p.18).

Le scénario le plus probable qui se dégage de cette dynamique est celui d'un approfondissement de la configuration actuelle. On devrait assister à une croissance modérée de la production automobile dans les PECO nourrie par les délocalisations des pays de l'UE15. On devrait également assister à une mise en concurrence accrue de l'ensemble des sites de production est-européens avec la création de nouvelles capacités dans les PECO, le Maghreb et les Balkans. La modération et la flexibilité salariales observée depuis la crise de 2008 devrait s'institutionnaliser au niveau du dialogue social d'entreprise comme la condition même du maintien et du développement de la production et des investissements, ce qui semble être déjà très largement le cas (Contrepolis 2011; Dieuaide & Delteil 2011a; Dieuaide & Delteil 2011b). Le processus de segmentation de la main-d'œuvre, avec des traitements très différents pour les salariés permanents, les salariés temporaires, et la main-d'œuvre immigrée, devrait aussi se poursuivre. Dans ce scénario, les conditions d'emploi et de travail tendent dans l'ensemble à se dégrader même si certains groupes de salariés pourraient profiter de pénuries localisées de main-d'œuvre qualifiée.

La possibilité d'un scénario alternatif n'est pas cependant à exclure. Il repose notamment sur l'analyse de l'exception Roumaine que nous avons laissé jusqu'à maintenant de côté. Comme on peut le voir dans la Figure 17, l'évolution de la production et des ventes automobile en Roumanie présente des différences très importantes par rapport au cas polonais que nous avons analysé précédemment.

Figure 17. Évolution de la production et de ventes automobiles en Pologne et Roumanie 2000-2013 (en milliers de véhicules)



Source : CCFFA.

En Roumanie, c'est la croissance du marché domestique, et non pas les exportations, qui tire la croissance de la production automobile, au moins jusqu'à l'entrée du pays dans l'Union Européenne en 2007 et l'impact de la crise financière en 2008-2009. Cette croissance des ventes, particulièrement impressionnante sur la période 2004 et 2007, dépasse même par son ampleur (+135%) et par sa rapidité les prévisions de Boillot et Lepape (2004). Ainsi, en 2006-2007 on vendait en Roumanie plus de véhicules neufs qu'en Pologne, alors que la population y est deux fois moins importante, le PIB per capita de 35% inférieur, et le salaire brut mensuel de cinq fois inférieur. Comment expliquer un tel contraste ?

La réponse se trouve dans l'alliance entre Dacia-Renault et l'État roumain qui a conduit à la production et à la commercialisation en Roumanie de la première (et jusqu'à maintenant unique) voiture *low-cost* européenne - la Logan. L'histoire commence en 1999, lorsque Renault prend le contrôle de Dacia, le pire constructeur ex-soviétique par réputation, pour un peu moins de €50 millions, ce qui revient à peu près à rien selon les standards des investissements automobiles. Après une série d'innovations de rupture impliquant directement de nombreux équipementiers roumains (Jullien et al. 2012) la Logan (une berline tri-corps) est lancée cinq ans plus tard sur le marché roumain au prix de 5 000 €. La première année elle est vendue à 77 837 unités, totalisant 39% du marché total. Les ventes continuent à croître jusqu'à 2007 lorsqu'elles atteignent 102 000 unités contribuant de manière déterminante à la croissance des ventes de voitures neuves en Roumanie.

Puisque le marché roumain est important pour Dacia, et puisque Dacia est important pour la Roumanie, le gouvernement fait tout ce qui est en son pouvoir pour bloquer ou restreindre les importations de voitures d'occasion après l'intégration de l'Union Européenne en 2007. Il introduit dans un premier temps une taxe de première immatriculation d'environ 140€ pour une nouvelle voiture et jusqu'à 8000€ pour une voiture d'occasion importée selon son âge. En mars

2007, la Commission Européenne prévient la Roumanie que la taxe de première immatriculation viole l'article 90 du Traité européen. Le premier ministre Popescu Tariceanu déclare en réponse que le pays n'abandonnera pas la taxe : « Si vous n'aimez pas le terme 'taxe de première immatriculation', nous pouvons le changer en 'taxe pour une Roumanie propre' ou 'taxe pour la sauvegarde d'emplois', mais nous allons la garder » (Jullien et al. 2012, p.25). La réponse officielle du gouvernement roumain à la Commission précise que « La Roumanie doit chercher des solutions pour rajeunir son parc, pas pour le rendre plus vieux. Une voiture neuve rejette dans l'atmosphère 130 g/km de CO₂. Pour un véhicule de plus de dix ans, ce chiffre est quatre fois plus important. C'est pour cela que la Roumanie ne doit pas devenir la poubelle automobile de l'Europe » (Jullien et al. 2012, p.25). En guise de réponse, la Commission déclenche en novembre 2007 la deuxième étape de la procédure d'infraction menaçant le gouvernement roumain de le déférer auprès de la Court de Justice Européenne. Le gouvernement roumain cède le 1^{er} juillet 2008 alignant les taxes de première immatriculation pour les voitures d'occasion importées sur celle pour les voitures neuves. Les conséquences sont immédiates : alors qu'en 2007 on vendait en Roumanie un peu plus de deux voitures neuves pour une voitures d'occasion, en 2008 les ventes de voitures d'occasion dépassent pour la première fois celles des voitures neuves. En 2015, le ratio s'est complètement inversé : une voiture neuve vendue pour trois voitures d'occasion dont deux sont en moyenne importées de l'étranger¹⁵.

François Fourmont, alors directeur général de Dacia arguait que « l'abandon de la 'taxe de première immatriculation' entraînerait l'envahissement du marché par les voitures d'occasion, l'écroulement des ventes de Logan et le licenciement d'un salarié sur trois dans les usines » (Jullien et al. 2012, p.25). Finalement, en dépit de l'écroulement du marché roumain, le succès de la gamme *low-cost* Dacia dans les marchés occidentaux, et en particulier en France et en Allemagne, a permis aux exportations de compenser les ventes domestiques déclinantes. C'est pourquoi la trajectoire de la Roumanie après l'intégration de l'Union Européenne ressemble à celle de la Pologne et des autres PECO dans la mesure où tous ces pays sont caractérisés par un clair divorce entre la croissance de la production automobile et la stagnation ou le déclin des marchés domestiques.

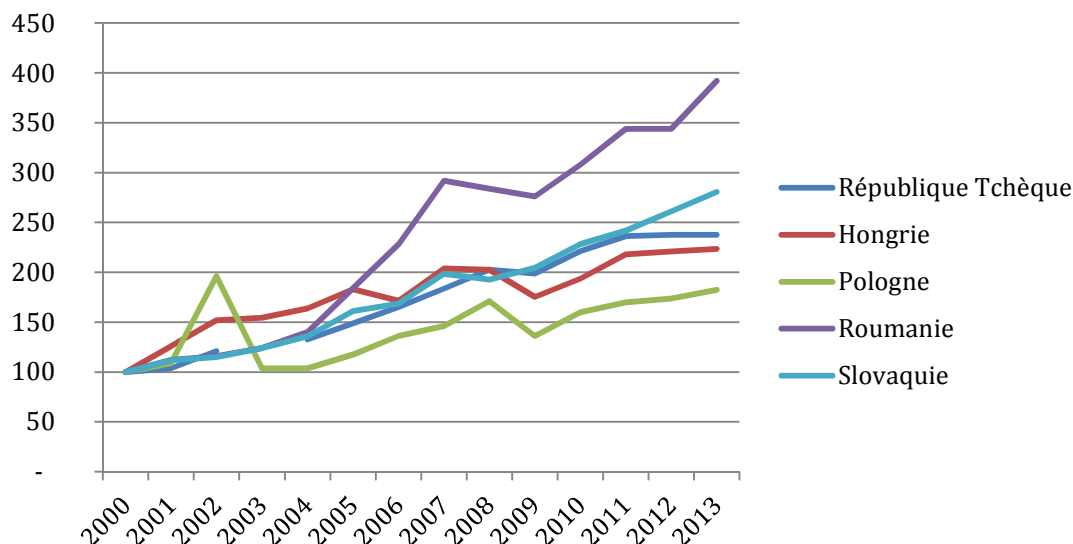
Ce qu'il faut retenir toutefois ce sont les différences du cas roumain, en particulier dans la période juste avant l'intégration européenne, et la résistance de son gouvernement face aux pressions de la Commission Européenne. Comme nous le soulignons plus haut, entre 2004 et 2007, la Roumanie, le plus pauvre pays parmi les PECO, avait le taux le plus élevé de voitures neuves vendues pour 1000 habitants de toute la région. Ce « miracle » a été engendré par la production locale d'une voiture populaire abordable, la Logan, conçue et produite pour le marché roumain, et adapté aux besoins et aux revenus moyens des ménages roumains. Il s'agit d'un choix stratégique à l'opposé de celui suivi, par exemple, par Volkswagen avec Skoda, où la filiale tchèque produit et vend des modèles basés sur les plateformes déjà existants du groupe allemands et qui ne sont pas, par conséquent, dédiés à ces marchés.

Ainsi, ce que le gouvernement roumain a essayé de défendre contre l'invasion de voitures d'occasion importées et la pression intransigeante de l'Union Européenne est la possibilité d'un scénario alternatif à celui suivi par la Pologne et par les autres PECO. Un scénario qui ne transformerait pas la Roumanie en une base exportatrice *low-cost* pour les marchés de l'Europe occidentale, en concurrence directe avec les autres pays à bas coûts salariaux pour retenir les investissements, et encline à maintenir de bas salaires pour en attirer de nouveaux. Mais un

¹⁵ Source : Institutul National de Statistica, Roumanie.

scenario où la production et le marché domestiques se soutiendraient mutuellement par une politique de croissance des salaires et la création d'une véritable industrie automobile nationale.

Figure 18. Coût de personnel par salarié dans les PECO, industrie automobile (2000-2013) – base 100 2000



Note : en milliers d'euros

Source : Eurostat. Statistique annuelle des entreprises.

Or, comme on peut le constater dans la Figure 18, la Roumanie est et de loin le pays des PECO où la croissance du coût du personnel par salarié dans l'industrie automobile a le plus progressé entre 2000 et 2007, et en particulier entre 2004 et 2007.

La question est maintenant de comprendre comment revitaliser un tel scénario à l'échelle européenne, car le blocage se situe bien à Bruxelles. Sur le papier une très large alliance entre les intérêts économiques et sociaux de ces pays, ceux des constructeurs européens susceptible de s'engager dans cette voie, ceux des syndicats européens de la métallurgie, ceux de partis et des ONG écologistes, et ceux des régions et des pays directement concernés par les délocalisations, est parfaitement envisageable. Mais il faudrait pour cela qu'au moins une partie de ces acteurs se saisissent de la question de la régulation des importations de voitures d'occasion et la porte dans les arènes européennes compétentes pour la politiser. Or, comme nous le verrons plus en détail plus loin (voir p. 67), nous en sommes pour l'instant très loin.

Synthèse pays à croissance tirée par les exportations

Les processus de structuration de nouvelles industries au Mexique et dans les Pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) présentent de dynamiques similaires. Dans les deux cas on trouve les vestiges d'une première phase de construction d'une industrie nationale dédiée aux marchés intérieurs. Celle-ci a pris terme au Mexique dans les années 1980 et dans les PECO pendant les années 1990. Ces premières industries nationales ont été ensuite démantelées dans leur quasi totalité pendant les phases de croissance accélérée des années 1990 au Mexique, et des années 2000 dans les PECO. Cette profonde restructuration des anciennes industries coïncide avec la structuration de nouvelles industries automobiles presque exclusivement tirées par les exportations et complètement contrôlées par des entreprises et de capitaux étrangers. L'intégration de ces pays dans des zones de libre échange (Alena en 1994 au Mexique, Marché Unique en 2004-2007 pour les PECO) est un facteur déterminant dans ce processus. Paradoxalement, la croissance accélérée de la production génère relativement peu d'emplois par rapport à la période précédente. Cela tient à la fois à l'intensité capitaliste importante de ces nouveaux investissements qui visent la production de véhicules modernes pour des marchés étrangers, à la faible intégration locale de la production, et aux forts gains de productivité du travail obtenus par les investisseurs étrangers pendant ces périodes.

La croissance économique qui va de pair avec l'essor de ces nouvelles industries automobiles n'a pratiquement aucun impact sur les marchés domestiques de voitures neuves qui tendent à stagner dans les PECO et à croître très modérément au Mexique. Les importations massives de voitures d'occasion (déclenchée dans les PECO par l'intégration dans l'Union Européenne) neutralisent la croissance potentielle de ces nouveaux marchés automobiles. Au Mexique, la stagnation des salaires réels limite aussi l'accès des classes moyennes à la propriété automobile. Il en résulte tant au Mexique que dans les PECO une déconnexion entre la production automobile qui est dédiée aux marchés étrangers à hauts revenus, et le marché domestique, dominé par les importations de voitures d'occasion âgées, ou par celles de voitures neuves chères pour les ménages les plus fortunés.

De cette déconnexion résulte une industrie automobile concentrée sur les phases d'assemblage et, dans une moindre mesure, sur la production de pièces et composantes à plus basse valeur ajoutée. La capacité de ces pays à attirer de la R&D est extrêmement limitée. Les investissements directs étrangers sont déterminés principalement par la proximité géographique aux marchés de pays développés, les bas coûts du travail, la disponibilité d'une main-d'œuvre relativement qualifiée, l'octroi d'aides importantes par les États, et une fiscalité très favorable. La dépendance croissante vis-à-vis des IDE explique aussi pourquoi, alors que dans la première phase l'essor d'industries automobiles nationales se caractérisait par des emplois de qualité, notamment au Mexique, dans cette deuxième phase la qualité de l'emploi et du travail ne cesse de se dégrader. Le constat est plus net au Mexique, où les salaires réels stagnent ou diminuent alors même que les gains de productivité du travail y sont phénoménaux. Dans les PECO la dynamique est plus contrastée, mais au moins depuis la crise de 2008, et la nouvelle vague d'IDE vers les pays du Maghreb et les Balkans, le constat n'est pas, sur le fond, très différent.

Ainsi, tant au Mexique que dans les PECO, on passe d'une logique néo-fordienne de développement d'industries automobiles nationales qui aurait pu être favorable, en particulier en Europe, à l'extension du modèle social des pays à hauts coûts salariaux vers les pays à bas coûts, à une logique de « fordisme périphérique » (Lipietz 1992) qui contribue, au contraire, à affaiblir les systèmes d'emploi dans les pays à hauts coûts salariaux, tout en dégradant les conditions d'emploi et de travail dans les pays émergents concernés.

Le contre-exemple roumain analysé parmi les PECO montre cependant que des politiques ciblées sur le développement des marchés domestiques et d'une offre dédiée à ces marchés pourraient inverser ces dynamiques de dégradation de l'emploi et du travail. Tant au Mexique que dans les PECO de telles politiques pourraient s'appuyer sur le développement de la mobilité verte, l'injonction à réduire la pollution du parc automobile, et l'amélioration de la sécurité routière. Elles pourraient bénéficier d'un large soutien sous la forme de mouvements sociaux associant industriels, syndicats, partis écologiques, gouvernements locaux et consommateurs.

3. Les processus de restructuration en Europe et aux États-Unis

Les processus de restructuration concernent essentiellement les anciennes industries automobiles en Amérique du Nord, en Europe et, dans une moindre mesure, au Japon. Malgré des différences importantes, on retrouve dans les trois cas une même dynamique de fond. Celle-ci s'explique par les effets de deux facteurs interdépendants à l'œuvre depuis au moins le début des années 1990 : d'une part, le passage vers un régime de concurrence directe entre les constructeurs, marqué par l'élargissement des gammes commercialisées et leur renouvellement accéléré ; d'autre part, la saturation de la demande solvable et sa tendance à se réduire à cause de la montée des inégalités économiques (Jullien & Pardi 2011). Il en résulte une difficulté généralisée à vendre cette offre pléthorique de manière rentable qui pousse les constructeurs à chercher à réduire les coûts par tous les moyens : externalisation et sous-traitance des activités à plus basse valeur ajoutée, mise en concurrence systématiques des sites de production et des équipementiers, déploiement d'organisations frugales dans l'ensemble de la chaîne de valeur, et délocalisations de la production mais aussi de la R&D vers les pays à bas coûts salariaux. Cette dynamique est aussi renforcée, en particulier aux États-Unis par la financiarisation du secteur et l'influence croissante de la « share-holder value » (la gouvernance actionnariale).

Les processus de restructuration sont ainsi déjà largement à l'œuvre avant l'arrivée de la crise en 2008. Mais celle-ci en amplifie la portée et les enjeux. Tout d'abord, elle produit un effondrement des marchés, qui déclenche une intervention immédiate des États : en Amérique du Nord pour sauver General Motors et Chrysler de la faillite, en Europe pour soutenir les marchés et éviter de nombreuses faillites, et au Japon pour soutenir la demande et limiter la hausse du yen afin de relancer les exportations (Jetin 2015b).

Ces aides massives témoignent de l'importance que continue à revêtir l'industrie automobile dans ces pays. Elles posent cependant des problèmes de nature politique, en particulier en Europe et aux États-Unis, où les constructeurs nationaux produisent de moins en moins sur le territoire national. Si dans certains pays, notamment en France, les constructeurs s'engagent à ne pas fermer des usines en contrepartie des aides, aux États-Unis le rétablissement des « Big Three » se solde par la fermeture de quinze usines entre 2008 et 2012 (Klier & Rubenstein 2013). En Europe, le nombre d'usines fermées est au final nettement inférieur (cinq, dont trois par les filiales européennes de GM et Ford), mais les pertes d'emploi sont tout de même très importantes, en particulier en France, Italie et Belgique où la production est très loin d'avoir retrouvé en 2015 le niveau d'avant la crise. Dans ces pays, mais aussi en Espagne et en Grande-Bretagne, les constructeurs et les grands équipementiers obtiennent dans cette période des concessions importantes de la part des salariés et des syndicats. Le cas peut-être le plus marquant est celui italien, où le contrat de travail chez Fiat a été transformé en profondeur (Gourgues & Sainty 2015). Dans la même veine, les accords de compétitivité en Espagne et en France ont permis aux constructeurs de disposer d'une plus grande flexibilité du travail (à la fois horaire et géographique) à salaires constants. Aux États-Unis, l'UAW a aussi accepté des modifications importantes du contrat de travail, en particulier en ce qui concerne les nouveaux embauchés dont les salaires horaires ont été divisés par deux par rapport aux salariés déjà en place (Chaison 2012). Mais malgré ces nombreuses concessions, les barycentres de ces industries ont continué à se déplacer vers les pays à bas coûts salariaux (le Mexique et les états du Sud aux États-Unis, les pays de l'Europe central, oriental et, plus récemment, de l'Afrique du Nord en Europe) (Klier & Rubenstein 2012b). La question est donc de savoir quelles sont les conditions d'un rétablissement durable de la compétitivité de ces industries mûres, et avec quelles conséquences pour l'emploi et le travail.

Parmi les principales solutions évoquées, notamment en Europe, la montée en gamme pour les constructeurs généralistes et l'introduction de nouvelles technologies de production (cobotique, usine numérique, exosquelettes, etc.) interrogent quant à leur capacité de préserver l'emploi : la première parce qu'elle implique de produire moins de voitures et les vendre à des prix plus élevés à une clientèle plus restreinte et déjà très courtisée ; la deuxième parce que elle se présente comme une manière de réduire les coûts et améliorer la qualité de production en substituant du personnel avec des robots et/ou en poussant les salariés à travailler « mieux » et « plus vite ». L'importance prise dans le débat public par cette dernière solution méritera qu'on s'y arrête plus en détail dans cette section, même si fondamentalement il est difficile de voir comment elle puisse changer la dynamique de fond du secteur.

Enfin, l'hypothèse d'un « new deal » écologique entre les entreprises du secteur automobile, leurs parties prenantes et les pouvoirs publics, fondé notamment sur des stratégies d'innovation ambitieuses et la large diffusion de véhicules populaires propres semble avoir été pour le moment mise de côté (Villareal 2014).

Pourtant, une autre conséquence importante de la crise a été d'avoir accéléré la montée du paradigme écologique au sein du secteur : dans un contexte marqué en 2009-2010 par le prix très élevé du pétrole et par des critiques très vives aux externalités négatives de l'automobile, les constructeurs ont été appelés par des nouvelles réglementations (CAFE 2016, EURO 6) à réduire sensiblement à la fois la consommation et les émissions des véhicules mis sur le marché. Ainsi, les primes à la casse octroyées par plusieurs gouvernements pour soutenir la demande ne s'appliquaient que pour l'achat des véhicules les moins polluants. La fiscalité a aussi évolué pour favoriser l'achat de voitures hybrides et électriques. Dans la foulée de ces mesures, plusieurs gouvernements ont lancé des plans nationaux pour promouvoir la transition vers la mobilité électrique. Parmi les plus ambitieux, le plan français de 2009 tablait sur une part de marché de 15% pour les voitures électriques en 2020. Nous sommes aujourd'hui très loin de cette prévision (Hildermeier & Villareal 2012).

Il est toutefois trop tôt pour écarter l'hypothèse d'une transition écologique rapide dans le domaine des transports et pour le secteur automobile en particulier. Il faut cependant sérieusement envisager les conditions du « décollage » d'un tel scénario, et les implications en termes d'emploi et de travail par rapport aux autres options de sortie de crise.

Pour résumer, il s'agira d'analyser à la fois la manière dont les processus de restructuration se sont poursuivis et intensifiés dans beaucoup de cas pendant la crise, et les différentes solutions envisagées, et en partie adoptées, pour en limiter les effets sur l'emploi et le travail. Une des questions centrales à traiter est celle de la compétitivité dans toutes ses différentes acceptions (notamment coût et hors coût) et des différentes solutions mises en œuvre pour la préserver / améliorer : réduction des coûts (notamment du travail), montée en gamme, numérisation des usines et leadership dans les technologies propres. Enfin, que ce soit du côté des industriels ou des gouvernements, on notera que l'accent a été mis presque exclusivement sur les mesures d'amélioration/optimisation de l'offre, alors que les raisons de la stagnation et/ou du déclin de la demande ont été largement négligées (Jetin 2015b). Nous questionnerons cet oubli pour envisager de scénarios alternatifs à la fois au niveau de politiques économiques (vis-à-vis des politiques d'austérité en cours) et de politiques produits (par rapport à la montée en gamme). C'est à ce niveau que nous intégrerons l'analyse de l'essor de nouveaux usages de l'automobile, comme l'autopartage et le covoiturage, et les impacts qu'ils pourraient avoir sur les politiques produits et la demande automobile.

L'Europe occidentale : déstabilisation et mise en concurrence des espaces

L'analyse des transformations des relations d'emploi dans le secteur automobile en Europe montre un changement net à partir des années 2000. Avant, le système de régulation politique du secteur automobile était bâti sur le maintien de l'équilibre entre industries nationales et entre parts de marché des « champions nationaux ». La préservation en particulier de l'emploi et des systèmes nationaux de relations industrielles constituait un enjeu important de ce système. À partir des années 2000 cet équilibre est déstabilisé : d'une part, par l'hégémonie croissante des constructeurs premiums, notamment allemands, qui se développent, au moins en partie, au détriment des autres industries automobiles européennes ; d'autre part, par un processus de délocalisation de la production automobile de ces pays vers les Nouveaux États Membres (NEM) de l'Union Européen, et en particulier vers les Pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO).

Nous analyserons d'abord les causes de cette double déstabilisation, liées en très large partie à la création et au fonctionnement du Marché Unique, avant d'en détailler les conséquences sur l'emploi et le travail qui prennent notamment la forme d'un processus de restructuration quasi permanente dans les pays de l'Europe occidentale.

Nous verrons ensuite comment la crise de 2008-2009 vient ensuite amplifier ce processus de restructuration tout en ouvrant l'opportunité de sa remise en cause politique par les parties prenantes et les États les plus concernés par les délocalisations, notamment en Italie, France et Belgique. Nous verrons cependant que cette opportunité n'est pas saisie et lorsque la crise s'installe à nouveau à partir de 2011, un consensus se structure rapidement pour dénoncer les surcapacités dans le secteur, qu'il faut désormais régler par la fermeture d'usines. La montée en gamme s'impose également comme la seule solution envisageable aux soucis des constructeurs non-allemands. Nous montrerons comment ce consensus vient désormais légitimer une mise en concurrence de plus en plus explicite des espaces, au nom de la quête de compétitivité, avec à la clé de nouvelles vagues de délocalisations, et aussi des concessions importantes de la part des syndicats et des travailleurs sous la forme, entre autres, des « accords de compétitivité ». Nous analyserons également l'émergence récente dans ce contexte de déclin industriel des programmes de modernisation industrielle inspirés par le concept allemand d'Industrie 4.0. Il s'agira à la fois d'interroger leur porté révolutionnaire et leur compatibilité avec le secteur automobile.

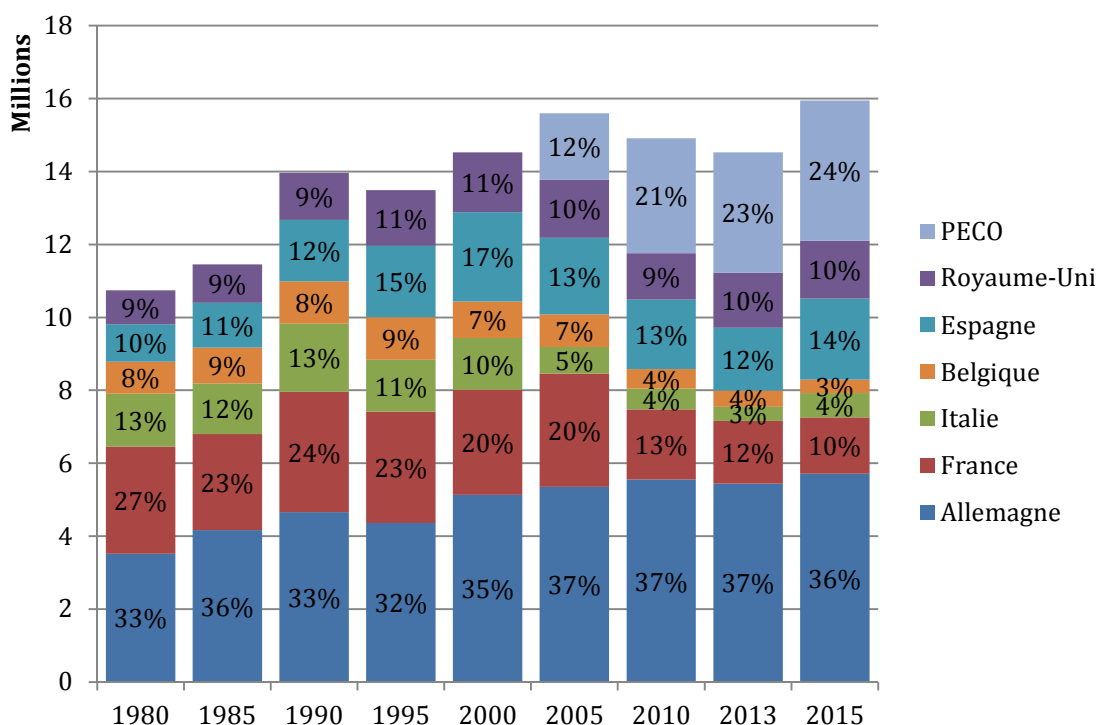
Nous terminerons notre analyse en esquisant deux scénarios pour le futur de l'emploi et du travail dans l'industrie européenne : l'un, plus probable, qui prolonge les tendances actuelles et débouche sur un système de mise en concurrence permanent selon le modèle du « race to the bottom » ; l'autre, plus souhaitable, qui esquisse un système automobile alternatif basé sur le verdissement des parcs automobiles et sur une descente en gamme qui serait cohérente avec les ambitions écologiques et sociales fortes de l'Union Européenne.

Les années 1980-1990 : équilibre des forces et centralité de l'emploi

Entre 1980 et le début des années 2000, la répartition de la production automobile européenne entre les principaux pays producteurs et les principaux constructeurs se caractérise par un très grand équilibre. Cet équilibre peut paraître étonnant puisque la période est marquée par plusieurs épisodes potentiellement déstabilisateurs : deux récessions, l'une en 1981 (deuxième choc pétrolier) et l'autre en 1991 (guerre du Golfe) ; l'entrée des nouveaux concurrents au sein

du Marché Commun avec la création par les constructeurs japonais de quatre usines d'assemblage à la fin des années 1980 (trois en Grande-Bretagne et une en Espagne) ; et l'intégration dans l'Union Européenne en 1986 de l'Espagne qui pouvait constituer une première tentation « delocalisatrice » pour les constructeurs européens compte tenu de ses bas coûts salariaux. Si finalement aucun de ces épisodes n'a bouleversé l'équilibre entre industries nationales et constructeurs, c'est parce que la préservation de cet équilibre était inscrite dans le processus d'intégration européenne et était assurée par les dispositifs institutionnels et politiques qui le caractérisaient (Jullien et al. 2014).

Figure 19. Parts des industries automobiles nationales dans la production européenne (1980-2015)



Source : CCFA, SMMT.

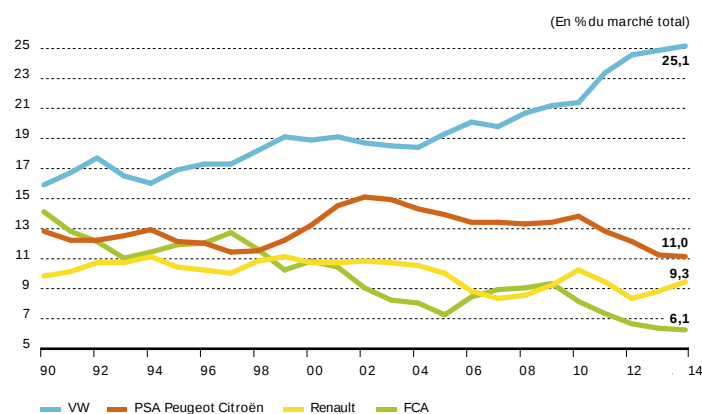
Dans le cas du secteur automobile (mais cela est vrai aussi pour d'autres secteurs¹⁶), le processus d'intégration européenne était explicitement subordonné aux intérêts des « champions nationaux » qui étaient aussi parfaitement solidaires à ceux des industries nationales, puisque l'essentiel de la production et de l'emploi était concentré dans les bases domestiques. La préservation des volumes de production nationaux et des parts de marché des différentes firmes constituait de fait la condition politique pour la construction d'un Marché Commun et puis d'un Marché Unique de l'automobile. Un des enjeux centraux dans cette période a été en particulier le maintien d'un système de distribution automobile sélectif et exclusif via une exemption légale aux lois de la concurrence européenne. Concrètement, cela voulait dire que pour exporter des voitures dans un autre pays de l'Union Européenne les constructeurs ne pouvaient pas s'appuyer sur les réseaux de distribution existants mais devaient en créer de nouveaux pour assurer non seulement la vente de véhicules mais aussi les services

¹⁶ Pour une comparaison avec les industries pharmaceutique, du vin et de l'aquaculture voir : (Jullien & Smith 2014).

de réparation et d'après-vente en garantie. La prise de parts de marché était par conséquent un processus long, compliqué et coûteux, garantissant *de facto* un maintien relatif du statu quo en termes de parts de marché.

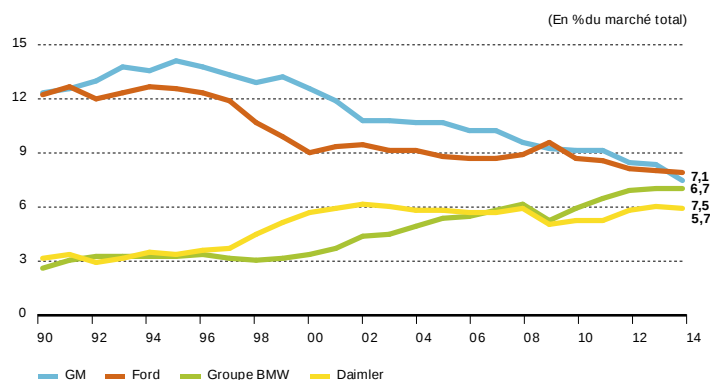
Le traitement du dossier japonais témoigne aussi de cette volonté de préserver en Europe des parts de marché stables et de limiter les effets de la concurrence. D'abord, des quotas d'exportation, dans un premier temps nationaux, puis européens, furent imposés aux constructeurs japonais dès le milieu des années 1970 et jusqu'à la fin des années 1990 limitant à un peu plus de 10% leur part de marché en Europe. Ensuite, lorsque les constructeurs japonais décidèrent d'assembler leurs voitures au sein du marché commun pour contourner ces quotas, ils furent obligé d'atteindre un contenu local d'au moins 80% pour que leur production soit reconnue comme européenne, ce qui neutralisa leur compétitivité-coût les obligeant à jouer selon les mêmes règles du jeu que les autres (Pardi 2017).

Figure 20. Parts des marchés des constructeurs généralistes européens (1990-2014)



Source : CCFA.

Figure 21. Part des marchés des filiales américaines et des spécialistes allemands (1990-2014)



Source : CCFA.

Au-delà de l'importance économique et stratégique de ces industries, le maintien de l'emploi et la préservation des systèmes nationaux de relations d'emploi dans le cadre de l'intégration européenne figurait de manière explicite, au moins jusqu'au début des années 1990 et l'ouverture du Marché Unique, parmi les enjeux de cette politique protectrice. Là aussi il s'agissait explicitement d'une condition pour obtenir le consensus politique nécessaire à la création du Marché Unique (Didry & Mias 2005).

Cependant, une fois le Marché Unique créé, les marges de manœuvre pour cette politique accommodante et pragmatique par rapport aux intérêts des industries nationales commencent à se réduire, notamment en ce qui concerne les aides nationaux (directs et indirects) aux secteurs en crise qui sont désormais beaucoup plus encadrées au niveau communautaire. De surcroît, l'internationalisation productive des constructeurs, déclenchée par l'intégration de l'Espagne, et initialement restreinte aux filiales des constructeurs américains (Ford Europe, Vauxhall et Opel) s'accroît dans cette période (acquisition de Skoda par VW, investissements en Espagne de Renault et PSA, acquisition de Dacia par Renault, etc.) avec deux effets importants : le développement du benchmarking entre sites de production internationaux, permettant leur mise en concurrence sur la base de leur compétitivité coût ; la possibilité, à cette époque plus théorique que réelle, d'une désolidarisation entre champions nationaux et bases domestiques (on mentionnera toutefois le retrait de Ford de la Grande-Bretagne dès la fin des années 1990 où il était pourtant le leader de marché). C'est dans ce contexte changeant, que le rapport salarial dans l'industrie automobile déjà attaqué dans les années 1980 perd définitivement sa primauté politique dans le processus d'intégration européenne, au profit d'une gestion de plus en plus économique, voire financière du secteur.

Le tournant des années 1990 : la fermeture de Renault Vilvoorde

La fermeture de l'usine belge de Vilvoorde par Renault en 1997 peut être considérée comme un point de bascule vers le nouveau système politique de gestion des industries automobiles européennes. Vilvoorde a été fermée non pas à cause d'une mauvaise productivité, qualité ou rentabilité mais à cause de sa « taille », de sa « situation », et de ses « coûts de productions plus élevés » par rapport à l'usine de Douai (Charron 2004, p.234). L'« accord du maintien de l'emploi » signé par l'entreprise deux ans plus tôt en échange d'horaires plus flexibles de travail, n'a été ainsi d'aucune valeur montrant qu'en pratique toutes les usines européennes de Renault pouvaient être fermées en fonction d'arbitrages financiers.

La fermeture de Vilvoorde a montré aussi l'incapacité des institutions européennes créées par le traité de Maastricht, et en particulier les Comités d'Entreprise Européens introduits en 1994, à contraindre la mise en concurrence entre les sites de production permise par le Marché Unique et intensifiée par le processus d'intégration¹⁷. Plus important encore, elle marque pour la première fois, au moins de manière aussi explicite, le divorce entre les intérêts financiers à court terme des acteurs d'entreprise (patronat, managers et actionnaires) et les intérêts de long terme des autres stakeholders de l'industrie (travailleurs, syndicats, régions et territoires) dont les efforts coordonnés pour empêcher la fermeture, avec à la clé une première grève européenne dans le secteur, ont été vains.

La fermeture de Vilvoorde annonce par conséquent un changement substantiel dans la nature du jeu politique européen. Jusqu'à là, ses principaux acteurs – patronat, syndicats, élites politiques et hauts fonctionnaires – s'étaient appuyés sur des coalitions nationales soudées notamment par l'enjeu politique de préserver la stabilité de l'emploi et du rapport salarial, qui avait plutôt fonctionné comme un terrain d'entente pour déterminer les intérêts et les actions respectifs des uns et des autres dans l'arène européenne. Avec Vilvoorde, et plus généralement avec les changements institutionnels qui ont rendu Vilvoorde possible (y compris la privatisation de Renault en 1995 et plus généralement le retrait des États du secteur), une

¹⁷ Les EWC n'ont pas de droits de négociation. Ils ont été institués autour du principe de coopération sans codétermination (Da Costa & Rehfeldt 2010, p.54). En plus, les accords cadres européens signés par les EWC n'ont pas de valeur légale et les syndicats ne sont pas reconnus comme experts ou membres des EWC lors de leur négociation.

logique différente est en train d'émerger. Si au début des années 1980, le besoin de restaurer la compétitivité de l'industrie automobile européenne se présentait comme un moyen pour d'autres fins, et notamment le retour au plein emploi, à partir des années 1990 la quête de « compétitivité » devient un fin en soi, auquel presque tout le reste va être subordonné.

Les effets de ce changement de régime commencent à s'apercevoir dès la fin des années 1990. Entre 1995 et 2000 par exemple la part du marché européen détenue par les constructeurs français augmente et pourtant la part de la production réalisée en France diminue au profit notamment des sites espagnols de PSA et de Renault avec à la clé la négociation de nouveaux contrats de travail (Freyssenet 2009a; Freyssenet 2009b). Toutefois, c'est seulement à partir des années 2000, et surtout après l'intégration des nouveaux États membres de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) que l'on observe dans toute son ampleur le déploiement de ce nouveau processus de restructuration associé à la mise en concurrence des sites et aux délocalisations.

Les années 2000 : déstabilisation de l'ordre industriel

L'équilibre entre les différentes industries automobiles européennes et les parts de marchés de leurs champions nationaux commence à être déstabilisé au début des années 2000 et de manière encore plus nette après 2005. Ce bouleversement est la conséquence de deux dynamiques complémentaires : d'abord, l'accroissement des parts de marché des constructeurs premium, en particulier allemands, qui monopolisent les segments les plus profitables et qui compriment inévitablement les parts de marché et la rentabilité des autres constructeurs, et notamment des constructeurs français et italiens ; ensuite, l'élargissement de l'UE aux PECO qui offre à ces constructeurs en difficulté (mais aussi aux filiales des constructeurs américains, coréens et japonais) la possibilité de réduire leurs coûts de production par de délocalisations massive de la production. La crise viendra ensuite exacerber ce processus de déstabilisation et ses effets sur l'emploi et le travail.

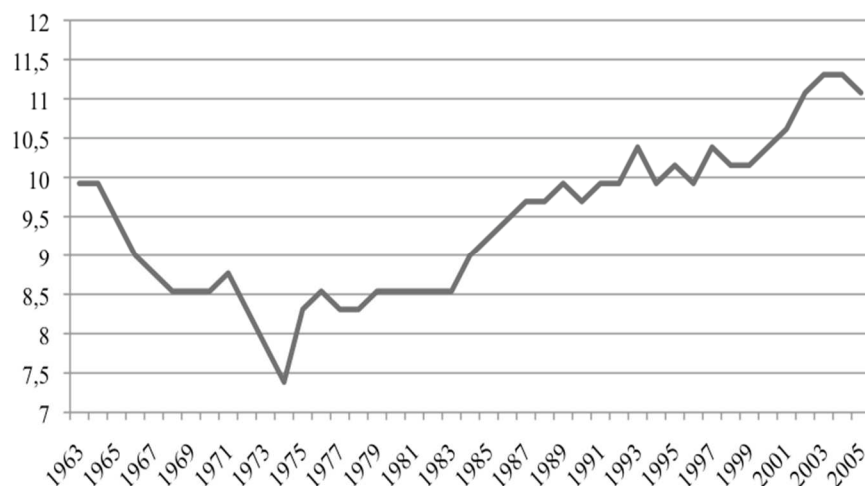
Premier facteur de déstabilisation : l'hégémonie du premium

Au cours des années 1990, l'internationalisation croissante des constructeurs européens et toute une série de rachats et d'alliances entre eux et avec des constructeurs étrangers s'inscrivent et participent à un durcissement généralisé de la concurrence. Comme nous le soulignons plus haut, celui-ci s'exprime par un élargissement des gammes et leur renouvellement plus rapide ainsi que par l'introduction de plus en plus soutenue de nouvelles technologies en réponse notamment à des contraintes réglementaires en matière de consommation, pollution et sécurité routière. Il en résulte une augmentation des coûts et des prix qui reflète aussi l'évolution vers des véhicules de plus en plus lourds et puissants (voir

Figure 25) Ainsi, si l'on prend l'exemple de la France, le nombre de mois de salaire moyen nécessaires à acheter une voiture moyenne passe, par paliers, de 8,5 mois, entre 1968 et 1983, à 10 mois entre 1989 et 1999, et puis à 11,6 mois en 2003 (voir

Figure 22).

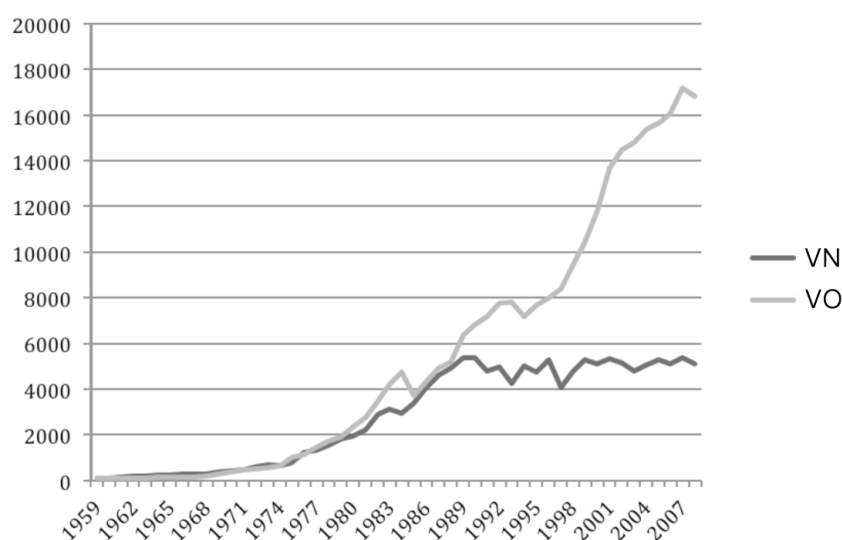
Figure 22. Évolution du nombre des mois de salaire moyen pour acheter une voiture moyenne en France (1963-2005)



Source : CCFA

Pour cette même raison le rapport entre la vente de voitures neuves et voitures d'occasion qui était plus au moins stable à environ 1 VN pour 1 VO jusqu'à la fin des années 1980, passe à 1 VN pour 2 VO à la fin des années 1990 puis, très rapidement, à 1 VN pour 3 VO dès 2004.

