



# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 187  
DECEMBRE 2005

Editorial  
*Yannick Lung*

## LA FACULTE DES FIRMES AUTOMOBILES A S'ADAPTER AUX MARCHES, AU CŒUR DU PROCHAIN COLLOQUE DU GERPISA

Depuis quinze à vingt ans, l'essentiel des innovations productives et organisationnelles qui se sont faites jour dans les systèmes automobiles ont été sinon motivées du moins justifiées par la nécessité de s'adapter mieux et plus rapidement à une évolution des marchés de plus en plus exigeante.

Saturés dans les pays développés, les dits marchés ont vu la concurrence s'exacerber et ont conduit les constructeurs à entrer dans une course à l'innovation et à la différenciation qui a rendu la demande plus incertaine et exigeante. Dans le même temps, la recherche de nouveaux débouchés a conduit à prêter aux marchés potentiellement émergents une attention qui a redéfini profondément la géographie de la production.

Sur le plan productif et organisationnel, l'exigence de flexibilité et plus généralement d'adaptation permanente de l'offre aux demandes s'est ainsi imposée comme le maître mot de l'essentiel des restructurations entreprises, justifiant une tension croissante du flux et une réactivité des salariés qui structurent aujourd'hui l'organisation du travail. De même, les performances relatives des constructeurs et des systèmes automobiles ont été interprétées en ces termes, notamment par les analystes financiers.

Le prochain colloque du GERPISA se centrera sur cette question, longtemps négligée ou marginalisée dans nos travaux et qui mérite d'être revisitée pour appréhender les transformations des systèmes automobiles. Des sessions plus spécifiques (relation salariale, financiarisation, Etat par exemple) rendront compte de l'avancement de nos travaux sur les autres thématiques, mais il serait utile que les chercheurs s'efforcent d'intégrer dans leur problématique la question de la relation au marché.

## GERPISA'S NEXT CONFERENCE TO FOCUS ON AUTOMOTIVE FIRMS' ABILITY TO ADAPT TO MARKETS

Over the past 15 to 20 years, most of the productive and organisational innovations that have materialised in the world's varying automobile systems were justified if not motivated by the need for a better and quicker adaption to increasingly unwieldy market changes.

Having reached saturation in the developed countries, these very same markets have been beset by exacerbated competition, forcing manufacturers into a race towards innovation and differentiation. One result is that demand has become increasingly uncertain and demanding. Simultaneously, the search for new outlets means that a great deal of emphasis is being placed on potentially emerging markets, leading to deep-seated changes in the geography of production.

At the productive and organisational levels, the focus on greater flexibility, and more generally on a permanent adaptation of supply to the different kinds of demand, is now the marching order underlying most current restructurings. The net effect has been a push towards ever-leaner flows and increased employee responsiveness, elements that are in turn structuring today's work organisations. Furthermore, carmakers' and automobile systems' relative performances are also being interpreted in such terms, notably by financial analysts.

GERPISA's next conference will focus on this issue, one that has long been neglected or marginalised in our studies yet which deserves to be revisited to help us apprehend the transformations affecting the different automobile systems. Sessions on more specific topics (like the employment relationship, financialisation and the State) will discuss our work progress in other areas. It would be useful, however, for researchers to try to integrate market relationship issues into their outlooks.

## Débat

## COMMENT LES ENTREPRISES ALLEMANDES GERENT LEURS BAISSES DE COUT

François Michaux  
[Renault]

La compétitivité allemande retrouvée se lit indirectement dans les données de son commerce extérieur : parmi les éléments qui placent aujourd’hui l’Allemagne en tête des pays exportateurs, il y a bien sûr ses spécialisations, son image, ses implantations à l’étranger, mais il y a aussi la réduction de ses coûts de production.

Celle-ci est, également, liée à une *forte délocalisation* dans l’hinterland proche des pays de l’Est (un groupe comme Audi n’hésite pas à faire transiter la production de certains de ses véhicules entre Ingolstt d’où partent les caisses en blanc par train de nuit vers la Hongrie, où le montage est assuré, avant un retour à Ingolstt pour les finitions) comme de l’ex Allemagne de l’Est, où le temps de travail n’a jamais été abaissé à 35 h et où les niveaux de salaires restent inférieurs à ceux de l’ex RFA. Dans l’automobile, contrairement à d’autres branches, cette délocalisation a faiblement concerné les entreprises de premier rang, mais beaucoup les fournisseurs, y compris des entreprises de taille moyenne pour lesquelles une délocalisation à l’Est est, culturellement et linguistiquement, facile dès qu’il s’agit de travailler dans les ex-pays de l’Empire Austro Hongrois. Mais cette compétitivité n’est pas uniquement le fait des délocalisations. En effet, les coûts de production allemands ont gagné en compétitivité ces dernières années par rapport aux autres pays européens. Elle est donc également directement liée aux *efforts importants réalisés par les constructeurs allemands, avec l’appui des pouvoirs publics et du syndicat pour réduire le coût du travail en essayant de ne pas toucher, pour autant, au salaire nominal perçu par les salariés déjà en place comme à leur emploi, aux termes d’un véritable pacte social, jusqu’ici toujours respecté* (voir note : une méthode de négociation rodée, le Standort Deutschland).

Cet effort a commencé, dans l’automobile comme ailleurs, à partir des années 1996 par un « grignotage » réalisé au coup par coup des « avantages acquis », soit lors des négociations pluriannuelles des accords de branche ou d’entreprise, soit dans des négociations réalisées au niveau d’un seul site industriel, en contrepartie d’engagements pris par la Direction sur la survie du site.

### Les principales evolutions ayant conduite a la baisse du coût du travail

➤ Les premières négociations (1996/2000) ont obtenu des *retours partiels sur les 35 heures* : suppression de pauses et plus grande flexibilité (durée variable de la semaine de travail dans le respect d’une moyenne annuelle -voire chez quelques constructeurs, pluriannuelle - de 35 h).

Elle s’est accompagnée de plus en plus par une suppression des majorations des heures supplémentaires (notamment pour le travail du samedi), et par le paiement imposé de ces heures en temps libre (éventuellement capitalisées pour être reportées à partir de 2002 sur la fin de carrière), et non plus en argent.

- Depuis 2000, *l’abandon des 35 h* est affiché et revendiqué de plus en plus fréquemment (le Patron de la DGB, syndicat patronal allemand, a pris en 2004 une position publique réclamant le retour aux ... 50 heures hebdomadaires). Cette remise en cause a largement d  p  ss   le monde industriel pour concerner l’administration (fonction publique d’Etat et des L  ander), la Banque, les transports publics (Deutschebahn) ou privé (Lufthansa). Une des subtilité du système allemand, c’  st que cet abandon n’  st pas systématique et que le mécanisme joue dans les deux sens : on revient à 40, voire 42 h de travail hebdomadaire moyen, pour baisser les coûts de production, mais on sait, quand cela va mal, retomber à 30 heures hebdomadaires (payées 30 h, ou 32 h), pour sauver l’emploi et respecter le pacte social (Deutsche Telekom, Siemens, Conventions collectives de la Chimie ou de la Métallurgie dans plusieurs Lander autorisant la réduction de 10 % du temps de travail et des salaires pendant un an maximum quand la chute d’activité l’impose, pour sauver l’emploi).
- Parallèlement on assiste au *réalignement des coûts salariaux des nouveaux embauchés sur les tarifs conventionnels de la Branche* dans les entreprises qui avaient traditionnellement une politique salariale avantageuse (avec une entreprise gérant deux politiques salariales, éventuellement dans des entités juridiques séparées, comme cela se développe aussi aux USA dans le secteur automobile, ou chez Fiat, pour sa nouvelle usine du Mezzogiorno, jusqu’à une grève intervenue en 2004). L’opération la plus significative dans ce domaine est celle menée par VW avec les 5000/5000. L’opération s’  st réalisée en trois temps :

