

Forum de la Régulation 2009
1-2 décembre 2009
Paris

**Conséquence de la crise financière ou crise d'une forme de capitalisme :
La faillite des *Big Three***

Michel Freyssenet (CNRS)
Bruno Jetin (Paris XIII)

La crise automobile a été présentée comme la conséquence malheureuse de la crise financière, mettant en état de quasi-faillite ceux des constructeurs qui n'auraient pas fait auparavant les efforts pour adapter leur offre et réduire suffisamment leurs coûts. C'est ainsi qu'a été notamment expliquée la chute des *Big Three* américains. Ces derniers n'auraient pas su en outre se défaire d'une lourdeur organisationnelle héritée des années soixante. Les responsables de ce désastre seraient des dirigeants trop sûrs d'eux et des syndicats intransigeants, ne tenant compte que des intérêts de leurs seuls adhérents.

S'il en avait été vraiment ainsi, on ne comprendrait pas pourquoi les *Big Three* avaient été profitables, de 1983 à 2000, à l'exception des années 1991-1992, ni pourquoi Ford et General Motors font de bons résultats en Amérique latine et en Chine depuis 2004 (Jetin, 2009). General Motors, qui était quasiment absent du marché chinois en 2000, y est devenu la firme leader. Pourquoi General Motors y réussit-il remarquablement, alors que les conditions de production et de vente n'y sont pas faciles? Comment expliquer enfin que l'entreprise donnée en modèle universel depuis près de trente ans, Toyota, a annoncé deux années consécutives lourdement déficitaires, en raison principalement des pertes sur le marché américain ?

Les travaux du GERPISA ¹ sur l'histoire de l'industrie automobile depuis ses origines ont permis d'identifier deux conditions essentielles à la profitabilité des firmes (Boyer, Freyssenet, 2000 et 2006) : une condition macro-économique et sociétale et une condition micro-économique et sociale. Pour être profitable, une entreprise doit avoir une stratégie de profit compatible avec le mode de croissance du pays qui est son principal marché et doit être mise en œuvre à l'aide de moyens cohérents entre eux et acceptés (de fait) par les principales parties prenantes, les dirigeants, les salariés, les banques et les actionnaires.

¹ Le GERPISA (Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile, EHESS Paris, ENS Cachan) est un réseau international de chercheurs en sciences sociales ayant pris pour terrain d'enquête l'industrie automobile et ses salariés. Il a été fondé en 1981 par Michel Freyssenet (sociologue CNRS) et Patrick Fridenson (historien EHESS). Il est actuellement dirigé par Bernard Jullien (économiste, ENS Cachan).

La rentabilité d'une firme ne dépend pas seulement de la qualité du *management* de ses dirigeants et de leur clairvoyance, mais aussi de l'évolution du mode de croissance du pays ou de la région du monde qui constitue son principal marché. Les dirigeants ont bien sûr beaucoup moins de prise sur le mode de croissance national, non seulement parce qu'un grand nombre d'acteurs sont concernés, mais aussi parce que chaque mode de croissance recèle en son sein des contradictions auxquelles une entreprise seule peut difficilement échapper.

Il semble que ce soit bien là la principale difficulté à laquelle les *Big Three* ont été confrontés. Les bons résultats de General Motors, Ford et Chrysler depuis le milieu des années 80 jusqu'en 2000 ont eu deux origines : le boom des *light trucks* et la conversion des constructeurs américains à la « nouvelle économie ». Les *light trucks* constituent cette catégorie administrative de véhicules, très particulière aux États-Unis, qui rassemble d'authentiques petits camions à usage utilitaire, mais aussi et surtout depuis les années 80 les minivans, les tout-terrains, les SUV, les véhicules de loisir, etc., conçus à partir des plates-formes des véhicules utilitaires. La « nouvelle économie », quant à elle, a été à l'origine de la croissance soutenue observée aux États-Unis durant les années 90, alors que le Japon connaissait une stagnation durable et l'Europe une croissance faible. Elle peut être caractérisée par des innovations technologiques et financières et par une nouvelle division internationale du travail. Banques, fonds d'investissement, grandes entreprises, *start-up* du (ou des) pays-centre cherchaient à devenir le cœur financier et innovateur du nouveau monde globalisé.