Figure 23. Évolution des ventes de voitures neuves (VN) et d'occasion (VO) en France (base 100 – 1959)

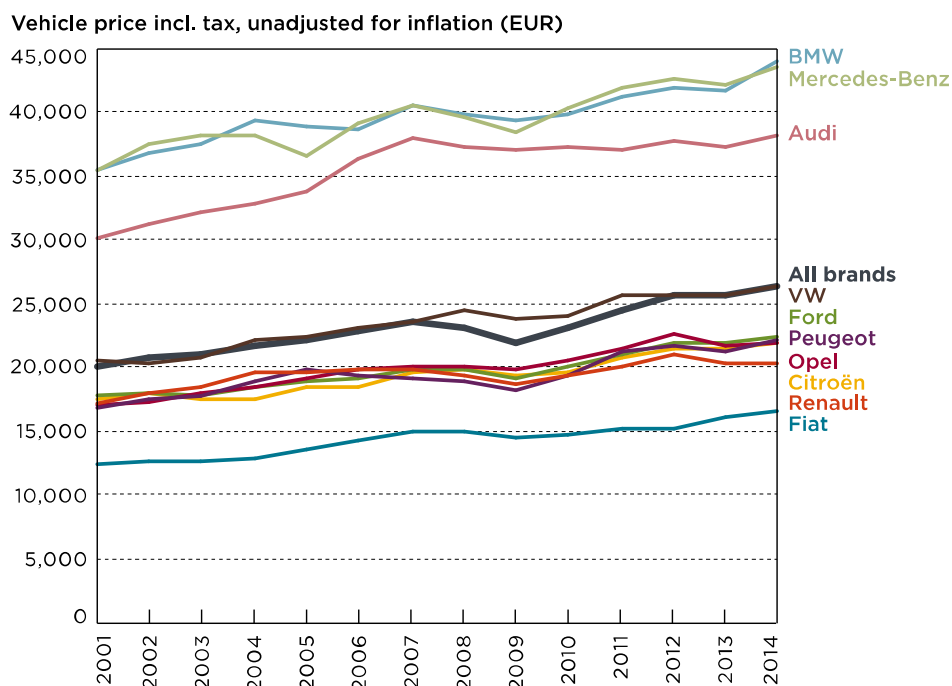


Source : Comptabilité nationale, CCFA

L'analyse des enquêtes budget des familles (INSEE) confirme que la voiture neuve est devenue au cours de cette période un bien de moins en moins accessible pour les ménages modestes mais aussi pour les classes moyennes. Si en 1995 le premier quintile des ménages français, le

plus pauvre, achetait encore 115 000 voitures neuves par an, correspondant à 6% de la valeur totale des achats de voitures neuves par les ménages, en 2006 il n'en achète plus que 55 000 correspondant à 4% de la valeur totale des achats (Jullien & Pardi 2014, p.16). À l'inverse, les ménages du cinquième quintile, les plus riches, qui achetaient en 1995 environ cinq fois plus de voitures neuves que les ménages du premier quintile (545 000) en achètent presque neuf fois plus en 2006 (480 000), leur part en valeur sur les achats totaux passant dans la période de 36,5% (six fois plus que le premier quintile) à 44,3% (dix fois plus).

Figure 24. Prix de vente moyens par marque (2001-2014)

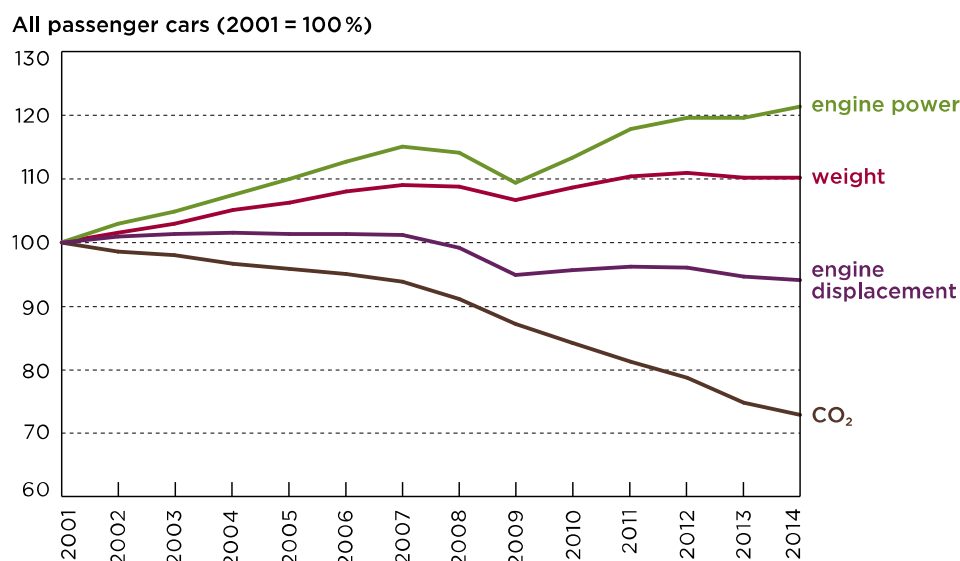


Source : ICCT

Cette tendance se confirme aussi au niveau européen. Les données produites par l'ICCT montrent à la fois une croissance régulière du poids et de la puissance des véhicules (voir

Figure 25) qui va de pair avec une augmentation du prix qui concerne, à des degrés différents, toutes les marques (voir Figure 24). Le prix moyen de vente augmente ainsi de 20% en Europe entre 2000 et 2007, par rapport à une inflation de 14,8%, et de 35% entre 2000 et 2014, par rapport à une inflation de 27,6%.

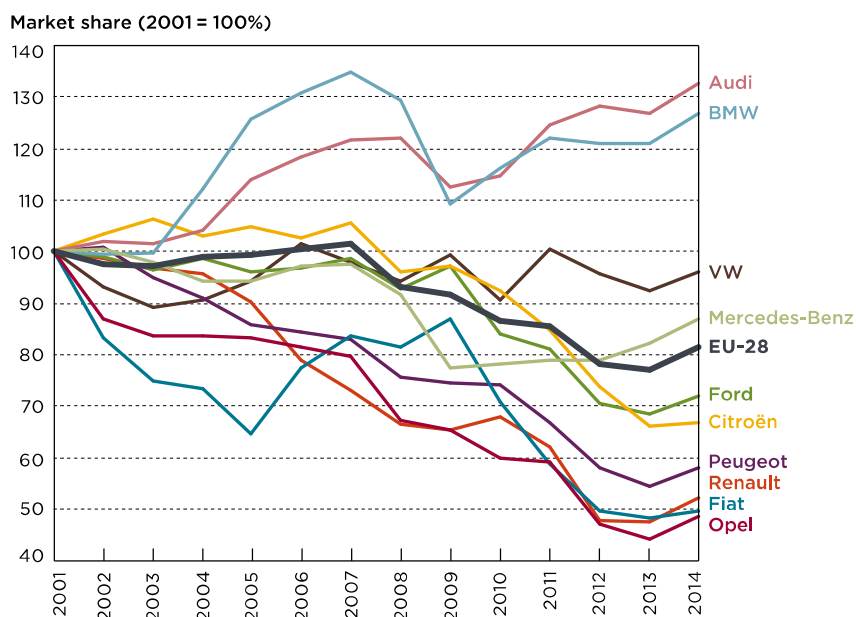
Figure 25. Évolution des caractéristiques des véhicules vendus en Europe (2001-2014, base 100 2001).



Source : ICCT

Puisque les voitures deviennent plus chères et leur achat est limité de plus en plus aux ménages les plus riches, ce sont les marques allemandes, traditionnellement dominantes sur le moyen et le haut de gamme qui tirent mieux leur épingle du jeu. Leur part de marché, en particulier pour les marques premium, augmente très fortement dans la période, tandis que les parts de marché des constructeurs italiens, français et des filiales des constructeurs américains spécialisés dans la production de voitures plus bas de gamme baissent significativement (voir Figure 26).

Figure 26. Part de marché marques européennes (2001-2014, base 100 2001)

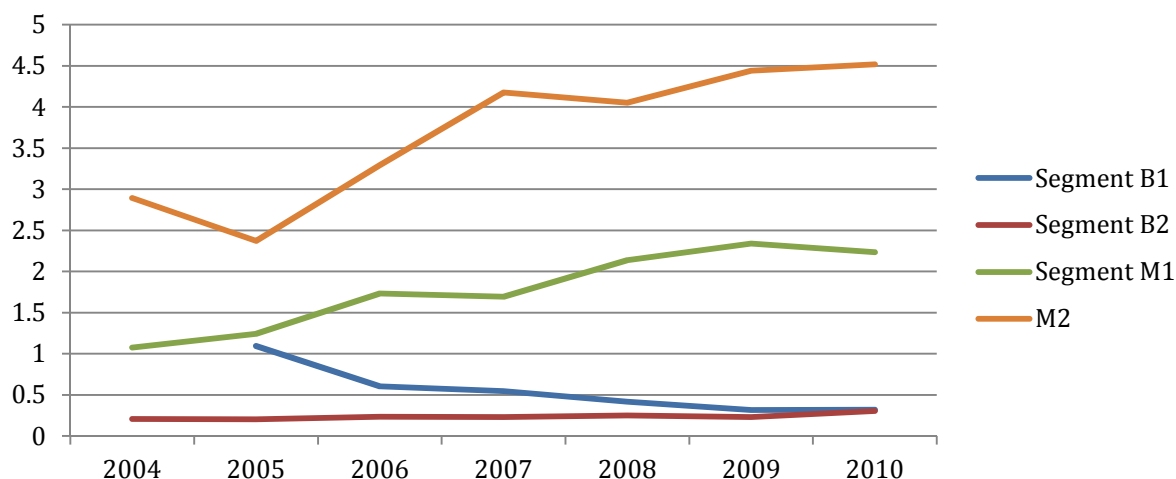


Source : ICCT

Alors que ces constructeurs généralistes étaient encore présents au début de la décennie sur les segments les plus rémunérateurs avec quelques modèles à succès, ils se trouvent désormais de plus en plus marginalisés par les marques allemandes (voir

Figure 27) non seulement sur le haut de gamme (M2) mais aussi sur le moyen-haut gamme (M1).

Figure 27. Ratio entre les ventes européennes des modèles de VW, Audi, BMW et Mercédès et les modèles de Peugeot, Citroën et Renault (2004-2010)



Source : CCFA, AutoActu (traitement Bernard Jullien).

Notes : le segment B1 correspond aux ventes des « mini-citadines » (VW Fox, Smart Fortwo, Peugeot 107, Citroën C1, twingo) ; le segment B2 aux ventes des « citadines » (Polo, Peugeot 206/207, Citroën C2/C3, Renault Clio et Modus) ; le M1 aux ventes de voitures et monospaces compacts (VW Golf et Touran, BMW Mini, Audi A et B, Peugeot 307/308 ; Citroën Xsara/C4, Renault Mégane et Scenic) ; le M2 aux ventes de berlines « familiales » (VW Passat, Audi A4, BMW série 3, Mercedes classe C, Peugeot 407, Citroën C5, Renault Laguna).

Il résulte de cette dynamique une difficulté croissante pour ces constructeurs généralistes à préserver leurs marges de profitabilité. Par le passé, dans la configuration des années 1980-début 1990, des dispositifs politiques auraient été activés par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise pour permettre, dans un premier temps, aux « champions nationaux » de préserver les volumes de production, grâce notamment à des aides d'Etat, et pour rééquilibrer, dans un deuxième temps, le marché par le biais de mesures fiscales et de négociations politiques concernant les conditions d'accès et de vente des véhicules importés. Dans la nouvelle configuration non seulement ces dispositifs politiques ne sont plus disponibles, supplantés par une gouvernance européenne idéologiquement hostile aux intérêts de ces entreprises et des industries nationales considérées comme peu compétitives, mais en plus le management de ces firmes privilégie désormais la profitabilité à court terme, au détriment du volume et de l'emploi, ce qui est conforme aux principes de gouvernance actionnariale dont la diffusion dans le secteur automobile européen s'est fortement accentuée dans cette période.

Comme nous l'annonçons plus haut, la quête de « compétitivité » par la réduction des coûts, et en particulier des coûts de travail et d'approvisionnement, devient alors la seule solution acceptable pour le top management de ces entreprises (Pélata 2013). C'est à ce niveau que la deuxième dynamique de déstabilisation entre en jeu : l'élargissement en 2004 aux nouveaux États membres de l'Europe Centrale et Orientale va en effet offrir à ces constructeurs la

possibilité de délocaliser leur production vers des pays à très bas coûts salariaux au sein même du Marché Unique.

Deuxième facteur de déstabilisation : l'intégration des Pays de l'Europe Centrale et Orientale

Comme nous l'avons évoqué précédemment dans le chapitre dédié aux PECO, la première vague d'investissements directs étrangers dans le secteur automobile de ces pays au cours des années 1990 et au début des années 2000, tablait, au moins initialement, sur un essor des marchés locaux qui étaient censés atteindre selon la plupart des experts, y compris au sein des ministères nationaux et de la Commission Européenne, deux millions de véhicules à la fin de la décennie et quatre millions au cours de la suivante (voir ci-dessus p. 39).

Or, contrairement à ces prévisions, les marchés des PECO ne se sont pas du tout développés, principalement à cause des importations massives de véhicules d'occasion qui selon la doxa européenne défendue par la Commission et par la Court de Justice Européenne ne pouvaient pas être régulées par ces États au nom du principe de libre circulation des marchandises au sein du Marché Unique.

En 2015, avec un peu moins d'un million de véhicules particuliers neufs vendus, le niveau de ces marchés était inférieur à celui de 2004, au moment de leur intégration (voir Figure 8). Les volumes de production ont, par contre, rapidement doublé entre 2004 et 2008, passant de 1,5 à 3 millions, et ont ensuite continué à croître après la première partie de la crise pour atteindre presque 4 millions de véhicules en 2015 dont environ 3,5 millions sont exportés vers les pays de l'Europe occidentale. Puisque en 2015, le marché européen des voitures neuves est encore de 11% au-dessous de son niveau de 2004, et cela malgré une nette reprise par rapport à 2014, il y a eu par conséquent une énorme vague de délocalisations dans cette période. Celle-ci a affectée principalement la production automobile en France (-46% par rapport à 2000), en Italie (-53%), en Belgique (-63%), et dans une moindre mesure en Espagne (-9%), alors que seulement en Allemagne elle a augmenté de 11% (voir Figure 19). Cette vague de délocalisations constitue donc le principal vecteur de restructuration au sein de l'industrie automobile européenne occidentale et précède très largement le début de la crise.

L'impact de la crise : du soutien à la demande à la problématisation en termes de surcapacité

Initialement, notamment dans la période 2008-2009, la crise financière en provenance des États-Unis a été perçue comme une crise temporaire nécessitant de mesures défensives pour soutenir la demande automobile et protéger l'emploi dans le secteur. En plus de prêts importants octroyés par les gouvernements aux constructeurs en crise, pour soutenir leurs investissements en R&D et préserver leurs filiales de crédit (8,5 milliards d'euros seulement en France), pratiquement tous les principaux pays européens ont introduit de primes à la casse, ainsi que des mesures de chômage partiel permettant la diminution ou l'arrêt de la production sans fermeture d'usines ou licenciements.

Dans un contexte très fortement marqué par l'augmentation du prix du pétrole et par l'engagement européen contre le réchauffement climatique, les politiques de soutien à la demande et à l'emploi sont systématiquement associées à des injonctions contraignantes pour accélérer la transition vers la voiture decarbonnée et propre. Les primes à la casse ne sont ainsi données que pour l'achat de véhicules émettant peu d'émissions de CO₂ (moins de 160gr/km en France) et viennent souvent s'ajouter à des « bonus » pour l'achat de véhicules propres (jusqu'à 2600 € en France pour des véhicules émettant moins de 130gr de CO₂ en 2008).

Le lancement en France, en 2009, d'un plan de grande envergure pour soutenir la diffusion du véhicule électrique et l'annonce de la part de Renault de la commercialisation d'une gamme de voitures électriques ainsi que de la création d'une usine de batteries à Flins, apparaissent dès lors comme une première solution de sortie de crise. Le plan doté d'environ 2 milliards d'euros prévoit la création d'un marché de masse pour la voiture électrique avec une part de marché estimée pour 2015 à 7% et un objectif de parc de 5% pour 2020. L'Allemagne, l'Espagne et l'Angleterre emboîtent rapidement les pas de la France, même si avec des plans beaucoup moins ambitieux. Les autres constructeurs européens s'engagent aussi sur la voie de la voiture électrique mais avec plus de prudence que Renault.

Sous l'effet des primes à la casse et des bonus écologiques, le marché se déplace en 2008-2009 vers les segments inférieurs au détriment du haut et du moyen-haut de gamme. Certains analystes y voient une tendance durable qui correspondrait à un changement de préférences chez les consommateurs en faveur de véhicules moins polluants et moins chers, qui anticiperait aussi le durcissement des normes européennes sur les émissions. Puisque les modèles allemands sont sensiblement plus lourds, polluants et chers que les modèles commercialisés par les constructeurs français et italiens, on voit se dessiner à ce moment la possibilité d'une stratégie coordonnée à l'échelle européenne de remise en cause de l'hégémonie premium incarnée par les marques allemandes avec à la clé un rééquilibrage possible de l'industrie automobile européenne autour de politiques centrées sur la demande et son verdissement. C'est notamment le souhait du Comité des Régions de l'UE qui appelle en 2010 « *la Commission Européenne à développer une politique industrielle de long terme pour l'industrie qui corresponde aux initiatives existantes, qui renforce sa dimension régionale, et qui contribue aux objectifs européens de compétitivité, de cohésion territoriale, de développement durable et de lutte contre le changement climatique* ». Le Comité de Régions invite également la Commission à abandonner le principe de « *neutralité technologique* » et de « *choisir un nombre limité d'options technologiques afin de promouvoir le développement de la voiture décarbonnée* » (Jullien et al. 2014). La compétitivité internationale de l'industrie automobile européenne se reconstituerait ici autour de sa position de leader mondial de la voiture propre et de la mobilité verte.

Cette hypothèse est cependant de courte durée. Dès le deuxième semestre de 2010, avec la fin des primes à la caisse, et en encore plus nettement en 2011, le marché revient pour ainsi dire à la normale et profite de nouveau assez largement aux marques premium (voir Figure 26 ci-dessous). Au même temps, l'enthousiasme suscité par le plan électrique français laisse la place à un scepticisme croissant quant à la faisabilité des objectifs annoncés, alimenté aussi par la résistance de PSA qui s'est engagé en 2010 dans la voie de l'hybride-diesel.

Lorsque le deuxième temps de la crise arrive en fin 2011, avec l'éclatement de la crise des dettes souveraines, l'hypothèse d'une transition rapide vers la voiture électrique et vers de voitures significativement plus compactes et moins polluantes comme moyens de relancer l'industrie automobile en Europe occidentale semble définitivement abandonnée (Villareal 2014). Cette fois la crise n'est plus perçue comme temporaire, mais comme structurelle. En sachant qu'ils ne pourront plus bénéficier de mesures temporaires de soutien à la demande et confrontés à une dégradation rapide de la profitabilité de leurs groupes, Philippe Varin, le directeur de PSA, et Sergio Marchionne, administrateur délégué de Fiat, problématisent la crise en termes de surcapacité. Ils ne sont pas les seuls. Le même diagnostic est émis par les filiales de Ford et GM confrontés exactement aux mêmes problèmes et il est repris par la plupart des analystes du secteur ainsi que par la Commission Européenne. Ce qui est maintenant exigé par

les constructeurs français et italiens, est le droit de se débarrasser des usines et des salariés en excès par rapport au volume de ventes actuel afin de pouvoir retrouver rapidement la rentabilité. L'exemple américain, où les « Detroit three » ont déjà fermé une dizaine d'usines depuis le début de la crise est cité comme modèle, alors qu'il avait été plutôt critiqué dans la première partie de la crise.

Le rôle joué par les délocalisations vers l'Europe de l'Est dans la crise de l'industrie automobile occidentale, dénoncé notamment par la Fédération Européenne de la Métallurgie lors des concertations autour de l'initiative de la Commission CARS 21, semble aussi être complètement sorti de l'agenda politique. Entre 2010 et 2014, Fiat, PSA, Ford et Opel procèdent à la fermeture de sept usines en Europe, toutes localisées dans des pays à hauts coûts salariaux : Opel Antwerp et Ford Genk, respectivement en 2010 et en 2013 en Belgique ; Fiat Termini en 2011 en Italie ; PSA Aulnay en 2013 en France ; Ford Southampton et les presses de Ford Dagenham en 2013 en Grande-Bretagne ; et Opel Bochum en 2014 en Allemagne. Dans le cas d'Opel Antwerp, en Belgique, l'usine a été fermée malgré la signature d'un accord cadre entre GM Europe et son Comité d'Entreprise Européen sur la réduction du temps de travail en contrepartie d'un engagement de l'entreprise à ne pas utiliser de licenciements collectifs et à ne pas fermer d'usines en Europe (Bernaciak 2011).

Ces fermetures, bien que beaucoup moins nombreuses que celles réalisées aux États-Unis, rendent crédibles les menaces permanentes d'un déplacement des investissements ou de la production vers d'autres usines européennes plus « compétitives » (Raess & Burgoon 2006), contribuant à affaiblir davantage la déjà chancelante solidarité transnationale entre syndicats nationaux.

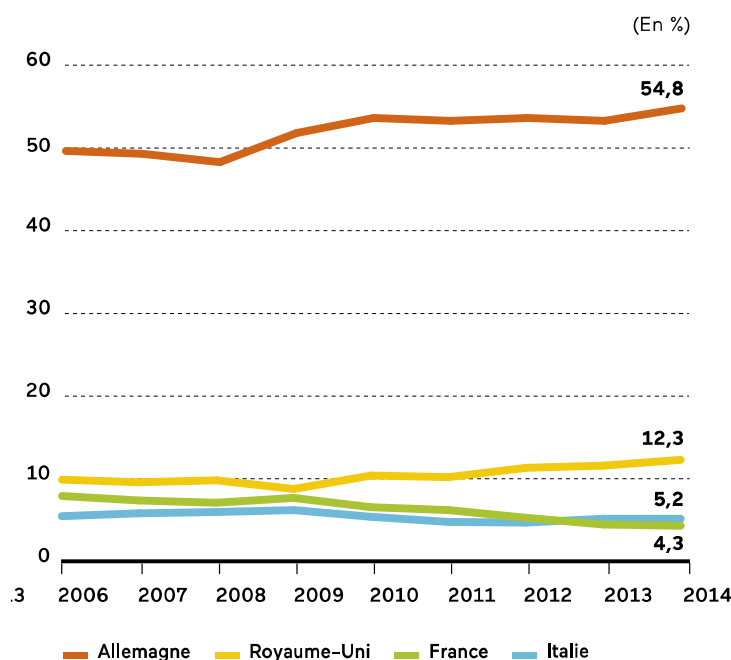
Si les Comités d'Entreprises Européens (CEE) paraissent déjà dans les années 1990 mal équipés pour faire face au pouvoir de dumping économique et social donné aux entreprises multinationales par la création du Marché Unique, l'élargissement de 2004 et 2007 aux Nouveaux États Membres a significativement intensifié non seulement la dynamique de mise en concurrence des sites mais aussi le contrôle managérial sur les CEE. Avec une proportion croissante de représentants des syndicats de l'Europe de l'Est, souvent très coopératifs avec les directions, la contestation des décisions impliquant des délocalisations ou des fermetures d'usine, voire le principe même de mise en concurrence des sites, est devenue pratiquement impossible au sein des CEE. Dans de nombreux cas, comme on l'a souligné plus haut, ces institutions évoluent vers des instruments d'un « dialogue social managérial » fondé sur la diffusion des « meilleures pratiques » et sur « l'acculturation » des syndicats à la « nécessité du changement » (Dieuaide & Delteil 2011b).

Ainsi, les constructeurs qui procèdent à fermer des usines, mais aussi Renault qui s'est séparé d'environ 11 000 salariés entre 2012 et 2014, parviennent à obtenir assez rapidement d'importantes concessions de la part de leurs syndicats nationaux via une série d'accords de compétitivité (voir ci-dessous) qui mettent explicitement en concurrence leurs salariés dans les différents sites européens pour l'obtention des nouveaux investissements et des volumes de production associés.

En ce qui concerne la voie de sortie de crise à suivre elle est désormais représentée par le succès à l'exportation des constructeurs premium allemands, mais aussi britanniques et suédois (Mini contrôlé par BMW, Jaguar et Land Rover contrôlé par Tata, Volvo contrôlé par Geely), en particulier sur le marché chinois. Dans les derniers rapports de CARS 21, qui définissent la stratégie européenne pour l'industrie automobile, le futur se situe clairement dans la capacité

d'exporter vers les nouveaux pays émergents et les États-Unis. Le fait que ces exportations soient presque exclusivement allemandes (voir Figure 28)¹⁸ et quasi certainement remplacées à terme par des productions locales sous licence ne suffit pas pour l'instant à questionner le bien fondé de cette stratégie industrielle et commerciale pour l'ensemble de l'industrie automobile européenne.

Figure 28. Part dans les exportations de l'UE vers le reste du monde - véhicules routiers (SITC 78) (2006-2014)



Source : CCFA.

Au contraire, les constructeurs généralistes en crise acceptent désormais de sacrifier leurs parts de marché et leurs volumes de production dans leurs bases domestiques et plus généralement en Europe pour ne pas y perdre trop d'argent et se donner les moyens de chercher leur salut dans les marchés émergents. Par exemple, la stratégie de « montée en gamme » de PSA avec la gamme DS vise explicitement le marché chinois au prix d'une perte considérable de part de marché et de volume en Europe (Heim 2016b). À ce jeu, les délocalisations vers le PECO pour y assurer la production des segments de basse et moyenne gamme paraissent aussi parfaitement logiques et ne font plus l'objet de contestations au niveau des gouvernements nationaux. On soulignera aussi sur ce point, que les projets d'investissements automobiles dans les nouveaux États membres ont été depuis pratiquement le début généreusement subventionnés par les aides de la Banque d'Investissement Européenne (Nicolini et al. 2013; Nicolini et al. 2016) de manière conforme aux souhaits de la Commission.

Dès lors, l'écroulement de la production automobile en France et en Italie, dont la part dans la production totale européenne est passée (pour les deux pays) de 30% en 2000 à 14% en 2015, correspond à la fois à la désolidarisation des anciens « champions nationaux » vis-à-vis de leurs

¹⁸ A titre de comparaison : sur le total des exportations automobiles de l'Allemagne la part non-UE représente 47,8%, dont un tiers est exporté vers l'Asie, et un autre tiers vers les États-Unis ; pour la Grande-Bretagne, la part non-UE monte à 55,2% dont plus d'un tiers vers l'Asie et un quart vers les États-Unis ; pour la France, cette part n'est que de 23,1%, dont un cinquième vers l'Asie et un peu plus de 10% vers les États-Unis (source : (Catani & Alii 2015, p.101).

bases domestiques et au retrait de l'État qui semble désormais incapable dans ces pays de contester la lecture de la crise en termes de surcapacité et restructurations. Ainsi, alors même que ce processus de restructuration est bien la conséquence d'une déstabilisation politique de l'ordre industriel du secteur automobile européen, il apparaît désormais comme un fait naturel et inéluctable y compris du point de vue des syndicats européens de l'automobile. Par exemple, les rapports intermédiaire et final de Cars 21 qui définissent l'agenda européenne pour le secteur automobile et à la formulation desquels la Fédération Européenne de la Métallurgie a participé en tant que stake-holder reconnu du secteur, ne mentionnent aucun de ces problèmes et formalisent une vision consensuelle du besoin d'améliorer la compétitivité de l'industrie automobile en développant l'innovation technologique, en réduisant les surcapacités, et en procédant avec les restructurations qui s'imposent (EC 2012).

Trois raisons permettent d'expliquer cette absence de problématisation et politisation des facteurs de déstabilisation du secteur automobile à l'échelle européenne :

- D'abord, par contraste avec d'autres secteurs qui ont été identifiés par la Commission comme étant hautement intégré dans les politiques communautaire (comme les transports publics et privés), très affectés par la législation européenne (comme les télécommunications et l'énergie), ou encore particulièrement exposés à la concurrence internationale (comme le textile) (Dufresne et al. 2006), le développement du dialogue social européen dans le secteur automobile a été laissé à l'initiative des syndicats et du patronat, avec peu de succès.
- Ensuite, puisque la FEM accepte de formuler les problèmes du secteur automobile à partir de la même notion de « compétitivité » que proposent la Commission et les associations patronales (en particulier la notion de surcapacité qui fait consensus), le syndicat européen accepte *de facto* un rôle politiquement subordonné du rapport salarial.
- Enfin, le plus puissant syndicat au sein de la FEM et dans le secteur automobile européen, l'allemand IG-Metal, représente les intérêts de l'industrie automobile nationale qui incarne la seule exception parmi les industries nationales de l'Europe occidentale confrontés au déclin marqué de la production et de l'emploi. Nous avons évoqué certains de facteurs qui ont contribué au succès de l'industrie automobile allemande pendant les derniers vingt ans. Parmi ceux-ci, la résilience d'institutions spécifiques dans la relation d'emploi, comme les comités d'entreprise et la codétermination, ont permis de neutraliser la capacité des firmes multinationales allemandes de jouer l'Europe comme un espace de concurrence inter-sites comme cela s'est produit en France et en Italie. Le problème est que l'exception allemande ne représente pas une alternative viable pour les autres industries automobiles européennes. D'une part, parce que sa prospérité actuelle a été au moins en partie bâtie au détriment des autres industries automobiles nationales. D'autre part, parce que sans la création d'institutions européennes qui régulent la mise en concurrence des espaces et des systèmes de relations d'emploi, ceux-ci continueront à être subordonnés à la quête sans fin de compétitivité au détriment de l'emploi et du travail.

La question par conséquent est de savoir jusqu'où le processus de restructuration des industries automobiles françaises, italiennes, espagnoles et belges (entre autres) peut aller, avant que l'impact négatif de l'intégration européenne sur l'emploi et le travail soit finalement problématisée à l'échelle européenne.

Industrie 4.0 et industrie du futur : solution ou approfondissement du problème ?

Lancée par la Commission Européenne en janvier 2016, l'initiative GEAR 2030 qui poursuit les travaux de CARS 21, inclut désormais la notion d'industrie 4.0 parmi les axes stratégiques de la restructuration du secteur. Élaboré par un consortium allemand d'entreprises créé en 2012 avec le soutien du gouvernement allemand et piloté par Bosch et SAP, ce concept théorise l'arrivée imminente d'une quatrième révolution industrielle qui serait déclenchée par l'introduction massive des technologies numériques dans la production industrielle.

Les principales briques technologiques de l'Industrie 4.0 sont : l'internet des objets, censé permettre aux pièces et composants du processus de production de communiquer entre eux et avec les opérateurs ; la production additive, qui rend possible une production des pièces aux géométries complexes par ajout de matière ; la cobotique, qui prévoit l'introduction sur les chaînes de production de robots capable de coopérer entre eux et avec les opérateurs ; et la réalité augmentée, sous la forme par exemple de lunettes intelligentes fournissant aux opérateurs les informations nécessaires à l'exécution de leur travail.

Pour les tenants de cette vision, la diffusion de ces nouvelles technologies au sein du tissu industriel devrait permettre la création d'usines numériques, connectées et intelligentes, susceptibles de produire à la commande de manière flexible et en petit lots tout en réduisant les coûts et en améliorant la qualité du travail. Selon plusieurs grands cabinets de consultants qui participent aux travaux de GEAR 2030, l'industrie automobile devrait jouer un rôle central dans le développement de ces nouvelles usines et bénéficier très largement des nouvelles technologies qui leur seront associées (Rüssmann et al. 2015; Kaas 2016).

Lorsqu'on cherche cependant à comprendre plus concrètement ce que cela implique en termes d'investissements en cours ou planifiés, de taux de diffusion de ces nouvelles technologies dans les usines automobiles, et de bénéfices attendus par les constructeurs et les équipementiers, le constat se fait beaucoup moins évident. Mise à part chez les spécialistes allemands, et exclusivement sur des lignes de production en petit volumes de modèles très haut de gamme, on ne trouve pratiquement aucune trace de ces nouvelles technologies ni dans les usines automobiles existantes, ni dans les rapports annuels des constructeurs et équipementiers. Même dans les visions les plus optimistes quant à l'impact de ces nouvelles technologies dans le secteur automobile, comme celle défendue par le rapport du Boston Consulting Group sur l'Industrie 4.0 (Rüssmann et al. 2015), les gains de productivité supplémentaires attendus pour les 5-10 années à venir ne dépassent pas le 6-9% au total, et encore ces données prévisionnelles ne concernent que l'industrie automobile allemande.

Interrogé le 20 novembre 2015 par la mission parlementaire d'information sur l'offre automobile française, Louis Schweitzer, à la fois Commissaire général à l'investissement et ancien PDG de Renault, s'est montré beaucoup plus prudent :

« Mon expérience de l'automobile me fait dire que les chaînes flexibles ne sont pas une bonne solution au long cours pour les gros volumes, car elles induisent des surcoûts et une perte d'efficacité. Elle peut être intéressante pour les petites séries, par exemple pour la construction de V6 ou V8. Par ailleurs, la flexibilité n'est souvent que théorique : les besoins réels liés à l'innovation supposent des changements qui ne sont pas ceux qui avaient été envisagés initialement. Cela dit, nous soutenons les automatisations dans des domaines où la flexibilité est un atout. Nous aidons ainsi les projets d'usine du futur, mais dans des secteurs où l'on n'est pas, comme dans l'automobile, à 5 centimes près sur le prix d'un moteur – l'industrie

automobile est toujours près de ses sous : gagner un euro par véhicule suppose un énorme effort. » (Assemblée nationale 2016).

Pour mieux illustrer les propos de Louis Schweitzer, on peut comparer le prix de vente au kilogramme d'une voiture de moyenne gamme comme la Golf Volkswagen (1,6 L. Blue-motion), qui se situe autour de 22 € en 2015, à celui d'un Airbus A350 – 1300 € – ou d'un Iphone 6s – 5244 €. Pour être rentable à un tel niveau de prix, les constructeurs doivent produire de très grands volumes qui se chiffrent aujourd'hui près du million de véhicules par plateforme. Or les nouvelles technologies associées à l'Industrie 4.0 ne semblent pas compatibles avec ce niveau d'économies d'échelle. Leur potentiel se situe plutôt dans la production en petit lots de biens à très haute valeur ajoutée auxquels ces technologies sont susceptibles d'apporter de nouvelles propriétés, comme dans l'aviation ou l'industrie militaire. C'est aussi la raison pour laquelle on ne trouve leur application dans le secteur automobile que chez les spécialistes allemands dont certains produits, très haut de gamme, possèdent ce type de caractéristiques.

Si nous prenons l'exemple de la production additive, les experts concordent pour dire que son application en production industrielle restera très probablement restreinte à la petite série, et à des secteurs à très haute valeur ajoutée comme l'aéronautique ou la défense. Son usage dans l'automobile concernera principalement le prototypage en phase de conception industrielle (Shipp 2012). Chez Mercedes on trouve un exemple d'application dans la production de la Class S 2018, commercialisée à partir d'environ 100 000 €, pour la fabrication notamment d'appuie-têtes qui iront parfaitement épouser la tête des heureux acheteurs sur commande.

L'internet des objets commence à être utilisée à titre expérimental chez Audi et Volkswagen pour tracer dans le réseau de logistique la circulation des pièces pour la fabrication de prototypes via notamment de technologies RFS¹⁹. Son coût trop important compte tenu du nombre impressionnant de pièces qui entrent dans la production d'un véhicule en grande série devrait limiter pour l'heure sa diffusion qui n'aurait en tout cas qu'un impact sur le monitoring de la chaîne logistique, et pas vraiment en production.

Quant à la cobotique, là aussi l'essentiel des expérimentations connues sont pour l'instant réalisées par des entreprises allemandes, et notamment par BMW. Les problèmes d'application relèveraient ici moins de l'adéquation technologique au secteur automobile que du droit du travail, car il s'agirait de faire travailler des robots en contact avec les ouvriers, ce qui impliquerait la refonte d'un nombre important de lois pour que cela soit possible. Par ailleurs, au-delà des très rares expérimentations actuelles qui sont confinées à de postes en station fixe, un usage intensif sur la chaîne de montage, avec notamment une variété importante de produits à assembler avec des cadences très élevées, n'est tout simplement pas envisageable à l'heure actuelle.

Mise à part donc ces applications isolées de morceaux des briques technologiques principalement dans le cadre d'une production premium sur commande, l'usine 4.0 ne constitue pas un nouveau modèle d'organisation de la production. En tout cas, au moins sur le plan idéologique, le consensus européen qui est en train de se bâtir autour de l'industrie 4.0 comme solution « miracle » aux problèmes de compétitivité de l'industrie automobile va de pair avec le consensus sur la montée en gamme comme stratégie reine pour préserver les bases domestiques occidentales en développant les exportations mondiales. Ainsi, comme c'était déjà le cas avec CARS 21, l'agenda qui structure les travaux de GEAR 2030 implique de fait un

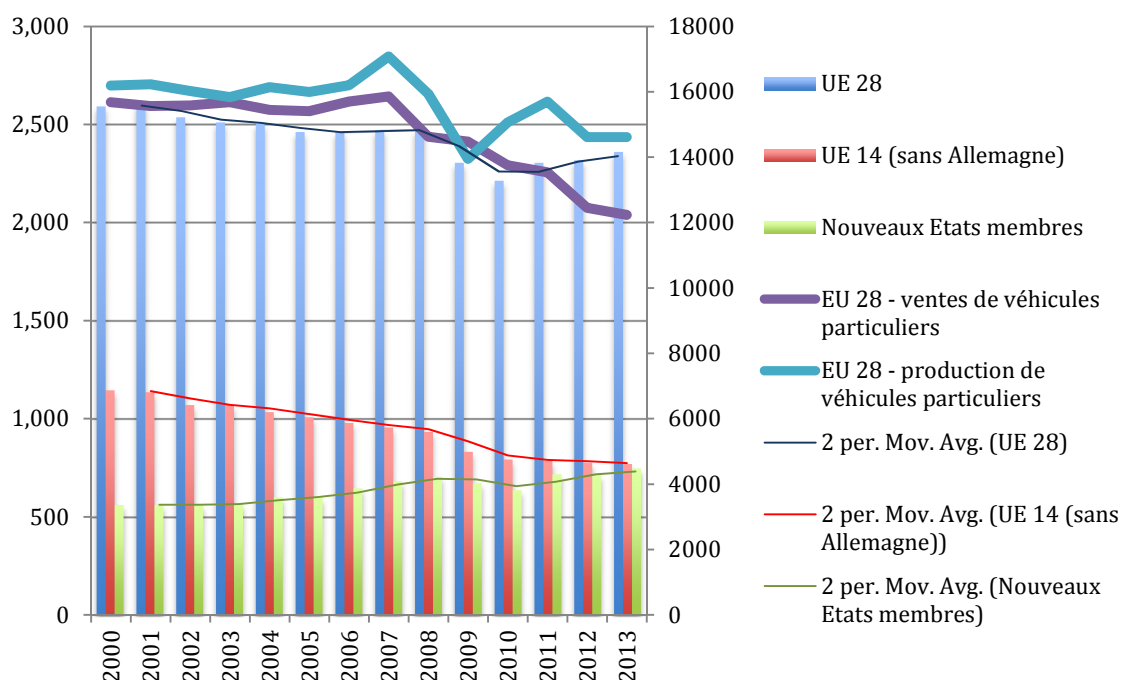
¹⁹ Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Transparent_Prototype (consulté le 1/11/2016).

renforcement de l'hégémonie « premium » dans la définition des politiques industrielles européennes.

Conséquences pour l'emploi et le travail

Avant la crise, pendant la première moitié des années 2000, le niveau d'emploi dans l'industrie automobile européenne a diminué de 4,7% (entre 2000 et 2007) par rapport à une augmentation de la production de 5,5%. Mais en réalité, la totalité des pertes d'emploi s'est concentrée dans les pays à hauts coûts salariaux de l'Europe de l'Ouest (-12% et -16,5% en excluant l'Allemagne) par rapport à une croissance de 21,4% des emplois automobiles dans les Nouveaux États Membres (NEM) (voir Figure 29 ci-dessous). Ensuite, pendant la première période de crise entre 2008 et 2009, l'emploi a chuté ultérieurement dans les pays à hauts coûts salariaux (-12,8%) et s'est tassé dans les NEM (-1,2%). Quant à la deuxième période de crise entre 2011 et 2013, les données Eurostat s'arrêtent pour beaucoup de pays en 2013 et ne permettent pas de mesurer l'impact total de la plupart des fermetures d'usine qui interviennent au cours de 2013 et en 2014. Sur la base de ces données on constate toutefois que l'emploi continue à diminuer en Europe de l'Ouest (-2,2%) alors qu'il reprend à augmenter dans les NEM (+4,3%). Au total, sur la période 2000-2013 la production de véhicules particuliers en Europe aura diminué moins que les ventes (-10% par rapport à -22%), grâce notamment à l'essor des exportations allemandes et britanniques vers la Chine et les États-Unis, tandis que l'évolution de l'emploi, qui a chuté de 9%, reflète le processus de délocalisation de la production, avec une chute de 21% dans les pays de l'Europe de l'Ouest (de 33% en excluant l'Allemagne où l'emploi n'a diminué que de 5%) et une augmentation de 33% dans les NEM.

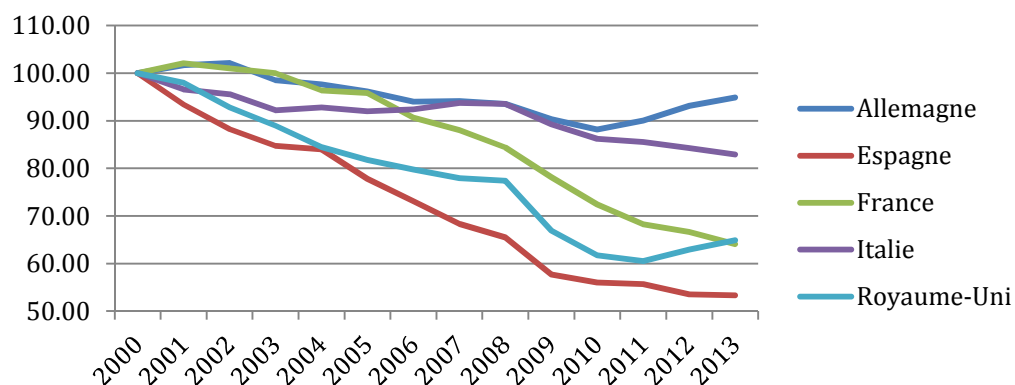
Figure 29. Emplois en milliers correspondant au NACE/R2 industrie automobile (2000-2013)



Source : Eurostat – Comptes nationaux / Emploi par secteur (NACE – R2).

Note : Production et ventes sur l'échelle de droite (en milliers de véhicules)

Figure 30. Évolution de l'emploi automobile en Europe de l'Ouest (2000-2013) – base 100 (2000)



Source : Eurostat. Statistique annuelle des entreprises.

La répartition des pertes d'emploi dans l'industrie automobile en Europe de l'Ouest sur la période 2000-2013 montre la bonne tenue allemande (-5%), et, dans une moindre mesure, italienne (-10%), des pertes importantes en France (-19% depuis 2004) et en Espagne (-21%) et l'effondrement des effectifs en Belgique (-31%) et au Royaume-Uni (-38%). On observe aussi que l'impact de la crise financière de 2008/2009 a été assez homogène, avec des chutes d'emploi dans presque tous les pays, sauf en Italie, alors que l'impact de la crise des dettes souveraines (2012-2013) est visible en France, Italie, Belgique et en Espagne, mais pas en Allemagne et au Royaume-Uni où l'emploi croît dans cette période tiré par l'essor des exportations.