### Un exemple d’évolution des coûts salariaux : les négociations salariales VW 2001/2005

VW a introduit en 1994 dans l’ensemble de ses usines un temps de travail de 28,8 h et non de 35 heures, pour faire face à une première crise de production tout en évitant de réduire l’emploi. Ce choix, très politique, avait été imposé à l’époque par le Ministre Président de Saxe (premier actionnaire de VW), Ger  ard Schr  o  der (il n’était pas encore chancelier). VW, - qui avait procédé en 1992 / 93 à 30 000 départs, la plupart par des

préretraites financées par les caisses publiques de chômage et de vieillesse – ne pouvait plus ajuster ses effectifs par des départs en préretraite, tous les ouvriers âgés étant partis à l'occasion de ce plan, et la réduction du temps de travail devenait le seul moyen de gérer en douceur les sureffectifs. Dès 1996, VW s'efforcera dans toutes ses négociations, et dès lors que les besoins de production l'autorisaient, de revenir sur ce régime qui « plombe » ses coûts de production..

**1° 2001 Crédit d'Auto GMBh (5000/5000) :** en 1999, la question de l'affectation de la production du Touran (concurrent du Scenic) se pose. L'annonce d'une production au Portugal (Palmela) est faite dans la presse. VW propose cependant à l'IG Metall de maintenir la production du Touran à Wolfsburg, et la production d'un microbus à Hanovre, en créant 5000 emplois supplémentaires au profit de chômeurs sur une base salariale de 5000 marks en moyenne (soit le salaire moyen de VW pour 28,8 h de travail), si les salariés travaillent pour ce salaire 35 h + 3 heures de formation non rémunérée par semaine. Ces salariés seront recrutés dans une filiale de VW baptisée AutoGMBh. Si la demande est particulièrement forte, le temps de travail peut être porté à 42 h hebdomadaires par la Direction sans négociation préalable et le travail du samedi étant assimilé à un jour normal et payé comme tel (dans l'industrie automobile, l'extension du temps hebdomadaire de travail comme le travail du samedi suppose en général une négociation avec le conseil d'entreprise). Les heures supplémentaires sont enregistrées sur un Compte Epargne Temps compensable uniquement en temps dans un intervalle de 15 mois. Au-delà, s'il n'y a pas eu de compensation, les heures supplémentaires sont payées avec un supplément horaire.

Les salaires ne sont pas fonction du temps de présence, mais de la réalisation d'objectifs quantitatifs; si le quota de véhicule n'est pas réalisé dans le temps journalier prévu, le travail se poursuit au-delà de l'horaire normal sans être payé. Par contre, si les salariés produisent plus que prévu, ils ont droit à des primes. Autrement dit, VW a réintroduit avec l'accord d'IG Metall le paiement à la pièce... D'après la presse allemande (2005) l'économie en coûts salariaux pour VW est de 20 % par rapport aux anciens salaires de VW, et l'économie en coûts de production (- 20 % + effets du salaire aux pièces, de la flexibilité renforcées, du paiement des heures supplémentaires en temps) de l'ordre de 30 % (chiffres impossibles à vérifier sans audit).

Commencée en 1999, la négociation a abouti, malgré les réticences d'IG Metall qui est prêt à refuser l'accord, sur intervention directe du Chancelier Schröder en août 2001. Sur les 5000 emplois initialement prévus, 3 800 ont été réellement créés à Wolfsburg pour le Touran (chiffres de septembre 2005), les 1 500 du microbus à construire à Hanovre restant en attente.

**2° Novembre 2004 accord sur l'emploi VW,** dans le cadre de la négociation d'un accord de sauvegarde de l'emploi jusqu'à fin 2011 (sauf changement économique important), VW étend aux salariés de la maison mère une partie des avancées négociées avec IG Metall pour AutoGMBh :

- ✓ un gel des salaires sur 28 mois, avec en contrepartie une prime de 1000 euros aux temps plein en mars 2005
- ✓ une prime sur les résultats avant impôt sera mise en œuvre à partir de 2006. Par tranche de 10 m d'euros de résultat net, un € de prime sera versé au salarié. Une prime anticipée de 1 191 € pour les temps plein sera versée en novembre de l'année suivante, la première prime étant versée en novembre 2005.

- ✓ les nouveaux recrutés de VW seront désormais recrutés au niveau de la convention collective régionale, et non plus au niveau de la convention VW, qui ne concerne que les recrutés avant janvier 2005 – l'écart entre les deux niveaux est de 20 %.
- ✓ des investissements sont définis pour les 6 sites concernés (Wolfsburg, Hanovre, Braunschweig, Kassel, Emden et Salzgitter).
- ✓ Une classification unique pour les ouvriers et employés devra être mise en œuvre avant le 1/1/2008. Cette classification était prévue dans un accord de septembre 2004 et sa mise en œuvre progressive devait être accompagné d'une « composante structurelle » - relèvement des salaires ouvriers- de 1,4 %, qui est supprimée sans compensation à partir d'octobre 2004.
- ✓ Le compte épargne temps de flexibilité est porté à un crédit-débit de 400 h au lieu de 200. A l'intérieur de cette marge de + ou - 400 heures, les heures supplémentaires ne sont payée qu'à partir de la 40<sup>e</sup> heure hebdomadaire, au lieu de la 35<sup>e</sup> heure jusqu'ici. Au-delà de la 400<sup>e</sup> heure comptabilisée sur le compte (celui-ci n'étant pas limité dans le temps), les heures supplémentaires sont payées à partir de 35 h hebdomadaires, la durée du travail restant fixée à 28,8 h/hebdomadaires depuis l'accord de 1996.
- ✓ Une organisation « démographique » du temps de travail selon laquelle les jeunes salariés travailleront plus pour pouvoir partir plus tôt à la retraite. Ainsi les salariés effectuant plus de 28,8 h par semaines – soit 80 % des effectifs accumuleront des heures – 66 heures par an, soit 1,5 par semaine – sur un compte épargne temps à vie qui permettra de financer en fin de parcours professionnel un départ anticipé.
- ✓ La possibilité pour 4200 salariés de VW AG de partir en retraite à temps partiel est maintenue
- ✓ A partir de septembre 2005, VW n'embauchera plus la totalité des apprentis à l'issue de leur formation, mais seulement 85 % d'entre eux, le restant étant repris par la filiale de VW, auto Vision, société de service filiale à 100 % de VW, qui embauchera 185 apprentis par an.

**3° Septembre 2005, nouvelle négociation sur l'affectation d'un véhicule :** une nouvelle fois, la question de la fabrication d'un SUV sur base Golf, improprement dénommé Marrakech par la presse, se pose. Une nouvelle fois, l'hypothèse d'une fabrication à Palmela de ce véhicule est largement évoquée par la presse, suite à des entretiens avec des dirigeants de VW. Une nouvelle fois, une négociation est lancée avec l'IG Metall, dans une atmosphère troublée par des scandales récents qui ont conduit au départ du DRH de VW, comme à celui du principal représentant de l'IG Metall. Cette fois, il ne s'agit pas comme en 2001 de créer des emplois mais de sauvegarder une partie de ceux qui sont menacés par un plan social annoncé (1000 sur 4 à 9000 selon les éléments publiés alors).