Or ces deux évolutions sont directement liées à deux transformations majeures du mode de croissance américain : la dérégulation salariale et la dérégulation financière, dont la crise systémique en cours montre la non-viabilité à long terme, l'une parce qu'elle est sans fin, réduisant le niveau de vie de la majorité de la population, l'autre parce qu'elle provoque des bulles spéculatives à répétition détruisant le financement des investissements et le crédit à la consommation.

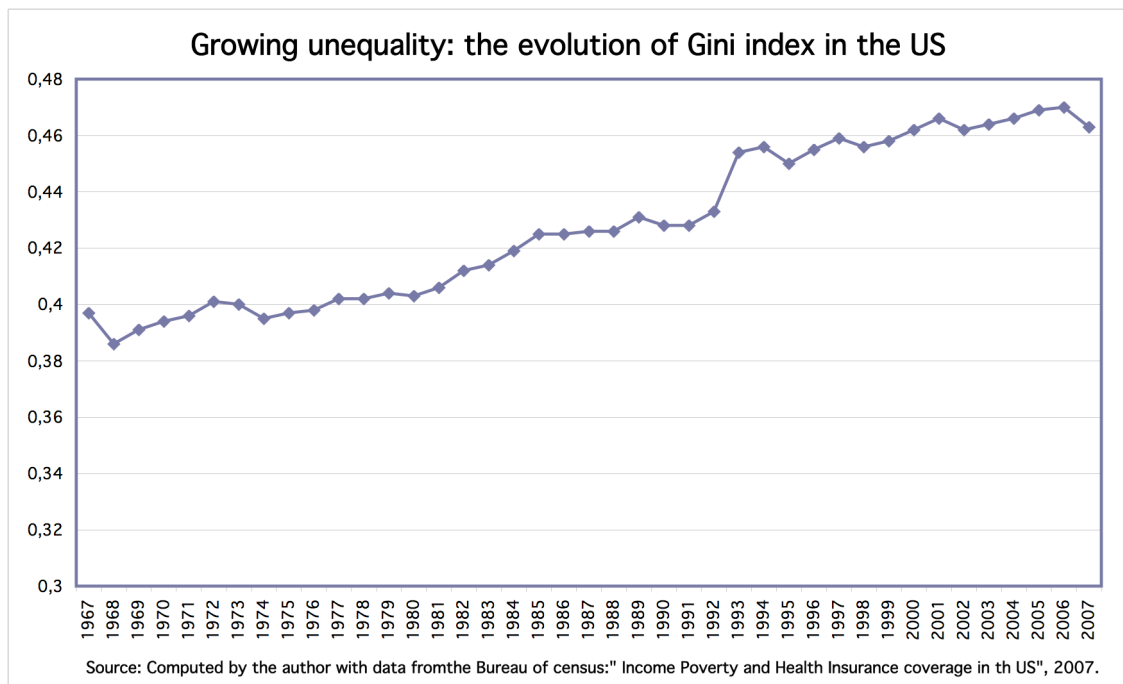
La dérégulation salariale à l'origine du boom des *light trucks*, de la baisse des ventes de *cars*, et de la stagnation tendancielle du marché automobile états-unien depuis près de vingt ans

Les chocs monétaires et pétroliers des années 70 ont, on le sait, cassé la croissance mondiale et déstabilisé les pays dont l'économie était auto-centrée, c'est-à-dire dont la croissance était tirée par la consommation intérieure et l'évolution du pouvoir d'achat indexée aux gains de productivité réalisés. Ces pays eurent à payer une facture fortement alourdie pour le pétrole et les matières premières qu'ils importaient. Ils se trouvèrent face à un dilemme : ils devaient accroître leurs exportations pour compenser des importations plus coûteuses, donc abaisser leur protection douanière, alors que le prix de leurs produits était fixé en fonction du marché intérieur et non du marché international. Ce fut le cas, parmi les pays d'origine des constructeurs automobiles, des États-Unis, de la France et de l'Italie. En revanche, les pays, dont la croissance était déjà tirée par les exportations et le revenu national distribué en fonction de la compétitivité externe, se trouvèrent en situation d'exercer une concurrence accrue sur les premiers. Ce fut le cas de l'Allemagne, de la Suède et surtout du Japon.