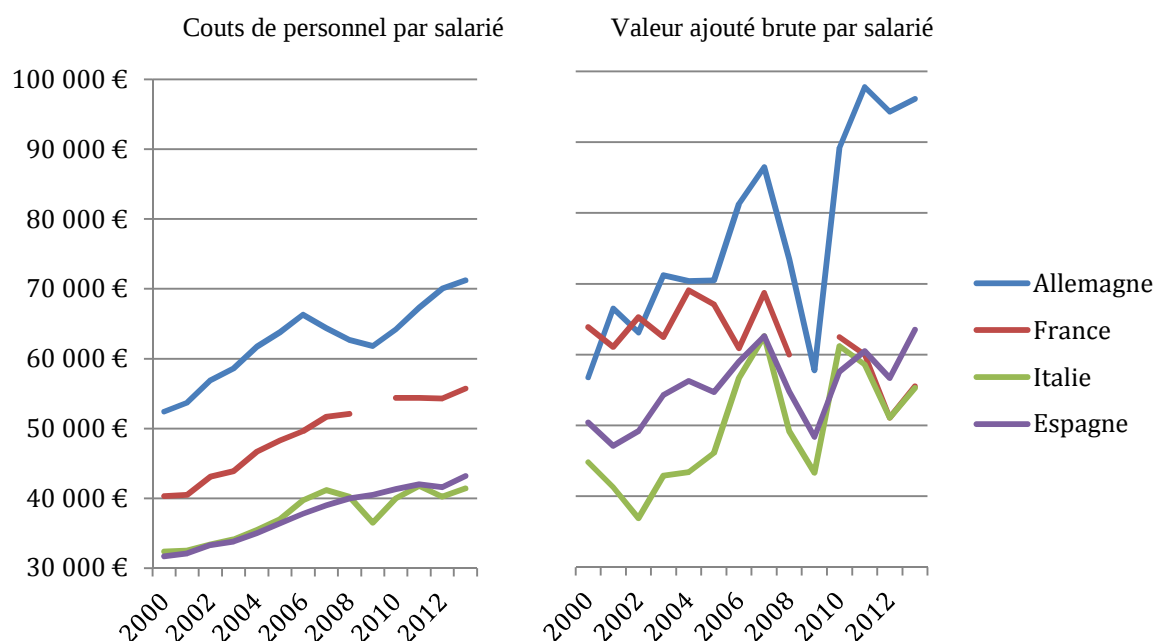
La dynamique italienne, avec une perte d'emploi de « seulement » 10% peut surprendre compte tenu de l'effondrement de la production automobile dans cette même période (-53%). Elle s'explique, d'une part, par la bonne tenue de l'industrie équipementière où l'emploi augmente de 8% par rapport à une diminution de 21% chez les constructeurs, et, d'autre part, par l'usage important des dispositifs de chômage partiel, notamment la *cassa integrazione* où en 2015 se trouve un peu moins de la moitié des salariés de Fiat²⁰. Ce constat s'applique aussi à la France, où les pertes d'emploi (-19%) ne sont pas proportionnelles à la chute des volumes de production (-45%). Ici également l'industrie équipementière résiste mieux (-17%) que les constructeurs (-25%) et tous les deux ont très largement profité des mesures de chômage partiel : entre 2007 et 2010 selon une étude de la Dares environ 35 millions d'heures non travaillées dans l'industrie automobile ont été prises en charge par le dispositif pour un coût total pour l'État d'environ 170 millions d'euros (Calavrezo & Lodin 2012).

Le fait que de manière générale les délocalisations de la production automobile vers les NEM aient un moindre impact sur le niveau d'emploi des équipementiers s'explique de deux manières. D'une part, les grands équipementiers de premier rang et certains de deuxième rang, équipent l'ensemble des constructeurs, et notamment les constructeurs premium allemands et britanniques qui sont désormais dans beaucoup des cas leurs principaux clients en Europe. D'autre part, au moins initialement, la délocalisation de la fabrication de voitures n'implique pas automatiquement la délocalisation de la sous-traitance car les économies d'échelle tendent

²⁰ On rappellera sur ce point que Sergio Marchionne a cherché à obtenir de l'Union Européen un programme subventionné de réduction des capacités productives selon le même schéma adopté pour la sidérurgie, mais sans succès (Catani & Alii 2015).

à être plus importante au niveau de certains gros sous-ensembles que dans l'assemblage de voitures.

Figure 31. Coûts de personnel et valeur ajoutée brute par salarié dans l'industrie automobile européenne (2000-2014)



Source : Eurostat. Statistique annuelle des entreprises.

Les évolutions des coût du personnel (CP) par salarié et de la valeur brute (VA) par salarié dans la période 2000-2013 (voir Figure 31 ci-dessus) font ressortir de manière claire l'impact de la crise. Elles montrent aussi le gap croissant qui sépare la VA par salarié en Allemagne des autres pays, avec un clair décrochage de la France qui coïncide aussi avec la crise de rentabilité de PSA. Le processus de restructuration associé aux délocalisations ne semble pas avoir impacté de manière claire le CP par salarié en France, Italie et Espagne, l'ajustement se faisant plutôt par le niveau d'emploi et par les conditions de travail (la flexibilité horaire notamment). Lorsqu'on compare le CP par salarié dans ces pays avec celui de l'Allemagne on constate en tout cas que les écarts de rémunération par salarié restent stables tout au long de la période. Dans le Tableau 3 ci-dessous on peut voir aussi que la convergence attendue dans le processus d'intégration européenne entre les rémunérations dans les PECO et celles dans l'UE 15 n'a pas/peu eu lieu dans l'industrie automobile, puisque les CP par salarié restent dans les PECO en 2013 d'environ 80% inférieurs à ceux de l'Allemagne, comme c'était déjà le cas au début des années 2000.

Tableau 3. Comparaison entre les coûts du personnel par salarié dans l'industrie automobile en Allemagne et les autres pays européens (2000-2013)

	2000	2004	2010	2013
Allemagne	52 400 €	61 700 €	64 200 €	71 200 €
Belgique	-15%	-16%	-18%	-20%
France	-23%	-24%	-15%	-22%
Italie	-38%	-42%	-38%	-42%

Espagne	-40%	-43%	-36%	-39%
Slovénie			-66%	-68%
République Tchèque			-72%	-73%
Pologne	-85%	-87%	-80%	-79%
Hongrie	-85%	-80%	-77%	-76%
Slovaquie	-87%	-85%	-76%	-74%
Roumanie	-95%	-94%	-88%	-86%

Source : Eurostat. Statistique annuelle des entreprises.

Enfin, en ce qui concerne l'impact des processus de restructuration sur les conditions d'emploi et de travail, nous avons déjà souligné comment la mise en concurrence de plus en plus explicite des sites de production au sein du Marché Unique a permis aux constructeurs et aux équipementiers d'obtenir des nombreuses concessions de la part des syndicats et des salariés.

En Italie, Fiat a fait passer par des referendums auprès des salariés (d'abord, en 2010, à l'usine de Pomigliano, menacée de fermeture, puis en 2011 à l'usine de Mirafiori) un nouvel accord dérogatoire aux accords de branche qui prévoit :

- « - Un raccourcissement des temps de pause quotidienne ;
- La multiplication des cycles de production ;
- Des mesures destinées à lutter contre l'absentéisme, notamment avant ou après les jours fériés ;
- - La possibilité de tripler les heures supplémentaires sans négociation avec les syndicats ;
- Une clause dite de responsabilité (ou de paix sociale), à l'adresse des syndicats, prévoyant la suspension de l'exécution de l'accord en cas de grève contre l'accord ;
- Et enfin, une clause dite "intégrée" au contrat de travail énonçant un ensemble de sanctions disciplinaires à l'égard des salariés qui envisageraient de faire grève contre l'accord » (Pasquier 2012).

En Espagne, Renault a négocié en 2012 des accords de compétitivité en échange de nouveaux investissements et le maintien de la production. Ils ont permis l'introduction de nouveaux CDD à l'embauche avec une rémunération de 35% inférieure à celle des CDI, et une utilisation sept jours sur sept en trois huit de la main-d'œuvre sans coûts salariaux supplémentaires. En 2016, des nouveaux accords de compétitivité ont été signés introduisant 20 samedis matins et dimanches soirs travaillés pour l'ensemble des salariés au taux horaire normal, et la possibilité d'ajouter jusqu'à quatre journées de travail sans coûts supplémentaires.

En France, suite à l'annonce de la fermeture de l'usine d'Aulnay en 2011 des accords de compétitivité ont été signés chez PSA et Renault en 2013 sur la base du modèle espagnol. Ils ont conduit chez Renault au départ d'environ 8000 salariés, au gel des salaires, à une augmentation du temps de travail et à une plus grande mobilité géographique entre les différentes usines des deux groupes. Des nouveaux accords seront bientôt signés pour la période 2017-2020. Des accords similaires ont été signés en Belgique et existent depuis longtemps en Grande-Bretagne.

Scénarios : le changement passe par le verdissement du parc

- Intensification des tendances actuelles : « race to the bottom »

Les principaux facteurs de déstabilisation de l'industrie automobile européenne – l'hégémonie « premium » au tournant des années 2000 et les délocalisations vers les PECO depuis 2004 – n'ont pas été problématisés avant, pendant et après la crise. Le scénario le plus probable s'inscrit par conséquent dans la continuité du processus de restructuration en cours.

Non seulement l'hégémonie « premium » n'a pas été contestée par les constructeurs généralistes dominés comme PSA, Renault, Fiat, Opel et Ford, mais ceux-ci ont au contraire emboité le pas des spécialistes allemands. Nous assistons depuis la deuxième phase de la crise au déploiement de stratégies de montée en gamme basées sur la promotion d'une offre premium et sur de solutions technologiques de pointe aux problèmes de pollution et de sécurité routière. Sans surprise, les volumes de production de ces nouveaux modèles, tels que la gamme DS chez Citroën, l'offre Alfa Romeo et Lancia chez Fiat, ou les nouveaux Espaces chez Renault sont nettement au-dessous des plans annoncés et ne permettent pas de soutenir la reprise de la production dans les usines françaises et italiennes. Il en résulte une pression sur les marges qui pousse ces constructeurs à augmenter la production dans les PECO, où la plupart des usines fonctionnaient déjà en trois huit pendant la crise, et à exiger des nouvelles concessions de la part de leurs salariés, surtout dans le domaine de la flexibilité du travail, nécessaire à gérer à coûts constants le processus de restructuration.

Comme nous l'avons vu précédemment, ce scénario, assez conforme à celui du « race to the bottom » théorisé dès 1994 par Wolfgang Streek au lendemain de la création du Marché Unique, n'aboutit pas un rééquilibrage entre pays de l'Europe de l'Ouest et de l'Est. On observe au contraire l'institutionnalisation à l'échelle du Marché Unique d'un système de mise en concurrence des territoires, des salariés et des institutions nationales de régulation du travail qui vise à préserver ces écarts dans un contexte général de dégradation des conditions d'emploi et de travail. La création notamment de nouvelles capacités pendant la crise dans les Nouveaux États Membres et dans les pays du Maghreb, notamment en Serbie (Fiat en 2008), au Maroc (Renault en 2012) et en Slovaquie (Jaguar en 2014), ne fait que souligner l'hypocrisie du débat sur les surcapacités, puisque il s'agit de créer d'abord de nouvelles usines à bas coûts salariaux à l'Est pour ensuite fermer les anciennes usines à hauts coûts salariaux à l'Ouest.

Dans cette perspective, la soi-disant quatrième révolution industrielle très fortement promue par l'industrie de la machine outil allemande est parfaitement cohérente avec ces tendances. En Allemagne elle permettra à la fois de préserver l'hégémonie mondiale sur le haut de gamme et de gérer le déclin démographique et la pénurie attendue de main-d'œuvre qualifiée par une intensification de la robotisation des processus de production (Krzywdzinski et al. 2016). En France et en Italie elle sera en revanche censée accompagner l'illusoire montée en gamme de ces industries automobiles, tout en justifiant le déclin de leurs volumes de production et la délocalisation de la production moyenne-bas de gamme vers les PECO, la Turquie et les pays du Maghreb.

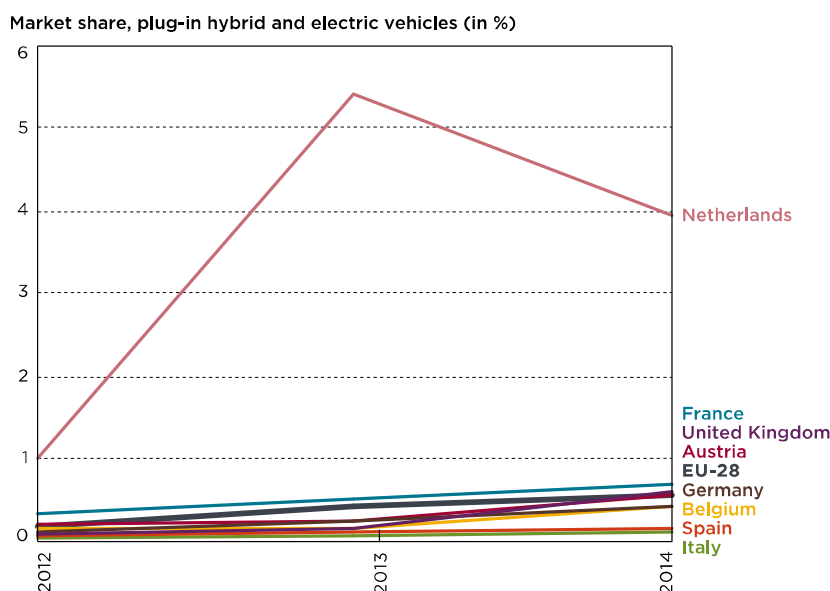
- Le scénario alternatif : verdissement du parc et descente en gamme

La crise a ouvert la possibilité d'un scénario alternatif. Centré sur un verdissement rapide de l'offre automobile, et notamment le passage accéléré vers la mobilité électrique. Il reposait sur un engagement important des gouvernements de l'Europe de l'Ouest pour à la fois subventionner le décollage du marché et la création des infrastructures. En échange, les constructeurs s'engageaient à réaliser des investissements importants dans leurs bases domestiques pour y produire des véhicules populaires propres et maintenir l'emploi.

Celui-ci était notamment le scénario esquissé par le plan électrique français lancé en 2009. Éclipsé dans la deuxième partie de la crise, ce scénario pourrait devenir à nouveau d'actualité dans le contexte récent marqué par le scandale VW des moteurs diesels truqués. Si, en effet, la polémique suscitée par les écarts très importants entre les émissions des véhicules certifiées par les tests d'homologation et celles réelles dans la route devait aboutir, comme cela semble déjà le cas, à des nouveaux tests beaucoup plus exigeants, ceci impliquerait une contrainte écologique majeure pour l'industrie automobile européenne. Probablement, seule la diffusion accélérée de véhicules électriques et/ou une descente en gamme importante pour réduire le poids des voitures permettraient de répondre à ces nouvelles exigences réglementaires, même si les constructeurs premium pourraient aussi y faire face avec l'introduction des nouveaux matériaux beaucoup plus légers que l'acier, mais aussi beaucoup plus chers, tels que l'aluminium ou les composites.

En 2014, la part de marché des véhicules électriques et hybrides rechargeables dans l'EU 28 ne dépassait pas 1% : le passage à un marché de masse de l'ordre de 15%-20% pourrait par conséquent permettre, sous certaines conditions, une forme de rééquilibrage à faveur des marques non-premium et des usines de l'Europe de l'Ouest.

Figure 32. Part de marché des véhicules électriques et hybrides rechargeables



Source : ICCT

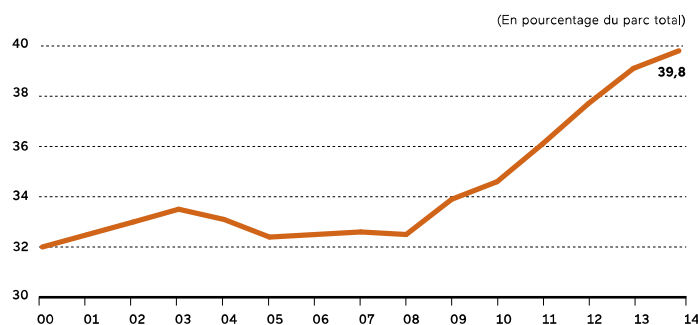
Toutefois, la question fondamentale pour un rééquilibrage durable de l'industrie automobile européenne reste celle des débouchés pour la capacité créée en Europe de l'Est. Avec une capacité installée de près de 4,5 millions de véhicules et un marché stagnant à un million, seul

le décollage des marchés domestiques pourrait permettre au scénario alternatif aux délocalisations et aux restructurations permanentes de s'imposer.

Comme nous l'évoquions déjà dans le chapitre dédié aux PECO, un tel décollage paraît aujourd'hui improbable compte tenu de la très large diffusion de véhicules d'occasion importés de l'Europe de l'Ouest depuis 2004 qui ont complètement saturé ces marchés. Pour le rendre possible il faudrait au moins que deux conditions préliminaires soient satisfaites.

D'abord, au lieu de la politique européenne de verdissement de l'offre automobile actuellement en place il faudrait une politique de verdissement des parcs automobiles. La première est basée sur des réglementations de plus en plus exigeantes en matière de CO₂ et de sécurité routière qui pèsent sur les coûts de production et qui sont mieux absorbées par les gammes premium grâce à l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux matériaux. Elle profite aujourd'hui à une minorité de ménages aisés et âgés, principalement situés en Europe de l'Ouest, et aux marques « premium » qui monopolisent les segments les plus rémunérateurs. Elle va de pair avec une stagnation, voire un déclin des ventes qui correspond aussi à des ventes croissantes de voitures d'occasion et un vieillissement du parc qui s'est logiquement accentué pendant la crise (voir figure Figure 33 ci-dessous).

Figure 33. Part du parc automobile de plus de dix ans (en %) (2000-2014)



Source : CCFA

Une politique de verdissement du parc pourrait au contraire favoriser un rajeunissement du parc comme meilleur moyen d'obtenir une réduction des émissions de CO₂. Elle passerait par des réglementations qui viseraient à rendre l'offre de voitures neuves à la fois plus écologique et plus accessible aux ménages des classes moyennes et aux populations des PECO.

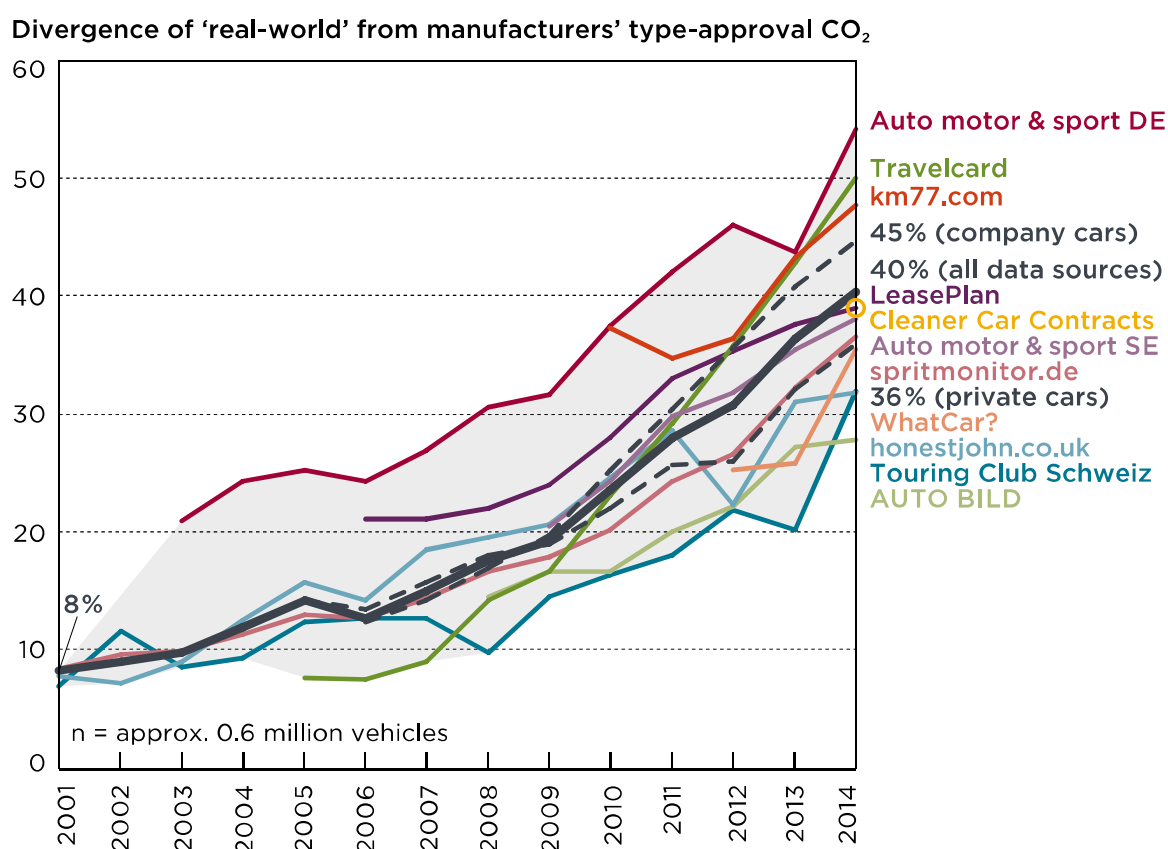
Au lieu de se limiter à réglementer le CO₂, laissant les constructeurs la liberté de mettre sur les marchés des voitures de plus en plus encombrantes, lourdes et puissantes (voir

Figure 25 ci-dessus), comme les SUV, et donc forcément plus chères, les nouvelles réglementations limiteraient également le poids et l'encombrement des voitures. Ces nouvelles réglementations pourraient être associées à des objectifs de réduction des émissions basés sur les parcs nationaux et adossés aux politiques fiscales et de transport des États. Elles pourraient permettre par exemple des régulations concernant l'importation de véhicules d'occasion dans les PECO avec une exemption temporaire aux lois de la concurrence européennes afin de réaliser ces objectifs qui figurent aussi parmi les priorités de la Commission Européenne en matière de transport.

Réduire la taille et l'encombrement des voitures permettrait également de réduire la congestion urbaine en limitant l'emprise au sol des voitures. Le développement de l'autopartage et du covoiturage pour, à la fois, améliorer la polyvalence d'un parc qui serait plus spécialisé, et rendre son usage plus intensif, serait également cohérent avec ces nouvelles politiques focalisées sur le parc plutôt que sur l'offre de voitures neuves. Comme l'a montré le rapport du Gerpisa sur les nouvelles mobilités (Jullien & Rivollet 2016) seule une implication forte des acteurs traditionnels de l'automobile sous la contrainte de politiques volontaristes permettra vraisemblablement l'essor de ces nouveaux usages de l'automobile.

La deuxième condition pour que ce scénario alternatif puisse émerger est la constitution d'une coalition politique européenne large en soutien de ces nouvelles politiques et capable de neutraliser les inévitables résistances de la part des marques premium allemandes et britanniques. Elle pourrait comprendre les constructeurs dominés comme Fiat, Renault, PSA, Opel et Ford, les représentants des territoires et des pays les plus affectés par les délocalisations et les restructurations, comme l'Italie, la France et la Belgique, les gouvernements des PECO qui subissent les importations massives de VO, les représentants des DG transport et climat au sein de la Commission dont les objectifs sont cohérents avec ces nouvelles politiques, les ONG militant contre le réchauffement climatique et la pollution et les organisations syndicales. Mais il faudrait d'abord qu'au moins certains de ces acteurs se saisissent de ce dossier et en politisent ces enjeux sur l'arène européenne.

Figure 34. Écart entre émissions de CO₂ mesurées par le test d'homologation et en conditions de conduite réelle (2001-2014)



Source : ICCT

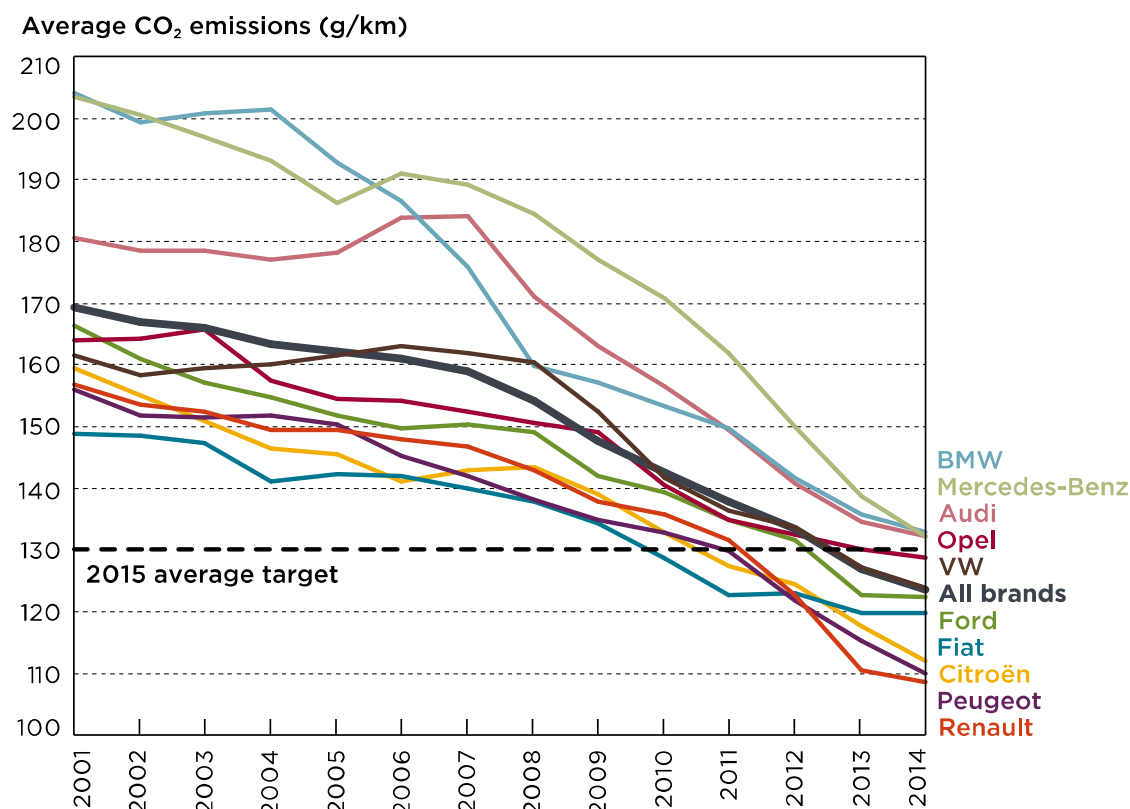
Comme nous l'évoquions plus haut, la fenêtre d'opportunité ouverte par la crise pour une telle politisation du dossier automobile, n'a pas été exploitée. La question est maintenant de savoir si les répercussions du scandale récent lié aux moteurs truqués de VW pourraient conduire, de fait, vers ce deuxième scénario. Le scandale a pour l'instant permis de politiser l'écart croissant entre les émissions de CO₂ et de particules fines mesurées par les tests d'homologation des nouveaux véhicules mis sur le marché et celles constatées par différentes organisations dans des conditions de conduite réelle.

Cet écart était en moyenne de 40% pour les émissions de CO₂ en 2014 par rapport à 8% en 2001 (voir Figure 34) alors que dans cette période les constructeurs européens ont réduit de 26% les émissions de leurs gammes (voir figure

Figure 25 ci-dessous). En d'autres termes, la mise en conformité aux normes plus exigeantes d'émissions des nouveaux modèles de plus en plus lourds, puissants et encombrants mis sur le marché depuis 2001 aurait été en très large partie obtenue par une optimisation de leurs performances pendant les tests d'homologation.

Logiquement, s'il devait y avoir une refonte des tests d'homologation pour ramener cet écart à moins de 10%, comme différentes enquêtes parlementaires et européennes l'annoncent sous la forme de la nouvelle « procédure d'essai mondiale harmonisée pour les voitures particulières et véhicules utilitaires légers », celle-ci impliquerait de fait un durcissement extrêmement important et rapide des normes anti-pollution qui s'ajouterait à celui déjà prévu pour 2020 (de 130 g/km à 95 g/km pour la moyenne de la gamme commercialisée). Dans ces circonstances, seule une réduction du poids, de la taille et de la puissance des nouveaux modèles à motorisation essence et diesel pourrait permettre aux constructeurs de réduire de 30% supplémentaire leurs émissions de CO₂ dans un si court délai.

Figure 35. Émissions moyennes de CO₂ (g/km) par marque (2001-2014)



Il est aussi évident que cette contrainte serait bien plus lourde de conséquences pour les marques « premium » que pour les autres constructeurs compte tenu des caractéristiques de leurs gammes (voir Figure 35).

L'annonce récente par Volkswagen du lancement d'une plateforme dédiée exclusivement à la production de véhicules électriques pour 2019 peut être interprétée comme une réponse stratégique à ces nouvelles contraintes. Elle permettra au géant allemand de concevoir et fabriquer une nouvelle gamme de modèles spécifiquement adaptés aux motorisations électriques. Ceux-ci seront notamment plus compacts et légers que leurs équivalents à moteurs à combustion. Leur commercialisation à partir de 2020 devrait ainsi permettre à VW de réduire significativement les émissions de sa gamme par rapport à ces nouvelles contraintes réglementaires européennes.

Il s'agit d'un pari intéressant, susceptible de transformer en profondeur la structure de l'industrie automobile européenne. Il reste cependant à savoir si VW réussira là où Renault a pour l'instant échoué : le développement rapide d'un marché européen de masse de la voiture électrique. Puisque seul un soutien important des États dans les principaux marchés européens, qui sont tous en Europe occidentale, pourrait permettre un tel essor, et puisque pour l'instant la production de véhicules électriques en Europe est concentrée dans ces pays, un tel scénario impliquerait de fait un rééquilibrage potentiel de l'industrie automobile européenne par rapport aux délocalisations permanentes de la production vers les NEM et en particulier les PECO. Il devrait également impliquer un rééquilibrage dans le rapport de force entre marques premium allemandes et britanniques et les autres marques généralistes si la réduction de la taille, du poids et de la puissance des voitures devait se confirmer. Il semble par conséquent que dans un tel

contexte la promotion à l'échelle européenne d'une politique de verdissement des parcs pourrait être, à nouveau, envisageable.

Les États-Unis : crise, restructuration et renaissance ?

À la différence du cas européen où l'impact de la crise financière sur les marchés automobiles a été moins important et lissé par l'intervention des États en soutien à la demande, aux États-Unis la chute des ventes a été brutale et a rapidement conduit à la mise en faillite de General Motors et Chrysler en 2009. Le processus de restructuration a été aussi beaucoup plus violent, avec à la clé des dizaines d'usines fermées et des centaines de milliers d'emplois perdus. Nous verrons cependant que ce processus de restructuration était déjà à l'œuvre avant l'éclatement de la crise : entre 2000 et 2006, dans un contexte de marché stable et avec un niveau de ventes historiquement élevé, l'emploi avait déjà chuté d'environ 20%. L'analyse de cette première période permettra ainsi de caractériser le processus de restructuration déjà en cours, dont les effets sur l'emploi et le travail ont été ensuite amplifiés par l'impact de la crise que nous analyserons dans un deuxième temps.

Nous nous pencherons, ensuite, sur le bilan de ce processus de restructuration, qui est globalement considéré outre-Atlantique comme très positif, puisque il a permis le rétablissement de General Motors et Chrysler dans des temps record. Si certains vont jusqu'à évoquer une renaissance industrielle qui promettrait un meilleur avenir aux salariés du secteur, nous montrerons que les données relatives à l'évolution du rapport salarial tendent plutôt à contredire cette lecture.

Nous montrerons aussi que comme dans le cas européen, la fenêtre politique d'opportunité qui s'était ouverte avec la crise pour réorganiser le secteur autour de politiques d'innovation ambitieuses sur le plan écologique et sociale ne semble pas avoir été exploitée. Nous insisterons en particulier sur le fait que les causes structurelles de la crise financière et économique, et notamment le divorce de plus en plus marqué entre les gains de productivité du travail et les rémunérations salariales, n'ont pas été traitées dans le secteur automobile, ou ailleurs dans l'économie américaine. Sur la base de ce constat, nous évoquerons en conclusion la fragilité de la reprise actuelle et les risques à moyen terme d'une nouvelle crise financière de grande ampleur ainsi que ses conséquences éventuelles pour le futur du travail et de l'emploi dans le secteur.

La restructuration masquée de la première moitié des années 2000

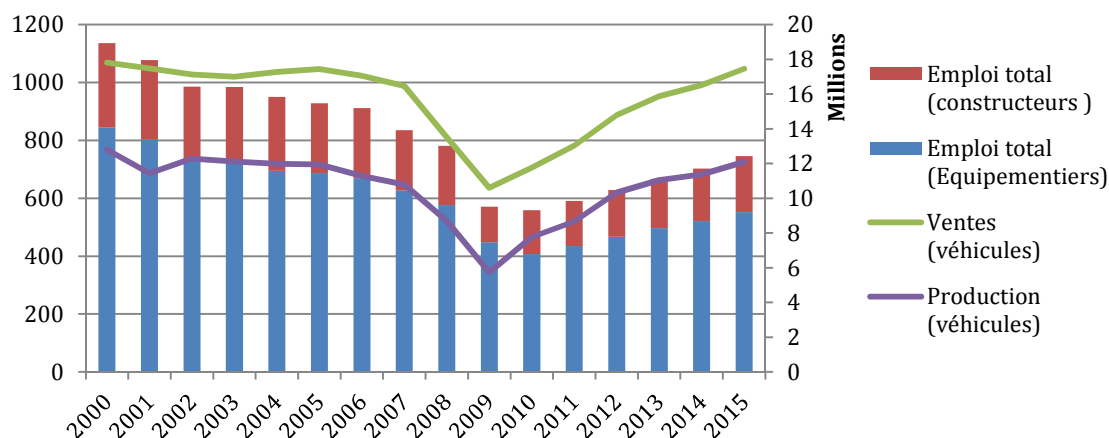
Comme dans le cas du secteur automobile en Europe occidentale, la première moitié des années 2000 est marquée aux États-Unis par une dissociation croissante entre la dynamique de marché et les dynamiques industrielles et d'emploi. D'un côté, on y trouve un marché relativement stable et historiquement haut qui fluctue entre 18 et 17 millions de véhicules par an et qui se situe en 2006, juste avant que la crise financière n'éclate, de peu au-dessous de son niveau record de 2000 ; de l'autre côté, les volumes de production déclinent de manière quasi continue en passant de 12,8 millions en 2000 à 10,8 millions en 2006 (-11,8%) tandis que l'emploi chute de manière encore plus nette en passant de 1 137 000 salariés en 2000 à 911 000 salariés en 2006 (-19,8%) (source : BLS).

Cette évolution est le résultat des quatre processus complémentaires qui sous-tendent une dynamique de restructuration importante du secteur derrière la stabilité relative des ventes et de la production.

- Le déclin des « Detroit three »

Le premier processus concerne le déclin des « Detroit three » (General Motors, Ford et Chrysler) dont la part de marché chute régulièrement depuis le milieu des années 1990 en passant de 72% en 1997, à 65% en 2000, et à 54% en 2006. Cette érosion traduit à la fois la stagnation du marché des light-trucks, de loin leur principale source de ventes et profits, et l'entrée dans ce segment de nouveaux concurrents, notamment les constructeurs japonais implantés sur le sol américain. Entre 2000 et 2007, les « Detroit three » ont ainsi fermé treize usines d'assemblage et réduit leur main d'œuvre d'environ 150 000 salariés, dont la moitié dans le seul État de Michigan autour de Detroit ((McAlinden et al. 2011)). En sommant les pertes d'emplois des « Detroit three » et de leurs équipementiers près de 300 000 emplois ont été perdus en Michigan et en Ohio, où se trouve l'essentiel de la main-d'œuvre syndiquée du secteur représentée par l'UAW (United Auto Workers).

Figure 36. Ventes, production et emploi dans l'industrie automobile états-unienne (2000-2015)



Source : CCFA, BLS

Dans la même période, les constructeurs étrangers ont créé cinq nouvelles usines aux États-Unis portant leur total à 22 usines principalement situées dans les États non syndiqués du sud²¹. Si leur production a significativement augmentée dans la période en passant de 2,7 à 3,7 millions de véhicules (+38%), cette forte croissance a eu relativement peu d'impact sur le niveau d'emploi et n'a pas suffi à compenser le déclin de l'emploi chez les « Detroit three ». Ce décalage s'explique par les différences importantes qui distinguent ces nouvelles usines de celles fermées par GM, Ford et Chrysler. Elles se caractérisent par une plus haute intensité capitalistique de production, par une moindre intégration verticale associée aussi à un plus haut niveau d'importation de pièces et composants de l'étranger (dont la valeur en dollars a augmenté de 35% dans la période), et par une main d'œuvre plus jeune qui travaille plus intensément et plus longtemps. Si l'UAW a essayé à plusieurs reprises d'obtenir le droit de représenter la main-d'œuvre dans ces usines, ces tentatives se sont systématiquement soldées par des échecs à cause à la fois de la résistance des employeurs et de l'impact sur la capacité d'organisation des syndicats des « right to work laws » en vigueur dans ces États. L'absence de représentation syndicale contribue à renforcer dans ces usines la compétitivité coût puisque les coûts du travail y sont significativement plus bas que chez les « Detroit three » : selon les données collectées par CAR le gap était en 2007 d'environ 40% (McAlinden et al. 2011). Par ailleurs, comme dans les nouveaux États membres de l'Europe de l'Est, la

²¹ A cause de l'application de « right to work laws » (Moore 1998).

création de ces usines est très généreusement subventionnée par les États du Sud qui sont en concurrence pour attirer ces investissements étrangers. Selon les données rapportées par Robert Perrucci, la première vague de transplants japonais créés dans les années 1980 avait obtenu environ un milliard de dollars en aides directes et plusieurs milliards de dollars en aides indirects (1994, p.6□7, 165). Parmi les usines les plus récentes, celle de Volkswagen créée à Chattanooga en 2011 a obtenu à elle seule 577 millions de dollars en aides directs de l'État du Tennessee.

- Gains de productivité et stagnation des salaires réels

Le deuxième processus directement lié à ce double déplacement de la production vers les transplants étrangers et vers les États non-syndiqués du Sud concerne la très nette augmentation du taux de croissance annuel de la productivité du travail qui est passé de 3,8% chez les constructeurs et les équipementiers, pour la période 1994-2000, à 8,6% chez les constructeurs et à 5,1% chez les équipementiers, pour la période 2000-2006 (voir aussi Figure 37, p. 91). Cette forte croissance de la productivité du travail se produit dans un contexte de salaires stagnants, ce qui explique pourquoi dans la même période (2000-2006) le coût unitaire du travail a diminué en moyenne de 3% par an chez les constructeurs et de 2,6% par an chez les équipementiers par rapport, respectivement, à 1,2% et à 1,4% par an dans la période précédente (1994-2000).

- délocalisations vers le Mexique

Le troisième processus est lié aux délocalisations de la production nord-américaine vers le Mexique. Comme on l'a vu précédemment, les salaires horaires mexicains dans le secteur automobile sont en moyenne de sept fois inférieurs à ceux payés aux États-Unis. Grâce à l'accord de libre échange nord américain en vigueur depuis 1994, la production mexicaine peut être importée aux États-Unis sans frais à condition de réaliser 60% de la valeur de production au sein de l'ALENA. Sur la période 2000-2006 le processus de délocalisation ne s'est pas matérialisé par une croissance de la production au Mexique, mais par la réduction de la production dans les usines des « Detroit three » aux États-Unis (-2 622 780) et au Canada (-605 067), tandis que la production au Mexique est restée stable (+32 957). La part de la production nord-américaine des « Detroit three » localisée au Mexique est ainsi passée dans la période de 8,4% à 11,4% du total ; elle montera après la crise à 15,8% en 2009, et à 17,5% en 2015.

- les effets de la financiarisation du secteur

Enfin, le quatrième processus qui englobe dans une certaine mesure les trois précédents concerne l'influence croissante de la gouvernance actionnariale sur le secteur automobile. Celle-ci a en effet contribué très largement à l'affaiblissement des « Detroit three » en orientant leurs choix stratégiques vers la réduction de la masse salariale plutôt que vers l'amélioration de leur compétitivité hors coût. Les principaux leviers d'action de la gouvernance actionnariale, qui vise la maximisation de la valeur actionnariale, sont : la concentration sur les métiers clés (le plus souvent réduits aux activités les plus profitables) ; la réduction des coûts fixes et en particulier de la masse salariale comme principal moyen d'augmenter la profitabilité, soit par la réduction directe de l'emploi (*downsizing*), soit par la délocalisation de la production vers des pays à bas coûts salariaux ; le financement des investissements par la dette afin de permettre

une meilleure distribution des profits aux actionnaires ; l'usage de tactiques financières comme le rachat d'actions pour soutenir la valeur des actions de la firme.

L'impact très négatif de ces stratégies sur le tissu industriel américain est désormais bien documenté (Fligstein & Shin 2007; Fligstein & Shin 2004; Fligstein & Markowitz 1993; Zorn et al. 2004; Dobbin & Zorn 2005; Lazonick 2014) et l'exemple du secteur automobile américain est à cet égard assez instructif (Fligstein & Shin 2007; Lazonick & Hopkins 2015). Prenons le cas de General Motors, le plus important constructeur nord-américain. Comme les deux autres « Detroit three », GM a connu sur la période 1986-2002 d'assez bons résultats tirés par les ventes croissantes et très profitables de « light trucks », segment dans lequel les « Detroit three » n'ont pas connu de concurrence étrangère jusqu'au milieu des années 1990 (Freyssenet & Jetin 2011). Le taux de profit net moyen de GM sur la période a été de peu inférieur à 5% pour un bénéfice net total d'environ 105 milliards de dollars (Senter Jr & McManus 2009). Mais au lieu d'utiliser ces bons résultats pour redevenir compétitif sur le segment stratégique des voitures compactes, le constructeur américain a accru sa dépendance vis-à-vis des « light-trucks » qui représentent en 2002 57% de ses ventes contre 25% en 1986. Il a aussi orienté ses investissements vers les activités de service et en particulier les activités financières liées à la vente à crédit, censées apporter une meilleure rentabilité (Senter Jr & McManus 2009). C'est pourquoi dans cette période pourtant très profitable, les ventes de GM ont régulièrement baissées, passant de 6,2 millions en 1986 à 4,8 millions de véhicules en 2000, tandis que sa part de marché s'effondrait en passant de 40% à 28%. Au niveau de l'effectif, celui-ci a été réduit drastiquement tout au long de la période, en passant de 680 000 salariés en 1986 à 190 000 salariés en 2002, soit à cause des fermetures d'usines et de la réduction de l'emploi dans la production, soit via de nombreuses cessions d'actifs, comme dans le cas de sa branche équipementière Delphi (200 000 salariés), cédée en 1999 (Frigant 2009).

Une des conséquences paradoxale de ce *downsizing* stratégique pour GM a été l'augmentation régulière des « *legacy costs* » liés au paiement des retraites et de la protection sociale. Alors qu'en 1995, il y avait 0,85 retraités pour un actif chez GM, ce ratio est passé à 2,80 en 2002 (Freyssenet & Jetin 2011). La solution trouvée par GM pour gérer ces charges proportionnellement croissantes a consisté à adopter une gestion dite « dynamique » des fonds pensions, c'est-à-dire à placer l'argent des cotisants sur des produits financiers plus risqués mais plus rémunérateurs. L'éclatement de la bulle internet en 2000 a mis à mal cette stratégie. Le coût horaire moyen global d'un ouvrier à GM est ainsi passé, en dollar 2008, « de 65 \$ en 2000 à 75 \$ en 2002, puis à 90 \$ en 2003 » (Freyssenet & Jetin 2011, p.12).

Or, comme l'ont mis en évidence William Lazonick et Matt Hopkins (2015), malgré ce déclin continu des ventes et une fragilisation progressive de sa structure des coûts, le top management de GM a procédé dans cette période à des rachats de titres pour un montant total d'environ 20 milliards de dollars, correspondant à un peu moins de 20% du bénéfice net cumulé dans la période.

C'est donc bien l'accumulation de ces choix stratégiques, tous conformes aux préceptes de la gouvernance actionnariale, qui aboutit au processus de restructuration permanent que nous venons d'analyser, avec à la clé une fragilisation de plus en plus évidente de l'entreprise.