### L'accord conclu

- ✓ à la fabrication par Auto GMBh du SUV, avec recrutement dans les conditions Auto GMBh de 800 à 1000 apprentis VW. Auto GMBh fabrique désormais deux véhicules de niche VW, en attendant l'hypothétique microbus de Hanovre, pas encore lancé et de moins en moins évoqué.
- ✓ à la décision d'affecter un nouveau véhicule à Emdem, avec des salariés recrutés eux sous statut VW nouvelle manière, soit à un salaire réduit de 20 % par rapport aux anciens salaires d'embauche VW (accord de novembre 2004)
- ✓ à l'affectation d'un 3<sup>e</sup> véhicule ultérieurement à Wolfsburg (sans précisions à ce stade)

- Parallèlement dans plusieurs entreprises (cf exemple VW ci-dessus avec Autovision) *les activités de services, dont le métier n'est pas celui de la métallurgie, sont réalignés sur les tarifs de la branche du métier* (généralement cette évolution a été acceptée sous la menace d'une externalisation du service : ou l'on applique les tarifs conventionnels de la branche réelle, ou le service est externalisé, et tombe ipso facto dans une nouvelle convention collective, mais sans la sécurité d'emploi que garantissait la maison mère).
- *Le maintien systématique des pré retraites* comme « soupape » de respiration des effectifs, avec un système de retraite à mi-temps capitalisable sur 5 ans : 2,5 ans de travail temps plein, payé à mi-temps + une compensation de l'entreprise (= 75 % du salaire plein) 2,5 de dispense d'activité tout en restant salarié de VW. Ce système de gestion des fins de carrière, dit « block modell », est utilisé également dans d'autres branches. Des groupes comme VW (en 2004 et 2005), Opel (2004 et 2005), Mercedes (2005) continuent à utiliser les pré retraites dans le cadre des accords de maintien de l'emploi, les départs en retraite n'étant pas à être remplacés dans ce cas de figure, (ces mêmes préretraites sont utilisé actuellement par Ford, GM et Chrysler aux USA pour réduire leurs effectifs sans toucher aux garanties d'emploi négociées avec les syndicats)
- A plus long terme, pour l'avenir *les systèmes de capitalisation sur un compte épargne retraite des heures supplémentaires, d'une part des AGS et des primes pour accompagner un départ en pré retraite « poussé » par l'entreprise*, se développent rapidement en complément des mi-temps capitalisable, et des systèmes d'horaires démographiques, où les « vieux » travaillent moins que les jeunes.
- *la non intégration des « départs volontaires » dans l'obligation de maintien des effectifs*, laisse ouverte la possibilité d'inciter au départ des éléments en sureffectif, étant entendu qu'il s'agit là d'une politique chère, puisqu'elle repose sur le double souhait de l'entreprise et de l'intéressé (Opel recourt largement actuellement à ce système pour réaliser ses objectifs de départ).

### Une méthode de négociation rodée – le Standort Deutschland (défense du territoire allemand)

*Il existe deux schémas type de négociation à l'Allemande :*

#### 1° la négociation au niveau d'un site industriel

Dans le secteur automobile, elle commence par l'affichage, deux ans avant l'affectation d'un véhicule jusqu'alors produit en Allemagne, de l'hésitation de la Direction générale quand au site futur d'affectation, en expliquant que les coûts de production excessif en Allemagne conduit à poser la question d'une délocalisa-

tion. La mise en place de cet enjeu est étayée par deux éléments forts :

- une crédibilisation de la menace par l'envoi de missions du constructeur dans d'autres pays pour étudier de nouveaux sites d'implantation; au début des années 90, la France faisait partie de ces pays, mais depuis quelques années les pays ciblés sont les pays d'Europe Centrale et Orientale. La presse locale des pays en question sert en général de caisse de résonance à cette menace, relayée par la presse allemande. Le dernier exemple de cette méthode concerne le prochain SUV de VW (falsement dénommé Marrakech), avec l'annonce d'une possible production au Portugal. Un autre exemple récent est fourni par Opel, quand il a mis en concurrence son site de Rüsselsheim et l'usine de Törlslanda, en Suède, mais on peut citer une dizaine d'autres exemples (la même méthode est utilisée en Espagne – cf la pression actuelle sur le site GM de Valence pour la dotation de l'Opel Meriva, ou la pression exercée par VW sur la production de la Polo à Lambaden).
- une présentation raisonnée au syndicat (et indirectement, à l'opinion locale, aux milieux politiques, à la presse) du coût complet de production du véhicule sur le site allemand, mais aussi dans des pays autres en Europe, avec mise en évidence d'un différentiel de coût significatif et analyse de l'impact de ce différentiel sur la compétitivité du véhicule.

Cette négociation joue également sur deux éléments importants qu'il ne faut pas négliger (qui n'existent pas en France) :

- le fait qu'il n'existe en Allemagne, qu'un seul syndicat par site, par entreprise et par branche (IG Metall pour la métallurgie, Ver-di dans les services), et que ce monopole fait du syndicat un co-responsable de l'avenir des salariés. Ce monopole lui interdit de dégager en touche, mais évite les surenchères éventuelles d'autres syndicats, à la fois sur le site, sur d'autres sites de l'entreprise et dans les autres entreprises de la branche. Autrement dit, une négociation de réduction des coûts sur un site peut devenir relativement vite un modèle pour d'autres entreprises, et les évolutions obtenues sur un site deviennent vite une référence. De ce point de vue, la situation allemande facilite beaucoup la remise en cause des « *acquis sociaux* ».
- l'existence de négociation délocalisée comportant de réels pouvoirs : on discute des concessions et de l'avenir du site au niveau du site (même si les syndicats centraux sont associés). Dans ce contexte, le lien entre concessions acceptées des salariés et défense de l'emploi est beaucoup plus fort et direct : on ne se bat pas ici sur des principes ou des règles générales, mais sur un cas concret avec un résultat direct : la remise en cause d'un plan social annoncé, la survie d'un établissement menacé. On a pu voir récemment, même en France, à propos de Bosch Vénissieux ou de Perrier, que cette délocalisation a un impact effectif sur le contenu des concessions.

Une fois le décor planté, la négociation avec le syndicat s'amorce. Quand il s'agit d'une négociation limitée à un site en général à la demande de ce dernier, qui vient aux nouvelles. Et le cadre donné est systématiquement le même, dès lors que l'entreprise n'est pas en crise majeure :

- ✓ maintien du salaire nominal (pas toujours des primes) des salariés en place
- ✓ maintien des effectifs en place (sauf départs en retraite ou départs volontaires, qui ne seront pas remplacés) pour une période donnée, oscillant entre 3 et 6/7 ans. Ce 2<sup>e</sup> engagement est généralement privilégié par rapport au 1<sup>e</sup>. C'est-à-dire que si cela va mal pour l'entreprise, on peut envisager sous diverses formes une baisse de la rémunération (en général de 10 %) contre le maintien de l'emploi de tous (ce système a fait l'objet de négociation au niveau des Länder non seulement dans la Métallurgie, mais aussi dans la Chimie, la Banque)
- ✓ dans certains cas, augmentation des effectifs de l'établissement en Allemagne (contre une réduction des coûts salariaux globaux) ou garantie donnée sur l'emploi des apprentis en stage
- ✓ en contrepartie, acceptation de négocier tous les éléments de flexibilité ou d'organisation permettant de gérer une baisse des coûts pré déterminées.