Les pays autocentrés cherchèrent des solutions dans des voies différentes. Pour sa part, l'administration Reagan estima que les États-Unis devaient déréguler le marché du travail et les activités financières, tout en relançant la consommation par la baisse des impôts et en réorientant l'industrie à travers les commandes étatiques de la « Guerre des étoiles ». Elle oeuvra en outre à la baisse du prix du baril, qui sera obtenue en 1986 avec le contre-choc pétrolier. Prudente, elle concéda aussi à ses constructeurs automobiles des mesures protectionnistes : elle imposa aux constructeurs étrangers de produire sur le territoire national s'ils voulaient continuer à accroître leurs parts de marché. Les constructeurs américains espéraient que cette mesure ferait perdre aux constructeurs japonais leurs avantages compétitifs, qui étaient alors à leurs yeux les bas salaires au Japon et la sous-évaluation du yen. Des droits de douane élevés sur les *light trucks* furent en outre introduits.

Le mode de distribution du revenu national états-unien changea radicalement. La distribution était auparavant « nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée ». Elle avait été à l'origine de l'exceptionnelle croissance des années 1945-1974. La distribution devint « concurrentielle », c'est-à-dire fondée sur le « mérite individuel », les rapports de force catégoriels et locaux et sur les opportunités financières (Boyer, Freyssenet, 2000). Il en résulta des inégalités croissantes de revenu entre les ménages, comme l'attestent un grand nombre d'indicateurs et les recherches menées sur le sujet. Le coefficient de Gini, qui donne le degré d'inégalité de distribution des revenus, n'a cessé de s'élever aux États-Unis à partir de 1981, rejoignant les pays les plus inégalitaires, comme le Mexique, le Brésil et maintenant la Chine (Graphique 1).

Graphique 1 : Évolution des inégalités des revenus aux États-Unis, 1967-2007



Les auteurs de l'étude *The State of Working America 2008/2009* (Lawrence, Bernstein, Shierholtz, 2009) ont montré que la productivité a augmenté beaucoup plus vite que les revenus salariaux à partir de 1984 et que le salaire horaire médian a fortement divergé du salaire horaire moyen, alors que les courbes de ces trois grandeurs évoluaient parallèlement auparavant. Pour retrouver dans le passé le niveau de concentration du revenu dans le 1% supérieur des salariés observé en 2007 (soit 23%), il faut remonter... au pic de 1928, date hautement significative et symbolique. Outre le creusement des écarts de revenus, on a assisté aussi à une insécurisation de l'avenir pour un grand nombre de ménages : précarité de l'emploi, variabilité des pensions de retraite, moindre protection sociale. C'est ainsi, par exemple, que les retraites à « prestation définie » ont été progressivement remplacées par les retraites à « contribution définie », obligeant les actifs à continuer à travailler au-delà de l'âge de leur retraite ou à essayer de faire fructifier leur épargne par des placements financiers souvent incertains. De même, le pourcentage des salariés protégés par des accords passés avec les syndicats n'a cessé de baisser, pour atteindre le pourcentage très bas de 14% en 2007, contre 27% en 1980.

Tableau 1 : Évolution de l'écart des taux de croissance du salaire et du revenu médians d'une part et de la productivité d'autre part

Median wage and compensation growth and productivity annual growth in recoveries, 1975-2007

	Median		Productivity	Productivity-compensation gap ^a
	Wage	Compensation		
1975-79	0.7%	1.4%	1.4%	0.0%
1983-89	0.4	0.2	1.6	1.3
1992-2000	0.5	0.1	1.8	1.7
2002-07	-0.1	0.0	2.2	2.2

^a Productivity growth less the growth of median hourly compensation.

Source: Authors' analysis of productivity data from Tables 3.2 and median wages from Table 3.5 and compensation/wage ratios from Figure 3B.