L'impact de la crise et le sauvetage par l'État de GM et Chrysler

Suite à l'éclatement de la crise financière en décembre 2007, la vente des véhicules neufs sombre de 16,2 millions en 2007, à 13,5 millions en 2008 et à 10,1 millions en 2009. Pour comprendre cette chute spectaculaire des ventes (-37%), bien plus importante qu'en Europe dans la même période (-13%), il faut tenir compte du lien structurel entre la dynamique du

marché automobile dans les années 2000 et la bulle spéculative des *subprimes*, dont l'éclatement est à l'origine de la crise financière.

Dans un contexte d'inégalités croissantes et plombée par des revenus réels déclinants, la classe moyenne américaine a été amenée au cours des années 1990 à faire de plus en plus appel à l'endettement pour soutenir son niveau de consommation. Elle a été par ailleurs incitée à le faire par toute une série d'instruments financiers créés pour faciliter l'accès au crédit y compris pour les ménages déjà très fortement endettés et/ou à bas revenus, dont les fameux crédits « *subprimes* » qui se répandent tant dans l'immobilier que dans l'automobile au début des années 2000. Comme l'ont montré Michel Freyssen et Bruno Jetin (2011), le taux d'endettement immobilier sur le revenu disponible des ménages américains a constamment augmenté depuis les années 1980 après avoir été pendant plusieurs décennies stable autour de 40% : il a atteint un premier palier à 60% en 1993 et a repris à augmenter au début des années 2000 pour monter jusqu'à 100% du revenu disponible en 2007. C'est cet endettement immobilier record associé à la bulle immobilière des années 2000 qui permet de comprendre la très bonne santé du marché automobile dans cette période pourtant caractérisée par une croissance économique très faible et un niveau de chômage élevé. En effet, tant que le prix de l'immobilier montait rapidement dans cette période, les ménages pouvaient extraire de la valeur de leur crédit en le refinançant, et utiliser cette valeur pour obtenir des crédits à la consommation pour l'achat de voitures et surtout de *light trucks*. À la veille de l'éclatement de la crise, le taux d'endettement des ménages a ainsi atteint le niveau record de 125% et environ 90% des achats automobiles étaient financés par des crédits (Klier & Rubenstein 2012b; Klier & Rubenstein 2012a, p.35). Lorsque le prix de l'immobilier commence à diminuer en 2006, un nombre croissant de ménages n'est donc plus en mesure de payer leurs crédits, en particulier dans le cas des « *subprimes* » qui affichent des taux plus élevés et dont la solvabilité dépend structurellement des effets de la bulle immobilière. Son éclatement déclenche une spirale infernale qui conduit d'abord à la faillite d'un nombre rapidement croissant des ménages, puis à l'éclatement de la bulle financière des « *subprimes* » qui pousse à son tour le système bancaire au bord de la faillite et qui *de facto* asséché le robinet du crédit dont dépendait le marché automobile aux États-Unis.

Malgré une réduction drastique de la production et le licenciement de dizaines de milliers de salariés dès le début de la crise, les « Detroit three » se trouvent rapidement dans une situation de détresse. Leur très grande dépendance au marché des « *light-trucks* », fortement touché par l'augmentation du prix de l'essence en 2008, le poids croissant des « *legacy costs* » sur les marges dans un contexte concurrentiel durci, et des niveaux très élevés d'endettement leur laissent, dans l'ensemble, très peu de marge de manœuvre. Seul Ford, qui a négocié un prêt substantiel en 2006, parvient à surmonter le pic de la crise en dépit d'une perte record de 14,6 milliards de dollars en 2008. Au bord de la faillite, Chrysler et GM obtiennent de l'administration Bush une première série de prêts du TARP (Troubled Asset Relief Program) via le ministère du Trésor, avant d'être placés par l'administration Obama sous la protection du chapitre 11 de la loi sur les faillites, respectivement en avril et en juin 2009. L'intervention de l'État, qui a au total injectera pas moins de 80 milliards de dollars dans les deux constructeurs²² est justifiée sur la base d'une perte d'emploi totale estimée à 3 millions de salariés (en tenant compte de l'emploi indirect) en cas de liquidation définitive (Cole et al. 2008). En ce qui concerne Chrysler, l'objectif fixé par le *Presidential Task Force* créé par Obama pour gérer les deux dossiers est d'en assurer la survie en l'associant à un constructeur étranger qui sera

²² À ce montant il faut ajouter 11 milliards de dollars canadiens injectés par le gouvernement canadien dans les deux entreprises en faillite.

finalement Fiat. Pour GM, il s'agit de rétablir sa profitabilité en baissant drastiquement son point mort.

Les nouveaux Chrysler et GM émergent du processus de faillite administrée quelques semaines plus tard, respectivement en mai et juillet 2009. Allégés de leurs dettes, d'une partie substantielle de leurs « legacy costs » (voir ci-dessous), et de plusieurs de leurs anciennes usines (13 au total), les deux constructeurs redeviennent profitables à partir de 2011 avec un volume de production de 25% inférieur à celui de 2006. Entre-temps, GM réussit en 2010 son retour en bourse, avec un IPO record de 23,1 milliards de dollars tandis que Fiat maintient ses engagements vis-à-vis du gouvernement en portant sa participation dans Chrysler de 20% en 2008 à 58,5% en 2011.

Le sauvetage de deux « Detroit three » a été présenté par la Maison Blanche comme un succès (Klier & Rubenstein 2012a; Klier & Rubenstein 2013), mais son bilan reste controversé et non seulement par ceux qui à droite contestaient le bien fondé économique du sauvetage.

Premièrement, l'opération aura coûté globalement 11,2 milliards de dollars aux contribuables américains sans que des garanties claires ne soient données pour s'assurer que le même scénario ne se reproduise à moyen terme, en particulier en ce qui concerne l'influence de la gouvernance actionnariale sur les décisions managériales (Lazonick & Hopkins 2015). La task force présidentielle a certes imposé aux deux entreprises un changement de direction et des restrictions temporaires concernant l'attribution de bonus, les parachutes dorés, et les manipulations financières telles que les rachats d'action, mais rien n'est censé pouvoir empêcher dans le futur un retour vers ces pratiques. Par ailleurs, si l'administration Obama a réussi à imposer aux « Detroit three » un durcissement des normes CAFE (Corporate Average Fuel Economy) en 2007, avec une barre fixée pour 2016 à 6,6L/100km pour les voitures et à 8,1L/100km pour les light-trucks par rapport à 8,5L/100km et 11,2L/100km respectivement, l'hypothèse bien plus contraignante d'aligner le prix du carburant au même niveau des autres principaux pays industrialisés afin de pousser les consommateurs vers des véhicules plus économes en carburant et moins polluant a été rapidement abandonnée (Klier & Linn 2012).

Deuxièmement, des nombreuses analyses ont aussi souligné le rôle central de l'acteur syndical, l'United Auto Workers (UAW), dans le sauvetage des deux entreprises. Non seulement l'UAW a accepté en 2007 une modification substantielle du contrat du travail, avec l'introduction d'une double grille de salaire impliquant une réduction de 50% du salaire horaire pour les nouveaux embauchés, mais en plus il a absorbé la quasi-totalité des « legacy costs » des « Detroit three » via la création du plus important Voluntary Employee Benefits Association (VEBA) nord-américain. Au cours du processus de faillite le VEBA est même devenu le principal actionnaire de Chrysler, avant que Fiat ne porte sa participation à 46% en mai 2011, et le deuxième actionnaire de GM derrière l'État, compte tenu de l'incapacité des deux firmes à honorer leurs contributions au fonds de pension. Selon les données du Center for Automotive Research, c'est essentiellement grâce à la création du VEBA que GM a pu baisser son coût du travail horaire de 78 dollars en 2007 à 56 dollars en 2011²³. L'UAW a dû aussi accepter une réduction drastique de l'emploi qui est passé chez les « Detroit three » de 299 000 en 2006 à 171 000 en 2010, contribuant au passage à réduire proportionnellement le nombre de syndiqués qui a chuté d'environ 35% dans la même période (de 540 000 à 355 000). Mais en dépit de tous ces sacrifices, le syndicat n'a obtenu des entreprises que des engagements volontaires pour le

²³ Le VEBA a représenté 68% de la réduction, le restant étant distribué entre la réduction de la sécurité de l'emploi (11%), des salaires (7%), des heures supplémentaires (5%), des congés (2%) et d'autres facteurs (7%) (McAlinden et al. 2011).

maintien de certains produits, qui n'ont pas été d'ailleurs respectés, et aucune garantie quant à la renégociation du contrat du travail une fois la crise terminée (Wheaton 2015).

Comme pour les enjeux du verdissement de leur offre, la question qui est donc posée au moment de la reprise du marché et du retour à la rentabilité des « Detroit three » en 2011, est de savoir si ces entreprises ont vraiment changé de modèle de gouvernance, et si les efforts consentis par l'État, le syndicat et les salariés pour les sauver aboutiront à des contreparties durables tels que le rapatriement des volumes de production délocalisés et l'augmentation proportionnelle de l'emploi et des salaires.

Une renaissance industrielle ?

Le retour à la croissance aux États-Unis à partir de 2010 s'accompagne d'un phénomène nouveau qui est la création importante d'emplois industriels après des décennies de déclin. Selon diverses sources, environ 900 000 nouveaux emplois industriels ont été créés aux États-Unis depuis 2010, et le secteur automobile figure parmi les principaux contributeurs avec 180 000 nouveaux emplois créés entre 2010 et 2015. Cette création nette d'emplois industriels et les données relatives au rapatriement d'un certain nombre d'activités de production industrielle précédemment délocalisées, notamment en Chine, nourrissent outre-Atlantique la vision d'une renaissance industrielle fondée sur des produits innovants (Tavassoli et al. 2015) et sur des emplois de bonne qualité (Sirkin et al. 2012). L'analyse du cas automobile conduit cependant à nuancer ce tableau.

D'abord, comme on peut le voir dans la Figure 36 (p. 86) le rebond exceptionnel du marché, qui a retrouvé en 2015 son niveau de 2005, très proche du record des ventes de l'année 2000, n'a pas produit les mêmes effets sur la production et l'emploi. Si la production a retrouvé son niveau de 2005, lui aussi très proche de celui de 2000, un emploi sur cinq a été perdu dans le secteur par rapport à 2005 et un emploi sur trois par rapport à 2000.

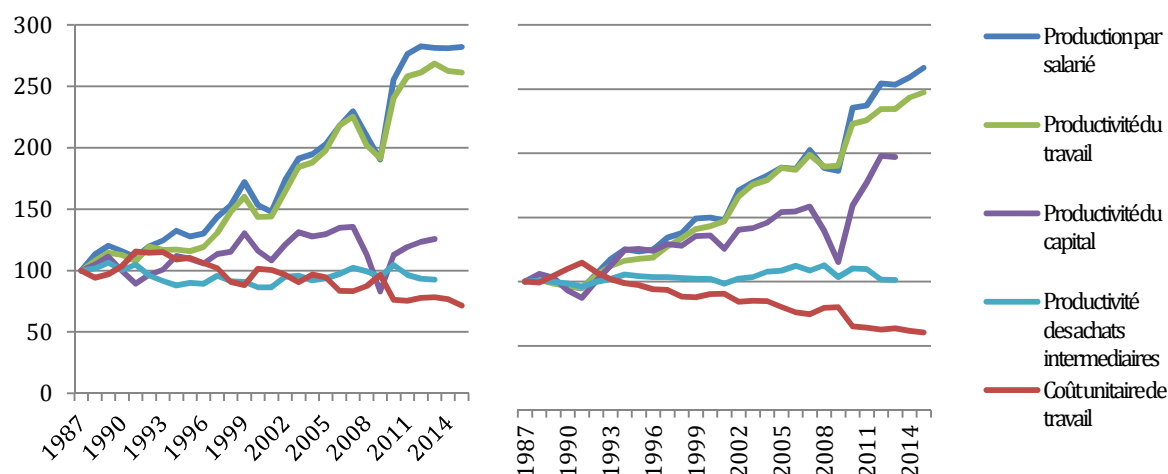
Les causes de cet écart ce sont les mêmes que nous avons mis en évidence pour le déclin de l'emploi automobile dans la première moitié des années 2000 :

- 1) Le remplacement de la production des « Detroit three », principalement réalisée dans les usines syndiquées du nord, par la production des constructeurs étrangers, presque exclusivement réalisée dans les usines non syndiquées du sud dont la part dans le total est passée de 34,7% en 2006 à 46,2% en 2015.
- 2) La très forte augmentation de la productivité du travail qui prolonge la même tendance à l'œuvre depuis le début des années 2000 (voir Figure 37 ci-dessous) et qui correspond au moins en partie au déplacement de la production et de l'emploi automobile vers les États non syndiqués du Sud et les usines à plus haute intensité de travail des constructeurs étrangers.
- 3) L'accentuation du processus de délocalisation de la production nord-américaine vers le Mexique dont la part dans la production totale de véhicules au sein de l'ALENA est passée respectivement de 11,4% en 2006 à 17,5% en 2015 pour les « Detroit three », et de 12,8% en 2006 à 19,4% en 2015 pour l'ensemble des constructeurs implantés en Amérique du Nord.

Figure 37. Évolution de la productivité du travail et du coût unitaire du travail dans l'industrie automobile états-unienne (1987-2015) (base 100 1987)

Constructeurs

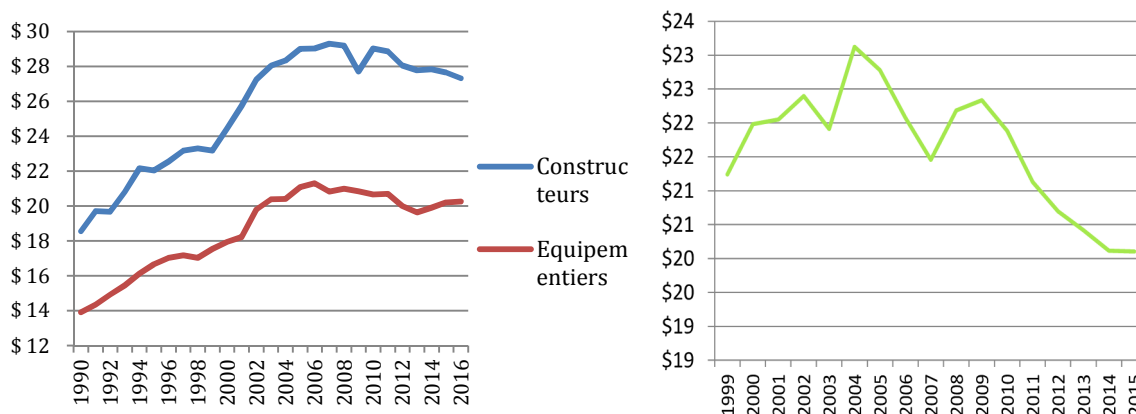
Équipementiers



Source : BLS

Le processus de restructuration s'est donc poursuivi à peu près dans les mêmes termes pendant et après la crise. Il s'est même intensifié en ce qui concerne son impact sur la réduction du coût unitaire du travail (voir Figure 38 ci-dessous), à cause notamment de l'érosion des rémunérations horaires moyennes des ouvriers qui ont baissé de 5,9% chez les constructeurs et de 4,9% chez les équipementiers entre 2006 et 2015. En dollars constants, la perte est encore plus nette, avec une diminution de la rémunération moyenne horaire du secteur de 10% dans la même période et de 13% depuis 2004.

Figure 38. Rémunération horaire moyenne nominale (US -1990-2016) et réelle (dollars 1999) (US-1999-2015)



Source : BLS, (Dziczek 2016).

Cette chute des salaires est la conséquence des deux dynamiques complémentaires spécifiques au secteur automobile. D'une part, avec le déplacement de la production vers les États du Sud, une partie croissante de la main-d'œuvre travaille désormais dans des usines non syndiquées où le taux de rémunération horaire est significativement plus bas que chez les « Detroit three » : à titre d'exemple la nouvelle usine de Volkswagen créée à Chattanooga, dans le Tennessee en 2011, ne paye à l'embauche que 14,5 dollars l'heure et affiche un coût horaire moyen du travail de 38 dollars par rapport à 58 dollars chez Ford (McAlinden et al. 2011). D'autre part, pendant la crise, les « Detroit three » ont obtenu des nombreuses concessions de la part de l'UAW pour aligner leurs coûts salariaux sur le niveau des constructeurs étrangers. Parmi les principales concessions, on mentionnera la double grille salariale, l'abandon de l'ajustement automatique

des salaires à l'inflation, la réduction des primes pour les heures supplémentaires, le gel des pensions de retraite, la possibilité d'obliger les techniciens et les agents de maintenance à travailler sur la chaîne de montage, et bien entendu la prise en charge par le syndicat des coûts de protection sociale via le VEBA.

Toutes ces transformations du contrat du travail, qui ont été négociées dans la situation exceptionnelle de crise et sous la menace de la faillite des entreprises, ont été ensuite maintenues lors des négociations de 2011 et 2015 malgré le retour à des profits records pour les trois constructeurs de Detroit.

Les contrats négociés en 2015 ont eu cependant du mal à passer auprès de la base. Une première version du contrat entre l'UAW et Chrysler, le plus fragile des trois constructeurs de Detroit, a été rejetée par 66% des syndiqués avant qu'une deuxième version, attribuant des bonus plus substantiels aux salariés, ne soit ratifiée par 77% des votants. Dans le cas de GM, l'accord a obtenu une majorité étiquée de 55% mais il a été rejeté par les techniciens et les agents de maintenance (*skilled trades*). Chez Ford, l'accord n'a été approuvé que par 51% des syndiqués, et il a été très fortement rejeté dans les principales usines du constructeur (Dziczek 2016). Si ces accords ont pu passer de justesse malgré le mécontentement croissant de la main-œuvre, c'est sans doute parce que de bonus relativement importants ont été accordés par les constructeurs pour récompenser la contribution des salariés aux profits (jusqu'à 30 000 dollars sur quatre ans entre 2011 et 2015 chez Ford et GM (Dziczek 2016)). Il n'empêche que les salaires de base n'ont pas augmenté depuis le début des années 2000 et ont même significativement baissé pour les nouveaux embauchés à cause de l'introduction de la double grille salariale. De surcroît, à cause des effets de la crise et puis du rebond du marché, le nombre de ces nouveaux embauchés de « deuxième catégorie » a rapidement augmenté pour atteindre respectivement 17%, 12% et 23% de la main-d'œuvre chez GM, Ford et Chrysler. Clairement, un des enjeux des négociations de 2015 concernait l'abandon de la double grille salariale. Mais finalement l'UAW n'a négocié qu'un système de rattrapage permettant aux nouveaux embauchés de retrouver les mêmes niveaux de salaire (mais pas les mêmes niveaux de couverture sociale) des autres ouvriers au but de huit ans d'emploi. Par ailleurs, le management a obtenu en échange le droit d'utiliser les travailleurs temporaires avec beaucoup moins de contraintes qu'auparavant.

De fait, l'UAW semble donc accepter l'institutionnalisation de la double grille salariale et la flexibilisation de la main-d'œuvre et de la masse salariale en fonction des résultats des firmes automobiles. Cette capitulation assez lourde de conséquences pour les salariés du secteur peut toutefois se comprendre en tenant compte de deux effets importants de la crise et de la dynamique de restructuration.

Le premier est qu'ayant pris en charge les retraites existantes et futures des salariés des « Detroit three » via le VEBA, dont la viabilité à moyen terme n'est pas assurée et dépend directement de la performance financière des constructeurs, l'UAW a intérêt désormais à soutenir la valeur actionnariale et donc à contenir les coûts salariaux par rapport aux concurrents étrangers. L'UAW se retrouve ainsi doublement affaibli par le déclin vertigineux de l'emploi chez les « Detroit three » : non seulement, il voit sa base de syndiqués s'amenuiser, mais il doit aussi prendre à son compte le conflit que ce déclin dessine entre les intérêts des syndiqués plus anciens ou retraités, dont le revenu dépend à court terme de la capacité des constructeurs à imposer la modération et la flexibilité salariale, et ceux des jeunes embauchés, dont les salaires horaires ont tellement baissé qu'ils sont aujourd'hui comparables à ceux payés, par exemple, dans la restauration rapide.

Le deuxième effet de la crise est que l'UAW ne représente plus que 55% de la main-d'œuvre du secteur (408 000 syndiqués en 2015) par rapport à 65% au début des années 2000. Le déclin des « Detroit three », d'un côté, et son incapacité à forcer le verrou des transplants étrangers, de l'autre, condamnent l'UAW à un combat défensif, où le maintien de la compétitivité coûte des « Detroit three » face aux transplants étrangers apparaît finalement comme une des conditions de sa propre survie.

Scénarios : le spectre d'une nouvelle crise

Au fond de la crise, en 2009, lorsque l'État a engagé le processus de sauvetage de Chrysler et GM avec l'UAW comme principal partenaire, un scénario alternatif à celui qui s'est déroulé pendant la première moitié des années 2000 paraissait possible. Celui d'un rétablissement du secteur automobile américain comme une industrie syndiquée, caractérisée par des emplois qualifiés et qualifiants à hauts salaires (Helper et al. 2012), engagée dans un processus d'innovation soutenu pour mettre sur le marché des véhicules beaucoup plus économes en essence, moins polluants et moins chers (Helper & Wial 2010). Il aurait pu impliquer sur le plan du rapport salarial :

- 1) l'abandon ou la régulation de la gouvernance actionnariale afin de réorienter les stratégies des constructeurs et équipementiers américains vers la croissance et les investissements productifs, avec comme objectif le rétablissement de l'emploi et une répartition plus juste des profits entre capital et travail comme condition même du redémarrage de la consommation des ménages ;
- 2) la syndicalisation des transplants étrangers par l'UAW afin de les intégrer dans le processus de négociation collective et favoriser un processus de convergence salariale vers le haut ;
- 3) des engagements fermes de la part des constructeurs en contrepartie des aides reçues sur la part de production nord-américaine à réaliser aux États-Unis (et au Canada) afin d'arrêter la dynamique de délocalisation de la production vers le Mexique ;

Finalement, au bout de cinq années de « renaissance industrielle » et dans un contexte de marché de nouveau très favorable, il est évident que ce scénario alternatif ne s'est pas produit et a peu de chances de se produire dans le futur immédiat. Nous assistons au contraire dans cette période à une dégradation importante du rapport salariale avec à la clé :

- une diminution de l'emploi à parité de volume de production qui correspond à une intensification du travail et à une précarisation des emplois ;
- un réalignement vers le bas des salaires et des conditions d'emploi et de travail sur la base de ce qui est pratiqué dans les transplants, impliquant *de facto* l'institutionnalisation d'une industrie à bas salaires : en effet, alors que les salaires du secteur privé et ceux du secteur manufacturier ont baissé en moyenne de 0,5% et 2,4% en 2015 par rapport à 2009, ceux de l'industrie automobile ont chuté de 10% (source BLS).
- un rétrécissement de la base syndicale et du pouvoir de négociation de l'UAW ;
- une augmentation rapide et très importante de la part de la production automobile nord-américaine réalisée au Mexique.

L'annonce faite en mars 2015 que GM procéderait à un rachat de ses actions pour la première fois après sa réintroduction en bourse en 2011 montre aussi que rien n'a véritablement changé dans la gouvernance actionnariale de ces entreprises. Si le montant du rachat, initialement prévu à 8 milliards de dollars, a été ensuite revu à la baisse à 5 milliards de dollars, il s'agit d'une

somme colossale, correspondant à environ un cinquième des réserves en cash du constructeur. À titre de comparaison, le montant total des bonus payés par GM à ses salariés américains pour leur contribution aux profits de l'entreprise a été en 2015 d'un peu moins de 180 millions de dollars. Pratiquement pas contesté par la direction de l'UAW, ce rachat massif montre que les quelques contraintes posées au management par l'État au moment du sauvetage de l'entreprise pour limiter les excès de la gouvernance actionnariale n'ont eu qu'un effet temporaire. Dans un article dans la Harvard Business Review, Bill Lazonick et Matt Hopkins ont dénoncé le rachat mettant en avant la fragilité de la reprise de GM en Amérique du Nord et le besoin criant d'investissements pour y remédier. Non seulement la dépendance de GM vis-à-vis des « light-trucks » s'est accrue dans la période, car ils représentent désormais 70% des ventes (en 2015) par rapport à 65% en 2009 et 62% en 2006, mais en plus la part de marché du constructeur n'a pas cessé de diminuer, en passant de 26% en 2006, à 19,5% en 2009 et à 16,9% en 2015, alors que l'essentiel des profits de l'entreprise provient désormais de ses joint-ventures en Chine.

Enfin, compte tenu de ces évolutions on pourrait s'étonner de la bonne santé du marché automobile aux États-Unis qui s'approche en 2015 de la barre de 18 millions de véhicules vendus. Or, comme l'a montré Bruno Jetin (2015) cette reprise est aussi très fragile.

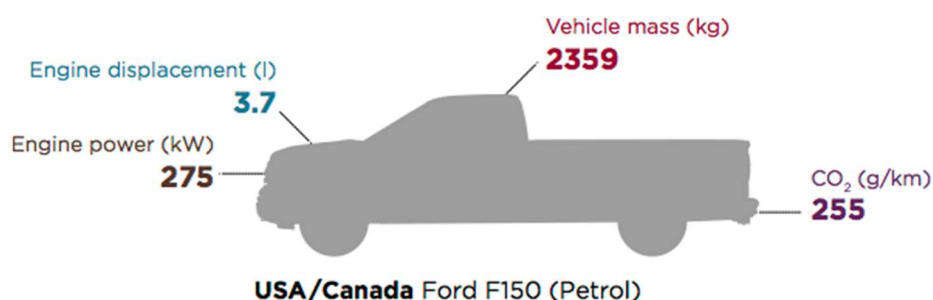
D'une part, alors que la Réserve Fédérale des États-Unis mène depuis 2008 une politique monétaire très expansionniste et qu'elle a aussi baissé son taux directeur à 0% entre 2009 et 2015, la croissance du PIB reste très faible avec une moyenne sur la période de seulement 2,3%. D'autre part, la situation des ménages ne s'est pas améliorée. Au contraire, le revenu moyen réel en 2014 a baissé de 7,4% par rapport à 2007. Après une période de fort désendettement entre 2008 et 2012, le taux d'endettement des ménages est certes descendu en 2012 à 113% du revenu disponible, mais reste très élevé. Dans un tel contexte, la reprise du marché automobile s'explique principalement par les conditions d'accès au crédit, qui sont historiquement exceptionnelles avec des taux à la consommation de 2%, et par le relâchement des critères de son attribution puisque le pourcentage des consommateurs avec des mauvais risques-clients (*credit score*) est passé de 9,3% dans le quatrième trimestre de 2009 à 23% dans le deuxième trimestre de 2013, se rapprochant à nouveau des niveaux de 25-30% atteints avant la crise (Jetin 2015c, p.20).

La dynamique du marché automobile entre 2010 et 2015 ressemble donc beaucoup à celle de 2000-2007 et il est fort probable qu'elle aboutisse aux mêmes conséquences : « Quand l'écart entre les revenus réels stagnants et des dettes croissantes deviendra trop important, il y aura une nouvelle récession » (Jetin 2015c, p.23).

Il est important aussi de souligner que malgré le durcissement relatif des normes CAFE, dont l'application apparaît finalement beaucoup moins contraignante que prévu pour les constructeurs²⁴, le marché a redémarré exactement sur les mêmes bases que dans la période précédente, avec des ventes record pour les light-trucks boostées par la chute des prix du carburant : en 2015, le modèle le plus vendu aux États-Unis est un énorme light truck, le F150 de Ford à essence, qui émet 255 g de CO₂ au kilomètre.

²⁴ Par rapport à la version initiale de la nouvelle réglementation (2009), les constructeurs bénéficient de marges de manœuvre plus importantes : d'abord le CAFE est calculé relativement à l'emprise au sol du véhicule (plus le véhicule est gros, plus le CAFE est clément) ; ensuite, les constructeurs peuvent obtenir des « crédits » à utiliser en cas de dépassement de la norme en faisant mieux que la norme pendant les cinq années précédentes, et ils peuvent aussi les acheter à d'autres constructeurs plus vertueux (et notamment à Tesla).

Figure 39. Véhicule particulier le plus vendu aux US en 2015



Source : ICCT

Cette série de constats, qui contrastent avec la vision « optimiste » de la « renaissance industrielle », nous conduit à envisager principalement deux scénarios « pessimistes » pour le futur de l'emploi et du travail dans l'industrie automobile nord-américaine (US et Canada) :

- **Le scénario à court-moyen terme s'inscrit dans la continuité du processus de restructuration à l'œuvre depuis les années 2000. Il impliquera à nouveau une diminution régulière de l'emploi.** Celle-ci correspondra, d'un côté, à la croissance soutenue de la productivité du travail liée à un usage plus intensif de la main-d'œuvre, et de l'autre, aux nouvelles vagues de délocalisation vers le Mexique au fur et à mesure de l'augmentation programmée de la production mexicaine (voir ci-dessus p. 37). Les rémunérations réelles stagneront ou déclinerront en fonction des taux de rentabilité des firmes. On devrait également constater une augmentation régulière de la part des travailleurs temporaires. Dans une telle configuration, l'introduction des nouvelles technologies de production restera marginale tant que la réduction du coût unitaire du travail pourra être obtenue par les moyens institutionnels et organisationnels. De la même manière, compte tenu des dynamiques de marché, le verdissement des véhicules restera incrémental et ne devrait pas bouleverser la structure de l'industrie.
- **Le scénario à moyen-long terme prévoit une nouvelle récession dont les conséquences seront probablement encore plus déstabilisantes pour l'industrie automobile aux États-Unis et au Canada que celle de 2008-2009.** D'une part, parce que la capacité de production installée au Mexique a déjà presque doublée par rapport à 2009, et selon les prévisions actuelles elle triplera en 2020. D'autre part, parce qu'en dépit de son rôle central dans le sauvetage de « Detroit three », l'UAW est sorti affaibli du processus de rétablissement des trois constructeurs, et, en cas de nouvelle crise, il pourrait bien faire faillite à cause notamment de la charge financière considérable représentée par le VEBA.

Ces deux scénarios se situent dans le prolongement des dynamiques actuelles. Pour qu'un scénario alternatif plus positif puisse être de nouveau envisageable, il faudrait qu'au moins une partie des causes structurelles de la crise économique et sectorielle puissent être « politisées » et traitées. Nous avons montré qu'en dépit d'un contexte politique favorable en 2009-2010, trop peu a été fait pour remédier à l'influence nuisible de la gouvernance actionnariale sur les stratégies des « Detroit three ». Aussi, la structure du marché, qui aurait dû en principe évoluer vers une nouvelle configuration plus soutenable écologiquement et socialement, continue à être profondément déformée par les ventes massives des light-trucks et SUV et par le surendettement des ménages.

La question est donc de comprendre sous quelles conditions une telle problématisation du dossier automobile pourrait émerger dans le contexte actuel. Si la campagne présidentielle avait montré de signaux intéressants en faveur d'une politique moins libérale dans la gestion des dossiers industriels, notamment du côté démocrate sous l'impulsion de la campagne électorale de Bernie Sanders, il n'est pas du tout certain que l'élection de Donald Trump s'inscrive dans une telle dynamique en dépit de son hostilité vis-à-vis de l'ALENA.

Synthèse Europe occidentale et États-Unis

Jusqu'au début des années 2010, les processus de restructuration des industries automobiles européenne et américaines diffèrent sur plusieurs points importants. Aux États-Unis, les restructurations sont plus profondes et anciennes. Elles sont liées à l'affaiblissement des « Detroit three » dont les parts de marché ont décliné régulièrement depuis la fin des années 1970 face à la concurrence des constructeurs japonais qui ont installé leurs usines dans les « right to work States » et n'ont pas reconnu de syndicats. Cette dynamique a été aussi accélérée et aggravée par l'influence de la gouvernance actionnariale qui a focalisé l'attention des managers sur la maximisation des profits à court terme et a fragilisé les constructeurs américains à la fois sur le plan commercial – dépendance croissante aux light-trucks – et financier – rachats massifs d'actions et financement des investissements par la dette. La crise de 2008 a précipité la situation, avec la mise en faillite administrée de Chrysler et GM par l'administration Obama. Leur sauvetage a impliqué de très gros sacrifices de la part de l'UAW et des salariés, avec à la clé la fermeture de plusieurs dizaines d'usines, et un alignement des salaires et des conditions d'emploi sur ceux des transplants japonais. Une des mesures les plus marquantes a été la négociation en 2007 d'une double grille salariale impliquant une réduction de 50% du salaire horaire de nouveaux embauchés. De manière générale, les salaires réels ont très fortement baissé depuis le début des années 2000, et la tendance s'est intensifiée depuis la crise (-10% entre 2009 et 2014).

En Europe occidentale, le maintien d'un équilibre politique entre industries automobiles nationales jusqu'à la deuxième moitié des années 1990 a permis de beaucoup mieux préserver le volume et la qualité de l'emploi qu'aux États-Unis. Cet équilibre a été cependant déstabilisé dans les années 2000 sous l'effet de deux facteurs complémentaires : l'intensification de la concurrence entre constructeurs européens suite à la création du Marché Unique, qui a profité principalement aux constructeurs « premium » allemands ; et l'élargissement de l'Union Européenne aux nouveaux États membres de Europe centrale et orientale, qui a offert à partir de 2004 une solution de facilité aux constructeurs européens (et en particulier français et italiens) pour réduire leurs coûts de travail par le biais d'une délocalisation de la production. Lorsque la crise arrive en Europe en 2009, plus tardivement qu'aux États-Unis, le consensus est de protéger le secteur par le soutien à la demande via de « primes à la caisse », et de préserver l'emploi par de mesures de chômage partiel. L'intervention de plusieurs États pour renflouer les constructeurs en crise et sauver les équipementiers, notamment ceux de deuxième rang qui étaient les plus exposés au ralentissement de la production, conduit à une politisation du dossier automobile et en particulier au questionnement des délocalisations à l'œuvre depuis au moins 2004 vers les PECO et la Turquie. L'accent est alors mis sur la transition écologique vers de voitures populaires propres comme un moyen non seulement de lutter contre le réchauffement climatique mais aussi de préserver la production et l'emploi dans les pays à hauts coûts salariaux. Clairement le très ambitieux plan électrique du gouvernement français en lien avec Renault s'inscrit dans cette perspective.

Cependant, alors que le marché américain redémarre de 2010, la crise s'installe en Europe (crise des dettes souveraines). À partir de 2011, le traitement du dossier converge désormais sur la doxa américaine : les constructeurs en crise, notamment Fiat, PSA, Ford et Opel, exigent de l'Union Européenne un programme de soutien à des restructurations massives en se référant explicitement au modèle américain. À partir de ce moment, il y a donc convergence entre la dynamique nord-américaine et celle européenne. Si en Europe les fermetures d'usine sont moins nombreuses, nous avons montré comment la négociation d'accords de compétitivité, notamment en Espagne, France et Italie institutionnalise ici aussi une assez nette dégradation

des conditions d'emploi, en particulier pour les nouveaux embauchés, bien que dans de moindres mesures par rapport à la double grille salariale introduite aux États-Unis. La crise n'est plus interprétée comme passagère, mais comme structurelle, liée à des trop grandes surcapacités qu'il faut désormais restructurer. L'hypothèse d'un « new deal » écologique est de fait écartée au niveau européen pour promouvoir la montée en gamme comme solution aux problèmes de compétitivité. Le modèle de référence est celui des marques « premium » allemandes et britanniques, avec l'objectif d'aller chercher des exportations vers les marchés émergents, et en particulier vers la Chine.

La fragilité de la reprise du marché américain, qui continue à être très largement dépendant du crédit à bon marché, et la non-viabilité à long-terme de la stratégie de montée en gamme pour l'ensemble de l'industrie automobile européenne font peser beaucoup d'incertitude sur l'avenir de l'emploi et du travail automobile dans la plupart de ces pays. L'Allemagne qui occupe une position dominante dans le secteur « premium » constitue à cet égard, la seule exception, même si ce n'est pas du tout certain que les exportations vers la Chine, très importantes en ce moment pour l'industrie automobile allemande, puissent être préservées indéfiniment.

Nous ne pensons pas, non plus, que le salut puisse venir des nouvelles technologies associées au paradigme de l'industrie 4.0 dont nous avons évoqué et expliqué l'impact marginal sur le secteur automobile. Reste la possibilité, en particulier en Europe, d'un retour vers un scénario de transition écologique plus radical, non pas axé sur le verdissement de l'offre, mais sur le verdissement du parc. Il permettrait à la fois de rééquilibrer le régime de concurrence européen en promouvant une descente en gamme favorables aux constructeurs généralistes en crise, et de promouvoir une démocratisation de l'accès aux voitures propres et économes d'essence, en direction notamment des classes moyennes, des jeunes générations et des populations des nouveaux États membres qui sont pour l'instant tous exclus de la propriété automobile « decarbonnée ». Un tel scénario permettrait aussi de résoudre le problème des surcapacités par une croissance des ventes des voitures neuves, car elles seraient plus accessibles par rapport aux véhicules d'occasion dont les coûts d'usage sont en moyenne beaucoup plus élevés. Une politique européenne de verdissement du parc impliquerait aussi, inévitablement, des mesures visant à réguler les importations de voitures d'occasion dans les PECO, permettant finalement à ces marchés « émergents » d'émerger. Il résulterait de toutes ces dynamiques un rapport de force beaucoup plus favorable aux syndicats et aux salariés du secteur au niveau de chaque pays mais aussi à l'échelle européenne. Cela permettrait de contrer la mise en concurrence systématique des sites et des espaces de production rendu possible par la création du Marché Unique et promue par les stratégies des constructeurs.

En ce qui concerne les États-Unis, un tel scénario paraît maintenant beaucoup moins probable, notamment après l'élection à la présidence du pays de Donald Trump, connu pour ces positions climato-sceptiques. Dans le cas donc d'un maintien du statu quo nous anticipons à court terme un prolongement du processus de restructuration à l'œuvre depuis le début des années 2000, et à moyen-long terme l'éclatement d'une nouvelle crise lorsque la bulle spéculative du crédit non seulement immobilier, mais aussi étudiant et à la consommation, éclatera. L'hypothèse d'une remise en cause de l'ALENA qui figure parmi les promesses de campagne de Donald Trump, pourrait, de manière très hypothétique, impacter un des facteurs contribuant à la dynamique de restructuration – la délocalisation croissante de la production vers le Mexique – mais ne devrait par modifier de manière substantielle les scénarios évoqués.

Conclusion premier axe

Ce premier axe d'analyse visait à rendre compte de l'impact sur les transformations du travail et de l'emploi à la fois des processus de structuration accélérée de nouvelles industries automobiles dans les pays émergents et des processus de restructuration des industries automobiles mûres dans les pays développés. Il s'agissait en particulier d'évaluer si la qualité élevée traditionnellement associée en Occident aux emplois industriels dans ce secteur pouvait être maintenue dans les pays à hauts coûts salariaux compte tenu des dynamiques de restructuration importantes en cours, et pouvait être reproduite dans les pays émergents face aux intérêts et aux pouvoirs structurants des investisseurs étrangers. En d'autres termes, observons-nous des dynamiques de transformation de la relation d'emploi dans ces différents pays et régions qu'on peut qualifier de « high-road », c'est-à-dire orientées vers une amélioration de la qualité des emplois et du travail pour développer la compétitivité hors coût, ou de « low road », où la priorité est donnée à l'optimisation de la compétitivité coûts au détriment de la qualité des emplois et du travail ?

L'objectif n'était pas seulement de qualifier les processus à l'œuvre, mais aussi d'évaluer les marges d'action des différents acteurs et parties prenantes du secteur afin d'esquisser des scénarios à moyen-long terme concernant l'avenir du travail et de l'emploi dans l'industrie automobile mondiale.

Nous nous sommes intéressés d'abord aux dynamiques de structuration de nouvelles industries automobiles autocentrées, c'est-à-dire tirées par la croissance du marché domestique, en focalisant notre attention sur les cas de la Chine, premier marché mondial, et de l'Inde, sixième marché mondial et celui avec le plus fort potentiel de croissance. Notre hypothèse de départ était que ce type de dynamiques pouvait aboutir à des configurations néo-fordiennes où, typiquement, croissance du marché, de la production et des salaires s'entretiennent mutuellement favorisant l'essor de formes coordonnées de négociation collective et l'amélioration des conditions d'emploi et du travail selon le modèle suivi par les industries automobiles occidentales pendant les « trente glorieuses » (Aglietta 1976; Boyer & Freyssenet 2000). Or, nous avons constaté que contrairement à cette hypothèse, les trajectoires des industries automobiles chinoises et indiennes ont commencé à s'écarter de plus en plus du modèle fordien à partir des années 1990 et 2000, dans le cadre notamment d'une forte libéralisation du secteur (ouverture aux IDE, intensification de la concurrence, dérégulation du marché du travail, etc.).

Dans le cas chinois, nous avons mis en évidence une double dynamique anti-fordienne : au niveau du marché, où la croissance accélérée des années 2000 n'est pas tirée par la demande des classes moyennes, mais par celle « premium » des élites urbaines principales bénéficiaires du boom des exportations industrielles du pays et des politiques d'investissements massifs dans les infrastructures et la production industrielle ; et au niveau de la production, car en raison même de cette configuration atypique du marché pour un pays émergent, le processus de structuration de l'industrie automobile chinoise est placé sous le contrôle des constructeurs multinationaux étrangers et se fait de manière conforme aux standards globaux de leurs systèmes de production avancés. Ceux-ci impliquent une très haute intensité capitaliste dans les phases finales de fabrication et d'assemblage dont les coûts sont amortis par un usage flexible de la main-d'œuvre et par un niveau élevé de sous-traitance. Il en résulte une polarisation et, au même temps, une segmentation croissantes de la main-d'œuvre. Au sommet de la pyramide de sous-traitance, dans les usines des constructeurs, un noyau de salariés urbains profite de bonnes conditions d'emploi et de travail que l'on peut associer à une dynamique

high-road (Jürgens & Krzywdzinski 2016) sans qu'elle soit aucunement fordienne : l'enjeu pour les constructeurs et les équipementiers de premier rang est en effet de former et fidéliser un contingent restreint de main-d'œuvre qualifiée pour faire tourner la partie à haute intensité de capitale de l'appareil productif. Tout au tour de ce sommet, voire même dans ses alentours, puisque on trouve même chez les constructeurs de contingents croissants de main-d'œuvre migrante et précaire, on observe une dégradation des conditions d'emploi et de travail, conforme à une dynamique *low-road*. Cette double dynamique anti-fordienne se traduit par une croissance des inégalités de revenu parmi les plus fortes au monde – l'indice GINI est passé de 0,3 en 1980 à 0,55 en 2012 – ; et par une vague de grèves sauvages qui sont de plus en plus importants et répandus et qui touchent en particulier les équipementiers de premier et deuxième rangs.