## 2<sup>e</sup> La négociation au niveau de l'entreprise, ou de la branche

En ce qui concerne *les négociations d'entreprise*, on notera qu'il existe une différence culturelle entre les constructeurs automobiles. Certains, comme VW ont une culture de la négociation qui se structure au niveau de l'entreprise, compte tenu de relations historiques solides avec l'IG Metall. D'autres, comme Mercedes ou BMW ont une démarche qui repose d'abord sur des négociations d'établissement, les accords d'entreprises jouant ensuite un rôle de normalisation par rapport à une série d'accords locaux, qui ont progressivement banalisé des avancées.

C'est ainsi que face à un VW qui négocie de façon prioritaire au niveau central, qu'il maîtrise bien (trop bien semble-t-il à la lueur des scandales récents), un groupe comme Mercedes a négocié durant les années 1996/2002 site par site des accords de flexibilité de nature variable sur la suppression des pauses, le régime de remboursement des heures supplémentaires, le régime du travail le samedi, la période de temps sur laquelle s'appréhendait la moyenne hebdomadaire des 35 h, dans le cadre de pactes sur l'emploi locaux, en laissant à la négociation centrale la négociation des salaires (et éventuellement du gel des augmentations négociées lors d'un accord précédent). BMW ou Opel appliquent la même méthode que Mercedes, Ford, Porsche et bien sûr Audi plutôt la méthode de VW.

On ne saurait enfin totalement ignorer dans les avancées actuelles *les négociations de branche* au niveau des Länder, et notamment de Länder à forte vocation industrielle comme la Rhénanie du Nord-Westphalie, le Bade Wurtemberg (Mercedes) ou la Basse-Saxe (VW).

Même si le rôle des négociations de branche a été beaucoup moins importante que dans la Chimie ou la Banque, les accords de branche signés avec IG Metall ont au moins innové dans deux cas :

- ✓ la création d'une possibilité de réduction autoritaire du temps de travail de 10 %, accompagnée d'une réduction équivalente des salaires pour une entreprise en difficulté, sous réserve de l'accord du Conseil d'Entreprise et d'IG Metall. Ce dispositif n'a pas, à ce jour été utilisé par un constructeur automobile.
- ✓ la possibilité de revenir à un temps de travail à 40 heures pour la partie du personnel des entreprises affecté à la recherche développement et à des secteurs à haute technicité, dans une proportion donnée des effectifs, et dès lors que le Conseil d'Entreprise et IG Metall ont donné leur accord, avec paiement des heures travaillées en sus sans majoration en heures supplémentaires. Ce dispositif a été utilisé au moins par Mercedes.

## Nouvelles des firmes

### FAILLITE DE MG ROVER : LES LECONS D'UNE ABSENCE DE STRATEGIE INDUSTRIELLE

Florence Lefresne  
[IRES]

En avril dernier, MG Rover a fermé définitivement ses portes et supprimé les 6 100 emplois de son usine de Longbridge dont dépendaient 8 000 emplois du réseau de concessionnaires ainsi que 20 000 emplois indirects de sous-traitants et fournisseurs de cette région des Midlands occidentales, ancien bastion travailliste aujourd'hui âprement disputé par les conservateurs.

Le 7 avril dernier, les chaînes avaient été arrêtées en milieu de journée, faute de pièces, les équipementiers n'étant plus payés depuis plusieurs semaines.

Une procédure de mise en faillite avait alors été engagée.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La procédure d'administration judiciaire a entraîné dans son sillage le dépôt de bilan de MG Rover France (45 salariés) en vertu de l'application d'un règlement européen sur le droit des faillites. Voté en mai 2000, ce règlement – concernant les filiales détenues à 100 % par l'entreprise en faillite – est entré en vigueur le 31 mai 2002 dans tous les pays de l'Union (excepté le Danemark). Les salariés de Rover-France craignent que leur licenciement ne puisse se faire dans le cadre d'un plan social et qu'il soit reporté sur les fonds de garantie avec une prise en charge au minimum légal.

La disparition de l'un des derniers constructeurs automobiles britanniques, dans un paysage industriel déjà largement démantelé depuis les mandats Thatcher, fournit l'occasion de montrer à quel point la question de restructurations ne se pose pas dans les mêmes termes qu'en France.<sup>2</sup>

## Une gestion douteuse

Quelques jours après la mise en administration judiciaire, les quatre dirigeants du fonds d'investissement constitué en capital venture, Phoenix Venture, principal actionnaire de Rover, avaient proposé d'offrir leurs actifs – actions, biens immobiliers, cash, évalués à 40 millions de livres sterling<sup>2</sup> – afin d'assurer provisoirement la survie du constructeur et d'éviter les licenciements immédiats. Cette offre « généreuse » faisait suite à l'annonce d'un trou de trésorerie de quelque 400 millions de livres dans les comptes de la firme.<sup>3</sup> John Towers lui-même, président de Phoenix Venture, s'est vu accusé, ainsi que trois de ses associés, de s'être reversé 40 millions de livres depuis que sa société a racheté Rover à BMW, au printemps 2000, pour 10 livres symboliques. Pour Tony Woodley, responsable du TGWU (Transport and General Workers Union), syndicat le plus important sur le site, il s'agissait du dépeçage pur et simple d'une entreprise acquise à peu de frais. Depuis le rachat, Phoenix Venture avait en effet vendu de nombreux actifs, terrains, usines de pièces détachées, brevets et procédé au licenciement de 2 500 salariés. En outre, les dirigeants s'étaient constitué un juteux fonds de pensions, tandis que celui des salariés, sous-alimenté, accuse un déficit de 397 millions de livres. L'administrateur judiciaire désigné, Pricewaterhouse Coopers (PwC), a estimé les pertes de la société entre 20 et 25 millions de livres par mois. Depuis novembre 2004, Rover négociait un accord de partenariat avec un grand constructeur chinois, SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation), qui avait déjà acquis la propriété intellectuelle sur les deux modèles phares de Rover, les berlines R 75 et R 25 ainsi que sur l'un des principaux moteurs de la firme. L'accord aurait permis la détention de 70 % du capital par le partenaire chinois. Ce dernier n'aurait toutefois pu construire en Chine sans l'aval de BMW qui, bien qu'ayant revendu la société britannique, demeurait le propriétaire de la licence des marques MG et Rover. Alors fortement encouragées par Tony Blair ayant promis un prêt de 100 millions de livres,<sup>4</sup> les négociations se sont vues lourdement hypothéquées par le refus des dirigeants de Rover d'ouvrir leurs livres de compte tant aux instances économiques de Pékin qu'aux autorités de Shanghai dont l'accord s'avérait indispensable. Depuis, la situation est devenue complexe puisque, malgré un retour de SAIC, c'est un autre constructeur chinois Nanjing Au-

<sup>2</sup> Au taux de change en vigueur, une livre sterling équivaut à 1,46 euro.

<sup>3</sup> Outre les pertes financières, ce décalage dans les comptes tient notamment à l'utilisation obscure d'un prêt attribué par BMW lors du rachat par Phoenix Venture. Ce prêt d'un montant de 500 millions de livres était remboursable à partir de 2004 si la société avait été bénéficiaire, ce qui n'a pas été le cas.