Dans le cas indien, le marché s'est développé non pas en montant en gamme comme en Chine, mais en descendant en gamme pour permettre aux classes moyennes indiennes d'accéder à la propriété automobile. Cela a été possible grâce à la joint-venture entre Maruti et Suzuki promue par l'État pour assurer la production de voitures populaires à moins de 5000 \$. Maruti-Suzuki a profité jusqu'à la fin des années 1990 d'une position de quasi-monopole sur le marché domestique et a mis en œuvre dans cette période une stratégie qu'on pourrait qualifier de fordienne : priorité donnée aux volumes par rapport aux profits, haut degré d'intégration verticale, gestion paternaliste de la main-d'œuvre avec une politique de hauts salaires. Le passage à des politiques plus libérales dans tous les domaines de l'économie au début des années 2000, a cependant mis à mal ce type de développement. Comme en Chine, l'arrivée massive d'investisseurs étrangers a conduit à une intensification de la concurrence et, inévitablement, à une pression accrue sur les coûts. Ceci, et la prise de contrôle de Maruti-Suzuki par le constructeur japonais suite à un changement de majorité politique, ont déterminé un tournant anti-fordien : au lieu d'observer, comme cela avait été le cas dans la décennie précédente, un retrait des secteurs informels de l'emploi en parallèle de la croissance de la production industrielle, c'est le contraire qui se produit. L'« informalisation » de l'emploi, y compris dans le secteur organisé de la production industrielle, va de pair avec une forte intensification du travail à salaires constants. Comme en Chine, la multiplication des grèves sauvages témoigne du caractère socialement insoutenable de ce type de développement, et conduit à plusieurs situations de blocage. À la différence cependant de la situation chinoise, on observe ici des alliances de plus en plus organisées et institutionnalisées entre salariés permanents et salariés contractuels, avec l'émergence d'un agenda politique militante susceptible de prendre une ampleur nationale, compte tenu aussi de la présence de puissants syndicats ouvriers. En termes de scénarios, cela nous a conduit à envisager la possibilité d'un rééquilibrage des relations d'emploi en faveur des salariés et des syndicats comme étant, à moyen terme, plus probable en Inde qu'en Chine. Dans le cas chinois, la capacité du gouvernement central d'imposer à la fois la démocratisation du marché pour promouvoir l'accès des classes moyennes à la propriété automobile, et la pacification des relations industrielles pour empêcher la prolifération des conflits, jouera un rôle décisif pour l'avenir du travail dans le secteur.

Contrairement aux cas chinois et indien, pour le Mexique et les Pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) nous n'anticipons pas la possibilité d'y trouver des dynamiques néo-fordiennes, mais plutôt des configurations proches du « fordisme périphérique » (Lipietz 1998) ou du « capitalisme dépendant » (Nölke & Vliegenthart 2009). Il s'agit en effet de pays dont la structuration de nouvelles industries automobiles nationales pendant les années 2000 et 2010 a été presque exclusivement tirée par la croissance des exportations vers des pays à hauts coûts salariaux (« fordisme périphérique »), et où la dépendance vis-à-vis des IDE a conduit, de

manière plus ou moins marquée, à subordonner les intérêts des salariés à ceux des investisseurs étrangers (« capitalisme dépendant »). Dans le cas mexicain, il est par exemple frappant de constater jusqu'à quel point les conditions d'emploi et de travail associées à la phase de substitution aux importations des années 1970 et début 1980 étaient bien meilleures que celles très dégradées associées à la création dans les années 1990 du secteur exportateur des maquiladoras et qui tendent ensuite à se généraliser au reste de l'industrie dans les années 2000 et 2010. Comme en Chine et en Inde, l'arrivée massive d'investisseurs étrangers dans cette période, suite notamment à la création de l'ALENA en 1994, va de pair avec un très fort upgrading des structures de production pour assurer la fabrication de voitures compactes et pick-up pour le marché américain. Mais ici, même les salariés permanents au sein des usines des constructeurs subissent les effets des restructurations. Au mieux, les salaires y stagnent alors que le travail s'intensifie. Chez les sous-traitants et les nouveaux entrants, les salaires réels baissent régulièrement et les conditions d'emploi se dégradent de manière plus marquée. La polarisation de l'emploi se produit ici autant entre permanents et précaires, qu'entre les anciens salariés et les nouveaux embauchés, ces derniers étant confrontés à des conditions d'accès à l'emploi, en particulier dans les usines les plus récentes, de plus en plus discriminantes (bas salaires, emplois précaires, travail flexible, cadences élevées).

Dans les PECO, la dynamique est fondamentalement la même mais nuancée par les effets de l'intégration européenne sur le marché de l'emploi. Celle-ci impose en effet aux nouveaux pays membres le respect d'un certain nombre de règles fondamentales concernant les droits des salariés, par exemple en matière de durée du travail, de protection de la sécurité et de la santé des salariés, ou encore de dialogue social. Surtout, elle permet aux travailleurs qualifiés de ces pays de migrer vers les pays à hauts coûts salariaux pour y trouver des emplois mieux payés que ceux offerts par les investisseurs étrangers. Dans un contexte de forte croissance de la production industrielle, en particulier dans le secteur automobile, le phénomène migratoire génère une pénurie de travailleurs qualifiés qui explique en très large partie la progression relativement forte des salaires du secteur automobile dans les années 2000. Il n'empêche que même à cette époque les usines automobiles créées dans les PECO constituent autant de laboratoires de nouvelles relations d'emploi européennes ultra-flexibles, caractérisées par une très faible protection de l'emploi et une flexibilité extrême du travail. En plus, nous avons vu comment les employeurs étrangers ont rapidement ajusté leurs stratégies de recrutement pour gérer cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée et contrer l'inflation des salaires via notamment l'importation de travailleurs étrangers par l'intermédiaire d'agences d'emploi. Depuis la crise de 2008-2009 les salaires réels tendent en tout cas à stagner dans un contexte où la mise en concurrence des sites de production européens pour l'allocation des investissements et de la production s'est nettement durcie. Cela est la conséquence à la fois des « accords de compétitivité » dans les EU 15, qui ont permis aux employeurs d'y faire baisser significativement le coût du travail en échange de nouveaux investissements ; et des nouveaux IDE dans les Balkans et le Maghreb qui ont permis d'élargir le périmètre de la mise en concurrence européenne à des espaces de production dont les salaires sont encore plus bas que dans les PECO.

Tant au Mexique que dans les PECO, une des conséquences paradoxales de ce processus de structuration d'industries automobiles tirées par l'exportation, est la déconnexion entre ces nouvelles industries, dont les produits sont destinés à des marchés étrangers à hauts coûts salariaux, et les marchés locaux, dont le potentiel est pourtant très important dans les deux cas. Dans les PECO, cette conséquence est d'autant plus paradoxale que l'intégration de ces pays dans l'Union Européenne et la première vague d'IDE dans le secteur, avaient comme principale justification l'accès à des marchés à forte croissance. Parmi les raisons qui expliquent pourquoi

au lieu de quatre millions de voitures neuves vendues prévues pour 2020 il y en aura sans doute quatre fois moins, les importations massives de voitures d'occasion imposées à ces pays au nom de la libre circulation de biens au sein du Marché Unique, ont joué un rôle déterminant. Au Mexique, suite à la création de l'ALENA, le nombre de voitures d'occasion importées des États-Unis a aussi très fortement augmenté, même si depuis peu le gouvernement semble déterminé à limiter leur volume. Cela signifie que dans les deux cas l'essor de ces nouvelles industries automobiles ne contribue pas à la croissance du marché local, et ne peut se faire qu'au détriment des industries automobiles déjà en place aux États-Unis, au Canada et en Europe Occidentale.

Dans la dernière section de cette première partie du rapport, nous avons en effet constaté que les processus de restructuration dans les pays développés (EU 15, États-Unis et Canada) sont en très large partie la conséquence des délocalisations de la production automobile vers, respectivement, les PECO et le Mexique. Si l'ampleur et la nature des deux processus de restructuration ont différés dans les années 2000, avec notamment un nombre beaucoup plus important d'emplois perdus aux États-Unis, nous avons vu qu'ils ont plutôt convergé dans la période suivante. Parmi les points en commun nous avons souligné en particulier : le diagnostic de la crise en termes de surcapacités, un déplacement durable du barycentre de la production automobile vers le sud, en Amérique du Nord, et vers l'est, en Europe, et un alignement des relations d'emploi vers le bas (destruction importante d'emplois, réduction ou stagnation des salaires réels, introduction de doubles grilles salariales ou de nouveaux contrats à temps déterminés particulièrement discriminants pour les nouveaux embauchés, flexibilité du travail accrue à salaires constants).

Si la crise a ouvert dans les deux cas une fenêtre d'opportunité pour modifier la dynamique de restructuration sur la base de « new deals » écologiques (transition rapide vers de véhicules populaires propres) et sociaux (préservation d'une industrie stratégique qui pourvoit des emplois de qualité à hauts salaires), celle-ci n'a pas été saisie. Aux États-Unis rien n'a été fait pour réduire l'emprise de la finance sur la gouvernance du secteur, ce qui a conduit au rétablissement du statu quo sur des bases encore plus fragiles que dans la période précédente (taux directeurs à 0%, forte baisse des salaires réels, ultérieure extension du crédit à la consommation pour soutenir la demande). En Europe, le succès des marques « premium » allemandes et britanniques à l'exportation, notamment vers la Chine, a fait de la montée en gamme la pierre angulaire de la politique industrielle européenne pour le secteur automobile, tandis que les constructeurs généralistes en crise ont demandé le droit de restructurer massivement pour rétablir leur rentabilité en baissant leur point mort.

Nous n'avons pas exclu, cependant, que cette fenêtre d'opportunité ne puisse se rouvrir à moyen terme. En Europe en particulier, le « dieselgate » de Volkswagen, éclaté en 2016, a eu deux effets très importants dans cette perspective : d'une part, il a replacé au cœur du débat sur les nouvelles mobilités la question du verdissement du parc automobile, aujourd'hui très polluant en particules fines à cause de sa diésélisation ces dernières vingt années ; d'autre part, il implique un durcissement très significatif des contraintes de dépollution pour les constructeurs avec l'introduction d'un nouveau test d'homologation des voitures, plus conforme à leur usage réel, d'ici 2020. Dans ce contexte, l'hypothèse d'un passage d'une politique de verdissement de l'offre, très complaisante avec les gammes premium et la logique de la montée en gamme, à une politique socialement et écologiquement beaucoup plus fondée de verdissement du parc, est de nouveau envisageable. Elle pourrait aussi mobiliser et très largement profiter du développement de nouveaux usages de l'automobile qui sont aujourd'hui en grande partie limités par l'emprise du modèle traditionnel de mobilité thermique. Enfin, une telle politique

pourrait permettre de réguler les importations de voitures d'occasion dans les PECO et faire finalement émerger ces marchés émergents oubliés. Si aux États-Unis et au Mexique, un tel scénario paraît aujourd'hui beaucoup moins probable, il pourrait toutefois se produire à plus long terme, surtout si le maintien du statu quo aux États-Unis, sous la forme d'une distribution très inégalitaire du revenu national et d'une nouvelle bulle spéculative autour du crédit aux ménages, devait conduire à une nouvelle crise économique et financière de grande envergure.

II. LES TRANSFORMATION DES STRATEGIES DES PRINCIPALES ENTREPRISES AUTOMOBILES : UNE APPROCHE PAR LES MODELES PRODUCTIFS

Au cours de la crise, entre 2008 et 2012, la part de la production réalisée par les principaux constructeurs mondiaux dans leurs bases domestiques en Europe, en Amérique du Nord et au Japon est passée de 56% à 41% (source CCFA – OICA). Dans le cas des constructeurs nord-américains la chute a été brutale (de 49% à 32%). Mais la même tendance s'observe aussi pour les constructeurs européens (de 68% à 49%) et japonais (de 50% à 38%). Nous verrons dans un premier temps que cette dynamique d'internationalisation accélérée s'inscrit dans un processus plus long et continu, marqué par une libéralisation croissante des échanges commerciaux, que nous analyserons à partir du début des années 2000 jusqu'à 2014.

Cette analyse permettra de mettre en exergue le caractère à la fois inédit et structurant de ce processus d'internationalisation pour les activités de grands groupes automobiles ainsi que son impact contrasté sur les fortunes et les stratégies des firmes et pays concernés. Nous verrons en particulier comment l'importance acquise par les marchés émergents et l'intensification des régimes de concurrence dans les marchés mûrs ont obligés les constructeurs à repenser leurs stratégies dans un contexte rendu d'autant plus complexe par l'explosion des domaines d'innovation, avec l'essor notamment des nouvelles motorisations (Jullien & Pardi 2013).

Pour organiser l'analyse de ces transformations au niveau de l'organisation des entreprises et de leurs implications pour le travail et l'emploi, nous proposerons de distinguer deux stratégies idéales-typiques par rapport auxquelles on positionnera ensuite les principales entreprises mondiales. La première stratégie pourra être définie comme dominante et/ou impérialiste. Elle est associée au modèle de la firme globale centralisée telle que peuvent l'être aujourd'hui de constructeurs comme Volkswagen, Toyota ou plus récemment Hyundai. La deuxième stratégie est nouvelle et émergente. Elle s'incarne dans des firmes « polycentriques » ou « multidomestiques » telles qu'elles sont en train de devenir General Motors, Renault, Suzuki-Maruti ou encore Fiat, et tels qu'ils peuvent déjà l'être certains mega-supplieurs comme Valeo. Nous traiterons ces deux stratégies comme les pôles d'un continuum de positionnements possibles, afin de contraster les principaux enjeux, les alternatives et les arbitrages posés par cette nouvelle phase dans l'internationalisation de l'industrie automobile. Il s'agira aussi, bien entendu, de comprendre par cette analyse comment ces arbitrages affectent l'évolution du travail et de l'emploi dans ces entreprises et plus largement dans les espaces de production concernés.

En conclusion, nous reviendrons sur les développements possibles de ces différentes configurations socio-productives pour l'amélioration de la qualité de l'emploi et du travail.

1. Trajectoires des principaux constructeurs mondiaux entre 2000 et 2015

Jusqu'au début des années 2000, les marchés « émergents » étaient considérés par les constructeurs comme des marchés « périphériques » que l'on servait essentiellement par des anciens modèles conçus pour les marchés « mûrs » et adaptés aux conditions locales. La croissance rapide et soutenue de ces marchés au cours de la dernière décennie et leur rôle de plus en plus central dans les volumes et les profits des constructeurs automobiles mondiaux impliquent désormais une remise en cause de cette approche ancienne. Dans le dernier programme international du Gerpisa nous avons fait l'hypothèse que l'enjeu de développer une offre dédiée, moderne et mieux adaptée aux marchés émergents conduirait les constructeurs à décentraliser leurs structures de production et les ingénieries associées à la conception et au développement de ces nouveaux modèles, d'où l'émergence de firmes de plus en plus polycentriques ou multidomestiques (Jullien & Pardi 2013).

Cette hypothèse, émise en 2011, tenait compte aussi de la contrainte écologique qui devenait de plus en plus pressante pour l'ensemble des constructeurs mais qui prenait de formes très différentes selon les grands marchés mondiaux. Si la Chine par exemple semblait orientée vers une transition rapide vers la voiture électrique, ceci n'était pas le cas des autres BRIC : le Brésil ayant déjà intégré les bio-carburants dans l'usage des moteurs « flex-fuel » paraissait privilégier cette voie pour verdir ses automobiles ; la Russie disposant de réserves importantes de gaz et pétroles n'avait pas fait de la transition électrique une priorité ; en Inde les contraintes très fortes de coût faisaient que l'enjeu se situait davantage dans la dépollution de petits moteurs à essence. En somme, tout cela plaidait pour une forte hétérogénéisation de l'offre automobile mondiale.

Nous étions néanmoins conscients que cette exigence était peu compatible avec les organisations productives établies dans le secteur, et en particulier avec les plateformes globales qui s'étaient développées au cours des années 1990 et au début des années 2000 pour maximiser les économies d'échelle et optimiser les chaînes de valeur. La question était donc de savoir dans quelle mesure cette exigence croissante d'hétérogénéité pouvait être gérée par une adaptation des plateformes globales aux besoins des émergents, celle-ci étant par exemple la voie suivie par Volkswagen qui misait sur une modularisation croissante de ses plateformes, ou s'il valait mieux développer de nouvelles plateformes spécifiques aux marchés émergents comme était en train de le faire Renault avec sa plateforme low-cost « Entry ». Notre intention n'était pas d'identifier une voie « optimale » mais plutôt de comprendre comment ces nouvelles exigences étaient en train de renouveler la variété des modèles productifs existants et en redéfinissant les conditions mêmes de viabilité.

Notre approche va consister ici à caractériser d'abord sur un plan quantitatif le processus d'internationalisation de l'industrie automobile dans la période 2000-2014 par l'intermédiaire d'un certain nombre d'indicateurs afin de rendre compte à la fois de son impact sur les bases domestiques (dont on fait l'hypothèse qu'elles s'affaiblissent) et sur l'organisation des principaux constructeurs mondiaux (qui sont censées se transformer) ; puis, à compléter cette analyse par une entrée par groupe afin de restituer la distribution des choix stratégiques entre l'option centralisée/globale et celle décentralisée/émergente.

Déclin de bases domestiques : des conséquences contrastées selon les pays et les constructeurs

Pour caractériser le processus d'internationalisation nous avons compilé trois tableaux synthétiques détaillant pour les principaux groupes mondiaux les volumes de production de voitures particulières²⁵ par régions et par groupes de pays en 2000, 2007 (au début de la crise) et 2014. Dans chaque tableau nous avons indiqué les volumes des bases domestiques (pays d'origine) de chaque groupe afin d'évaluer l'évolution de son importance relative dans les stratégies des groupes. Les tableaux permettent aussi de voir l'évolution de la part de chaque régions / groupes de pays dans la production automobile mondiale. Nous n'avons pas inclus la production des groupes chinois et indiens pour deux raisons : d'abord, parce qu'elle était encore négligeable au début des années 2000 ; ensuite, parce qu'elle reste aujourd'hui principalement concentrée dans leurs bases domestiques (avec quelques exceptions notables sur lesquelles nous reviendrons plus loin). Nous avons aussi fait le choix de considérer Chrysler indépendamment de Daimler pour l'année 2000 et de Fiat pour l'année 2014 puisque ces « fusions » soit se sont soldés par un échec (Daimler-Chrysler) sans véritable intégration, soit viennent de débiter (Fiat-Chrysler).

Tableau 4. Distribution par pays et région de la production des principaux constructeurs mondiaux (2000) – en milliers de véhicules

2000		Alena		Mercosur	Europe				Asie				Autres pays	Total
Group	Base domestique	US-Canada	Mexique	Amérique du Sud	EU 17	NEM	Turquie - Maghreb	Russie	Japon	Corée du Sud	Chine	Inde		
Groupe Volkswagen	1888		426	496	1127	563					316		42	4858
Daimler	932	80		21	165								9	1207
BMW	710	84											41	835
PSA Peugeot														
Citroën	1697			53	654		4				54		63	2525
Groupe Renault	1167			126	485	123	142							2043
Fiat	1361			396	12	274	115					12	14	2184
General Motors	4223	963	443	324	1857	97					30		142	8079
Ford	3800	629	264	110	2025	20	41						50	6939
Chrysler	1792	706	402	4	67									2971
Toyota	3503	1103		33	173		15		3503				254	5081
Nissan	1141	377	316		403				1141				80	2317
Honda	1165	1004	19	23	75		10		1165		32	11	108	2447
Suzuki-Maruti	704	18			34	77			704			339	38	1210
Mazda	697	70		8					697				23	798
Mitsubishi	728	222		2	60				728				260	1272
Hyundai-Kia	2023									2023		1		2024
Total	27531	15071	1870	1596	14892	1154	327		7938	2023	432	363	1124	46790
En %	59%	32%	4%	3%	32%	2%	1%		17%	4%	1%	1%	2%	100%

Notes : la production de la base domestique n'est pas incluse dans la colonne US-Canada pour les constructeurs américains, et EU 17 pour les constructeurs européens.

Source : OICA et CCFA, traitement auteur

²⁵ Sauf pour l'ALENA où nous avons intégré les véhicules utilitaires légers car ils représentent plus de la moitié du marché des véhicules particuliers.

Tableau 5. Distribution par pays et par région de la production des principaux constructeurs mondiaux (2007) – en milliers de véhicules

2007		Alena		Mercosur	Europe				Asie				Autres	Total
Group	Base domestique	US- Canada	Mexique	Amérique du Sud	EU 17	NEM	Turquie - Maghreb	Russie	Japon	Corée du Sud	Chine	Inde	pays	
Groupe Volkswagen	2117		410	710	831	951				855			111	5985
Daimler	980	174		13	144								23	1334
BMW	983	157			351								50	1541
PSA Peugeot														
Citroën	1376			212	593	370	4		17		213		237	3022
Groupe Renault	790		9	230	304	392	274	73		181		17	15	2285
Fiat	889			610	9	390	81				16	3		1998
General Motors	2819	930	467	574	1443	340		109		940	998	60	278	8958
Ford	2113	349	291	229	2215								36	5233
Chrysler	1651	535	279		69									2534
Toyota	3849	1637	34	83	644	105	161		3849		441	52	687	7693
Nissan	983	703	497		404				983		274		112	2973
Honda	1289	1406	27	107	238		24		1289		464	58	257	3870
Suzuki-Maruti	1062	31			6	232			1062		170	676	106	2283
Mazda	952	78			14				952		107		14	1165
Mitsubishi	758	78		15	67				758		68		115	1101
Hyundai-Kia	1447	250					84			1447	215	314		2310
Total	24058	12911	2014	2783	14467	2780	628	182	8910	2568	3821	1180	2041	54285
En %	44%	24%	4%	5%	27%	5%	1%	0%	16%	5%	7%	2%	4%	100%
2007/2000	-3473	-2160	144	1187	-425	1626	301	182	972	545	3389	817	917	7495

Notes : la production de la base domestique n'est pas incluse dans la colonne US-Canada pour les constructeurs américains, et EU 17 pour les constructeurs européens.

Source : OICA et CCFA, traitement auteur

Tableau 6. Distribution par pays et par région de la production des principaux constructeurs mondiaux (2014) – en milliers de véhicules

2014		Alena		Mercosur	Europe				Asie				Autres pays	Total
Group	Base domestique	US-Canada	Mexique	Amérique du Sud	EU 17	EU NEM	Turquie - Maghreb	Russie	Japon	Corée du Sud	Chine	Inde		
Groupe														
Volkswagen	2455	118	475	520	982	1268		179			3528	124	116	9765
Daimler	1019	233			196	162		2			150		45	1807
BMW	1118	364			327						287		69	2165
PSA Peugeot														
Citroën	873			139	349	370	10	13	21		745			2520
Groupe Renault	307			330	350	457	504	214		153		54	28	2397
Fiat	396		48	461		363	19					33		1320
General Motors	2100	585	678	548	762	89		308		304	3311	34	25	8744
Ford	2243	225	432	236	1030	53	10	27			812	51	91	5210
Chrysler	1718	599	412											2729
Toyota	3512	1914	72	185	397	72	132	7	3512		960	148	1698	9097
Nissan	764	948	807	25	526			106	764	26	938	223	196	4559
Honda	922	1662	145	134	120		12		922		856	185	441	4477
Suzuki-Maruti	826			2		146			826		266	1143	160	2543
Mazda	919		102						919		207		35	1263
Mitsubishi	638	69		28				9	638		76	1	377	1198
Hyundai-Kia	3209	768		179		631	203	237		3209	1790	611		7628
Total	23019	13546	3171	2787	11207	3611	890	1102	7602	3692	13926	2607	3281	67422
En %	34%	20%	5%	4%	17%	5%	1%	2%	11%	5%	21%	4%	5%	100%
2014/2000	-4512	-1525	1301	1191	-3685	2457	563	1102	-336	1669	13494	2244	2157	20632
2014/2000														
Regions		-224		1191		-665		1102		17071			2157	

Notes : la production de la base domestique n'est pas incluse dans la colonne US-Canada pour les constructeurs américains, et EU 17 pour les constructeurs européens.

Source : OICA et CCFA, traitement auteur.

Que nous apprennent ces tableaux sur la nature du processus d'internationalisation en cours? Un premier fait marquant est le déclin continu et important de la part des bases domestiques de ces groupes dans leur production mondiale : en moyenne celle-ci est passée de 59% en 2000, à 44% en 2007 et à 34% en 2014. Cependant, on voit aussi que les implications de ce déclin généralisé sont très différentes selon les entreprises et les bases domestiques concernées. Les tableaux montrent que le processus d'internationalisation entre 2000 et 2014 a très largement profité aux constructeurs issus de pays historiquement exportateurs (Allemagne, Japon, Corée) et beaucoup moins aux firmes issues de pays caractérisés historiquement par une croissance autocentrée (France, États-Unis, Italie)²⁶.

²⁶ Voir (Boyer & Freyssenet 2000) pour une caractérisation de ces différents modes de croissance nationaux.

Tableau 7. Gains - pertes de production par pays et par région par pays d'origine des principaux constructeurs mondiaux (2010 - (2000)) – en milliers de véhicules

2014-(2000)		Alena		Mercosur	Europe				Asie				Autres pays	Total
Pays d'origine des groupes	Base domestique	US-Canada	Mexique	Amérique du Sud	EU 17	NEM	Turquie - Maghreb	Russie	Japon	Corée du Sud	Chine	Inde		
Allemagne	1062	551	49	3	1275	867	0	181	0	0	3649	124	138	6837
France	-1684	0	0	290	-2124	704	368	227	21	153	691	54	-35	349
Italie	-965	0	48	65	-977	89	-96	0	0	0	0	21	-14	-864
Etats-Unis	-3754	-4643	413	346	-2157	25	-31	335	0	304	4093	85	-76	-1306
Japon	-357	1799	791	308	298	141	119	122	-357	26	3271	1350	2144	10012
Corée	1186	768	0	179	0	631	203	237	0	1186	1790	610	0	5604
Total	-4512	-1525	1301	1191	-3685	2457	563	1102	-336	1669	13494	2244	2157	20632
Total regions	-4512	-224		2379		-665		1102		17071			2157	

Source : OICA et CCFA, traitement auteur.

Comme on peut le voir dans la Tableau 7, par rapport à une croissance totale de la production annuelle mondiale de 21 millions de VP sur la période, 6,8 millions reviennent aux constructeurs allemands, 10 millions aux constructeurs japonais et 5,6 millions aux constructeurs coréens. Les constructeurs français ont vu leur production stagner, tandis que les constructeurs italiens et américains ont perdu respectivement 0,9 et 1,3 million de voitures en production. Si l'impact sur les bases domestiques de ces évolutions est globalement négatif, avec une contraction totale de la production de 4,5 millions, ces pertes sont exclusivement concentrées aux États-Unis (-3,7 millions), en France (-1,7 million) et en Italie (-1 million). En Allemagne et en Corée la production a progressé, respectivement de 1 et de 1,2 million de VP, tandis qu'elle a stagné au Japon (-0,4 million).

Comment alors expliquer de telles différences dans la performance de ces pays et de leurs firmes ? Dans la continuité des analyses menées par le Gerpisa sur les trajectoires des constructeurs automobiles mondiaux au cours des années 2000 (Freyssenet 2009a; Freyssenet et al. 2003; Freyssenet et al. 2000), on peut déjà constater que dans un contexte de libéralisation croissante des échanges commerciaux²⁷ les pays traditionnellement « exportateurs » et leurs entreprises automobiles ont su mieux tirer leur épingle du jeu en préservant des bases domestiques fortes dans le cadre d'une expansion importante de leur production internationale. Si la nature du processus d'internationalisation a changé, car la part des exportations tend à baisser par rapport à la création de nouvelles capacités dans les pays émergents, cette mutation s'inscrit dans la continuité des stratégies exportatrices préexistantes de ces entreprises (sur le plan commercial) et de ces pays (sur le plan politique et institutionnel). C'est ici que l'on trouve les « champions » de la firme globale et centralisée, tels que Volkswagen, Toyota et, dans une moindre mesure, Hyundai.

Par contraste, les constructeurs des pays historiquement caractérisés par un mode de croissance autocentrée ont connu plus de difficultés, tant à tirer profit de la croissance des marchés émergents, qu'à résister à l'intensification de la concurrence sur leurs marchés régionaux et domestiques. L'effondrement des bases domestiques en France, Italie et États-Unis est à la fois le résultat d'une contraction des parts de marché (particulièrement forte pour les constructeurs italiens et américains) et d'un processus de délocalisation de la production vers les pays à bas

²⁷ Selon les données de l'OMC, 222 accords de libre échange sont entrés en vigueur dans cette période par rapport à 82 sur la période 1952-2000.

coûts salariaux (PECO, Turquie, Maghreb en Europe, Mexique en Amérique du Nord) pour chercher à pallier ces difficultés. Il en découle aussi une difficulté pour ces firmes à soutenir le processus d'internationalisation à partir de leurs bases domestiques. C'est une des raisons qui expliquent pourquoi c'est essentiellement au sein de ces constructeurs que l'on observe l'émergence de configurations « multidomestiques », caractérisées par une plus grande importance et autonomie données aux filiales à l'internationale dans la conception et production des véhicules pour les marchés émergents.

Cependant, au-delà de ce constat général à l'échelle des espaces nationaux de production, des différences importantes persistent dans les stratégies d'internationalisation de ces firmes, et cela même au sein des firmes d'un même pays. Nous verrons par exemple que certains constructeurs au sein des pays « exportateurs » présentent des caractéristiques « multi-domestiques » alors que d'autres, au sein des pays « autocentrés » restent sur des stratégies « globales ». Afin de rendre compte de ces différences, et mieux caractériser les stratégies en question, il est utile de détailler les effets des processus d'internationalisation pour chacune de ces firmes. Nous nous appuyons pour le faire sur quatre indicateurs que nous croisons avec une analyse historique des trajectoires des firmes.

Le premier indicateur est le ratio entre production domestique et production mondiale qui donne une idée du degré d'internationalisation productive. Le deuxième est le ratio (lorsqu'il peut s'appliquer) entre production domestique et production régionale (en Europe et Amérique du Nord) qui rend compte des effets des délocalisations de la production domestique vers les pays à bas coûts salariaux. Le troisième est le ratio entre production domestique et ventes dans le marché domestique qui fournit une mesure à la fois de la part des exportations et des effets des délocalisations. Le quatrième est l'indexation de la production domestique et mondiale en base 100 à partir de l'année 2000 qui rend compte de leur croissance ou décroissance respectives en 2007 et 2014.

L'analyse est organisée par groupes nationaux de firmes à commencer par les pays « exportateurs ».

Les constructeurs allemands : l'incarnation du modèle centralisé, internationalisé et exportateur

		Production Dom/Total	Production Dom/Prod Europe	Production dom/Marché dom	Production dom (base 100 2000)	Production mond (base 100 2000)
2000	Groupe Volkswagen	39%	53%	187%	100	100
2007	Groupe Volkswagen	35%	54%	206%	112	123
2014	Groupe Volkswagen	25%	52%	163%	130	201
2000	Daimler	77%	85%	194%	100	100
2007	Daimler	73%	87%	272%	105	111
2014	Daimler	56%	74%	344%	109	150
2000	Groupe BMW	85%	100%	298%	100	100
2007	Groupe BMW	64%	74%	345%	138	185
2014	Groupe BMW	52%	77%	410%	157	259

Source : OICA, traitement auteur.

En Allemagne Volkswagen fait figure de loin du constructeur le plus internationalisé : la production de VP en Allemagne ne représente plus en effet que 25% du total en 2014 par rapport à 39% en 2000. Ceci est le résultat d'un doublement de la production mondiale qui ne déstabilise pas pour autant la production domestique : celle-ci augmente de 30% dans la période (par rapport à une chute de la production automobile totale dans les pays de l'EU17 de 25%) et reste largement supérieure aux ventes domestiques du groupe (+63%). Si la croissance de la production mondiale s'est appuyée en partie sur l'acquisition de groupes étrangers – Seat en Espagne dans les années 1980 et, surtout, Skoda en République Tchèque dans les années 1990 – la R&D continue à être très largement concentrée en Allemagne (20 000 salariés par rapport à 15 000 dans le reste du monde en 2014) où la totalité de la gamme mondiale est conçue et développée. Le développement des plateformes globales modulaires²⁸ constitue la principale réponse aux défis de cette nouvelle phase d'internationalisation et de la variété rapidement croissante de modèles commercialisés par le groupe (Waltl & Wildemann 2014). Le renforcement du positionnement « premium » et son extraordinaire succès en Chine (+3,2 millions de véhicules particuliers produits entre 2000 et 2014) constituent sans aucun doute deux clés de la viabilité de cette stratégie « globale ». À titre d'exemple, la production de la filiale premium Audi au sein du groupe a triplé entre 2000 et 2014, passant de 13% du total (0,6 million en 2000) à 18% (1,8 million en 2014). La gamme Audi représente en 2014 27% du chiffre d'affaire et 39% des profits d'exploitation du groupe. Environ un tiers de cette production est réalisé en Chine où VW réalise par ailleurs 40% de ses profits d'exploitation.

BMW et Daimler (les données ne tiennent pas compte de l'alliance avec Chrysler entre 1998 et 2007) sont au contraire parmi les constructeurs automobiles mondiaux les moins internationalisés en termes de production, ce qui est tout à fait cohérent avec leur statut de constructeurs exportateurs « premium ». Même si les deux groupes ont connu un processus d'internationalisation productive importante dans la période analysée, qui les a notamment conduit à réaliser un peu moins de la moitié de leur production mondiale en dehors de leur base domestique, cette dernière reste très fortement exportatrice avec des ratios entre production et ventes domestiques de 410% en 2014 pour BMW (par rapport à 298% en 2000) et de 344% pour Daimler (par rapport à 194% en 2000). Sans surprise, c'est en Allemagne aussi que la totalité de la R&D « produit » et environ trois quarts des effectifs R&D mondiaux sont concentrés. Pour le moment, ces constructeurs n'ont pas vraiment eu à modifier leur approche traditionnelle aux marchés émergents puisque les exportations restent très rentables avec des taux de profit d'exploitation supérieurs à 6% pour Daimler et à 10% pour BMW sur la période 2011-2014.

Les constructeurs japonais : des trajectoires contrastées

²⁸ Les plateformes modulaires dans l'automobile ne modifient pas l'architecture intégrale de la voiture. Parmi tous les secteurs industriels, l'automobile est en effet de loin le plus intégral, à l'exact opposé du secteur électronique, voire même du secteur aéronautique (Frigant & Layan 2009b; Frigant & Talbot 2005). Lorsqu'on parle de « modules » dans l'industrie automobile on se réfère à des sous-ensembles complexes, conçus et développés spécifiquement pour une plateforme d'un constructeur donné, et avec un très haut degré d'intégration technique (au niveau des interfaces) et fonctionnelle (au niveau des comportements) (MacDuffie 2013). L'avantage des plateformes qu'on appelle « modulaires » est de présenter un degré plus élevé de standardisation des interfaces afin d'augmenter à coûts théoriquement constants la variété des modules intégrables, et donc la variété de véhicules qu'on peut y produire.

		Production Dom/Total	Production dom/Marché dom	Production dom (base 100 2000)	Production mond (base 100 2000)
2000	Groupe Toyota	69%	219%	100	100
2007	Groupe Toyota	50%	202%	110	151
2014	Groupe Toyota	39%	181%	100	179
2000	Nissan	49%	227%	100	100
2007	Nissan	33%	159%	86	128
2014	Nissan	17%	134%	67	197
2000	Honda	48%	169%	100	100
2007	Honda	33%	222%	111	158
2014	Honda	21%	113%	79	183
2000	Suzuki-Maruti	58%	156%	100	100
2007	Suzuki-Maruti	47%	200%	151	189
2014	Suzuki-Maruti	32%	130%	117	210
2000	Mazda	87%	274%	100	100
2007	Mazda	82%	445%	137	146
2014	Mazda	73%	462%	132	158
2000	Mitsubishi	57%	141%	100	100
2007	Mitsubishi	69%	235%	104	87
2014	Mitsubishi	53%	249%	88	94

Source : OICA, traitement auteur.

Parmi les constructeurs généralistes japonais, Toyota est le seul à avoir préservé sa production domestique au même niveau qu'en 2000 dans un contexte de ventes stagnantes. Par rapport à une croissance très importante de la production mondiale (+97%), la part de la production domestique dans le total a logiquement baissée (de 69% à 39%), mais ce ratio reste un des plus élevés parmi les grands groupes mondiaux. Ceci s'explique par le maintien d'un ratio entre production domestique et marché domestique à un niveau très élevé bien que déclinante par rapport au début des années 2000 (de 219% à 181%). En d'autres termes, la très forte croissance de la production mondiale n'a pas modifié la position centrale du Japon où est également concentrée une très large partie des effectifs en R&D du groupe (environ 60%). Le groupe a connu une grave crise en 2008-2010, aggravée par le scandale des rappels massifs de véhicules pour de problèmes de qualité mais il a retrouvé dès 2013 de niveaux de profitabilité très élevés.

Nissan et Honda ont au contraire vu leur production domestique décliner dans un contexte de très forte expansion de la production mondiale qui s'est substituée aux exportations. La part de la production domestique dans le total mondial est devenu très faible, respectivement 17% pour Nissan et 21% pour Honda. Cet affaiblissement de la base domestique ne semble pas pour autant avoir remis en cause le contrôle centralisé des ingénieries au Japon, même si les filiales nord-américaines semblent avoir acquis beaucoup d'autonomie pendant cette période (Segrestin 2005). Dans les deux cas on peut parler de configuration hybride, multidomestique au niveau de la production, mais globale en termes d'ingénierie process et produit.

Parmi les constructeurs japonais, Suzuki-Maruti est un constructeur assez atypique dans la mesure où la quasi totalité de la croissance de sa production mondiale est située en Inde où est

désormais concentrée 45% de sa production mondiale, sur la base de modèles qui n'ont été que partiellement conçus au Japon où ils ne sont pas, par ailleurs, commercialisés. Peu étudiée, cette configuration émergente fait partie des exemples de stratégie multidomestique que nous évoquerons plus loin.

Mazda et, dans une moindre mesure, Mitsubishi (Subaru) présentent un profil de spécialistes assez proche de celui affiché par les spécialistes allemands avec une production mondiale qui reste assez largement concentrée dans la base domestique via l'essor des exportations.

Les constructeurs coréens : la plus forte croissance mondiale

Group 2007		Production Dom/Total	Production dom/Marché dom	Production dom (base 100 2000)	Production mond (base 100 2000)
2000	Hyundai-Kia	100%	273%	100	100
2007	Hyundai-Kia	63%	207%	72	114
2014	Hyundai-Kia	42%	568%	159	377

Né de l'acquisition de Kia par Hyundai en 1998, Hyundai Motor Group est le constructeur mondial qui a connu la croissance la plus importante dans la période analysée. Sa production mondiale a presque quadruplé. La base domestique a très largement profité de cette croissance internationale, avec un gain de 1,2 million de VP produits entre 2000 et 2014. Elle présente le ratio entre production et ventes domestiques (568%) le plus élevé parmi tous les constructeurs. La centralité de la Corée dans l'organisation du constructeur est aussi renforcée par son intégration dans le deuxième plus grand conglomérat coréen (chaebol), après celui de Samsung. Comme Volkswagen, l'adaptation de cette approche centralisée à la variété des marchés mondiaux passe par sur une modularisation croissante de ses plateformes mondiales (Jo 2012). Par rapport cependant à d'autres exemples de constructeurs « globaux » dominants comme Volkswagen et Toyota, la relation salariale de Hyundai en Corée est souvent décrite comme problématique, avec un nombre important d'heures de travail perdues à cause des grèves (Cho 2006).

Les constructeurs français et italiens : crise structurelle et quête d'une voie alternative

		Production Dom/Total	Production Dom/Europe	Production dom/Marché dom	Production dom (base 100 2000)	Production mond (base 100 2000)
2000	PSA Peugeot Citroën	67%	72%	258%	100	100
2007	PSA Peugeot Citroën	46%	59%	219%	81	120
2014	PSA Peugeot Citroën	35%	54%	163%	51	100
2000	Groupe Renault	57%	61%	194%	100	100
2007	Groupe Renault	35%	45%	166%	68	112
2014	Groupe Renault	13%	19%	67%	26	117
2000	Groupe Fiat	62%	77%	158%	100	100
2007	Groupe Fiat	44%	65%	114%	65	91
2014	Groupe Fiat	30%	51%	105%	29	60

Source : OICA, traitement auteur.

Les constructeurs français (PSA et groupe Renault) et italiens (groupe Fiat) présentent des trajectoires d'internationalisation assez semblables qui se caractérisent par une croissance faible de leur production mondiale, voire un net déclin dans le cas de Fiat, et un effondrement de leurs bases domestiques.

Chez PSA, cet effondrement (-49%) est toutefois à relativiser dans la mesure où la base domestique continue à assurer plus d'un tiers de la production mondiale et présente un ratio positif sur les ventes domestiques (163%) même si en net déclin par rapport à 2007 (219%) et 2000 (258%). La délocalisation de la production vers les Nouveaux États Membres est un facteur, car la production y a augmenté d'environ 370 000 unités dans la période, mais qui n'explique que la moitié des pertes de production en France, le reste étant due à la contraction des ventes. La crise traversée par le groupe à partir de 2008, qui a conduit notamment à la fermeture de l'usine d'Aulnay et à une réduction importante des effectifs en France, y compris en ingénierie (Heim 2016b), n'a pas pour autant remis en cause la centralité des ingénieries françaises dans la conception et développement des produits (en 2014 trois quarts des effectifs en R&D sont localisés dans l'hexagone). Elle les a cependant affaiblies, les dépenses en R&D ayant été sensiblement réduites à partir de 2013. Comme montré par Freyssenet (Freyssenet 2009a), le principal problème de PSA est de miser sur une stratégie globale de diversification de l'offre (autant de modèles commercialisés que Volkswagen) sans avoir les volumes (par modèle et par plateforme) qui permettraient de la rentabiliser.

Renault est le groupe dont la base domestique s'est affaiblie le plus parmi toutes les firmes considérées. Sa part dans la production mondiale de Renault est tombée en 2014 à 13% par rapport à 57% en 2000 et son volume a été divisé par quatre. Renault présente aussi le pire ratio en 2014 entre production et ventes domestiques (67%), alors qu'encore en 2007 celui-ci était largement supérieur à 100% (166%). Ce véritable effondrement s'explique par un effet de ciseaux : d'une part, la difficulté croissante à vendre de manière profitable la gamme « classique » Renault conçue, développée et produite (entre autres) en France a conduit à une contraction des ventes et à la délocalisation d'une large partie de sa production vers l'Espagne, les NEM et la Turquie ; d'autre part, le succès connu en Europe (et notamment en France) par la gamme innovante Entry conçue, développée et surtout produite en Roumanie et plus récemment au Maroc a déplacé le barycentre de la production européenne de Renault vers l'est et le sud. Cette gamme low-cost est aussi le principal vecteur de l'internationalisation de Renault dans les pays émergents (lancée en 2004 elle représente en 2014 52% de la production mondiale du groupe Renault en dehors de la France). Comme nous le verrons plus en détail plus loin, le déploiement de cette stratégie d'internationalisation que nous caractériserons comme un des exemples les plus parlants de configuration multidomestique s'appuie sur une décentralisation importante des ingénieries : en 2014 selon différentes sources les effectifs des ingénieries Renault en France (10000 salariés) ne représentaient plus que 38% du total dans le monde (27300 salariés). La difficulté aujourd'hui pour Renault est d'intégrer l'organisation plutôt globale et centralisée associée à sa gamme classique déclinante avec l'organisation multidomestique et décentralisée portée par le développement du projet Logan et la gamme « Entry ».

À la différence de Renault, chez Fiat l'écroulement de la base domestique (-70%) n'est pas compensé par la croissance de la production mondiale (-40%). C'est ici la chute des ventes, liée au rétrécissement de la gamme et au vieillissement des modèles, qui explique la spirale

déclinante renforcée par le rôle croissant des NEM, et en particulier de la Pologne, dans la production européenne (de 23% à 49% du total entre 2000 et 2014). L'échec dans la première partie des années 2000 du projet « Palio », censé aboutir à une voiture low-cost mondiale pour les marchés émergents, n'a pas offert à Fiat des sources de croissance alternatives au déclin de la gamme classique sur le marché européen. Dans ce tableau noir, la seule note positive vient de la filiale brésilienne, dont la part dans la production totale de Fiat est passée de 18% à 35%, et qui paraît de plus en plus autonome au sein du groupe. Nous rappelons que ces données ne tiennent pas compte de la fusion avec Chrysler dont la production et les ventes sont de tout façon exclusivement concentrées en Amérique du Nord d'où Fiat est complètement absente.

Les constructeurs américains : crises et transformation

		Production Dom/Total	Production Dom/ALENA	Production dom/Marché dom	Production dom (base 100 2000)	Production mond (base 100 2000)
2000	General Motors	52%	75%	87%	100	100
2007	General Motors	31%	77%	78%	67	111
2014	General Motors	24%	62%	72%	50	108
2000	Groupe Ford	55%	81%	97%	100	100
2007	Groupe Ford	40%	77%	82%	56	75
2014	Groupe Ford	43%	77%	91%	59	75
2000	Chrysler	60%	60%	70%	100	100
2007	Chrysler	65%	65%	79%	92	85
2014	Chrysler	63%	63%	84%	96	92

Source : OICA, traitement auteur.

General Motors est des « Detroit three » celui dont la base domestique s'est affaiblie le plus entre 2000 et 2014, que ce soit dans sa part dans la production mondiale (de 52% à 24%) ou en termes de volume (-50%). Comme pour les deux autres « Detroit three », la production domestique a dégringolé en 2009 (-48% par rapport à 2008) suite à la crise des *subprimes* avant de remonter de manière spectaculaire à partir de 2010. Entre-temps, l'entreprise a été mise en faillite et sauvée par l'État américain. Le processus de restructuration massif engagé sous la tutelle de l'État a certes permis à la firme de baisser drastiquement son point mort au point de retrouver la rentabilité dès 2011, mais a aussi entériné un redimensionnement historique de la production de GM en Amérique du Nord.

Les opérations européennes n'ont pas connu une meilleure fortune : alors qu'elles représentaient 24% de la production mondiale de GM en 2000, elles sont tombées à 9% du total en 2014. Si la production mondiale a néanmoins progressé (+8%), c'est à cause de l'extraordinaire croissance de la production en Chine, avec un gain de 3,3 millions de VP produites sur la période qui fait de la Chine la principale base de production mondiale de GM (38% du total). À la différence de Volkswagen, qui a aussi connu une formidable croissance en Chine, les ventes record de GM ne s'appuient pas sur des modèles issus des plateformes globales du groupe, mais sur les modèles low-cost conçus par le constructeur coréen Daewoo qui a été acquis par GM en 2002, et dont les ingénieries produit et process sont devenues au cours de cette période des acteurs clés dans le processus d'internationalisation du géant américain. À titre d'exemple, la principale joint-venture de GM en Chine (SAIC-GM) représente en 2014 24% du chiffre d'affaire et 41% du profit d'exploitation du groupe.

Complètement émergente, cette stratégie multi-domestique très payante paraît cependant largement contradictoire avec la stratégie centralisée de volume et diversité qui continue à structurer l'organisation du groupe aux États-Unis et en Europe (Senter Jr & McManus 2009; Senter & McManus 2010).

Dans le cas de Ford, l'affaiblissement de la base domestique a été un peu moins prononcé que chez GM (-41%) mais n'a pas été compensé par la croissance à l'internationale de la production mondiale (-25%). La différence principale avec GM est que Ford n'a pas réussi aussi bien que son rival en Chine où il produit « seulement » 0,8 million de véhicules particuliers en 2014. Ce qui a justement fait défaut à Ford est le lancement d'une gamme mieux adaptée aux marchés émergents. Comme dans le cas de PSA, nous sommes ici confrontés à l'échec d'une stratégie globale et centralisée.

Enfin, Chrysler est le seul constructeur de taille mondiale qui ne s'est pas internationalisé. C'est donc aussi le seul pour lequel la base domestique reste absolument centrale dans la stratégie de l'entreprise. Si environ 40% de la production est réalisée en dehors des États-Unis, notamment au Canada (22%) et au Mexique (18%), cette proportion est stable sur la période. La principale vulnérabilité de Chrysler est donc sa dépendance vis-à-vis du marché américain et en particulier du segment des light trucks qui représente en 2014 presque la totalité de ses ventes. On rappellera que Chrysler a été mis comme GM en faillite sous la tutelle de l'État lorsque ses ventes aux États-Unis ont plongé en 2009. Si comme GM, Chrysler a bénéficié du processus de restructuration pour baisser drastiquement son point mort et retrouver la rentabilité dès 2011, son futur reste néanmoins très incertain.

Synthèse constructeurs

Si l'on cherche maintenant à positionner les constructeurs analysés sur le continuum entre, d'une part, le modèle de l'entreprise globale et centralisée, et d'autre part, celui de l'entreprise multidomestique et décentralisée, on voit se dessiner trois groupes d'entreprises.

D'un côté, proches du modèle global et centralisé, on trouve d'abord Volkswagen, Toyota et Hyundai qui incarnent la réussite de cette stratégie d'internationalisation : ils sont tous les trois issus de pays exportateurs et se distinguent par le fait d'avoir préservé leur bases domestiques et d'avoir très fortement accru leur production mondiale par l'intermédiaire de plateformes globales dont l'évolution converge vers des architectes de plus en plus modulaires. De ce côté-ci du continuum, on trouve aussi PSA et Ford qui incarnent plutôt l'échec de cette stratégie avec de bases domestiques en fort déclin, une production mondiale stagnante ou déclinante et une rentabilité fluctuante et particulièrement fragile. Les constructeurs spécialistes se situent également ici, dans le prolongement naturel de leur stratégie exportatrice de modèles haut de gamme qui reste d'ailleurs dominante par rapport à l'internationalisation de la production.

Dans une position plus intermédiaire on trouve les deux constructeurs japonais Nissan et Honda, où l'importance croissante acquise par les filiales nord-américaines et chinoises et l'affaiblissement relatif de la base domestique sous-tendent une perte de centralité de cette dernière dans la définition des politiques produits globales, même si l'organisation de la conception et de la production reste très centralisée au niveau de chaque groupe.

Enfin, les firmes qui se rapprochent plus du modèle multidomestique décentralisé, sans qu'aucune ne l'incarne de manière assumée et cohérente, sont Renault et General Motors, qui ont tous les deux pallié la crise de leur « centre » en développant en dehors de leur base

domestique des offres innovantes dédiées aux pays émergents. Parmi les spécialistes, Suzuki-Maruti, dont la très forte croissance en Inde est également le résultat d'une offre spécifique développée dans un pays émergent, s'approche aussi de ce modèle. Fiat en revanche, qui a connu les mêmes difficultés que Renault et General Motors dans sa base domestique, n'a pas su tirer profit du dynamisme de sa filiale brésilienne pour réussir avec le projet Palio le même coup que Renault a réalisé avec le succès inattendu de Logan et de la gamme Entry. L'équation est simple : sans la gamme Entry, la production mondiale de Renault aurait chuté de 32% entre 2000 et 2014, et c'est exactement ce qui s'est produit pour Fiat (-40%) ; de la même manière, sans l'apport de Daewoo, la production mondiale de GM aurait chuté d'environ 25%.

La question maintenant est de comprendre plus précisément la manière dont ces différents positionnements stratégiques dans les processus d'internationalisation des principaux constructeurs mondiaux affectent l'évolution de leurs modèles productifs et impactent les conditions d'emploi et de travail dans les différents espaces de conception et de production automobiles. Nous concentrerons notre attention en particulier sur les firmes qui se rapprochent le plus des idéaltypes de la firme globale et centralisé (VW et Toyota), d'une part, et de la firme multidomestique et décentralisée (Renault, GM, Suzuki), de l'autre.

2. Le modèle dominant de la firme globale et centralisée

Comme nous l'évoquions plus haut, la firme automobile globale et centralisée s'inscrit dans le prolongement de la stratégie d'internationalisation suivie par les principaux constructeurs mondiaux pendant les derniers quarante ans environ. Typiquement, celle-ci s'est toujours appuyée sur des bases domestiques hégémoniques où ils étaient conçus de manière centralisée tous les modèles de la gamme. Ces mêmes modèles, pensés pour les marchés domestiques, étaient ensuite produits et vendus sur les marchés émergents quelques années plus tard. Afin de les adapter aux prix et aux attentes de ces marchés, leur contenu technologique et leur qualité étaient revus sensiblement à la baisse par des ingénieries locales qui prenaient en charge une partie de ces deuxièmes industrialisations. Les standards de développement industriel et de production restaient à peu près les mêmes, l'objectif étant de disposer de sites de production à bas coûts adaptés à une production simple, peu intégrée et peu variée. La diffusion des innovations se faisait très lentement par une double logique de « *trickle down* » : des modèles haut de gamme vers le bas de gamme ; des bases domestiques dans les pays développés vers les pays émergents (Jullien & Pardi 2013).

Compte tenu de l'importance croissante des pays émergents, cette stratégie a évolué dans la période étudiée (2000-2014) vers de formes plus sophistiquées d'optimisation globale des performances : au niveau de l'ingénierie et de la production on a assisté au développement de plateformes et de modules globaux ; et au niveau des achats et de la sous-traitance au développement de chaînes de valeur globales structurées autour d'une centaine d'équipementiers mondiaux (Frigant 2009). L'optimisation s'applique aussi à l'emploi et au travail qui sont encadrés par des politiques globales de ressources humaines très largement calquées sur le modèle de la maison mère. L'organisation de la production et du travail est ainsi, fondamentalement, partout la même. On y retrouve notamment les principes de la production frugale (lean) sous l'acronyme de High Performance Work Practices (HPWP), le benchmarking international en fonction des principaux indicateurs de performance, et la diffusion partout des « meilleures pratiques » sous la forme de standards de production globaux (Jürgens & Krzywdzinski 2016; Adick et al. 2014).

Si ce type de stratégie, et l'organisation des ingénieries, de la production et du travail qui en découle, permettent de maîtriser les coûts impliqués par l'accroissement des gammes à l'internationale, leur renouvellement accéléré, et l'intégration poussée de nouvelles technologies, y compris dans les émergents, ils comportent cependant un certain nombre de contraintes/limites.

Celles-ci concernent en particulier :

- les politiques d'innovation, qui ne peuvent qu'être centralisées et qui sont en tout cas très largement soumises aux logiques d'exploitation globale (économies d'échelle) ; dans les termes de Christensen (2013), la seule logique possible est celle des innovations « sustaining » qui viennent se greffer sur les gammes de produits existants lorsqu'elles sont considérées comme étant suffisamment stabilisées et mûres ;
- et les politiques produit, qui tendent d'un coup à être partout les mêmes (la *world car*), quitte à les adapter ensuite aux marchés locaux.

Il devient ainsi difficile, voire impossible pour ces entreprises de concevoir et produire des offres dédiées aux marchés émergents, d'autant plus que ce type de stratégie centralisée ne donne que très peu d'autonomie aux filiales dans ces pays. Dans le cas de Volkswagen, par exemple, la gestion des plateformes modulaires (le Modular Transversal Kit, « Modularer Querbaukasten ») est complètement centralisée en Allemagne où sont localisés 20 000 des

35000 salariés en R&D du groupe (Adick et al. 2014, p.49). Toutes les décisions stratégiques en matière de politique produit sont prises au siège, à Wolfsburg (Pries 1999, p.37; Jürgens 2009), qui coordonne l'ensemble des activités mondiales du groupe, y compris en matière d'organisation productive. Ce management centralisé et très formalisé repose sur un système de *reporting* mondial contraignant qui est censé assurer la mise en conformité des filiales par rapport aux process et aux standards définis à Wolfsburg, et cela s'applique à tous les niveaux de l'organisation, à partir de l'industrialisation des produits, en passant par l'approvisionnement des composantes, jusqu'à l'assemblage des véhicules et la gestion de la main-d'œuvre (Adick et al. 2014, p.50; Hauser-Ditz et al. 2010; Wältl & Wildemann 2014). Comme chez Toyota (Pardi 2005), ce contrôle central passe par le détachement de longue durée d'un nombre très important d'ingénieurs et managers allemands auprès des filiales dans les pays émergents qui renforce la centralité de la base domestique : en 2011 il y en avait environ 3000 chez Volkswagen et leur nombre était en très forte croissance (Adick et al. 2014, p.52). Cela implique également que l'*upgrading* des ingénieries locales dans les pays émergents reste finalement limité aux fonctions les moins nobles de la production, tandis que les activités liées à la conception des plateformes, des modèles et à leur première industrialisation restent concentrées en Allemagne (ou au Japon).

Il est intéressant de souligner que les succès de Volkswagen à l'international pendant cette période se concentrent en Chine et aux États-Unis, deux marchés où le groupe allemand n'a pas eu à adapter ses produits aux conditions « locales ». En revanche, ses ambitions de croissance dans d'autres BRIC, et notamment en Inde, où Volkswagen visait 20% du marché pour 2020, se sont pour l'instant soldées par des échecs (2% de part de marché en Inde en 2014, moins de 6% de marché en Russie). Le même constat vaut pour Toyota, dont la tentative de lancer une voiture *low cost* dédiée au marché indien, l'Etios, n'a pas donné les résultats espérés, avec des parts de marché confidentielles et des pertes significatives.

Si, comme nous le verrons plus loin, Renault semble avoir au contraire parfaitement réussi le lancement en 2015 de son nouveau modèle ultra-low cost à 3500 dollars, la Kwid, entièrement conçue et développée en Inde, Christophe Midler, Bernard Jullien et Yannick Lung (Midler et al. 2017) montrent que le projet a rencontré beaucoup de difficultés lors du démarrage de la production dans l'usine « Alliance » de Chennai, gérée par Nissan et opérationnelle depuis 2010. Ce qui était en cause était justement la rigidité des process appliqués par l'usine qui devaient être absolument conformes aux standards mondiaux du constructeur japonais pour valider les plans de production (Midler et al. 2017, p.50), alors que le caractère radicalement innovant de la Kwid et les besoins extrêmes de réactivité pour en ajuster l'industrialisation en cours de route nécessitaient beaucoup plus de souplesse organisationnelle.

Au-delà des politiques produits, ce sont aussi les organisations productives et les relations salariales associées à ces stratégies globales centralisées qui présentent des limites importantes lorsqu'il s'agit de les déployer dans des pays émergents. Comme le montrent Ulrich Jürgens et Martin Krzywdzinski (2016), Volkswagen et Toyota sont certes en mesure d'ajuster la configuration de leurs usines globales et modulaires dans les BRIC, en fonction notamment des coûts de production et du travail, en faisant varier, par exemple, le taux d'automatisation dans les phases d'emboutissage et peinture. Il n'empêche que ces sites sont conçus pour respecter l'ensemble des standards des deux groupes et mettre en œuvre des systèmes de production *lean* modernes et sophistiqués. Des exigences qui entrent rapidement en contradiction avec la quête de solutions *low cost* et qui génèrent des tensions et des dysfonctionnements importants.

Il est intéressant dans cette perspective de constater que les salaires dans ces nouvelles usines très modernes, implantées par exemple par Volkswagen au Brésil et au Mexique au cours de la dernière décennie pour y produire des modèles haut de gamme, tendent à être significativement plus bas que dans les anciens sites qui produisaient, lors de la phase précédente d'internationalisation, des vieux modèles dans un contexte de production plus autonome. Il aurait été logique, en effet, de s'attendre plutôt au contraire compte tenu des exigences plus élevées en termes de qualité de production de ces nouvelles usines. Au Brésil, par exemple, l'ancienne usine de São Bernardo de Volkswagen payait en 2012 des salaires mensuels moyens de 1440 euros alors que la nouvelle usine « modèle » de Curitiba, qui produit notamment les voitures premium de la marque Audi, payait des salaires moyens de 800 euros (Jürgens & Krzywdzinski 2016). Le constat est le même au Mexique, où ce sont les sites historiques de Volkswagen, Nissan et Ford qui paient les salaires mensuels de loin le plus élevés par rapport aux nouveaux sites de ces mêmes groupes (Heim 2016a) : dans le cas de Volkswagen, entre le site ancien de Puebla et la nouvelle usine de Silao, inaugurée en 2013 pour la production de moteurs à très grande échelle (0,8 millions en 2014), la différence en 2016 allait du simple – 311 dollars mensuels à Silao – au double – 735 dollars à Puebla. Le processus de modernisation des usines plus anciennes semble conduire également à ce type de scénario. Cho (2006), par exemple, constatait dans l'usine de Shanghai de Volkswagen une part croissante et très importante de « dispatched workers » (travailleurs avec des CCD d'une année), qui représentaient jusqu'à 30% de la main-d'œuvre en 2005. Il expliquait ce phénomène par la mise en conformité de plusieurs lignes de production aux standards mondiaux Volkswagen en 2004, et par la montée des coûts associés à ces nouveaux process qui exigeaient aussi un usage plus flexible de la main-d'œuvre. Les « dispatched workers », dont les salaires étaient largement inférieurs à ceux des salariés stables, étaient ainsi utilisés dans les parties les moins ergonomiques et les plus intensives en travail pour compenser cette montée des coûts de production (Cho 2006, p.34-35).

Une autre contrainte posée par ces sites de production « modernes », conformes aux standards mondiaux élevés de ces groupes, concerne la formation, car ces usines ont de besoins de formation très spécifiques, en particulier en ce qui concerne les techniciens de maintenance et l'ingénierie de proximité, alors que la montée en cadence de la production y est souvent très rapide. Jürgens et Krzywdzinski (2016) tendent à considérer cette contrainte de manière positive car elle pousse les constructeurs à s'engager dans des activités de formation, et à déployer des stratégies de rétention de la main-d'œuvre qualifiée. D'autres analyses cependant portent un regard plus critique sur ces activités de formation. D'abord, parce qu'elles sont définies à partir des besoins très spécifiques des entreprises sur la base de standards élaborés dans leurs bases domestiques (i.e. le système dual allemand), mais profitent de subventions très généreuses, voire d'une prise en charge totale de la part des gouvernements régionaux et nationaux dans les pays émergents (Wiemann 2016; Forbes 2016). Ensuite, puisqu'elles sont très spécifiques et souvent très éloignées des besoins du tissu industriel local, elles ne permettent pas aux salariés d'acquérir des compétences suffisamment larges et/ou des qualifications qu'ils pourraient valoriser dans d'autres entreprises²⁹. Enfin, la multiplication de ces formations avec la croissance de la production automobile se fait parfois au détriment des systèmes de formation publiques qui tendent dans le même temps à se dégrader : celui-ci semble par exemple être le cas du Mexique (Bensusán 2016).

²⁹ On soulignera ici le rôle central des syndicats en Allemagne qui garantit que les compétences acquises dans le système dual soient transférables d'une entreprise à l'autre, alors que ce rôle est négligeable au Mexique.

En ce qui concerne plus spécifiquement la relation salariale, Jürgens et Krzywdzinski (2016) constatent, non sans un certain étonnement, que dans le cas de Toyota et Volkswagen la mise en forme du rapport salarial dans chacun des BRIC est déterminé de manière prépondérante par le modèle et les standards globaux exportés par les deux groupes, et non pas par les systèmes nationaux de relation d'emploi des pays émergents concernés. Là aussi ils y voient un trait positif, dans la mesure où ces standards globaux impliquent souvent des formes d'upgrading des relations d'emploi locales : par exemple, à travers la formalisation de niveaux de protection de l'emploi supérieurs à ceux assurés par les systèmes nationaux ; le développement du dialogue social, notamment chez Volkswagen, qui cherche à répliquer dans toutes ces usines mondiales le modèle du comité d'entreprise allemand avec l'intégration d'un acteur syndical « représentatif » ; ou encore la mise en œuvre de systèmes de gestion des ressources humaines associant formation et carrière y compris pour les ouvriers.

Cette vision positive, associée à l'idée du « country of origin effect » (l'influence du pays d'origine), c'est-à-dire l'exportation, en particulier d'Allemagne, de modèles progressistes de relation salariale vers les pays émergents (Jürgens & Krzywdzinski 2009; Jürgens & Krzywdzinski 2010), a été cependant assez largement nuancée et critiquée. Concernant les entreprises allemandes, de nombreux travaux ont montré dans le cas des PECO qu'elles ne se distinguaient pas vraiment des entreprises d'autres pays quant à leur stratégies salariales, et qu'elles n'hésitaient pas à exploiter de rapports de force favorables pour imposer aux salariés une gestion conjoncturelle de l'effectif et des conditions d'emploi et de travail bien en deçà des standards allemands (Meardi et al. 2009; Meardi et al. 2012; Tholen 2007; Bechter et al. 2012). Patrick Dieuaide et Violaine Delteil (2011b), ont introduit la notion de dialogue social managérial pour caractériser ce modèle de relation d'emploi complètement assujéti à l'hégémonie du management central. Ils montrent notamment que même lorsque des syndicats sont impliqués, leur rôle la plupart du temps se limite à relayer les politiques déployées par les divisions centrales des ressources humaines sur la base d'indicateurs globaux de performance qui déterminent en très large partie l'allocation des ressources, le niveau de la masse salariale et l'attribution des primes variables (Contrepois 2011). Plus généralement, la « colonisation » des systèmes nationaux d'emploi des pays émergents par des modèles de relation salariale hégémoniques très décentralisés (au niveau des entreprises) et hétérogènes (en termes de rémunération et standards), rend d'autant plus difficile la structuration d'une représentation collective des intérêts des salariés à l'échelle sectorielle. Selon les configurations nationales, cela peut aboutir à une subordination forte et durable du travail au capital, comme au Mexique (Carrillo & Bensusán 2015; Bensusán 2016), où les salaires réels dans le secteur automobiles diminuent depuis deux décennies alors même que les gains de productivité y sont très importants, ou à la multiplication de conflits locaux, souvent violents, impliquant de grèves spontanées ou d'actes de sabotage, comme cela est en train de se produire de manière de plus en plus déstabilisante en Chine (Zhang 2008; Lüthje et al. 2013) ou en Inde (Nowak 2014; Kundu & Sarangi 2007; D'Costa 2011).

De surcroît, compte tenu de besoins spécifiques des sites de production « globaux » des constructeurs et des équipementiers de premier rang, et de coûts plus importants de main-d'œuvre associés à ces besoins, l'impact de ces investissements est souvent une très forte accentuation de la dualisation de la main-d'œuvre avec une dégradation importante des conditions d'emploi et de travail de la main-d'œuvre périphérique dans les chaînes de valeur globale. Comme l'écrit Ravi Srivastava, a sujet notamment de l'Inde :

« In general, since outsourcing occurs in order to take advantage of low labour costs and the passing down of risks to the lower tier firms and eventually to labour, and since firms at the

bottom of the ladder face cut-throat global competition, the possibility that GVC entails a ‘race to the bottom’ are very high » (Srivastava 2012, p.82).

Le cas notamment de l’industrie équipementière en Inde tend à confirmer ce regard plus critique sur les effets des stratégies « globales » des constructeurs (Gereffi & Güler 2010).

Le succès des stratégies globales et centralisées d’internationalisation semble en revanche garantir un maintien de la centralité du rapport salarial dans les bases domestiques. L’exemple le plus parlant est celui de l’Allemagne où les salariés du groupe Volkswagen, mais aussi des constructeurs premium BMW et Daimler, continuent à jouir d’un statut d’aristocratie ouvrière alors même que dans beaucoup d’autres pays de l’Europe occidentale ceci est de moins en moins le cas. Le constat est cependant moins parlant dans le cas de Toyota au Japon ou de Hyundai en Corée où la part des salariés précaires sur le totale de la main-d’œuvre n’a pas cessé de croître depuis environ une quinzaine d’années (Shimizu 2009). Par ailleurs, même en Allemagne, les déclarations faites par les représentants des constructeurs quant aux opportunités ouvertes par les nouvelles technologies associées au paradigme « Industrie 4.0 », qui permettraient notamment de « réduire la structure du coût du travail » par « une forte avancée de l’automation »³⁰, semblent annoncer à terme une réduction importante de l’emploi ouvrier (Krzywdzinski et al. 2016).

Enfin, parmi les conditions qui ont permis à ces stratégies conservatrices d’être mises en œuvre avec succès, alors que nous avons fait plutôt l’hypothèse qu’elles seraient mis à mal par les besoins spécifiques des marchés émergents en forte croissance, l’anomalie chinoise a un rôle décisif. Alors qu’on aurait pu s’attendre en Chine à l’essor d’offres dédiées, par exemple électriques et low cost, on y trouve au contraire un marché très accueillant pour une offre conventionnelle (y compris au niveau des motorisations) et plutôt haut de gamme. Comme nous l’évoquions plus haut (p. 11), il n’est pas cependant impossible que le marché chinois, de loin le premier marché mondial et un des plus profitables, puisse – voire doive – pour des raisons politiques ou socio-économiques s’écarter à court ou à moyen termes de cette trajectoire finalement assez atypique pour un marché émergent de masse (Freyssenet 2011). Si ceci était le cas, les limites de ce type de stratégie globale pourraient devenir soudainement beaucoup plus problématiques qu’elles ne le sont aujourd’hui compte tenu du rôle structurant que le marché chinois joue pour les stratégies commerciales des constructeurs mondiaux.

³⁰ Voir la note signée par Horst Neumann, Member of the Group Board of Management responsible for Personnel Management and Organization de Volkswagen : http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2015/04/nachhaltigkeit_twitter/neumann_es_say.html

3. Le modèle émergent de la firme multidomestique et décentralisée

Ce type de stratégie émergente d'internationalisation est rarement assumé par les firmes concernées car elle va à l'encontre de la doxa managériale qui est aujourd'hui clairement adossée au modèle de la firme globale (« global standards », « best practices », « global value chains », « critical mass », etc.)³¹. Il peut être le résultat d'un choix conscient mais aux conséquences inattendues, comme dans le cas du développement et de la production de la gamme low-cost « Entry » en Roumanie (puis en Russie, Brésil et Inde) qui représente désormais un peu moins de la moitié des ventes mondiales du groupe Renault (Jullien et al. 2012) ; ou encore de l'alliance, à priori marginale puisqu'il s'agissait initialement de créer une capacité de 40 000 voitures par an, de Suzuki avec le constructeur indien Maruti, démarrée en 1982 et qui représente maintenant un peu moins de la moitié de la production mondiale du groupe indo-japonais. Il peut être aussi la conséquence plus accidentelle d'autres évolutions, comme l'impact de la crise des années 2000 chez GM qui a conduit à octroyer beaucoup d'autonomie aux filiales coréennes (en charge de la marque Chevrolet) et brésiliennes ; ou comme le déclin prolongé de Fiat en Italie qui a renforcé l'autonomie déjà importante de sa filiale brésilienne.

Cette stratégie repose de fait sur une décentralisation de l'ingénierie, qui favorise le développement d'innovations locales (*bottom up*) et conduit à une internationalisation de la R&D. Son principal avantage réside dans la capacité à développer des offres dédiées aux marchés émergents (c'est-à-dire adaptées à leurs niveaux de revenus, à leurs infrastructures et à leurs besoins de mobilité) en s'appuyant sur les compétences et les ressources humaines et industrielles de ces pays. En ingénierie produit, les plateformes issues de cette stratégie restent la plupart du temps globales mais sont structurées pour répondre de manière flexible aux besoins diversifiés et changeants des pays émergents. Elles intègrent des modules conçus, développés et produits localement qui sont de vecteurs d'innovation locale et qui peuvent être très différents d'un marché à l'autre. Au niveau des filières de sous-traitance, ce sont des logiques diversifiées d'achat qui s'imposent avec à la clé la nécessité de développer les équipementiers locaux au plus près des usines de production.

Du même, l'organisation productive est aussi conçue, structurée et optimisée localement, en fonction de la configuration particulière des produits, du taux d'intégration qui peut varier de manière importante d'un marché à l'autre selon les compétences et les capacités des équipementiers locaux, ou encore des niveaux de formation et de rémunération des salariés. Pour toutes ces raisons, l'organisation des ressources humaines et du travail tend aussi à être décentralisée, même s'il ne s'agit pas toujours d'un choix explicite et assumé au niveau central (Jullien et al. 2012). On observe de manière générale une moindre emprise des standards globaux et des « meilleures pratiques », voire une volonté explicite de les remettre en cause comme conditions mêmes de la réussite des projets d'internationalisation. Il en résulte une plus grande hétérogénéité dans les pratiques de management et de travail qui est aussi le reflet de rapports de force parfois inversés entre maison-mère et filiales, et entre ingénierie métier et ingénierie projet (Midler et al. 2017).

Dans le cas de la Logan, la voiture low-cost à 5 000 euros lancée par la filiale roumaine de Renault en 2004, la marginalité et la précarité du projet au sein de l'organisation Renault ont

³¹ « Malgré les volumes et les profits assurés par l'Entry, ces programmes et les équipes qui les animent continuent de promouvoir, au sein même de Renault voire de l'Alliance une espèce de contre-culture dont les modalités d'intégration continuent de faire problème » (Midler et al. 2017, p.80).

été mises en avant par Jullien et al. (2012) comme deux conditions fondamentales de sa réussite :

« Une situation où l'on est sûr d'échouer si « on fait comme d'habitude », donne à ceux qui y sont confrontés la force de prendre le risque de déplaire en transgressant les habitudes et les règles instituées. D'un autre côté, de telles transgressions peuvent passer relativement inaperçues dans un contexte marginal, lorsque les énergies et les ressources sont mobilisées sur d'autres priorités. Les mêmes mises en cause sur un projet central « cœur de métier » auraient soulevé d'importantes oppositions, alors qu'elles n'en valaient pas la peine ici, vu la faible probabilité de succès et le fait que ces transgressions ne risquaient pas, à l'époque du moins, de « faire école ». Une situation décrite dans la littérature de management sous le terme de 'skunk project', des projets développés d'une manière quasi secrète par des petits groupes très autonomes, relevant exclusivement d'un sponsor haut placé. » (Jullien et al. 2012, p.79).

Dans le cas de Kwid, la voiture ultra low-cost à 3500 dollars lancée par la filiale indienne de Renault en 2015, le projet n'est plus ni marginal, ni précaire. Il s'agit d'un projet Alliance, impliquant les ingénieries de Renault et de Nissan, pour le marché émergent à plus grand potentiel actuellement (l'Inde), et qui est d'emblé structuré pour développer une famille des véhicules qui seront produits et commercialisés dans tous les pays émergents (et éventuellement mûrs), y compris en Chine où Renault est encore absent. Cette fois la réussite du projet semble tenir au pouvoir dont la direction projet dispose au sein des ingénieries. Midler et al. (2016) soulignent en particulier l'institutionnalisation d'un lien direct entre le directeur projet, Gerard Detourbet, et Carlos Ghosn, qui permet à l'équipe projet de passer outre aux règles métiers, y compris, en principe, chez Nissan. Cependant, l'intégration des ingénieries Nissan dans le projet se relève de fait impossible. Ce qui fait obstacle est la très forte culture d'innovation « sustaining » chez Nissan qui est fondé sur le concept de *kaizen* et qui « postule une évolution cumulative », une « amélioration continue de la situation existante ». Dans le cas du projet Kwid, il s'agit au contrario de remettre en cause de manière systématique et radicale les normes métiers en place « *au nom de leur adaptation aux objectifs spécifiques du projet – la réduction des coûts et l'atteinte des performances pertinentes sur le marché spécifique de l'Inde* » (Midler et al. 2017, p.26).

Cette logique de « design to cost », où sont les objectifs de coûts et performances qui structurent l'évolution du projet plutôt que l'amélioration des prestations existantes selon les règles établies, s'appuie sur un certain nombre de structures organisationnelles spécifiques : une équipe projet stable, localisé en situ, regroupant l'ensemble des métiers ; un management intrusif avec des réunions hebdomadaires de suivi des objectifs cibles ; une gestion souple du planning sur la base d'une logique d'ingénierie concourante plutôt que séquentielle ; un lien direct de l'équipe projet avec la production et les achats ; ou encore l'intégration des ingénieries des équipementiers dans le projet en amont des gels fonctionnels et avant la contractualisation (Jullien et al. 2014, Midler et al. 2017). Pour conceptualiser cette démarche d'innovation spécifique, Midler et al. (2017) parlent d'innovation fractale, qui sous-tend la remise en cause systématique de la définition du produit et qui s'opère à toutes les échelles du développement industriel : « du dimensionnement global du projet à la définition des caractéristiques de chaque élément ; du diamètre des câbles aux caractéristiques des visseuses en chaîne de montage » (Midler et al. 2017, p.26).

Dans les termes d'une stratégie d'internationalisation multidomestique et décentralisée, cela revient à « inverser » la logique d'innovation (Govindarajan & Ramamurti 2011) par rapport à la démarche globale classique : il ne s'agit pas d'adapter une plateforme globale aux marchés

émergents, mais de partir des consommateurs potentiels dans chaque marché émergent (leurs niveaux de revenu, leurs besoins de mobilité, leurs aspirations) pour concevoir une plateforme qui deviendra, par diffusion, globale. Pour y parvenir, c'est une logique d'innovation décentralisée et frugale (Radjou et al. 2012) qui s'impose, où le « bricolage ingénieux » dont savent faire preuve les ingénieries locales prime de fait sur les standards mondiaux de la maison mère (Midler et al. 2017). C'est aussi en ces termes que Christensen problématise à l'échelle globale la notion d'innovation « disruptive » :

« Globalization's real market opportunity lies with the billions of poor who are joining the market economy for the first time ... The crowded, polluted streets of Shanghai, Jakarta, and Bangkok could constitute a much more hospitable market for electric vehicles than do the expansive freeways of California. » (Christensen et al. 2001, p.92) □

Chez Renault, le développement de la gamme Entry qui a été le principal moteur de l'internationalisation du groupe dans les années 2000 s'appuie et s'accompagne effectivement d'une décentralisation importante de la fonction R&D avec la création de cinq centres Renault Technologies (les RTx) dans le monde : le RTK en Corée (avec l'acquisition de Samsung), qui est en charge d'une partie des modèles haut de gamme du groupe ; le RTR en Roumanie (avec le rachat de Dacia), qui est en charge de la plupart des activités de conception et développement de la gamme Entry ; le RTRU en Russie (avec la prise de contrôle d'Avtovaz) qui est en charge du développement de la gamme Entry pour la Russie et des modèles Lada associés ; le RTA (Amérique) au Brésil qui assure l'adaptation de la gamme Entry aux marchés du Mercosur et la conception de modèles dérivés (comme la Sandero Stepway et le pick-up du Duster) ; enfin, le RNTBCI en Inde qui est en charge de la conception et du développement de la Kwid et des futurs modèles associés.

Tous les RTx coordonnent leurs activités avec l'ingénierie centrale au Technocentre en France (environ 10 000 salariés) mais jouissent d'une réelle autonomie sur laquelle s'appuient les structures projets pour « inverser » la logique d'innovation pour les marchés émergents. Comme l'écrivent Midler et al. *« l'innovation inversée repose autant sur la capacité des structures projets et des ingénieries décentralisées à absorber les compétences centrales pour les réorienter sur 'leurs projets' que sur la capacité du central à transformer ce qui naît chez les auteurs des innovations inversées en méthodes alternatives ou en règles »* (Midler et al. 2017, p.100).

Comme chez Volkswagen ou Toyota, une telle structure mondiale implique le détachement d'un nombre important d'expatriés. Leur quantité est particulièrement élevée lorsqu'il s'agit de faire monter en compétences un RTx, mais l'objectif à terme est de confier les RTx à des ingénieries locales (Dalmasso 2009). Au niveau des ingénieries métiers, ces expatriés jouent un rôle de formateurs, et lorsqu'ils sont rattachés à une structure projet, ils font le lien entre l'apport de compétences centrales et l'exploration de nouvelles solutions. Ils ne sont pas en tout cas les gardiens du temple des règles métiers, comme cela est souvent le cas chez les entreprises globales et centralisées.

Cette logique d'innovation fractale et inversée on la retrouve aussi au niveau des organisations productives qui sont adaptées aux besoins concrets de production et aux contextes environnementaux et socio-économiques spécifiques à chaque marché émergent. Par exemple, la nouvelle usine de mécanique créée à Chennai (Oragadam) pour équiper la Kwid, a été conçue en rupture par rapport aux « standards Alliance ». Il s'agit tout d'abord d'une usine ouverte,

« sans murs autre que les murs latéraux, eux-mêmes ouverts partiellement, ni portes » : un design unique parmi toutes les usines du groupe qui a permis non seulement de réaliser des économies substantielles en termes d'investissements, mais aussi de gérer au moindre coût la chaleur car le toit est opaque et la lumière du soleil et l'air entrent par les côtés (Midler et al. 2017, p.33). Dans l'usine il n'y a pas de transfert automatique, inutile pour des pièces de petite taille, ni de pilotage informatique, inadapté à la simplicité du projet. Le toit ne respecte pas non plus les standards « alliance » qui intègrent les aléas des climats froids (chutes de neige importantes) et sont complètement inadaptés au climat chaud du sud de l'Inde. Au total, cette approche ciblant le « juste nécessaire » aura permis de diviser par deux l'investissement de l'usine par rapport à un « transplant » qui aurait appliqué les standards industriels de Renault ou Nissan (Midler et al. 2017, p.32).

Par contraste, nous avons déjà évoqué précédemment les nombreux problèmes que le projet Kwid a rencontrés lorsque la production a démarré dans l'usine d'assemblage de Chennai gérée par Nissan selon une logique « globale ». Ces problèmes tenaient à la fois à la rigidité des standards de production qui engendraient des coûts supplémentaires importants par rapport aux besoins de la Kwid, et au fait que chez le constructeur japonais l'ingénierie projet et l'ingénierie process sont rigoureusement séparées selon une logique séquentielle d'industrialisation qui limitait la capacité d'intervention de l'équipe projet Renault avant et après le démarrage de la production.

À côté des usines d'assemblage et de mécanique, l'intégration et le développement des équipementiers locaux³² jouent un rôle peut-être encore plus central dans la réalisation des objectifs de réduction des coûts en sachant que les achats représentent 85% du coût total de fabrication du véhicule. Dans le cas de la Kwid, le taux de contenu local approche 98% (par rapport à 60% pour le Duster assemblé en Inde). Ici aussi les standards mondiaux ont été contournés : la quasi-totalité des fournisseurs indiens retenus (57% du total) auraient été en effet éliminés selon les normes ASES de l'Alliance (Alliance Supplier Evaluation Standard). L'enjeu est d'impliquer ces équipementiers indiens dans la démarche de « design to cost » afin aussi de tirer profit de leur capacité à bricoler des solutions qui auraient été impossibles à penser pour des ingénieurs Renault-Nissan. Ce travail implique parfois « un suivi quasiment au quotidien pour aider le fournisseur à atteindre les standards et à tenir ses engagements » (Midler et al. 2017, p.40). C'est aussi une des raisons qui font que l'approvisionnement est localisé à proximité de l'usine d'assemblage. Une autre raison, non moins importante, est que les transports en Inde sont extrêmement aléatoires et tout franchissement de frontières entre États est assujéti au paiement de taxes (Midler et al. 2017, p.43). Nous sommes donc dans une logique qui se situe à l'exact opposé des chaînes d'approvisionnement globales, de la même manière que l'usine de mécanique d'Oragadam est à l'exact opposé d'une logique « transplant ».

Lancée en septembre 2015, la Kwid s'est déjà imposée comme le deuxième modèle le plus vendu dans le segment des voitures de moins de 4 mètres qui bénéficie d'une défiscalisation importante et qui représente 70% des véhicules vendus en Inde. La Kwid a permis à Renault de multiplier par six ses ventes en moins d'un an. Dans ce classement, parmi les 20 modèles les plus vendus en Inde, 11 sont produits par le « champion national » Maruti-Suzuki qui détient 50% du marché indien, aucun par Volkswagen et un seul, le minivan Innova, par Toyota.

³² Par équipementiers locaux nous entendons ici des équipementiers indiens (dans le jargon Renault, les « vrais indiens ») et non pas les filiales indiennes d'équipementiers internationaux.

Maruti-Suzuki est un autre exemple réussi d'internationalisation multidomestique. On y retrouve beaucoup des ingrédients qui ont fait le succès de la gamme Entry chez Renault : la marginalité initiale de l'alliance au sein de Suzuki, qui a permis la montée en puissance du partenaire indien ; l'intégration très tôt du « design to cost » que Suzuki maîtrisait en tant que producteur de mini-voitures au Japon ; le développement en interne des procès de production adaptés au contexte indien (y compris la conception et la production en interne de robots) ; 90% de contenu local avec un approvisionnement essentiellement indien ; un soutien stratégique de l'État qui n'a cédé le contrôle de Maruti à Suzuki qu'en 2002 et qui a joué, comme dans le cas de Dacia en Roumanie, un rôle important dans le décollage du marché par l'intermédiaire notamment de politiques fiscales *ad-hoc* et d'un accès facilité au crédit pour les ménages (Khattar 2014; Bhargava 2010).

Dans un cas comme dans l'autre, le résultat de ces stratégies d'internationalisation multidomestiques n'est pas l'adaptation d'un ou plusieurs modèles à un marché donné, mais la création de nouveaux marchés par des modèles innovants comme la Dacia Logan ou la Maruti Alto. Suite par exemple au lancement en 2004 de la Logan en Roumanie, le marché domestique a doublé de volume en trois ans et en 2007 se sont vendues en Roumanie 102 000 Logan (pour une part de marché de 32%), c'est-à-dire un volume comparable à celui du deuxième modèle le plus vendu en Allemagne cette même année, la VW Passat, avec 106 000 unités.

L'histoire de la filiale coréenne de General Motors est quelque peu différente, car on ne peut pas parler ici d'un statut de « champion national ». En 2002, l'enjeu pour General Motors est de tirer parti rapidement de son entrée précoce en Chine avec l'établissement d'une jointe venture avec le constructeur chinois Saic en 1997. Suite à l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001, le marché automobile qui est finalement en train de décoller, est appelé à devenir beaucoup plus concurrentiel. Ne disposant pas de modèles compacts à bas coûts adaptés au marché chinois, GM a besoin de trouver une solution rapidement. Le pari consiste alors à racheter en 2002 le constructeur coréen Daewoo, en état de faillite, pour 400 millions de dollars, et à « badger » dans l'urgence deux de ses nouveaux modèles, la Lancetti et la Matiz, sous les marques Buick et Chevrolet afin de les produire à Shanghai pour le marché chinois (Dunne 2011). Leur succès dépasse rapidement toutes les attentes. La croissance du marché chinois à partir de 2003 est ensuite tellement importante que les ingénieries Daewoo sont appelées à concevoir dans des délais très courts une gamme entière de modèles pour le marché chinois qui seront ensuite commercialisés dans d'autres marchés émergents et en Europe. En 2014, environ 80% des ventes de GM en Chine (2,8 millions de véhicules – plus que la production mondiale de PSA ou Renault) sont assurées par des modèles conçus et développés en Corée par Daewoo. Dans ces conditions, et compte tenu aussi de la crise structurelle du « centre » de GM aux États-Unis, les ingénieries et les usines de Daewoo, rebaptisé en 2011 GM Corée, jouissent d'une très grande autonomie qui est aussi la clé de leur succès. Michael Dunne (2011) évoque par exemple les très fortes résistances de la division Buick aux États-Unis contre l'introduction d'un petit moteur à quatre cylindres dans les modèles Regal et Excelle. Il s'agissait en effet d'abandonner les moteurs à six cylindres et l'architecture à traction arrière caractéristiques de la marque. Mais compte tenu de l'urgence et des enjeux liés à l'essor du marché chinois ce sont les ingénieries coréennes soutenues par le management chinois de Shanghai GM qui ont eu le dernier mot.

Au niveau des relations d'emploi, le succès de ces stratégies multidomestiques favorise dans les marchés émergents concernés la mise en place de conditions qui peuvent rappeler, à des degrés différents, celles associées aux dynamiques fordienne des trente glorieuses. On y retrouve en effet des industries complètes qui intègrent toutes les étapes de la production automobile, de volumes de production très importants, un niveau d'intégration locale forte, un

lien structurant avec le marché domestique, et, par conséquent, un rapport de force potentiellement favorable aux salariés et aux syndicats qui les représentent même si les entreprises concernées déploient des stratégies de contournement lorsqu'elles en ont la possibilité.