<sup>4</sup> Gordon Brown, ministre des Finances, avait même accepté la suspension, jusqu'à nouvel ordre, du paiement des arriérés de TVA et de sécurité sociale que le constructeur devait à l'Etat.

tomobile qui a été retenu en juillet 2005 pour racheter l'appareil industriel de Rover en Grande Bretagne. Nanjing a promis une reprise de l'activité de production à Longbridge (1200 emplois sont annoncés d'ici 2010 avec le maintien de deux lignes d'assemblage pour un volume annuel de 100,000 véhicules) tout en transférant une partie des équipements vers la Chine. Nanjing a ainsi récupéré les actifs matériels pour produire en Chine (et en Angleterre) les modèles sur lesquels SAIC détient les droits de propriété intellectuelle. Des discussions sont en cours pour tenter de clarifier une situation confuse.

## *L'intervention publique : sauver l'équipage mais pas le navire*

Alors en pleine campagne électorale, le gouvernement Blair, aussitôt accusé par les conservateurs d'une « gestion désastreuse du dossier », a déployé deux types de réponses. D'une part, il a affiché un souci de prise en compte du désastre pour les salariés et l'économie locale, et mit l'accent sur l'accompagnement de la faillite. Mais d'autre part, il s'est assuré le soutien de la confédération patronale, la Confederation of British Industry, en refusant d'engager le budget public dans un « sauvetage contre nature » de l'entreprise. Concernant, le premier axe, une cellule de crise a été mise en place réunissant la ministre de l'Industrie, Patricia Hewitt, les syndicats présents sur le site et les administrateurs judiciaires. L'aide publique s'est répartie de la façon suivante : 60 millions de livres allant à la diversification industrielle de la région de Birmingham et au soutien de la chaîne de production jusqu'à l'arrêt définitif ; 50 millions de livres destinés à la formation et à la réorientation des salariés licenciés ; 40 millions de livres au paiement des indemnités de licenciement. Le premier prêt notifié à la Commission européenne, d'un montant de 6,5 millions de livres pour faire face à la première semaine de faillite, avait suscité des réactions mitigées à Bruxelles. Le considérant comme une aide d'Etat susceptible de fausser la concurrence au sein du marché unique, la Direction générale de la concurrence avait assuré faire preuve d'une certaine souplesse. La position de Tony Blair reposait quant à elle sur la thèse du bien fondé de la « sélection naturelle » par le marché. Les éditorialistes du Financial Times l'avaient conforté en cela en affirmant qu'il serait sans fondements de gaspiller les deniers publics pour des entreprises qui ne répondent pas aux critères de compétitivité. Peter Schott de la Yale School of Management expliquait de son côté que le processus relevait d'un redéploiement d'ensemble de l'économie vers les emplois à haute valeur ajoutée du tertiaire.

## *La stratégie fait défaut*

Hormis quelques petits assemblageurs, le Royaume-Uni n'a plus de constructeurs automobiles nationaux. La production repose sur les entreprises étrangères, implantées dans la période de « désindustrialisation » (de 7,1 millions de salariés en 1978, l'industrie britannique est passée à 3,5 millions de personnes en 2004) orchestrée par les gouvernements Thatcher des années quatre-vingt. Pour autant, la production automobile est loin d'avoir été réduite: Nissan, Toyota, Honda, BMW et Vauxhall (Gene-

ral Motors) et Peugeot ont produit 1,6 million de véhicules en 2004 sur le territoire britannique alors qu'à son niveau le plus bas, en 1982, la production n'était que de 880 000 véhicules. Cette industrie est, à 70 % de sa production, tournée vers l'exportation, ce qui en soi, n'est pas un signe de faiblesse : jusqu'à la première guerre mondiale, le statut d'économie dominante du Royaume-Uni reposait précisément sur cette capacité d'exportations de biens manufacturiers et sur une balance des paiements structurellement excédentaire. Mais dans une économie mondialisée où le Royaume-Uni n'exerce plus - depuis bien longtemps - de position d'industrie dominante, la concurrence exacerbée se traduit d'autant plus rapidement en ajustements productifs que le marché intérieur n'exerce aucun effet d'amorti. Les conséquences de ces ajustements se trouvent aggravées lorsque l'économie locale est entièrement irriguée par une industrie prenant de plein fouet les chocs de la mondialisation.

Rover a disparu l'année de son centenaire : un symbole fort pour une entreprise fondée au début du siècle dernier par lord Austin. La fusion avec Morris, en 1952, avait placé le groupe sur une trajectoire ascendante dont l'apogée a sans doute été atteint à la fin des années soixante. La fusion de Jaguar et Daimler, d'un côté, et de Leyland, Triumph, et Rover, de l'autre, a ensuite donné naissance à British Leyland Motor. Celui-ci, nationalisé en 1975 par le gouvernement travailliste, n'a pas porté l'industrie automobile nationale au rang attendu et a été soutenu financièrement à bout de bras par l'Etat, jusqu'aux changements radicaux introduits par l'alternance de 1979. En 1988, Rover est vendu au groupe de l'aéronautique, British Aerospace, puis racheté, en 1994, par BMW accumulant à son tour les pertes financières et enfin, revendu, il y a cinq ans, à Phoenix Venture<sup>5</sup> qui mènera le constructeur à sa fin : MG Rover a commercialisé l'an dernier moins de 114 000 voitures, soit trois fois moins qu'en 1994 ; il représente moins de 1 % d'un marché européen par ailleurs en surcapacités productives.

La fermeture de MG Rover risque bien de ne pas être un cas isolé. Peugeot a annoncé qu'il supprimerait 850 emplois à Coventry, à la fin de l'année ; Jaguar, actuellement détenu par Ford, risque de fermer également son site de Coventry, après celui de Dagenham. Vauxhall pourrait fermer celui d'Ellesmere Port (Vectra, Astra), après celui de Luton. Les suppressions d'emplois chez les constructeurs sont spectaculaires, mais elles cachent un problème plus insidieux : la perte de terrain des équipementiers. Les composants locaux ne concernent plus que le quart des véhicules construits, contre 60 % il y a dix ans. L'enjeu pour l'ensemble de ces sous-traitants dont beaucoup sont localisés dans la région de Birmingham, ancien pays noir aujourd'hui dominé par l'assemblage automobile concerne leur capacité à négocier une reconversion vers d'autres secteurs (appareils mécaniques ou appareils médicaux).

Les salaires ne sont pas au centre des problèmes de compétitivité de la firme. La plupart des entreprises du secteur ont abrité, en 2004, des accords prévoyant des

<sup>5</sup> BMW a toutefois conservé la Mini qu'il a relancée.

augmentations annuelles de salaires entre 3,7 et 4,5 %, au-dessus de l'inflation. La durée du travail chez Rover a de surcroît fait l'objet d'un accord qui la porte à 36 heures hebdomadaires. La faillite de l'entreprise ne se réduit pas non plus à un problème de mutations industrielles inéluctables. Elle suggère une réflexion plus large sur les fondements de la compétitivité. La gestion de l'entreprise par le holding, Phoenix Venture, souligne une absence d'ambition industrielle en termes de recherche et d'innovations. Sur le segment restreint d'une clientèle fortunée, Rover n'a pas su adapter ses produits aux exigences de son marché. Ses modèles sont jugés désuets. Les suspicions sur la probité des dirigeants agissant au sein d'une structure financière complexe et opaque, constitue l'un des avatars d'une stratégie dénuée d'objectif industriel<sup>6</sup> Plus largement, le cas de Rover illustre l'érosion d'un modèle productif fondé sur la mobilisation des qualifications de métiers comme source de compétitivité. Cette absence de stratégie industrielle pose alors la question de l'usure des qualifications ouvrières et de la déperdition de productivité qui en découle, sans que soit collectivement envisagée la question de leur reconversion.