Dans le cas de Dacia en Roumanie, on observe à partir du lancement de la Logan en 2004 une progression des salaires qui dépassent très largement celle des autres PECO (voir Figure 18, p. 53) : à titre de comparaison entre 2004 et 2013, le coût du personnel dans l'industrie automobile par salarié a augmenté de 180% en Roumanie par rapport à 79% en République Tchèque, où c'est la filiale de Volkswagen Skoda qui structure la relation d'emploi (on notera cependant que les salaires au départ étaient sensiblement plus élevés en République Tchèque qu'en Roumanie : voir Figure 16, p. 49). Ces données sont confirmées par l'analyse de l'évolution des relations industrielles chez Dacia qui fait état d'un dialogue social très actif marqué par des conflits emblématiques, comme la grève d'un mois en 2008 qui a abouti à une augmentation de salaire de 34% et l'introduction d'une prime annuelle équivalente à, au moins, un mois de salaire (Delteil & Dieuaide 2008). A cette époque, les salaires bruts mensuels des opérateurs et de l'ensemble du personnel étaient respectivement de 19% et 36% supérieurs au salaire moyen en Roumanie (Delteil & Dieuaide 2008). Suite à un conflit précédent au début de l'année 2007, Dacia-Renault a aussi accepté de plafonner à 7% de la main-d'œuvre totale le recours au CDD, alors que les taux moyens dans l'industrie automobile dans les PECO se situent le plus souvent bien au-delà de 30% (Scepanovic 2012).

Ces évolutions, et le fort pouvoir de négociation collective dont bénéficie le seul syndicat reconnu dans le site roumain de Pitesti, le SAD (Syndicat Automobile Dacia), contrastent avec le paysage de l'industrie automobile dans les PECO que nous avons analysé précédemment, en particulier dans la période de crise entre 2008 et 2011 (voir p. 45). Outre les facteurs mis en exergue ci-dessus, le très grand succès de la gamme Entry sur le marché européen, son exceptionnelle profitabilité et le fait d'être produite exclusivement en Roumanie, ont clairement contribué à cette dynamique positive pour la qualité de l'emploi et du travail. Autre différence importante par rapport à toutes les autres filiales de production automobile est-européennes, Dacia a aussi acquis rapidement des compétences très larges en conception et développement industriel avec à la clé la création de milliers d'emplois en ingénierie au sein du RTR et une très forte dynamique d'apprentissage collectif (Dalmasso 2009; Jullien et al. 2012). Celle-ci dépasse d'ailleurs le périmètre du RTR et bénéficie à l'ensemble de la filière automobile roumaine compte tenu en particulier de la très forte intégration des équipementiers locaux dans la démarche d'innovation « fractale » associée au lancement des nouveaux modèles.

Cependant, la position de force relative de la filiale roumaine dans l'échiquier européen des usines Renault tend depuis 2008 à s'éroder sous l'effet de deux changements importants dans cette configuration : d'une part, la perte de centralité du marché roumain qui a subi les effets conjoints de la crise et de la dérégulation des importations de voitures d'occasions après l'entrée de la Roumanie dans l'UE en 2007 (voir p. 49) ; d'autre part, la création en 2012 par Renault d'une nouvelle usine européenne avec une capacité « initiale » de 340 000 véhicules par an pour la production de la gamme Entry à Tanger, au Maroc, où les salaires sont encore plus bas qu'en Roumanie. Ce choix étonnant qui remet en cause la centralité de la filiale roumaine, dont le succès a été pourtant décisif pour les fortunes de Renault en Europe, interroge en perspective la place de la stratégie multidomestique au sein du groupe et illustre la difficulté à institutionnaliser, même au sein d'une entreprise très particulière comme Renault où l'innovation de rupture a une place importante (Freyssenet 2009b), les conditions de son déploiement durable.

Dans le cas de Maruti-Suzuki, le tableau concernant l'évolution de la relation d'emploi est encore plus contrasté. De manière générale, la littérature fait état d'un dialogue social relativement actif dont l'objectif a été depuis les années 1980 d'assurer la paix sociale dans un pays où les relations industrielles sont fragiles et les grèves et les conflits fréquents (D'Costa 2011). L'usage généreux de bonus et primes négociés avec le syndicat et la progression régulière des salaires réels qui sont parmi les plus élevés en Inde tous secteurs industriels confondus (Ratnam 2006) ont permis à Maruti-Suzuki de résister aux tentatives d'implantation dans ses usines des syndicats liés aux principaux partis politiques du pays, le choix ayant été de privilégier une relation de coopération avec un syndicat d'entreprise indépendant (Sen 2011, p.446). Cependant, la libéralisation du marché interne en 1993 et l'augmentation progressive de la concurrence au fur et à mesure de sa croissance ont fait émerger une série de tensions autour de l'intensification des cadences de travail, la redistribution des gains de productivité, l'usage de plus en plus important de salariés contractuels, et le système de départ anticipé à la retraite mis en place par le groupe à partir de 1997 (D'Costa 2011). Un premier conflit majeur entre salariés et management a éclaté en 2000 autour de la révision du système d'incitations sur fond de protestations contre le dispositif de départ anticipé à la retraite et son bas niveau de compensation. En arrière plan, la privatisation du groupe en 2002 et la prise de contrôle par Suzuki en 2003 ont marqué des changements importants dans le style de management qui tend dès lors à se durcir autour d'une application plus poussée et contraignante des méthodes japonaises (Becker-Ritterspach 2009). Si pendant les années 2000, la paix sociale semble revenue dans un contexte de très forte croissance de la production, alors que les principaux concurrents connaissent de nombreux conflits dans cette période, une nouvelle crise de grande ampleur éclate en 2011 dans la deuxième usine du groupe, créée en 2007 à Manesar (20 kilomètres plus au sud de la première usine située à Gurgaon, à côté de Delhi).

La principale revendication concerne cette fois la création d'un deuxième syndicat indépendant. Les salariés se plaignent des écarts de salaires par rapport aux salariés de la première usine, et de cadences de travail très élevées. Ils dénoncent aussi le statut des salariés contractuels, stagiaires et apprentis dont la part dans le total de l'emploi de l'usine n'a pas cessé de croître et dépasse désormais 60% : alors que leur travail est identique à celui des permanents, ils ne reçoivent qu'entre un quart et la moitié du salaire (Nowak 2014). Le management a d'abord cherché à réprimer le mouvement avant qu'une série de grèves et d'occupations ne conduise à la reconnaissance du nouveau syndicat en octobre 2011. Cependant, aucune des revendications du nouveau syndicat concernant le niveau de salaires, les rythmes de travail et le statut des salariés contractuels n'est retenue au cours de l'année 2012, créant rapidement de nouvelles tensions. Finalement, le conflit s'est terminé de manière tragique, avec la mort du directeur local des ressources humaines et cinquante autres représentants du management blessés lors d'une émeute dans l'usine en juillet 2012. Suite à ces événements, dont management et syndicats se renvoient la responsabilité, 2300 salariés ont été licenciés (1800 contractuels et 500 permanents) et 148 travailleurs ont été arrêtés pour meurtre (Nowak 2014, p.580). Les dommages et les pertes en production ont été estimés à 18 millions de dollars sans tenir compte de l'impact à plus long terme sur les parts de marché du groupe. Afin de surmonter cette crise majeure, le management a annoncé après la fermeture de l'usine et son redémarrage en août qu'il arrêterait d'utiliser les salariés contractuels à partir de mars 2013 et que les travailleurs contractuels en place deviendraient permanents dès septembre 2012 (Prasad 2012).

On notera parmi les principales causes du conflit, la volonté du management japonais de reprendre en main la gestion du groupe, suite notamment à sa privatisation en 2003, par rapport à la plus grande autonomie dont profitait le management indien dans la période précédente, sous le contrôle de l'Etat, pour gérer le personnel et les usines (Bhargava 2010; Khattar 2014).

Il est intéressant de souligner dans cette perspective que l'usine de Manesar, dont la production n'avait démarré qu'en 2008, était considérée comme une usine modèle pour l'introduction en Inde de standards « mondiaux » élaborés par Suzuki au Japon (Prasad 2012). Ainsi, comme dans le cas de Dacia-Renault, on retrouve ici les mêmes difficultés à institutionnaliser une décentralisation des relations d'emploi qui serait conforme à l'établissement d'un compromis de gouvernement d'entreprise locale dans les pays émergents. Clairement, un des enjeux du conflit de Manesar, mais plus généralement des très nombreux conflits qui secouent l'industrie automobile indienne depuis le début des années 2000, est la structuration d'un système de négociation collective qui permettrait aux salariés, à leurs syndicats mais aussi aux DRH locales de véritablement « indianiser » la relation d'emploi de la même manière que des entreprises comme Renault et Maruti-Suzuki ont réussi à « indianiser » leurs politiques produits. C'est là aussi qui se situe sans doute une des conditions de viabilité des modèles productifs innovants associés à la stratégie multidomestique et décentralisée d'internationalisation.

En ce qui concerne Daewoo, l'autre exemple de stratégie multidomestique que nous avons analysé dans cette section, la littérature disponible en langue anglais ne donne que très peu d'information sur l'évolution de la relation d'emploi après l'acquisition de la filiale coréenne par General Motors, là aussi dans un contexte national assez tendu et marqué par plusieurs conflits importants (Cho 2006). Les exemples des filiales brésiliennes de Fiat, Ford et General Motors qui sont bien documentés par la littérature, semblent en tout cas plutôt confirmer les dynamiques positives en termes d'emploi et de travail associées à de formes multidomestique d'organisation de la R&D et de la production. On y trouve notamment un dialogue social développé et actif, des négociations collectives importantes, de conditions d'emploi et de niveaux de salaire globalement meilleurs que la moyenne des autres filiales brésiliennes (Obaya 2014).

En tant que stratégie émergente, certaines caractéristiques de l'approche multidomestique se retrouvent aussi chez de constructeurs locaux dans les pays émergents, ceux notamment qui ne s'appuient pas sur les chaînes de valeur globale et sur l'imitation des modèles étrangers pour construire leur offre. C'est le cas par exemple d'un autre constructeur indien, Tata, et de son modèle emblématique, la Nano (Becker-Ritterspach 2010; Bruche 2010). C'est le cas aussi de producteurs de « low-speed vehicles » en Chine (Li 2015), ainsi que de constructeurs comme BYD et Geely qui développent une offre électrique à bas coût (Balcet et al. 2012). Là aussi, les dynamiques de la relation salariale semblent se caractériser par des formes d'upgrading rapides et importantes (Jürgens & Krzywdzinski 2016; Lüthje & Tian 2015) aussi par rapport aux standards élevés importés par les filiales de grands groupes mondialisés.

Conclusion deuxième axe

Si la stratégie globale et centralisée d'internalisation reste aujourd'hui dominante, à la fois en termes de volume de production et d'hégémonie culturelle, nous avons néanmoins mis en exergue un certain nombre de tensions et de limites qui la caractérisent. Les tensions concernent principalement la mise en cohérence d'une logique « transplant » au niveau de l'organisation productive – les usines doivent se conformer partout aux mêmes standards industriels – avec l'objectif d'optimisation locale des coûts. Nous avons montré qu'en découlent plusieurs difficultés :

- le caractère moderne de ces usines, leur intensité capitaliste élevée, génère de surcoûts et de la surqualité en production par rapport aux besoins des marchés, et engendre par conséquent une pression supplémentaire sur les coûts des achats et du travail à travers les chaînes de valeur globales ;
- leur mise en conformité avec une logique *lean* poussée, avec l'objectif d'être toujours au plus juste d'une demande donnée, implique des besoins de flexibilité importants et coûteux qui ne correspondent pas à la dynamique de ces marchés – d'où le paradoxe dans un contexte de forte croissance d'un usage massif de salariés contractuels pour à la fois apporter cette flexibilité et en absorber les coûts ; une dynamique qui est source à son tour de tensions et conflits locaux au niveau des relations industrielles ;
- ces usines modernes déterminent aussi des besoins de formation très spécifiques pour assurer la mise en œuvre conforme des standards de production mondiaux et la maintenance de machines et de robots sophistiqués – souvent pris en charge par les gouvernements locaux, ces formations *ad-hoc* ne débouchent pas sur des dynamiques d'apprentissage individuelles et collectives fortes, puisque l'objectif est d'exécuter correctement des standards conçus et stabilisés ailleurs par les ingénieries centrales ;
- toutes ces difficultés impliquent un usage très important d'expatriés qui est aussi coûteux et problématique sur le long terme ;
- les mêmes constats s'appliquent aux équipementiers, qui sont la plupart du temps globaux puisque ils doivent eux-aussi se conformer aux standards mondiaux pour obtenir les contrats d'approvisionnement ; ils font face par conséquent aux mêmes problèmes de mise en cohérence locale ;
- la pression sur les coûts du travail se traduit par une très forte segmentation de l'emploi, d'une part, entre les noyaux protégés de salariés permanents nécessaires pour préserver la qualité et l'efficacité de la production, et la masse de contractuels qui apportent la flexibilité au moindre coût ; et d'autre part, entre l'emploi dans les usines globales des constructeurs et des équipementiers mondiaux, et celui dans le tissu de sous-traitance local de deuxième, troisième et quatrième rang, où l'intensité capitaliste est moindre, voire nulle, mais les contraintes de coûts sur l'emploi et le travail sont très importantes et croissantes par un effet de compensation.

Les limites de cette stratégie se situent surtout au niveau de la politique produit, mais concernent aussi l'ensemble du modèle productif internationalisé :

- Au niveau de la politique produit, nous avons insisté sur le fait qu'elle est bridée par les contraintes imposées par les plateformes globales conçues pour les marchés mûrs et pilotées par des ingénieries centralisées éloignées des marchés émergents. Si la modularisation de ces plateformes apporte une marge de manœuvre pour adapter les produits aux marchés émergents, les modules restent fondamentalement globaux car ils doivent s'inscrire dans une architecture produit où les contraintes sont définies à partir des marchés les plus exigeants en qualité.

- Pour les mêmes raisons, l'innovation ne peut être ici que progressive et cumulative, selon une logique de « *trickle down* » qui descend de l'haut de gamme vers le bas de gamme, des marchés mûrs vers les marchés émergents, y compris lorsque les structures des marchés émergents exigeraient une approche plutôt « *trickle up* » (création de nouveaux marchés par de produits low-cost, leap-frogging vers de nouvelles technologies de motorisation, etc.).

La stratégie d'internationalisation multidomestique, telle que nous la définissons, est en revanche de nature émergente. Les entreprises qui la mettent à l'œuvre y font recours soit parce qu'ils n'ont pas les moyens de procéder autrement – par exemple dans le cas de l'usage du constructeur coréen Daewoo par GM afin de pallier dans l'urgence l'absence de modèles adaptés pour le marché chinois –, soit parce qu'il s'agit au départ de projets marginaux, éloignés du focus du centre et moins soumis à son contrôle – comme dans le cas de Dacia au sein de Renault, et de l'alliance avec Maruti au sein de Suzuki. Les avantages de cette stratégie pour le développement des marchés émergents sont pourtant évidents :

- conception et développement de modèles dédiés à ces marchés, et donc mieux adaptés à leurs niveaux de revenus et à leurs besoins spécifiques de mobilité ;
- innovation inversée permettant de partir des marchés émergents pour concevoir, développer et lancer la diffusion de nouvelles solutions technologiques ;
- développement fort des compétences locales à la fois en R&D, avec la création de centres de R&D en charge de la conception des modèles et de leurs premières industrialisations, et en production, compte tenu de la spécificité de chaque usine (l'optimisation locale prime sur l'optimisation globale) ;
- intégration d'équipementiers locaux dans les processus d'innovation inversée (upgrading généralisé) ;
- constitution d'un rapport de force plus équilibré entre management et main-d'œuvre débouchant soit sur des améliorations importantes des conditions d'emploi (l'exemple roumain de Dacia, ou des filiales brésiliennes de plusieurs constructeurs mondiaux), soit, de manière ponctuelle, sur de conflits sociaux de grande envergure (l'exemple de Maruti-Suzuki en Inde) susceptibles de conduire à des changements institutionnels importants.

Les tensions qui entourent cette stratégie émergente relèvent en large partie de son statut fragile et ambigu au sein des entreprises concernées. Même lorsqu'elle est porteuse de très grands succès, comme dans les trois cas considérés, elle ne se transforme pas en modèle et continue à être subordonnée à des logiques organisationnelles centralisatrices et globales. Ainsi, dans le cas de Dacia, en lieu de renforcer le développement de Dacia en Roumanie, le choix a été fait par le management central d'organiser la production de la gamme Entry selon le même modèle de la gamme conventionnelle – l'optimisation des coûts par la mise en concurrence des espaces – avec la création d'un site de production dans un pays, le Maroc, encore plus low-cost que la Roumanie. La volonté au sein des ingénieries métier de Renault est aussi de « normaliser » le statut exceptionnel de la gamme « Entry » sous la forme de règles et normes globales comme pour la gamme classique. Chez Maruti-Suzuki, c'est également la volonté de « normalisation » impulsée par le siège japonais de Suzuki après la privatisation de la joint-venture qui a déclenché le conflit désastreux de Manesar. On n'observe donc pas une remise en cause du modèle centralisateur et global, alors même que les difficultés rencontrées par certaines de ces entreprises sur leur gamme classique (Renault, GM, Fiat) auraient pu et dû les inciter à aller dans ce sens.

Le succès que les stratégies globales continuent à rencontrer dans les principaux marchés mondiaux contribue sans doute à préserver l'hégémonie de ce modèle bien établi d'organisation des constructeurs mondiaux. Une autre hypothèse est que les crises connues par ces entreprises n'ont pas été suffisamment profondes pour conduire à une remise en cause du modèle en place, d'autant plus que celui-ci apporte une forme d'optimisation par la réduction des coûts qui a été la principale réponse aux contextes de crise dans l'industrie automobile depuis au moins le début des années 1990. La question est donc de comprendre sous quelles conditions une « coalition politique » (March 1962) favorable à l'extension de ce modèle pourrait se former au sein de ces entreprises.

Deux conditions en particulier nous semblent nécessaires pour envisager un tel scénario : une évolution favorable à l'expansion de cette stratégie au niveau des dynamiques des marchés émergents (et mûrs) et la mise en cohérence d'un modèle productif capable de la porter durablement.

En ce qui concerne la première condition, l'analyse des principaux marchés mondiaux développée dans le premier axe permet d'identifier quelques scénarios qui pourraient aller dans une telle direction. Clairement, l'évolution du marché chinois va jouer un rôle clé à ce niveau compte tenu de son poids (25% des ventes mondiales). Très accueillant jusqu'à maintenant vis-à-vis des stratégies globales, il pourrait basculer dans d'autres configurations compte tenu du tarissement progressif de la demande urbaine des classes aisées. Une réorientation de la croissance du marché vers les classes urbaines moins aisées et vers les ménages ruraux transformerait le régime de la concurrence favorisant une descente en gamme, et donc les approches d'innovation inversée et frugale associées à la stratégie multidomestique. C'est le scénario qu'on voit actuellement à l'œuvre en Inde, et si la croissance du marché indien devait continuer à un rythme soutenu, le poids de ce marché très « spécifique » pourrait renforcer la place des stratégies multidomestiques au sein des entreprises déjà engagées dans cette approche, et pousser d'autres entreprises à adopter une démarche similaire. En ce qui concerne les marchés des PECO, pour lesquels un produit comme la Logan avait été conçu, nous avons montré que leur croissance a été étouffée par l'intégration européenne et la dérégulation des importations de voitures d'occasion. Dans ce cas, il faudrait un changement d'orientation dans la politique européenne en matière de transport et de réduction des émissions pour permettre le décollage avorté de ces marchés : il s'agirait notamment de passer d'un objectif de verdissement de l'offre, qui structure le marché vers la montée en gamme via l'introduction de solutions technologiquement très avancées mais initialement très chères, à un objectif de verdissement des parcs automobiles, qui orienterait le marché plutôt vers la descente en gamme autour de véhicules propres et populaires.

Enfin, il ne faut pas oublier que la gamme « Entry » de Renault-Dacia a connu un succès inattendu sur les marchés mûrs. Celui-ci s'explique par le fait que des acheteurs qui auraient normalement optés pour de voitures d'occasion ont préféré l'achat d'une voiture neuve plus modeste en termes de design et équipement, mais plus performant en termes de coûts d'usage. Il est important de rappeler que pour les ménages populaires et de classes moyennes dont beaucoup vivent en milieu périurbain et rural, l'usage intensif d'automobiles âgés impliquent de coûts d'usage (carburant, entretien, réparation et assurance) élevés : l'achat d'une voiture neuve permet de les réduire significativement à condition cependant que le coût d'acquisition soit compatible avec le budget de ces ménages. Les innovations inversées associées à la création de nouveaux marchés de masse dans les pays émergents pourraient donc permettre la redécouverte de marchés « oubliés » dans les pays mûrs à condition d'assurer la diffusion de ces nouvelles formes d'organisation de la R&D au sein des organisations centrales. Une telle

évolution serait d'autant plus souhaitable que le durcissement des réglementations autour des émissions, pouvant aller jusqu'à l'interdiction de circulation dans les centres urbains ou l'introduction de mesures fiscales pénalisantes pour les possesseurs de véhicules plus anciens, a un effet discriminant sur les classes populaires qui sont aussi les plus dépendantes de l'automobile pour leur mobilité et pour l'accès à l'emploi (Demoli 2015). Par ailleurs, la nécessité d'accélérer significativement le processus de réduction des émissions de CO₂ et des particules fines avec l'introduction prochaine d'un nouveau cycle d'homologation suite aux répercussions du dieselgate de Volkswagen (voir aussi p.78), pourrait aussi orienter les constructeurs à repenser leur offre en termes de juste nécessaire afin de réduire le poids, la masse et les prestations des voitures mises sur le marché.

La deuxième condition, qui passe par la mise en œuvre d'un modèle productif cohérent avec les besoins de cette nouvelle stratégie d'internationalisation mais aussi de profit, a été de fait déjà réalisée là où les stratégies multidomestiques ont été déployées avec succès, mais le problème réside alors dans la constitution d'une « coalition politique » (March 1962) qui permettrait de préserver ce modèle productif émergent face aux menaces de « normalisation » venant du « centre », voire de l'imposer aux groupes concernés comme une alternative à la stratégie globale-centralisée qui continue à les dominer. Par rapport au scepticisme initial avec lequel le « succès » de la Logan a été accueilli dans les années 2000, la littérature en management et en science de l'organisation a depuis reconnu l'importance de ce nouveau modèle d'innovation au-delà même des frontières de l'industrie automobiles. Les concepts aujourd'hui « consacrés » d'innovation inversée, frugale, « jugaad » (Radjou et al. 2012) témoignent du changement de statut de ce type de stratégie « low end ». Certains grands cabinets de conseil considèrent aussi, désormais, que le paysage futur de l'industrie automobile se caractérisera par une plus grande diffusion de stratégies low-end. Par exemple, dans le rapport « Automotive landscape 2025 » de Roland Berger, « le très grand succès des voitures low-cost répondant à une demande croissante de mobilité 'sans superflu' » est considéré comme un phénomène global censé s'intensifier dans les années à venir (Kalmbach et al. 2011, p.25). Cette dynamique est censée aussi s'accompagner d'une décentralisation des structures de management, de conception et de développement industriel selon un modèle de « glo/calisation » (réseaux globaux reliant de centres très fortement intégrés localement – p. 71). Même si la notion de « glo/cal » correspond plutôt à un compromis entre la préservation d'organisations globales et le déploiement de stratégies multidomestiques, sa mise en avant dans un tel rapport témoigne de la nouvelle légitimité de ces stratégies émergentes. Il est de lors possible d'envisager que dans un contexte de marché favorable (première condition), l'élargissement et le renforcement des stratégies multidomestiques aboutissent à la mise en cohérence d'un modèle productif complètement dédiée à cette stratégie, y compris en ce qui concerne la relation d'emploi.

Il ne s'agirait pas bien entendu, d'un basculement de l'ensemble des constructeurs mondiaux vers ce nouveau modèle, mais plutôt d'un déplacement le long d'un continuum de configurations possibles entre le pôle idéal-typique de la stratégie globale et centralisée pure et celui de la stratégie multidomestique et décentralisée. Un tel scénario permettrait de considérer le futur du travail et de l'emploi dans l'industrie automobile sous un angle nouveau où des logiques de déglobalisation – hétérogénéisation des produits, optimisations locales par des innovations inversées, R&D et sous-traitance localisées, concurrence par une descente en gamme favorable à la croissance durable des marchés – iraient ensemble avec la constitution de rapports de force plus équilibrés entre capital et travail tant dans les pays émergents que dans les pays mûrs. L'upgrading des relations d'emploi vers une logique high-road ne dépendrait plus alors du bon vouloir des grandes groupes en fonction de leurs besoins spécifique et

conjoncturels selon une logique de RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise), comme l'envisagent par exemple Jürgens et Krzywdzinski (2016), mais d'un retour au premier plan de la négociation collective.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de deux axes de recherche de ce rapport de synthèse était de croiser une analyse des politiques déployées par les parties prenantes et les gouvernements nationaux et régionaux pour développer les industries automobiles sur leurs territoires, avec une analyse des stratégies déployées par les firmes multinationales pour façonner ces espaces de manière conforme à leurs différents intérêts et priorités. Nous faisons l'hypothèse que c'est au croisement de ces rapports de force, et de leurs effets multiples sous la forme des processus de structuration et restructuration évoqués, mais aussi des conflits et des synergies qui les accompagnent, que se joue l'avenir du travail et de l'emploi dans le secteur automobile en relation étroite avec les enjeux économiques, environnementaux et technologiques sous-tendus par ces transformations.

Les analyses régionales (Europe et Amérique du Nord) et par pays (Chine, Inde, Mexique, PECO – en particulier Pologne et Roumanie –, EU 15 – en particulier Allemagne, France, Espagne, Italie et Royaume-Uni – et États-Unis) développées dans le premier axe ont montré que les processus de structuration de nouvelles industries dans les pays émergents et les processus de restructuration dans les pays mûrs sont en très large partie surdéterminés par des logiques globales et « globalisantes ». Celles-ci sont associées à une extension des zones de libre échange, au rôle central des IDE dans le double processus de structuration et restructuration à l'œuvre dans ces pays, et à l'intégration de ces industries dans les chaînes de valeur globale qui va de pair avec l'extension et la standardisation des plateformes globales de production. Ces processus, qui s'accompagnent également d'une financiarisation poussée du secteur (Favereau 2016), se traduisent par une emprise croissante des entreprises multinationales – constructeurs et équipementiers de premier rang – sur les marchés et les tissus industriels nationaux. Ils impliquent de manière générale un clair renforcement de la capacité de ces firmes à façonner les relations d'emploi nationales en fonction de leurs intérêts. Cela produit aussi dans la plupart des cas analysés une « désolidarisation » entre les anciens « champions nationaux » et leurs bases domestiques, notamment aux États-Unis et en Europe Occidentale, où les restructurations ont acquis pendant la période étudiée une ampleur et une signification inédites³³.

³³ Le « Brexit » en Grande-Bretagne (en référence au referendum sur l'appartenance du Royaume-Uni à l'Union Européenne qui a vu la victoire du « exit ») en juin 2016 et l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis pourraient être interprétés comme le début d'un « contre mouvement » au sens de Polanyi, c'est-à-dire un retour populiste à des mesures de protectionnisme économique comme cela s'était produit lors de la fin de la première globalisation dans les années 1930 et la montée concomitante des fascismes. La question sera maintenant de comprendre quelles seront les conséquences concrètes de ces deux événements inattendus. Pour l'heure, les scénarios envisagés par le gouvernement britannique pour le Brexit ne prévoient pas une remise en cause du libre échange économique. Quant à la rhétorique protectionniste et l'orientation pro-business de la nouvelle administration Trump, celle-ci n'est pas sans rappeler celle de l'administration Reagan qui avait pris de mesures protectionnistes importantes contre le Japon au début des années 1980 sans pour autant enrayer la montée du libre-échange. Sans l'écarter, le scénario d'une remise en cause radicale de la globalisation reste assez improbable. Son infléchissement en revanche au lendemain de la grande crise de 2008-2012 et de ses nombreuses conséquences économiques et sociales paraît à la fois nécessaire et souhaitable. On peut dès lors considérer le Brexit et l'élection de D. Trump comme des signaux de ce qui pourrait se produire en absence d'une telle réorientation. C'est en tout cas, le sens qu'on souhaite donner aux recommandations de ce rapport en faveur d'une de-globalisation par les marchés (voir ci-dessous).

Dans la mesure où ces processus vont de pair avec une intensification de la concurrence dans chacun de ces marchés, ils tendent inévitablement à produire une dégradation de l'emploi et du travail sous la forme d'une précarisation de l'emploi et d'une intensification et flexibilisation du travail à salaires constants ou déclinants. Ces phénomènes concernent l'ensemble des pays analysés, avec la seule exception de l'Allemagne. Il ne s'agit pas pour autant d'une évolution homogène. Dans les pays émergents, l'extension des plateformes globales conduit les firmes multinationales à privilégier de solutions plutôt « *high-road* » pour leurs sites à plus haute intensité de capitale afin de constituer via des politiques salariales *ad-hoc* un noyau performant de salariés qualifiés (Jürgens & Krzywdzinski 2016). Mais les salariés concernés par ces évolutions positives représentent en général une minorité (déclinante en pourcentage) de l'emploi du secteur, et dans le cas au moins du Mexique et de l'Inde, même ces salariés permanents sont concernés par la dégradation des conditions d'emploi et du travail au fur et à mesure que l'intégration régionale s'intensifie. En plus ces usines *lean* à haute intensité de capital emploient aussi un volet significatif de main-d'œuvre temporaire et précaire pour assurer les tâches à plus haute intensité de travail et apporter la flexibilité exigée par ce modèle organisationnel. Ces travailleurs temporaires, dont les conditions d'emploi et de travail sont nettement pires que celles des salariés permanents, permettent notamment d'ajuster l'effectif au plus juste des besoins de production.

La concentration des activités à plus haute valeur ajoutée dans ces usines déplace ainsi la charge des activités à plus haute intensité de travail et à plus basse valeur ajoutée vers les sous-traitants où l'on observe une dégradation d'autant plus forte des conditions d'emploi et du travail que l'emprise des multinationales sur le secteur est importante.

Dans les pays développés, et notamment en Amérique du Nord et en Europe, les processus de restructuration tendent à ne pas remettre en cause la qualité de l'emploi des salariés permanents en place, bien que leur nombre se réduise de manière accélérée. Par contre, les nouveaux embauchés qui le remplacent voient leurs conditions d'emploi et de travail se dégrader de manière marquée pendant et après la crise de 2008-2009, avec à la clé l'introduction de nouveaux contrats à temps déterminé et de doubles grilles salariales impliquant à la fois des réductions de salaire allant de 20% à 50% et un travail beaucoup plus flexible. C'est ainsi que les « Detroit Three » ont pu réduire d'environ 30% leur coût horaire moyen de travail entre 2007 et 2011 (Dziczek 2016) en licenciant massivement pendant la crise de 2008-2010 et en profitant ensuite de la double grille salariale négociée en 2007 pour reconstituer leur main-d'œuvre à partir de 2010-2011.

L'analyse des stratégies d'internationalisation des firmes menée dans le deuxième axe a confirmé l'emprise de la stratégie « globale » de structuration/restructuration du secteur qui est associée aux constructeurs ayant connu la plus forte progression de la production depuis l'année 2000. Nous avons montré pourtant que cette évolution n'était ni « naturelle », ni « inévitable ». Au contraire, la forte montée des marchés émergents couplée avec la contrainte écologique (tant dans les pays émergents que dans les pays mûrs) aurait dû plutôt conduire à de processus de déglobalisation, sous la forme d'offres et d'organisations productives dédiées à ces marchés. Nous anticipions des dynamiques qui se renforceraient l'une les autres : le succès des offres dédiées, c'est-à-dire conçues à partir des spécificités de chaque marché, consolidant les positions des constructeurs ayant mis en œuvre de telles politiques produits et poussant encore plus loin le processus d'hétérogénéisation de ces marchés (Jullien & Pardi 2013).

Nous avons montré qu'une telle évolution aurait des conséquences positives pour l'ensemble des parties prenantes :

- elle permettrait aux pays émergents de se doter d'industries complètes, intégrant des fonctions développées et autonomes de R&D capables de concevoir et produire une offre automobile adaptée aux revenus et aux besoins de mobilité de leurs populations ;
- elle ouvrirait de nouveaux espaces d'innovation inversée susceptibles de transformer rapidement cette offre pour l'adapter aux fortes contraintes écologiques et sociétales qu'on trouve dans tous ces pays (notamment de niveaux quasi insoutenables de pollution et congestion urbaines alors même que les taux de motorisation des ménages sont encore très faibles) ;
- elle renforcerait l'enclavement local de ces industries, car elle impliquerait un usage plus intensif des ressources et des équipementiers locaux, y compris en ingénierie, et donc la capacité de ces pays à capter et redistribuer une partie croissante de la valeur produite par l'industrie automobile mondiale ;
- et, pour toutes ces raisons, elle conduirait un rééquilibrage de type « fordien » dans les rapports de force entre capital (global) et travail (local - national) en liant notamment la croissance du marché domestique avec la croissance des salaires, condition à notre sens nécessaire pour envisager un développement high-road des relations d'emploi non seulement dans ce secteur, mais plus largement dans ces pays ;
- enfin, dans les pays mûrs, elle permettrait de refocaliser l'offre sur les besoins des marchés locaux, où une partie croissante des ménages motorisés sont exclus de l'accès aux automobiles propres, économes en carburant et/ou decarbonnées alors même que l'offre disponible (de plus en plus encombrante, puissante et chère à l'acquisition) paraît en claire contradiction avec les attentes sociétales et politiques.

Les exemples de la Dacia Logan en Roumanie (Jullien et al. 2012), de la Renault Kwid (Midler et al. 2017) et de la Maruti-Suzuki Alto (Bhargava 2010) en Inde, ou encore de l'offre coréenne de GM en Chine (Dunne 2011), nous ont permis de montrer que cette voie alternative à la « globalisation » a été empruntée avec succès par un certain nombre d'entreprises et a déjà produit un grand nombre des conséquences positives attendues. Mais nous avons aussi montré que cette stratégie alternative, que nous avons appelée multidomestique et décentralisée, bien qu'elle soit effectivement porteuse de transformations positives pour l'ensemble des parties prenantes, peine à se généraliser, y compris au sein de ces firmes. De manière plus générale, le basculement vers une logique de de-globalisation des marchés et des industries automobiles que nous attendions (Jullien & Pardi 2013), et qui nous semblait bien mieux correspondre aux mutations des mobilités contemporaines que l'offre globale dominante, non seulement ne s'est pas produit, mais paraît aujourd'hui moins probable qu'il ne l'était dans le contexte de crise de 2008-2011.

Nous avons cherché d'expliquer ces contradictions par l'analyse à la fois des dynamiques des marchés et des comportements des firmes. Nous avons montré dans le deuxième axe du rapport que la stratégie globale et centralisée s'inscrit dans la continuité à la fois des processus d'internationalisation antérieures – basés sur l'adaptation d'anciens modèles pour les marchés émergents – et des solutions apportées aux crises de rentabilité des années 1980 et 1990 – en poussant à l'extrême la logique de rationalisation des organisations productives via la réduction des coûts, que ce soit par la maximisation des économies d'échelle associée aux plateformes et aux chaînes d'approvisionnement globales, ou par la mise en flux tendu de la production à travers la diffusion mondiale d'une organisation *lean* et en juste-à-temps des usines d'assemblage et des sous-traitants. L'extension et la domination de la stratégie globale correspondent ainsi à une reproduction et à une optimisation des stratégies et des formes organisationnelles qui étaient déjà hégémoniques dans le secteur à la fin des années 1990 parce

qu'elles fournissaient des clés éprouvées pour gérer la concurrence croissante dans les marchés domestiques et émergents.

L'émergence de stratégies et de formes organisationnelles alternatives ne se produit dès lors qu'aux marges de ces systèmes hégémoniques (les exemples de Dacia Renault ou de l'alliance avec Maruti pour Suzuki) et/ou lorsque ces stratégies globales échouent en engendrant des crises des forces centralisatrices (les exemples de GM, Fiat et Renault). C'est pour ces mêmes raisons que le statut des stratégies multidomestiques, même lorsqu'elles obtiennent des résultats exceptionnels comme dans le cas de Renault avec la gamme « Entry » et GM avec la gamme « Daewoo », est toujours précaire et contesté, car elles sont en contradiction avec la doxa du secteur incarnée, entre autres, par les grands cabinets de consultants et les analystes financiers qui exercent une pression constante sur les dirigeants de ces groupes pour s'y mettre en conformité.

Enfin, si ceci est effectivement le cas, c'est aussi parce que, à quelque exception près, la dynamique des marchés après la crise de 2008 n'a pas remis en cause l'emprise des stratégies globales et centralisées. Extrêmement importante dans cette perspective est l'« anomalie » chinoise que nous avons analysée en détail dans le premier axe. De loin le premier marché mondial, la Chine représente en effet depuis au moins dix ans l'eldorado de la voiture conventionnelle, thermique, globale et premium. Cette évolution est pourtant en totale contradiction avec les objectifs affichés par l'État central chinois, où la réduction de la dépendance au pétrole, la diffusion d'une mobilité électrique et populaire et la création d'une industrie chinoise complète et autonome figurent au premier plan (Smitka 2016; Lüthje & Tian 2015). Elle s'explique par le fait que la demande reste en Chine exclusivement concentrée parmi les élites urbaines dont les revenus ont augmenté de manière exponentielle depuis les années 1990, et que l'offre est contrôlée par les constructeurs globaux via leurs joint-ventures très profitables avec l'État central et les États régionaux chinois.

La dynamique des marchés mûrs américain et européen, où continuent à se concentrer en 2015 41% des ventes mondiales de voitures neuves, a également joué un rôle structurant dans le maintien du statu quo. Alors que la crise de 2008-2009 paraissait conduire à une remise en cause de l'offre existante – dominée par les light-trucks et les SUV aux États-Unis, et par une logique de montée en gamme en Europe –, au profit notamment d'une offre moins polluante (électrique), moins encombrante et moins chère (le véhicule populaire propre), finalement ces marchés se sont rétablis sur les mêmes bases qu'avant la crise. Si la contrainte écologique y apparaît aujourd'hui plus exigeante, elle n'implique pas, telle qu'elle est formulée par les nouvelles réglementations, une remise en cause de l'offre existante, mais plutôt son amélioration via l'introduction et/ou l'optimisation de technologies dépolluantes chères telle que l'introduction de motorisations électriques dans les véhicules conventionnels.

Tout cela conduit donc, comme on le soulignait plus haut, à un approfondissement des logiques globales de structuration et restructuration des industries automobiles mondiales qui renforce l'emprise des entreprises multinationales du secteur sur les différents espaces régionaux et nationaux de production, engendre une polarisation et une segmentation croissante de la main-d'œuvre, et implique des processus de dégradation plus ou moins marqués selon les pays et les groupes de salariés concernés des conditions d'emploi et du travail. Le rapport a permis cependant de mettre en exergue, tant au niveau des firmes que des pays concernés, les contradictions et les limites d'un tel développement.

En Chine, par exemple, de nombreux signaux alertent sur une crise structurelle à la fois économique et sociale du modèle de croissance à haute intensité de capital de l'industrie automobile et poussent vers un rééquilibrage en faveur à la fois des classes moyennes notamment non urbaines exclues jusqu'à maintenant de la propriété automobile, et des travailleurs ruraux migrants, exclus de conditions d'emploi et de travail décentes (Lüthje & Tian 2015; Smitka 2016; Lüthje et al. 2013). En Inde, la poursuite de la libéralisation de l'économie nationale est également en train de déséquilibrer le développement de l'industrie automobile (D'Costa 2011; Srivastava 2012) et se heurte désormais, comme c'est le cas aussi en Chine, à une multiplication des grèves sauvages et des conflits sociaux (Nowak 2014). Aux États-Unis, la croissance flamboyante des ventes depuis 2010 cache la très grande fragilité de cette reprise, bâtie sur un creusement ultérieure des inégalités de revenus (dont la chute des salaires réels dans le secteur automobile est un exemple flagrant), et sur une extension du crédit à la consommation qui paraît d'or et déjà insoutenable compte tenu du niveau très élevé d'endettement des ménages (Jetin 2015c). En Europe, la lecture de la crise en termes de surcapacité et la réorientation des politiques commerciales et industrielles européennes vers la montée en gamme et le développement des exportations laissent peu d'espoirs quant à une véritable relance de l'industrie automobile européenne fondée sur le potentiel du Marché Unique et n'apportent aucune solution au problème des délocalisations vers les nouveaux États membres, la Turquie et les pays du Maghreb (Jullien et al. 2014). Quant aux pays qui profitent de ces délocalisation, notamment le Mexique et les PECO, l'extraordinaire croissance de leur industrie automobile ne génère pas de prospérité comme en témoigne la stagnation des salaires et l'atonie des marchés domestiques de voitures neuves (Bensusán 2016; Scepanovic 2012; Pardi 2015). Elle renforce au contraire la dépendance de ces pays vis-à-vis des IDE et leur vulnérabilité face à un retournement des marchés mûrs et/ou à une intensification de la concurrence internationale pour les investissements (Nölke & Vliegthart 2009; Pavlinek 2014).

Le principal paradoxe derrière cette série de constats est que les dynamiques anti-fordiennes impulsées par les principales firmes automobiles mondiales répondent certes, à court terme, aux contraintes concurrentielles auxquelles ces entreprises sont confrontées mais sont fondamentalement défavorables au développement à plus long terme de cette industrie. Elles tendent à concentrer l'offre automobile sur une minorité de ménages aisés, âgés et très courtisés par d'autres offres de transport et loisir, ce qui a comme effet d'intensifier la concurrence et faire exploser les coûts de marketing (Jullien & Pardi 2014). Elles imposent, pour ces mêmes raisons, une logique de réduction des coûts à tous azimuts qui bride le potentiel d'innovation du secteur et sa capacité à répondre, entre autres, au défi des nouvelles mobilités décarbonnées. Elles entraînent enfin, comme nous venons de le voir, une dégradation des conditions d'emploi et du travail porteuse de mécontentement, conflits et turnover alors même que la sophistication et la complexité croissantes de la production exigent une implication volontaire de plus en plus forte d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.

Prises dans son ensemble, les contradictions et les limites des scénarios de reproduction des logiques globalisantes en place nous ont permis d'envisager, soit de manière proactive, par leur problématisation et politisation, soit par des nouvelles crises d'accumulation, des scénarios alternatifs allant dans le sens d'une de-globalisation de l'industrie automobile et d'un renouvellement des dynamiques fordiennes qui la caractérisaient historiquement. Ces scénarios, dont nous avons identifié un certain nombre de conditions de réalisation dans le premier axe du rapport, devraient permettre idéalement de réconcilier la croissance des ventes et des profits mondiaux de ces firmes avec la prospérité des peuples et des pays qui fait

aujourd'hui défaut à la plupart des processus de structuration et restructuration d'industries automobiles que nous avons analysés.

Le principal scénario alternatif que nous avons identifié repose sur l'intensification des contraintes politiques et réglementaires pour pousser les constructeurs à développer des offres dédiées aux pays émergents. Un des exemples allant en ce sens est l'Inde, où le marché s'est structuré autour des politiques fiscales favorisant l'achat de voitures de moins de quatre mètres à des prix abordables pour les classes moyennes. Ces nouvelles offres se caractérisent par une descente en gamme et l'introduction d'innovations inversées permettant de répondre de manière frugale aux défis, entre autres, de la pollution, de la congestion urbaine et de la motorisation du monde rural. Leur accessibilité aux classes moyennes constitue un vecteur de démocratisation et de croissance durable du marché et incite la promotion par les gouvernements nationaux et les entreprises de politiques salariales plus expansives. Celles-ci devraient permettre aux travailleurs permanents des industries et des services d'accéder au cours de leur carrière à la propriété automobile de manière conforme au scénario fordien des « trente glorieuse ». Une telle évolution permettrait un bouclage macro-économique de la dynamique d'amélioration sectorielle et locale des conditions d'emploi et du travail. Elle impliquerait aussi, de la même manière, un renforcement du pouvoir des salariés et des syndicats dans le rapport de force avec les entreprises multinationales, y compris des salariés temporaires et migrants, favorisant l'essor de formes modernes de négociation collective. À plus long terme on devrait donc constater l'émergence, soit par le conflit, soit par la coordination, d'une régulation sectorielle des conditions d'emploi et de travail aboutissant à une réduction de la polarisation et de la segmentation de l'emploi. Au niveau des constructeurs, une telle évolution favoriserait ceux qui sont déjà engagés dans des stratégies multidomestiques décentralisés et permettrait à ces stratégies de se constituer en tant que modèle, susceptible de transformer de manière importante la gouvernance et l'organisation des entreprises du secteur.

Dans les pays mûrs, nous avons envisagé une variante de ce scénario alternatif qui puiserait dans le décalage croissant entre l'évolution de l'offre automobile globale et standardisée ciblée sur les ménages riches et âgés, et les besoins de plus en plus spécifiques de mobilité urbaine, périurbaine et rurale des autres ménages (Jullien & Rivollet 2016; Jullien & Pardi 2011). La dynamique actuelle conduit à un renchérissement d'une offre suréquipée dont on sait, depuis le scandale des moteurs truqués chez Volkswagen, qu'elle ne répond pas au défi écologique étant aussi de plus en plus encombrante, lourde et puissante. Cette dynamique empêche l'essor d'offres qui seraient mieux compatibles avec à la fois les besoins des populations, leurs aspirations, et les transformations des mobilités qui sont aujourd'hui « satisfaites » par des voitures d'occasion de plus en plus âgées dont les coûts d'usage (consommation, assurance, entretien et réparation) sont très élevés (Demoli 2015; Jullien & Pardi 2014). La politisation de ce décalage pourrait alors conduire de la politique sectorielle actuelle de verdissement de l'offre, dont nous avons montré l'inefficacité patente, vers une politique de verdissement du parc beaucoup plus ambitieuse à la fois écologiquement (réduction des émissions) et socialement (diffusion et accessibilité des véhicules propres à bas coûts d'usage). Une telle politique serait aussi parfaitement cohérente avec l'essor des nouveaux usages de l'automobile (auto-partage et co-voiturage). Son impact sur l'emploi et le travail serait positif car elle permettrait de relancer la production en créant de nouveaux marchés et d'accentuer son ancrage national, voire local.

Cet impact serait d'autant plus positif si cette politique était aussi mise en œuvre dans les pays à bas coûts salariaux limitrophes. Dans le cas des pays de l'Europe Centrale et Orientale, celle-ci serait a priori une conséquence automatique compte tenu du rôle structurant de la

Commission Européenne dans la régulation des émissions et des transports au sein du Marché Unique. Au Mexique, cela dépendrait davantage des aspirations et de la capacité de mobilisation de la société civile ainsi que du rôle des élites politiques (Covarrubias 2015). En tout cas, la politisation du verdissement du parc automobile et, plus généralement, du droit à l'accès à une mobilité verte et moderne permettrait, finalement, l'essor des marchés domestiques, réduisant ainsi la dépendance de ces pays vis-à-vis des IDE et le rôle des délocalisations dans leur propre croissance.

Les conditions de réalisation de ces scénarios sont multiples. Elles renvoient en partie à la crise et à l'épuisement, évoqués plus haut, des dynamiques « globalisantes » actuellement dominantes. Elles reposent sur la diffusion de nouvelles aspirations en particulier auprès des groupes sociaux et des générations exclues du modèle actuel de mobilité automobile en propriété. Elles pourraient s'appuyer sur l'établissement d'alliances larges autour des enjeux de la mobilité verte, de la baisse des coûts d'usage pour les ménages populaires, de la qualité des produits, des emplois et du travail dans le secteur, entre, notamment, les travailleurs, les syndicats, les consommateurs, les ONG, les parties prenantes des territoires et pays concernés par la désindustrialisation automobile et des pays aujourd'hui exclus de toute automobilité verte et sûre.

Envisagée en ces termes la dé-globalisation que nous proposons n'impliquerait pas un retour improbable à des formes de protectionnisme et/ou de nationalisme économiques, mais, beaucoup plus simplement, des configurations plus efficaces des marchés pour répondre aux défis sociétaux de la transition écologique, de la mobilité verte et populaire, de la préservation et la création d'emplois de qualité, de l'amélioration des conditions du travail. Il s'agirait en d'autres termes de (re)faire des marchés des vecteurs de transformation progressiste en tant qu'institutions politiques et sociales, et de développer en synergie avec une telle évolution les revendications et les luttes autour des enjeux de l'emploi et du travail dans le secteur automobile pour que les constructeurs, aussi, et les écosystèmes industriels qu'ils promeuvent, (re)deviennent des acteurs du progrès social.

BIBLIOGRAPHIE

- Adick, C. et al., 2014. Cross-Border Staff Mobility in German and Mexican Profit Organisations. In *Cross-Border Staff Mobility*. Palgrave Macmillan, p. 42–131.
- Aglietta, M., 1976. *Régulation et crises du capitalisme: l'expérience des États-Unis*, Paris: Calmann-Lévy.
- Assemblée nationale, 2016. Audition, ouverte à la presse, de M. Louis Schweitzer, Commissaire général à l'investissement. *Assemblée nationale ~ Compte rendu de réunion de la Mission d'information sur l'offre automobile française dans une approche industrielle, énergétique et fiscale*.
- Badri Narayanan, G. & Vashisht, P., 2008. Determinants of competitiveness of the Indian Auto Industry. *Indian Council for Research on International Economic Relations, Working Paper*, 201.
- Balcet, G., 2012. Technological Catching up and Multinational Growth: Indian and Chinese Carmakers Compared. In *Gerpisa International Colloquium*. Krakow.
- Balcet, G., Wang, H. & Richet, X., 2012. Geely: a trajectory of catching up and asset-seeking multinational growth. *International Journal of Automotive Technology and Management* 19, 12(4), p.360–375.
- Bayón, C., 1997. *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, México: FLACSO.
- Bechter, B., Brandl, B. & Meardi, G., 2012. Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations. *European Journal of Industrial Relations*.
- Becker-Ritterspach, F., 2009. Maruti-Suzuki's Trajectory: From a National Champion to a Japanese-owned Subsidiary. In *The Second Automobile Revolution*. Springer, p. 404–418.
- Becker-Ritterspach, F., 2010. Tata Motors and the Financial Crisis. In *Gerpisa International Colloquium*. Berlin.
- Bensusán, G., 2016. The Future of the Automotive Industry in Mexico from the Workers' Perspective.
- Bensusán, G. & Bayón, C., 1998. Trabajadores y sindicatos ante la globalización: el caso del sector automotriz mexicano'. *Juarez et Babson, eds*, p.117–142.
- Bensusan, G. & Carrillo, J., 2010. Transnational corporations, employment practices and social responsibility in Mexico. In *Gerpisa International Colloquium*. Berlin.
- Bensusán, G. & Garcia, C., 2004. Negotiation and Labour Conflict in VW: Opportunities and Restrictions for Renewal. *Workers and Labour Markets in the Global Automotive Industry*.

- Bernaciak, M., 2011. *Trade union responses to cross-border competition in the enlarged EU: evidence from the automotive and construction sectors*. Budapest: Central European University.
- Bhargava, R.C., 2010. *The Maruti story: how a public sector company put India on wheels*, Collins Business.
- Boillot, J.J. & Lepape, Y., 2004. Le renouveau de l'industrie automobile en Europe Centrale et Orientale. *Annales des mines*, p.54-57.
- Boyer, R. & Freyssenet, M., 2000. *Les modèles productifs* Repères., Paris: La Découverte.
- Bruche, G., 2010. *Tata Motor's transformational resource acquisition path: A case study of latecomer catch-up in a business group context*.
- Calavrezo, O. & Lodin, F., 2012. Le recours au chômage partiel entre 2007 et 2010: forte augmentation de la fin 2008 à l'automne 2009, diminution ensuite. *Dares analyses*, (004).
- Carrillo, J., 2013. Evolution of the Auto Industry in Mexico. In *Journées du Gerpisa*. Paris.
- Carrillo, J., 2000. The Integration of the Mexican Automobile Industry to the U.S.A.: between Policies and Corporate Strategies. *Actes du Gerpisa*, (28), p.55-77.
- Carrillo, J. & Bensusán, G., 2015. El debate sobre innovación y el progreso socio-laboral. El sector automotriz en México. In *Colloque du Gerpisa*. Paris.
- Carrillo, J. & Contreras, O., 2012. Investment Strategies and Global Value Chain in the Automotive Industry. In *Colloque International du Gerpisa*. Cracovie.
- Catani, L. & Alii, 2015. *Il settore automotive nei principali paesi europei*, Rome: Unioncamere.
- Chaison, G., 2012. The Present and Future of Unions Settling for Less. In *The New Collective Bargaining*. New York, NY: Springer New York, p. 63-71.
- Charron, E., 2004. Making Renault for Europe: Workers from Renault's plants outside France. In E. Charron & P. Stewart, éd. *Work and employment relations in the automobile industry*. London: Palgrave MacMillan, p. 220-248.
- Cho, S.-J., 2006. Employment Relations in the Automobile Industries of Japan, Korea and China. *apan Institute for Labour Policy and Training*, 3(27).
- Christensen, C., 2013. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press.
- Christensen, C., Craig, T. & Hart, S., 2001. The great disruption. *Foreign Affairs*, p.80-95.
- Cole, D. et al., 2008. CAR research memorandum: The impact on the US economy of a major contraction of the Detroit Three automakers. *Ann Arbor, MI: Center for Automotive Research*, 3.

- Contrepois, S., 2011. Internationalisation des entreprises et représentation des salariés. Le cas des multinationales françaises des services dans les pays de l'Est. *Travail et emploi*, n° 123(3), p.27-38.
- Covarrubias, A., 2015. Linking alternative mobility and clean energies: Scenarios and condition factors for Mexico to make the transition towards sustainable and intramodal mobilities. In Colloque du Gerpisa. Puebla, México.
- Covarrubias V, A., 1997. Cambio en las relaciones laborales, los mercados de trabajo y el perfil obrero en México: el caso de Ford Hermosillo. *Estudios Sociológicos*, p.453-487.
- Cuevas, F., 2016. Mexican Automotive Industry Outlook towards 2020. In Colloque du Gerpisa. Puebla, México.
- Da Costa, I. & Rehfeldt, U., 2010. La négociation collective transnationale d'entreprise : quel rôle pour les comités d'entreprise européens/mondiaux et pour les syndicats ? In F. Aballéa & A. Mias, éd. *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles : un état des lieux*. Toulouse: Octarès Éditions.
- Dalmasso, C., 2009. *Internationalisation des activités d'ingénierie dans l'industrie automobile: les dynamiques d'acteur et de métier dans le processus d'organisation (Doctorat en Sc. de Gestion)*. Doctorat en Sc. de Gestion. Paris: Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- D'Costa, A.P., 2009. Economic nationalism in motion: steel, auto, and software industries in India. *Review of International Political Economy*, 16(4), p.620-648.
- D'Costa, A.P., 2011. Globalisation, crisis and industrial relations in the Indian auto industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 11(2), p.114-136.
- Delteil, V. & Dieuaide, P., 2008. Le conflit Renault-Dacia en Roumanie. *Revue de la régulation*, (3/4).
- Demoli, Y., 2015. The social stratification of the costs of motoring in France (1984-2006). *International Journal of Automotive Technology and Management*, 15(3), p.311.
- Didry, C. & Mias, A., 2005. *Le moment Delors: les syndicats au coeur de l'Europe sociale*, Peter Lang.
- Dieuaide, P. & Delteil, V., 2011a. Les comités d'entreprise européens dans l'UE élargie : entre outil de gestion et levier syndical. *Travail et emploi*, n° 123(3), p.53-65.
- Dieuaide, P. & Delteil, V., 2011b. Les relations sociales dans les multinationales françaises industrielles à l'Est : transfert, hybridation ou laboratoire de nouvelles pratiques ? *Travail et emploi*, n° 123(3), p.39-51.
- Dobbin, F. & Zorn, D., 2005. Corporate malfeasance and the myth of shareholder value. *Political power and social theory*, 17(179), p.98.
- Dougherty, S.M., 2009. Labour regulation and employment dynamics at the state level in India. *Review of Market Integration*, 1(3), p.295-337.

- Dudikova, G., 2008. Eastern Europe Boom May Prove Bust Amid Labor Dearth. *Bloomberg*.
- Dufresne, A., Degryse, C. & Pochet, P., 2006. *The European sectoral social dialogue: actors, developments, and challenges*, Bruxelles: Peter Lang.
- Dunne, M.J., 2011. *American Wheels, Chinese Roads: The Story of General Motors in China*, John Wiley & Sons.
- Durán, C.R., Peters, E.D. & Taniura, T., 1997. *Changes in industrial organization of the Mexican automobile industry by economic liberalization*, Institute of Developing Economies.
- Dziczek, K., 2016. Process & Outcome of 2015 UAW Auto Negotiations. In DABE Meeting. Federal Reserve Bank of Chicago.
- EC, 2012. *Cars21. High Level group on the Competitiveness and Sustainable Growth of the Automotive Industry in the European Union. Final Report 2012*, Brussels.
- Favereau, O., 2016. *L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail*, Genève: Bureau International du Travail.
- Fligstein, N. & Markowitz, L., 1993. Financial reorganization of American corporations in the 1980s. *Sociology and the public agenda*, p.185–206.
- Fligstein, N. & Shin, T., 2007. Shareholder Value and the Transformation of the US Economy, 1984–2000. In *Sociological forum*. Wiley Online Library, p. 399–424.
- Fligstein, N. & Shin, T.-J., 2004. The shareholder value society: A review of the changes in working conditions and inequality in the United States, 1976 to 2000. *Social inequality*, p.401–32.
- Forbes, A., 2016. The Power to Converge: New Apprenticeship Models in the U.S. South and Mexico. In Colloque du Gerpisa. Puebla, México.
- Freyssenet, M., 2009a. PSA: The difficulties of a « Volume and Diversity ». In M. Freyssenet, éd. *The Second Automobile Revolution*. London: Palgrave MacMillan, p. 246–266.
- Freyssenet, M. et al. éd., 2000. *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris: La Découverte.
- Freyssenet, M., 2009b. Renault, 1992-2007: globalisation and strategic uncertainties. In M. Freyssenet, éd. *The Second Automobile Revolution*. London: Palgrave MacMillan, p. 267–286.
- Freyssenet, M., 2011. The Second Automobile Revolution is underway! Three scenarios in confrontation. In Gerpisa International Colloquium. Paris.
- Freyssenet, M., 2009c. Wrong Forecasts and Unexpected Changes: the World that Changed the Machine. In M. Freyssenet, éd. *The Second Automobile Revolution*. London: Palgrave Macmillan, p. 7–37.

- Freyssenet, M. & Jetin, B., 2011. Conséquence de la crise financière ou crise d'une forme de capitalisme: la faillite des Big Three. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).
- Freyssenet, M., Shimizu, K. & Volpato, G. éd., 2003. *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry*, London, New York: Palgrave MacMillan.
- Frigant, V., 2009. Winners and losers in the auto parts Industry: trajectories followed by the main first tier suppliers over the past decade. In M. Freyssenet, éd. *The Second Automobile Revolution*. London: Palgrave Macmillan, p. 419–442.
- Frigant, V. & Layan, J.-B., 2009a. Géographie d'une industrie automobile modulaire : le cas des équipementiers français en Europe de l'Est. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, novembre(4), p.711.
- Frigant, V. & Layan, J.-B., 2009b. Modular Production and the New Division of Labour Within Europe The Perspective of French Automotive Parts Suppliers. *European Urban and Regional Studies*, 16(1), p.11–25.
- Frigant, V. & Talbot, D., 2005. Technological determinism and modularity: lessons from a comparison between aircraft and auto industries in Europe. *Industry and Innovation*, 12(3), p.337–355.
- Gereffi, G. & Güler, E., 2010. Global Production Networks and Decent Work in India and China. In A. Posthuma & N. Dev, éd. *Labour in Global Production Networks in India*. New Delhi: Oxford University Press, p. 103–126.
- Gourgues, G. & Sainty, J., 2015. La négociation d'entreprise au piège du référendum. Les enseignements des nouveaux accords d'entreprise des usines italiennes Fiat (2010-2011). *Sociologie du Travail*, 57(3), p.344–368.
- Govindarajan, V. & Ramamurti, R., 2011. Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3–4), p.191–205.
- Greer, I. & Hauptmeier, M., 2008. Political entrepreneurs and co-managers: Labour transnationalism at four multinational auto companies. *British Journal of Industrial Relations*, 46(1), p.76–97.
- Hauser-Ditz, A. et al., 2010. *Transnationale Mitbestimmung?: Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie*, Campus Verlag.
- Heim, S., 2016a. L'essor de l'industrie automobile mexicaine : quelles dynamiques à l'œuvre? In Journées du Gerpisa. FIEV.
- Heim, S., 2016b. Restructuring Employment Relationships in a Period of Crisis: The Lessons From PSA Peugeot-Citroën, 2010-2014. In Colloque du Gerpisa. Puebla, México.
- Helper, S. & Krueger, T., 2015. Promoting win/win development of global value chains. In Working Paper, East-West Center Workshop on Mega-Regionalism-New Challenges for Trade and Innovation.

- Helper, S., Krueger, T. & Wial, H., 2012. Why does manufacturing matter? Which manufacturing matters? *Metropolitan Policy Program paper*, p.1–53.
- Helper, S. & Wial, H., 2010. Strengthening American Manufacturing: A New Federal Approach. *Washington: Brookings Institution*.
- Herrigel, G., Wittke, V. & Voskamp, U., 2013. The process of Chinese manufacturing upgrading: Transitioning from unilateral to recursive mutual learning relations. *Global Strategy Journal*, 3(1), p.109–125.
- Hildermeier, J. & Villareal, A., 2012. Shaping an emerging market for electric cars: How politics in France and Germany transform the European automotive industry. *European Review of Industrial Economics and Policy*, (3).
- Janovskaia, A., 2008. German automotive multinationals in Central Europe: Enterprise coalitions for production. In Sloan Industry Studies Annual Conference. Boston, MA.
- Jefferys, S., 2011. Transfert du modèle social ou « dumping social » ? Les relations professionnelles dans des multinationales françaises des services en Europe de l'Est. *Travail et emploi*, n° 123(3), p.9–26.
- Jetin, B., 2015a. *Global Automobile Demand: Major Trends in Emerging Economies*, Palgrave Macmillan.
- Jetin, B., 2015b. *Global Automobile Demand: Major Trends in Mature Economies*, Palgrave Macmillan.
- Jetin, B., 2015c. The US Automobile Market after the « Great Recession »: Back to Business as Usual or Birth of a New Industry? In *Global Automobile Demand*. Springer, p. 10–36.
- Jo, H.J., 2012. The Formation and Change of Hyundai Production System: An Institutional Perspective. In Gerpisa International Colloquium. Krakow.
- Jullien, B., Lung, Y. & Midler, C., 2012. *L'épopée Logan*, Paris.
- Jullien, B. & Pardi, T., 2011. In the name of consumer: The social construction of innovation in the European automobile industry and its political consequences. *European Review of Industrial Economics and Policy*, 3.
- Jullien, B. & Pardi, T., 2014. Le postfordisme comme mythe et idéologie de la sociologie économique. Du consommateur à la construction sociale du marché automobile. *L'homme et la société*, (193–194).
- Jullien, B. & Pardi, T., 2013. Structuring new automotive industries, restructuring old automotive industries and the new geopolitics of the global automotive sector. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 13(2), p.96–113.
- Jullien, B. & Pardi, T., 2015. The synthesis and results of the « structuring / restructuring » international programme. In 23ème Colloque International du Gerpisa. Paris.

- Jullien, B., Pardi, T. & Ramirez, S., 2014. The EU's government of automobiles: from 'harmonization' to deep incompleteness. In B. Jullien & A. Smith, éd. *The EU's Government of Industries: Omnipresent, Incomplete and Depoliticized*.
- Jullien, B. & Rivollet, B., 2016. *Usages novateurs de la voiture et nouvelles mobilités*, Pipale.
- Jullien, B. & Smith, A., 2011. Conceptualizing the role of politics in the economy: industries and their institutionalizations. *Review of international political economy*, 18(3), p.358–383.
- Jullien, B. & Smith, A. éd., 2014. *The EU's Government of Industries: Omnipresent, Incomplete and Depoliticized*, Londres: Routledge.
- Jürgens, U., 2009. The final chapter of the « VW Model »? The VW trajectory, 1995-2005. In M. Freyssenet, éd. *The Second Automobile Revolution*. London: Palgrave MacMillan, p. 225–245.
- Jürgens, U. & Krzywdzinski, M., 2013. Breaking off from local bounds: human resource management practices of national players in the BRIC countries. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 13(2), p.114.
- Jürgens, U. & Krzywdzinski, M., 2010. *Die neue Ost-West-Arbeitsteilung*, Frankfurt: Campus.
- Jürgens, U. & Krzywdzinski, M., 2016. *The New Worlds of Work: Varieties of Work in Car Factories in the BRIC Countries*, Oxford University Press.
- Jürgens, U. & Krzywdzinski, M., 2009. Work models in the Central Eastern European car industry: towards the high road? *Industrial Relations Journal*, 40(6), p.471–490.
- Kaas, H.W., 2016. *Automotive revolution—perspective towards 2030: How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry*, McKinsey.
- Kalmbach, R. et al., 2011. Automotive landscape 2025. *Studie von Roland Berger Strategy Consultants*.
- Kathuria, S., 1990. *The Indian Automotive Industry: Recent Changes and Impact of Government Policy*, New Delhi: World Bank.
- Khattar, J., 2014. *Driven: Memoirs of a Civil Servant Turned Entrepreneur*, Penguin UK.
- Klier, T. & Linn, J., 2012. New-vehicle characteristics and the cost of the Corporate Average Fuel Economy standard. *The RAND Journal of Economics*, 43(1), p.186–213.
- Klier, T. & Rubenstein, J., 2016. Changing distribution and composition of Mexico's vehicle exports. In Colloque du Gerpisa. Puebla, México.
- Klier, T. & Rubenstein, J.M., 2012a. Detroit back from the brink? Auto industry crisis and restructuring, 2008-11. *Economic Perspectives*, 36(2).

- Klier, T. & Rubenstein, J.M., 2012b. Impact of the Economic Downturn on the Geography of Vehicle Production in Europe and North America. In Gerpisa International Colloquium. Krakow.
- Klier, T. & Rubenstein, J.M., 2013. Restructuring of the US Auto Industry in the 2008-2009 Recession. *Economic Development Quarterly*, p.0891242413481243.
- Krzywdzinski, M., Jürgens, U. & Pfeiffer, S., 2016. *The Fourth Revolution: The Transformation of Manufacturing Work in the Age of Digitalization*, Berlin: WZB.
- Kundu, A. & Sarangi, N., 2007. Dynamics of labour market under globalisation: Changing characteristics of informal employment in India. *The Indian Journal of Labour Economics*, 50(2), p.201–216.
- Lazonick, W., 2014. Profits Without Prosperity. *Harvard Business Review*, September.
- Lazonick, W. & Hopkins, M., 2015. GM's Stock Buyback Is Bad for America and the Company. *Harvard Business Review*, (March).
- Lee, C.K., 2007. *Against the law: Labor protests in China's rustbelt and sunbelt*, Univ of California Press.
- Li, Z., 2015. Eco-innovation and firm growth: leading edge of China's electric vehicle business. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 15(3), p.226.
- Lipietz, A., 1998. *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale*, Paris: La Découverte.
- Lipietz, A., 1992. *Towards a new economic order: postfordism, ecology, and democracy*, New York: Oxford University Press.
- Luo, S., 2013. Collective bargaining and changing industrial relations in China: lessons from the US and Germany. In Frankfurt: PL Academic Research.
- Luo, S., 2011. Collective contract, but no collective bargaining. In *China's Labor Question*. Munich and Mering: Hampp, p. 49–69.
- Lüthje, B., Luo, S. & Zhang, H., 2013. *Beyond the iron rice bowl: regimes of production and industrial relations in China*, Campus Verlag.
- Lüthje, B. & Tian, M., 2015. China's automotive industry: structural impediments to socio-economic rebalancing. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 15(3), p.244–267.
- Lyddon, D. et al., 2015. A strike of 'unorganised' workers in a Chinese car factory: the Nanhai Honda events of 2010. *Industrial Relations Journal*, 46(2), p.134–152.
- MacDuffie, J.P., 2013. Modularity-as-Property, Modularization-as-Process, and 'Modularity'-as-Frame: Lessons from Product Architecture Initiatives in the Global Automotive Industry. *Global Strategy Journal*, 3(1), p.8–40.

- Majumdar, S.K. & Bhattacharjee, A., 2013. Firms, markets, and the state: institutional change and manufacturing sector profitability variances in India. *Organization Science*, 25(2), p.509–528.
- March, J.G., 1962. The business firm as a political coalition. *The Journal of politics*, 24(04), p.662–678.
- Marx, R. & Mello, A.M.D., 2014. New initiatives, trends and dilemmas for the Brazilian automotive industry: the case of Inovar Auto and its impacts on electromobility in Brazil. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 14(2), p.138.
- Mathur, A.N., 1991. *Industrial restructuring and union power: micro-economic dimensions of economic restructuring and industrial relations in India*, International Labour Organization.
- McAlinden, S.P., Dziczek, K. & Schwartz, A., 2011. 2011 Detroit 3–UAW Labor Contract Negotiations. In CAR Breakfast Briefing. Livonia, Michigan: CAR Center for Automotive Research.
- Meardi, G., 2007. More voice after more exit? Unstable industrial relations in Central Eastern Europe. *Industrial Relations Journal*, 38(6), p.503–523.
- Meardi, G. et al., 2009. Varieties of multinationals: adapting employment practices in Central Eastern Europe. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), p.489–511.
- Meardi, G., Strohmer, S. & Traxler, F., 2012. Race to the East, Race to the Bottom ? Multinationals and Industrial Relations in Two Sectors in the Czech Republic. *Work, Employment and Society*.
- Midler, C., Jullien, B. & Lung, Y., 2017. *Innover à l'envers - Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Dunod.
- Mikulikova, M., 2002. *Preserving or Escaping the German Model of Industrial Relations? The Case of Volkswagen and its Subsidiaries in Central Europe*. Thèse. Budapest: Central European University.
- Moore, W.J., 1998. The determinants and effects of right-to-work laws: A review of the recent literature. *Journal of Labor Research*, 19(3), p.445–469.
- Nicolini, M., Scarpa, C. & Valbonesi, P., 2013. Aiding car producers in the EU: money in search of a strategy. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 13(1), p.67–87.
- Nicolini, M., Scarpa, C. & Valbonesi, P., 2016. Determinants of state aid to firms: the case of the European automotive industry. *Industrial and Corporate Change*, p.dtw023.
- Nölke, A. & Vliegenthart, A., 2009. Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe. *World politics*, 61(04), p.670–702.

- Nowak, J., 2014. March for Justice: The Protest of India's Maruti Suzuki Auto Workers against Imprisonment and Dismissals. *WorkingUSA*, 17(4), p.579–586.
- Obaya, M., 2014. Geographical distribution of product development capabilities in the automobile industry: towards a hierarchical division of labour in Mercosur. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 14(2), p.102.
- Ost, D., 2006. *The defeat of solidarity: Anger and politics in postcommunist Europe*, Cornell University Press.
- Pardi, T., 2015. Beyond Overcapacity: The Political Construction of the European Automobile Market. In *22nd International Conference of Europeanists*. Ces.
- Pardi, T., 2017. Industrial policy and the British automotive industry under Margaret Thatcher. *Business History*.
- Pardi, T., 2005. Where Did It Go Wrong? Hybridization and Crisis of Toyota Motor Manufacturing UK, 1989–2001. *International Sociology*, 20(1), p.93–118.
- Pasquier, T., 2012. La négociation collective en temps de crise: l'exemple des accords Fiat. *Droit ouvrier*, (763), p.112–115.
- Pavlinek, P., 2012. The Internationalization of Corporate R&D and the Automotive Industry R&D of East-Central Europe. *Economic Geography*, 88(3), p.279–310.
- Pavlinek, P., 2014. Whose success? The state–foreign capital nexus and the development of the automotive industry in Slovakia. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 23(4) 571–593.
- Pélata, P., 2013. La bataille de la compétitivité à la lumière du cas de l'industrie automobile. *Le journal de l'école de Paris du management*, (3), p.16–21.
- Perrucci, R., 1994. *Japanese auto transplants in the heartland*, Aldine Transaction.
- Prasad, S.N., 2012. Case Study: Labour Unrest at Manesar Plant of Maruti Suzuki in 2012, A Perspective. *Cases in Management*.
- Pries, L., 1999. *Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen?: BMW, Daimler-Benz und Volkswagen: Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie*, Rainer Hampp Verlag.
- Pulignano, V., 2007. Going national or European? Local trade union politics within transnational business contexts in Europe.
- Pyke, F. & Sengenberger, W., 1992. *Industrial districts and local economic regeneration*, International Labour Organisation.
- Radjou, N., Prabhu, J. & Ahuja, S., 2012. *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*, John Wiley & Sons.

- Raess, D. & Burgoon, B., 2006. The Dogs that Sometimes Bark: Globalization and Works Council Bargaining in Germany. *European Journal of Industrial Relations*, 12(3), p.287–309.
- Ratnam, V., 2006. *CS : Industrial Relations*, Oxford HE.
- Rüssmann, M. et al., 2015. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. *Boston Consulting Group*.
- Scepanovic, V., 2012. (Re)producing competitive advantage: workforce skills and automobile multinationals in East Central Europe. In *Gerpisa International Colloquium*. Krakow.
- Segrestin, B., 2005. Partnering to explore: The Renault–Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns. *Research Policy*, 34(5), p.657–672.
- Sen, R., 2011. Industrial Relations at Maruti-Suzuki. *Indian Journal of Industrial Relations*, p.191–205.
- Senter Jr, R. & McManus, W., 2009. General Motors in an age of corporate restructuring. In *The Second Automobile Revolution*. Springer, p. 165–184.
- Senter, R.J. & McManus, W., 2010. General Motors' Strategies for Recovery. In *Gerpisa International Colloquium*. Paris.
- Shimizu, K., 2009. The uncertainty of Toyota as the New World Number One carmaker. In M. Freyssenet, éd. *The Second Automobile Revolution*. London: Palgrave MacMillan, p. 69–95.
- Shipp, S., 2012. *Emerging Global Trends in Advanced Manufacturing*, Alexandria, Virginia: Institute for Defense Analysis.
- Sirkin, H.L., Rose, J. & Zinser, M., 2012. *The US Manufacturing Renaissance: How Shifting Global Economics Are Creating an American Comeback*, VOOK.
- Smitka, M.J., 2016. China's auto industry: success despite policy. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 16(2), p.114–129.
- Sperling, H.J., 2004. Going East – A Volkswagen Version of Globalisation. In M. Faust, U. Voskamp, & V. Wittke, éd. *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains*. Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI). Göttingen.
- Srivastava, R., 2012. Changing employment conditions of the Indian workforce and implications for decent work. *Global labour journal*, 3(1).
- Tavassoli, S., Kianian, B. & Larsson, T.C., 2015. Manufacturing renaissance: return of manufacturing to western countries. In *Innovation and Entrepreneurship in the Global Economy: Knowledge, Technology and Internationalization*. p. 261.
- Tholen, J., 2007. *Labour relations in Central Europe: the impact of multinationals' money*, Ashgate Publishing, Ltd.

- Tuman, J., 2000. The North American Auto Industry beyond NAFTA. *Policy Papers on the Americas*, XI(2).
- Villareal, A., 2014. *L'industrie automobile à l'épreuve des voitures électriques : entre changement et continuité*. Bordeaux. Available at: <http://www.theses.fr/2014BORD0398> [Consulté le janvier 5, 2016].
- Walden, A., 1986. *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Waltl, H. & Wildemann, H., 2014. *Modularisierung der Produktion in der Automobilindustrie*, TCW, Transfer-Zentrum. Available at: <https://www.tcw.de/uploads/publication/overview/378.pdf> [Consulté le décembre 15, 2016].
- Wheaton, A., 2015. Implications of the UAW-Detroit 3 Negotiations: An Industry-Related Perspective. *Perspectives on work*, (Summer 2014 / Winter 2015).
- Wiemann, J., 2016. Export and Commercialization of German-Style Vocational Education. A Case Study in the Automotive Industry in Puebla, Mexico. In Colloque du Gerpisa. Puebla, México.
- Zhang, L., 2008. Lean production and labor controls in the Chinese automobile industry in an age of globalization. *International Labor and Working Class History*, 73(01), p.24–44.
- Zorn, D. et al., 2004. Managing investors: How financial markets reshaped the American firm. *Zorn, D, F Dobbin, J Dierkes, and M Kwok*, p.269–289.

Annexes

Le GERPISA, réseau international de recherche sur l'automobile basé en France

Historiquement, le GERPISA s'est structuré au début des années 1980 autour de chercheurs de diverses disciplines en sciences sociales. Il est devenu, en 1992, un réseau de recherche international et a alors eu enfin un statut en devenant une Équipe d'Accueil (EA) de l'Université d'Évry-Val d'Essonne. Il était alors animé par une ambition forte : proposer une grille de lecture alternative aux théories qui présentaient le système de production de Toyota et le '*lean manufacturing*' comme la solution universelle pour les industries et entreprises automobiles. Outre les nombreux travaux qui à partir des années 1980, dans différentes disciplines, se penchaient sur « le modèle japonais », un ouvrage phare – *The Machine that Will Change the World* – avait été publié en 1990 et proposait une telle lecture de l'avenir de l'industrie automobile. Il connaissait un très vif succès dans les milieux d'affaire et il fût traduit en français – avec le soutien de Renault – dès 1992.

L'ouvrage reposait sur un « benchmark » général conduit par des équipes du groupe IMVP associé au MIT et les chercheurs du GERPISA lui reprochaient en particulier cette approche méthodologique anhistorique et a-institutionnelles qui annonçait l'avènement du 'toyotisme' comme troisième ère industrielle succédant chronologiquement à l'artisanat et au taylorisme. Le réseau international de recherches s'est alors structuré afin de proposer une lecture alternative de l'histoire de l'automobile intégrant les facteurs institutionnels pesant sur les trajectoires des firmes et leurs stratégies de profit. Elle permettait de rendre compte de la coexistence, dans des périodes données, de modèles productifs hétérogènes sans qu'aucun ne parvienne à s'établir en modèle universel. Ce fût le projet du premier programme de recherche (1993-1996) sur « *l'Emergence de nouveaux modèles industriels* » : coordonné par Robert Boyer et Michel Freyssenet, il donna lieu à la publication d'un livre référence du GERPISA en 2000 – *Les modèles productifs* –, dans lequel sont présentés à la fois les soubassements méthodologiques et théoriques de l'approche (cf. annexe 1) et les fameux « modèles productifs » qui ont coexisté dans l'histoire de l'automobile.

Sur la base de cette « première période » du GERPISA, les programmes de recherche quadriennaux successifs depuis 1996 ont capitalisé à la fois sur les acquis théoriques et sur le réseau international pour développer des analyses comparatives des différentes dimensions clé de l'évolution des firmes et des industries automobiles. Ont ainsi été traitées dans les programmes pluriannuels successifs les questions :

- de la mondialisation et/ou de la régionalisation de l'industrie automobile,
- de la coordination des activités au sein de systèmes automobiles régionaux,
- de la variété des capitalismes et de leur impact sur les modèles productifs,
- de la relation entre les exigences associées au développement durable et les dynamiques des industries automobiles.

Le soubassement théorique originel du GERPISA a ainsi pu s'enrichir en même temps que le réseau s'étoffait et se renouvelait en suivant les évolutions de l'industrie automobile mondiale. Aujourd'hui, le GERPISA maintient une activité de recherche fortement structurée autour de son réseau et de son programme international.

Le 6^{ème} programme international de recherche du Gerpisa

Le 6^{ème} programme international de recherche du Gerpisa lancé en 2012 et conclu en 2015 avait pour objectif d'étudier les changements très rapides de la géographie mondiale de la production, des marchés et, de plus en plus clairement, de la conception dans l'industrie automobile mondiale qui sont au cœur des restructurations actuelles. Il visait plus précisément à comprendre comment ces changements affectent spécifiquement les différents maillons de la chaîne de valeur, les différentes entreprises et les

différents pays ou régions du monde. Il partait de l'hypothèse que ces changements renvoient à deux processus liés qui correspondent d'une part à la structuration de nouvelles industries automobiles plus ou moins autonomes par rapport aux anciennes dans les pays émergents et, d'autre part, aux restructurations, de formes et d'ampleurs inégales, des anciennes industries automobiles dans les pays mûrs.

Afin de caractériser de manière analytique ce double processus de structuration/restructuration et le nouvel ordre géopolitique mondial de l'industrie automobile qu'il sous-tend, le 6^{ème} programme international du Gerpisa s'est articulé autour de quatre grandes thématiques :

- i) nouvelles mobilités, nouveaux marchés, nouveaux business models ;
- ii) management de l'innovation, changements technologiques, changements des business models ;
- iii) trajectoires et stratégies des constructeurs ;
- iv) trajectoires et stratégies des équipementiers.

i) *Nouvelles mobilités, nouveaux marchés, nouvelles politiques publiques*

Le précédent programme international de recherche du GERPISA intitulé « Développement Durable et Industrie Automobile » a permis de montrer que les questions de développement durable constituent des vecteurs de changement importants des marchés, des technologies et des chaînes de valeur automobiles. Il a révélé en outre que les questions de soutenabilité du développement de l'automobile étaient tout aussi importantes dans les espaces émergents que dans les pays déjà très équipés. Les questions des nouvelles motorisations comme celles des nouvelles formes d'accès – plus ou moins limitées et/ou plus ou moins partagées – à la mobilité constituent donc un axe central dans l'examen de la structuration progressive des nouveaux paysages de l'automobile. Concrètement, il s'est agi de mieux caractériser les enjeux spécifiques de cette double transition selon les configurations des marchés et selon le positionnement des acteurs – anciens et nouveaux – au sein de la chaîne de valeur. Ce travail a permis de qualifier *in fine* à la fois la manière dont cette double transition affecte les processus de structuration et restructuration en cours, et les défis qu'elle pose aux différentes industries automobiles nationales quant à leur capacité de préserver et/ou acquérir une position hégémonique dans ces nouveaux paysages.

ii) *Management de l'innovation, changements technologiques, changements de business models*

L'ampleur des changements auxquels les différents acteurs des systèmes automobiles sont confrontés pour faire évoluer les motorisations tout en s'acclimatant à des environnements de marché radicalement nouveaux déstabilisent leurs organisations. Ils doivent s'ouvrir à d'autres partenaires issus d'industries qui ne figurent pas dans leurs champs d'influence habituels. Ils doivent développer avec les responsables des politiques publiques des relations beaucoup plus proactives. Leur gestion de la R&D et l'organisation de leur innovation sont alors déstabilisées et l'on voit émerger dans l'automobile des expérimentations voire des pratiques du type « open innovation ». Par ailleurs, les nouvelles formes d'organisation internationale des activités de conception associées à la montée en puissance d'ingénieries indiennes, brésiliennes, russes ou chinoises participent d'une reconfiguration plus générale des activités de la R&D en lien direct avec les processus de structuration et de restructuration en cours. Le caractère radicalement nouveau de ces évolutions a appelé ainsi la réalisation de travaux spécifiques pour rendre compte de leur contenu, et pour évaluer leur qualité et leur efficacité par rapport aux enjeux économiques de compétitivité internationale des industries concernées. Ces travaux ont privilégié une dimension comparative et internationale qui a concerné à la fois l'étude de ces organisations et des stratégies d'innovation qu'elles incarnent.

iii) *Trajectoires et stratégies des constructeurs*

Les grands constructeurs mondiaux sont tous, à divers degrés, concernés par cette recherche de compromis soutenables entre les exigences des restructurations de leurs portefeuilles d'activités dans les pays mûrs et celles associées à la quête d'une présence significative dans les pays émergents. Il s'est agi donc de saisir comment cette phase d'internationalisation des stratégies est gérée par chacun et comment elle ressemble ou diffère en cela des précédentes phases d'internationalisation qu'ont déjà vécu beaucoup de constructeurs.

Une attention particulière a été portée aux stratégies de développement des constructeurs dans les grands émergents dans leurs volets productifs aussi bien que commerciaux. L'examen des activités de

conception désormais localisées dans ces espaces que l'on disait autrefois périphériques a constitué en particulier une priorité dans le cahier de charges tant ce phénomène est important et nouveau. Les politiques produites dédiées que certains constructeurs développent désormais dans ces marchés ont fait également l'objet d'une attention particulière.

Enfin, si l'étude des grands constructeurs mondiaux issus d'Europe, des Etats-Unis, du Japon ou de Corée du Sud, a continué à occuper une place centrale dans les travaux du réseau international, le 6^{ème} programme international avait aussi comme objectif d'améliorer nos connaissances des constructeurs – indépendants ou liés aux précédents – issus des pays émergents et de leurs stratégies d'internationalisation.

iv) Trajectoires et stratégies des équipementiers

Dans les processus de structuration et de restructuration des industries automobiles, le rôle de l'industrie équipementière est central. Son développement dans les pays émergents est une des conditions du processus d'émergence des nouvelles industries. Il est aussi à la racine des phénomènes de polarisation que l'on peut constater dans les processus de structuration/restructuration étudiés. Les exigences fixées par les autorités des pays émergents en termes de « contenus locaux » sont pour cette raison un des leviers majeurs utilisés pour permettre l'émergence d'acteurs locaux. Symétriquement, le reflux des activités d'assemblage dans certains grands pays automobiles met en danger – voire conduit à la disparition - de nombreux sites et entreprises équipementières.

Alors que les grands équipementiers mondiaux ont accéléré leur internationalisation et mettent leurs compétences au service de leurs donneurs d'ordre traditionnels aussi bien que des nouveaux constructeurs dont ils peuvent faciliter l'émergence, on observe en sens inverse des mouvements d'acquisition d'entreprises équipementières européennes ou américaines par des investisseurs indiens, turcs ou chinois. Quelles sont les logiques stratégiques (industrielles et/ou technologiques) qui sont à l'œuvre ? Quel rôle jouent les politiques publiques nationales et locales dans ces mouvements ? Quel paysage dessinent-ils à terme ?

Ces questions concernent sur le plan opérationnel l'ensemble des acteurs de la filière automobile, et plus largement ses stakeholders tant à l'échelle territoriale que nationale. Elles ont fait l'objet de recherches spécifiques du réseau visant à caractériser les formes prises par l'internationalisation de l'industrie équipementière et la manière dont celle-ci façonne et/ou est façonnée par le double processus de structuration/restructuration en cours.

Publications

« Special issue on Structuring and Restructuring Automotive Industry III » (avec B. Jullien, G. Calabrese), International Journal of Automotive Technology and Management, vol. 15, n° 2, 2015.

<http://www.inderscience.com/info/inarticletoc.php?jcode=ijatm&year=2015&vol=15&issue=3>

« Special issue on Structuring and Restructuring Automotive Industry II » (avec B. Jullien), International Journal of Automotive Technology and Management, vol. 14, n° 2, 2014.

<http://www.inderscience.com/info/inarticletoc.php?jcode=ijatm&year=2014&vol=14&issue=2>

« Special issue on Structuring and Restructuring Automotive Industry I » (avec B. Jullien), International Journal of Automotive Technology and Management, vol. 13, n° 2, 2013.

<http://www.inderscience.com/info/inarticletoc.php?jcode=ijatm&year=2013&vol=13&issue=2>

Jetin, B., 2015a. *Global Automobile Demand: Major Trends in Emerging Economies*, Palgrave Macmillan.

Jetin, B., 2015b. *Global Automobile Demand: Major Trends in Mature Economies*, Palgrave Macmillan.