### *Des salariés fortement pénalisés, des syndicats faiblement mobilisés*

Sur les 6 100 salariés de l'usine, 5 100 sont licenciés sur-le-champ, tandis que 600 ouvriers et 400 employés conserveront quelque temps leur contrat de travail pourachever la production en cours. La situation de banqueroute plombe gravement les conditions d'indemnisation des licenciés. En effet, ces derniers ne pourront bénéficier ni d'un accord de licenciement économique (celui de Ford-Dagenham avait autorisé les salariés à partir avec 30 000 livres), ni des règles indemnitaire prévues par l'Employment Rights Act (cf. encadré) du simple fait de l'insolvabilité de l'entreprise. La faillite peut alors apparaître comme une réponse tactique des dirigeants pour contourner leurs obligations de financement en matière d'indemnité de licenciement mais aussi de fonds de pensions, et s'en remettre aux autorités budgétaires dans le premier cas et aux compagnies d'assurance dans le second. Le fonds public destiné à financer les indemnités en cas de faillite autorise le versement individuel de 280 livres (410 euros) par année d'ancienneté, plafonnés à 12 ans, soit 3 360 livres. Pour près de la moitié des salariés qui ont plus de 41 ans et au moins 20 ans d'ancienneté, le manque à gagner par rapport au cas d'un licenciement économique sans faillite est de 5 040 livres ; il est potentiellement de 25 000 livres par rapport aux montants habituellement négociés dans l'automobile dans le cas d'un redéploiement « ordinaire ». Quelles sont les possibilités de reconversion de ces salariés ? Les plus âgés sont les plus pénalisés. Sans régime de préretraite, le chômage paraît difficilement évitable.

<sup>6</sup> Ce pilotage à vue par les dirigeants se trouvait en partie masqué par une « culture de la participation » : un quart des actions avaient été distribuées au personnel. Appelés « associés », les ouvriers portaient les mêmes vêtements que le personnel d'encadrement...

Beaucoup contribueront à alimenter le régime de l'invalidité qui compte actuellement 2,7 millions de personnes. Pour les moins âgés, qualifiés, des reconversions semblent envisagées dans l'industrie mécanique (le métro de Londres a fait miroiter des possibilités de recrutement). Le gouvernement australien a même fait la proposition aux moins de 45 ans, de venir s'installer aux antipodes. La question de la mobilité géographique semble ici présentée comme une évidence, sans que soit même évoquée la question de son coût. Cette mobilité est souvent assortie d'un changement sectoriel. A la simple échelle des Midlands, les créations d'emploi dans le secteur tertiaire se situent davantage dans le sud-est, ce qui suppose pour les familles concernées des déménagements et des changements d'emploi pénalisant du même coup les femmes dans leur carrière. Le gouvernement a par ailleurs injecté 50 millions de livres pour financer des programmes de formation, mais, à chaud et dans ces conditions d'indemnisation, la formation paraît difficile à considérer comme une solution satisfaisante. La faiblesse du taux de chômage britannique porte à penser que la mobilité géographique et sectorielle tend à se réaliser au moins en partie, fortement encouragée (contrôle des chômeurs) et huilée (formation d'ajustement au poste de travail) par les services publics. Son coût est néanmoins largement assumé par les individus. Par ailleurs, avec cette mobilité se joue une dimension essentielle de la flexibilité : celle du salaire. Ces changements d'emploi sont autant d'occasions d'abaisser le salaire de réservation (salaire en deçà duquel le travailleur s'estime perdant dans sa recherche d'emploi), *a fortiori* lorsque la qualification des personnes ne correspond plus à celle des postes qu'ils occupent.

### L'encadrement juridique du licenciement économique

La législation britannique repose sur la transposition de la directive européenne (98/59/CE du 20 juillet 1998). Elle en retient la définition du licenciement collectif ; elle stipule le respect d'engagement – « en temps utile » – de la procédure d'information et de consultation ; et enfin elle indique que celle-ci doit porter sur les moyens d'éviter les licenciements envisagés, d'en réduire le nombre et d'en atténuer les conséquences.<sup>7</sup>

Depuis le 6 avril dernier, les entreprises de plus de 150 salariés sont tenues de mettre en place une instance de dialogue social, conformément à la première étape de mise en œuvre de la directive européenne sur l'information et la consultation des travailleurs (2002/14/CE du 11 mars 2002). Lorsque des syndicats habilités à négocier des accords collectifs sont présents dans l'entreprise, ce sont eux que l'employeur doit consulter. Dans le cas contraire, l'employeur doit inviter les salariés à désigner leurs représentants.

Un délai minimum de 30 jours (90 si plus de 100 licenciements sont envisagés) doit s'écouler avant l'envoi des avis de licenciement, au cours duquel les représentants des salariés ont la possibilité de contester la procédure d'information-consultation. Ce délai court à compter du début de la consultation. Les pouvoirs publics n'ont aucun pouvoir pour retarder les licenciements.

Les indemnités de licenciement ne concernent que les salariés qui ont été employés au moins deux ans dans l'entreprise, sur un contrat à durée indéterminée (sauf stipulation contraire dans un accord d'entreprise). Le montant, fixé par l'Employment Rights Act est le suivant :

- une semaine et demie de salaire par année passée dans l'entreprise, pour les plus de 41 ans ;
- une semaine de salaire par année passée dans l'entreprise pour les salariés entre 22 et 40 ans ;
- une demi-semaine de salaire par année passée dans l'entreprise pour les salariés entre 18 et 22 ans.

Le nombre total d'années prises en compte est limité à 20 ans. Le montant maximum de l'indemnité légale varie donc entre 18 et 30 semaines de salaire. Il est plafonné à 280 livres sterling par semaine. Le préavis de licenciement ne peut être inférieur à une semaine, ni supérieur à 12 semaines.

En cas d'insolvabilité de l'entreprise, il existe un fonds public de consolidation des dettes qui verse au maximum 12 semaines de salaire hebdomadaire auxquelles peuvent s'ajouter 6 semaines de congés payés et 8 semaines d'arriéré de salaire. Ce cas de figure pénalise fortement le salarié, par rapport aux règles précédentes. Par ailleurs toute indemnité de licenciement affecte le montant des indemnités de chômage.

Le licenciement collectif concerne impérativement des postes de travail et non directement des personnes. Les syndicats sont très vigilants sur ce point qui engage la défense des règles de métier. Si par exemple, ils parviennent à négocier le départ de certains salariés, l'employeur n'a pas le droit de faire glisser les salariés restants sur les postes libérés, il doit publier la vacance de ces postes et le cas échéant les pourvoir par recrutement. L'ordre des départs est dicté par la règle du « last in, first out », fortement contrôlée par les syndicats. Il n'existe aucune contrainte de reclassement pesant sur l'entreprise.

Les réactions syndicales ne semblent pas à la hauteur du naufrage industriel qui atteint la région. TGWU a organisé deux manifestations de protestation, dont l'une, devant le 10 Downing Street, n'a rassemblé que quelques centaines de personnes. Le point de conflit porte pratiquement exclusivement sur le fait que les licenciements économiques n'ont pas été négociés en amont, dans de meilleures conditions de dédommagement pour les salariés. Le contexte électoral explique pour une part cette atonie des syndicats, les liens entre le Labour et le TUC demeurant vivaces.<sup>7</sup>

Par ailleurs, le TGWU s'est trouvé pris au dépourvu alors qu'il avait ouvertement soutenu la gestion de John Towers jusqu'à la période récente, probablement par souci de faciliter les transactions avec la société chinoise susceptible de racheter l'entreprise. Plus fondamentalement, la question des restructurations industrielles ne trouve pas le même écho qu'en France. Les dynamiques de créations d'emploi dans le tertiaire et le tropisme financier qui marque l'économie britannique atténuent les effets d'une industrie en perte de vitesse depuis si longtemps que le million d'emplois industriels supprimé depuis 1997 apparaît comme un épiphénomène.

<sup>7</sup> Cf. C. Dufour, « Echéance électorale et relations Labour-syndicats », *Chronique Internationale de l'IRES*, n° 93, mars 2005.

Le pari qui est pris par la plupart des organisations syndicales est celui d'une position pragmatique face à ces mouvements de créations/destructions d'emploi et aux mutations sectorielles qui en résultent afin que disparaîsse définitivement l'image d'un archaïsme associée aux grandes grèves de mineurs des années quatre-vingt. Le cas de Rover montre toutefois que les moyens dont disposent les syndicats britanniques pour anticiper et négocier ces changements s'avèrent, jusqu'à présent, particulièrement limités.

Six mois après la fermeture du site, une étude du syndicat Amicus signale qu'un peu plus du quart des quelque 6 000 employés du site de Longbridge ont retrouvé un emploi.

Sur ces 28 %, 15 % seulement travaillent de nouveau dans l'industrie et la majorité d'entre eux ont dû renoncer à une part significative de leur salaire.

#### Sources :

*Financial Times,*  
*The Guardian,*  
*Labour Market Trends,*  
*IRS Employment Review,*

Site de l'Observatoire européen des relations industrielles, (<http://www.eiro.eurofound.eu.int>),  
 Site du Trade Union Congress (<http://www.tuc.org>),  
 Site du TGWU (<http://www.tgwu.org.uk>),  
 Site de Amicus (<http://www.amicustheunion.org>).

## L'actualité du produit

*Ugo Puliese*

### LA CHINE S'INVITE AU CLUB

Cela devait bien arriver un jour. La première voiture chinoise commercialisée en Europe a débarqué à l'été 2005. Il n'y a lieu, ni de se réjouir du côté chinois ni de s'inquiéter du côté européen car la voiture en question n'est pas vraiment chinoise : il s'agit de la Honda Fit, connue aussi sous le nom de Jazz et produite à Guangzhou .

Néanmoins, l'événement a une portée symbolique car, si l'on en croit certains, elle serait le signe annonciateur de l'invasion par la Chine du marché automobile mondial, à la suite des marchés du textile, de l'électroménager ou de l'électronique. En tout cas, elle signifie que le niveau de qualité des véhicules chinois est suffisamment satisfaisant pour se substituer à des produits fabriqués au Japon. Néanmoins, si la Chine est déjà un pays exportateur de véhicules, il l'est essentiellement pour les véhicules utilitaires, pas encore pour les voitures.

On a longtemps considéré que le marché automobile mondial était réservé à un oligopole constitué de quelques entreprises américaines, japonaises ou européennes, encore que l'on ne donnât pas cher de l'avenir des constructeurs européens hormis de ceux de véhicules de haut de gamme. Les explications données à cette théorie étaient assez convaincantes : pour disposer d'une industrie automobile, il faut y consacrer des investissements récurrents et colossaux, disposer d'un système industriel complexe associant non seulement des fabricants d'équipements mais aussi des industries aussi importantes que la sidérurgie ou la pétrochimie. En outre, le marché mondial étant assez concurrentiel, il est assez ardu d'y gagner de l'argent, il est extrêmement difficile pour une marque nouvelle d'y acquérir la notoriété indispensable à son épanouissement commercial et, cerise sur le gâteau, il est devenu presque impossible de créer les indispensables réseaux de distribution exclusifs.

La Corée a battu en brèche ces beaux principes. S'il est vrai que les ambitions automobiles des conglomérats Daewoo et Samsung ont abouti à une prise de contrôle par des acteurs occidentaux, General Motors et Renault, il

n'en reste pas moins vrai que le groupe Hyundai a trouvé rapidement sa place au soleil de l'industrie automobile mondiale et commence à déstabiliser sérieusement des acteurs qui se sentaient très bien établis. Au moins deux facteurs ont contribué au miracle coréen : une ambition nationale farouche de réussir (et pas seulement des dirigeants de Hyundai) ; et l'existence d'une base solide d'expansion avec un marché intérieur assez protégé.

Dans ces conditions, pourquoi pas la Chine ? Les autorités chinoises ne cachent plus leur désir de faire de leur pays un des grands pôles de fabrication automobile. De ce point de vue, l'exemple coréen plaide en leur faveur puisqu'il ne leur manque ni la fibre nationale ni le marché intérieur.

Le schéma initial de l'industrie automobile chinoise était assez simple. Trois champions nationaux avaient été sélectionnés : FAW, SAIC (Shanghai) et Dongfeng. Chacun d'entre eux devait démarrer une phase d'apprentissage en nouant des liens avec plusieurs partenaires étrangers - et non un seul afin de ne pas se trouver dans un lien de dépendance - dans le but de bénéficier d'expériences multiples, d'abord par apprentissage industriel puis par mise en place de centres de développement. C'est ainsi que FAW s'est lié à Audi, Shanghai à Volkswagen et à GM et Dongfeng à PSA et à Nissan. Progressivement, ces trois groupes devaient racheter et absorber d'autres constructeurs chinois plus petits et se transformer en conglomérats de dimension internationale de plus en plus autonomes. Bénéficiant d'un marché protégé par des tarifs douaniers élevés, ils devaient classiquement se développer sur un marché intérieur rémunérateur avant de se lancer sur les marchés étrangers. On peut qualifier ce processus de croissance par apprentissage. Mais on a vu se développer en Chine des constructeurs dont l'autonomie a été le principe de base et non la conséquence de l'arrivée à un certain degré de maturité. Ces entreprises sont au nombre de trois : Chery, Geely (l'une des rares entreprises privées du secteur), Brilliance (une entreprise privée au départ mais qui a été reprise par les autorités du Liaoning suite à des malversations). Ces entreprises ont bénéficié du soutien de

pouvoirs locaux ou d'entités fortes face au pouvoir central. Le mode de développement choisi par ces entreprises est lui aussi assez classique puisqu'il s'agit du copiage (pour ne pas dire la contrefaçon ; on peut également parler de *reverse enginnering* pour faire moderne et rester politiquement correct). L'intérêt du plagiat est qu'il fait gagner du temps et économiser des frais de développement. Ainsi, la Chery QQ, une toute petite voiture urbaine au prix de vente (3 500 dollars) pouvant faire pâlir de jalouse les acheteurs de Logan, ressemble tellement à s'y méprendre à la Chevrolet Spark (Daewoo Matiz) que General Motors avait décidé de porter l'affaire en justice (le problème a été réglé à l'amiable en novembre 2005). Mais il existe des cas moins médiatisés comme ceux de la Geely Maple (Citroën ZX), de la Geely Merrie (Daihatsu Charade), de la Jiangbei Golo (Volkswagen Polo) ou du Shuanghuan Leibao (Honda CR-V).

L'évolution de la politique industrielle chinoise date de 2004. Les constructeurs chinois ont été requis d'accélérer leur rythme de croissance et de prise d'autonomie. Deux ingrédients se sont donc ajoutés aux stratégies d'apprentissage par partenariat et de copiage : l'apprentissage par rachat d'entreprises étrangères d'une part (SAIC a repris Ssangyong, Nanjing Automobile a racheté une partie des actifs de Rover) ; et, d'autre part, l'apprentissage par achat de compétences auprès d'entreprises spécialisées comme Ricardo et AVL pour les moteurs ou Bertone et Pininfarina pour la carrosserie.

Néanmoins, les faiblesses de l'industrie automobile chinoise ou les menaces qui pèsent sur elles sont encore très nombreuses.

D'abord, sa capacité de développement et d'innovation reste très limitée, ce qui constitue un handicap sur un marché mondial où il convient de se distinguer par l'innovation, qu'elle soit technique ou conceptuelle. De plus, le tissu équipementier chinois reste insuffisant (la Chine doit encore importer de nombreuses pièces de l'étranger) et c'est cet aspect qui vient plomber les coûts de production chinois pourtant bien favorisés par des salaires très bas. Le niveau de qualité des produits chinois ne semble pas non plus se situer au niveau des firmes occidentales ou japonaises. Si les constructeurs chinois se lancent trop vite et trop tôt sur les marchés mondiaux, ils vont laisser une impression difficile à modifier par la suite

(la première impression est la bonne), impression selon laquelle ils sont avant tout des producteurs de petites voitures à bas prix et de qualité médiocre. De plus, les marques chinoises manquent cruellement de notoriété internationale (qui peut spontanément nommer une marque ou un modèle chinois ?). Les capacités financières des entreprises chinoises constituent également une inconnue. Pour l'instant, le robinet des crédits d'état est largement ouvert mais qu'en sera-t-il en cas d'effondrement du système bancaire chinois (que d'aucuns prédisent à court terme). Autre risque possible, l'effondrement du marché automobile chinois qui mettrait en péril la base nationale. Déjà, l'exacerbation de la concurrence sur le marché intérieur lamine les marges et donc les bénéfices des entreprises. Les produits chinois peuvent en outre subir une hausse progressive mais inéluctable de leurs prix par la réévaluation du yuan et la pression salariale.

Enfin, les Chinois ne doivent pas négliger non plus les initiatives occidentales à commencer par la délocalisation (pour réduire les coûts de certains produits), l'achat en Chine de certaines pièces, la lutte contre la contrefaçon ou la contre-offensive par des produits bon marché (les Chevrolet faites en Corée ou la Logan par exemple). Un exemple à méditer est également celui du Brésil à qui l'on a promis depuis longtemps le titre d'eldorado automobile. Or le marché brésilien ne parvient pas à décoller durablement, la production locale souffre de surcapacités et l'économie s'avère particulièrement instable.

L'invasion chinoise n'est donc pas une menace réelle à court terme. Le dragon a besoin d'encore un peu de temps pour grossir. Par contre, en raison de la taille de son marché intérieur, la Chine constitue une opportunité unique pour l'industrie automobile mondiale d'effectuer une rupture conceptuelle. Le marché est en phase de décollage, l'industrie est jeune, les autorités sont ambitieuses et le pays a besoin d'une offre originale s'il veut s'imposer à l'exportation. Le recours à une source d'énergie alternative au pétrole pourrait se révéler pour la Chine à la fois comme une chance et comme une nécessité (pour éviter l'explosion de la demande interne en produits pétroliers). C'est pourquoi il apparaît urgent pour le système automobile chinois de percer sur de nouvelles techniques – pourquoi pas la pile à combustible ? - avant que le développement du parc automobile ne rende toute innovation lourde et compliquée à mettre en œuvre.

## CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2005-2006

### **Journées de travail du GERPISA / GERPISA monthly seminar**

Les Journées de Travail du GERPISA auront lieu le 1er vendredi de chaque mois (décembre 2005 à mai 2006, cf. dates ci-dessous), de 14h00 à 17h00. Les lieux et programmes seront annoncés dans la Lettre du GERPISA et dans les convocations. (En raison de travaux prévus à la MSH, il est possible que certaines séances se déroulent dans d'autres lieux).

- ✓ 6 janvier 2006 : papier de Blanche Ségrestin (CGS, Ecole des Mines de Paris) : « Partnering to explore : The Renault-Nissan alliance as a forerunner of new cooperative patterns »
- ✓ 3 février 2006 : papier de Jean-Christophe Defraigne (IDE, Université de Metz) : « Economies d'échelle, politique industrielle des champions nationaux et émergence des champions européens : le cas de l'industrie automobile »
- ✓ 3 mars 2006
- ✓ 7 avril 2006
- ✓ 5 mai 2006 : papier de Valéria Pulignano (provisoire)

### **Workshops et réunions ESEMK / 4ème programme du GERPISA**

- ✓ 4-5 mai 2006 : workshop workpackage 4, Changes in employment relationships and enterprises government compromises, Bristol
- ✓ 11-12 mai 2006 : workshop workpackage 3, Financialisation, Londres
- ✓ 19 janvier 2006 : Réunion du Comité de Pilotage ESEMK, Paris
- ✓ 14 juin 2006 : Réunion des participants ESEMK / 4ème programme du GERPISA, Paris, Ministère de la Recherche

### **14ème Rencontre Internationale du GERPISA / 14th GERPISA International Colloquium**

« Les firmes automobiles : des organisations orientées vers le marché ? Mythes et réalités »

12-13 juin 2006, Paris, Ministère de la Recherche (avec une Réunion du Comité International de Pilotage du GERPISA le 14 juin 2006)

## LA LETTRE DU GERPISA

### Sommaire du n° 187

#### P.1 Éditorial :

La faculté des firmes automobiles à s'adapter aux marchés, au cœur du prochain colloque du GERPISA

*Yannick Lung*

#### P.2 Débat

Comment les entreprises allemandes gèrent leurs baisses de coût

*François Michaux*

#### P.5 Nouvelles des firmes

La faillite de MG Rover : les leçons d'une absence de stratégie industrielle

*Florence Lefresne*

#### P.9 L'actualité du produit :

La chine s'invite au club

*Ugo Puliese*

#### P.11 Calendrier des réunions du réseau 2005-2006

#### E-mail des auteurs

*Yannick Lung* : [yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr)

*Florence Lefresne* : [Florence.lefresne@ires-fr.org](mailto:Florence.lefresne@ires-fr.org)

*François Michaux* : [Francois.michaux@renault.com](mailto:Francois.michaux@renault.com)

*Ugo Puliese* : [upul@wanadoo.fr](mailto:upul@wanadoo.fr)

*Direction* : Yannick Lung

*Secrétaire de rédaction* : Tommaso Pardi

*Collaboration* : Florence Lefresne, Francois Michaux

Yannick Lung, Ugo Puliese,

*Traduction* : Alan Sitkin

*Mise en page* : Carole Troussier

*Mise en page sur Internet* : Carole Troussier

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois  
The manuscripts have to be sent before the 20th of the month