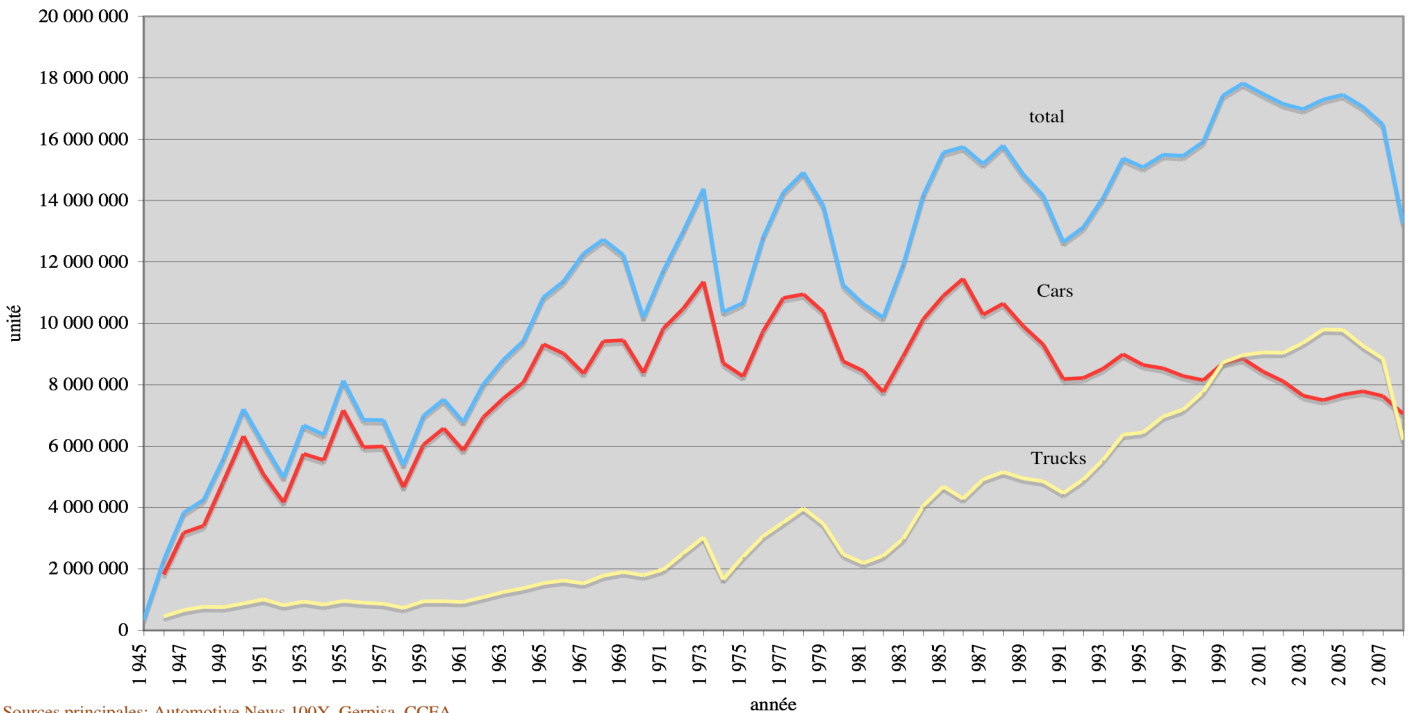


Table 3.1 from: Mishel, Lawrence, Jared Bernstein, and Heidi Shierholtz, *The State of Working America 2008/2009*. An Economic Policy Institute Book. Ithaca, N.Y.: ILR Press, an Imprint of Cornell University Press, 2009.

Ces changements ont affecté directement la demande automobile, tant dans son volume que dans sa structure. Alors que le nombre de ménages n'a cessé de croître, la vente de véhicules neufs a stagné aux alentours de 16 millions d'unités depuis 25 ans en dépit de fortes embardées à la hausse ou à la baisse, au gré des bulles spéculatives et de leur éclatement. Une part croissante des ménages a donc dû renoncer à l'achat de véhicules neufs et se reporter vers des véhicules d'occasion. Structurellement le marché a été marqué par l'augmentation continue et rapide des ventes de *light trucks* au détriment de celles des *cars*, au point de les dépasser en 2000 (Graphique 2).

Graphique 2 : Évolution des ventes automobiles aux États-Unis par catégorie de véhicules de 1945 à 2008

Immatriculations de véhicules automobiles neufs aux États-Unis, par catégorie de véhicule, 1945-2008



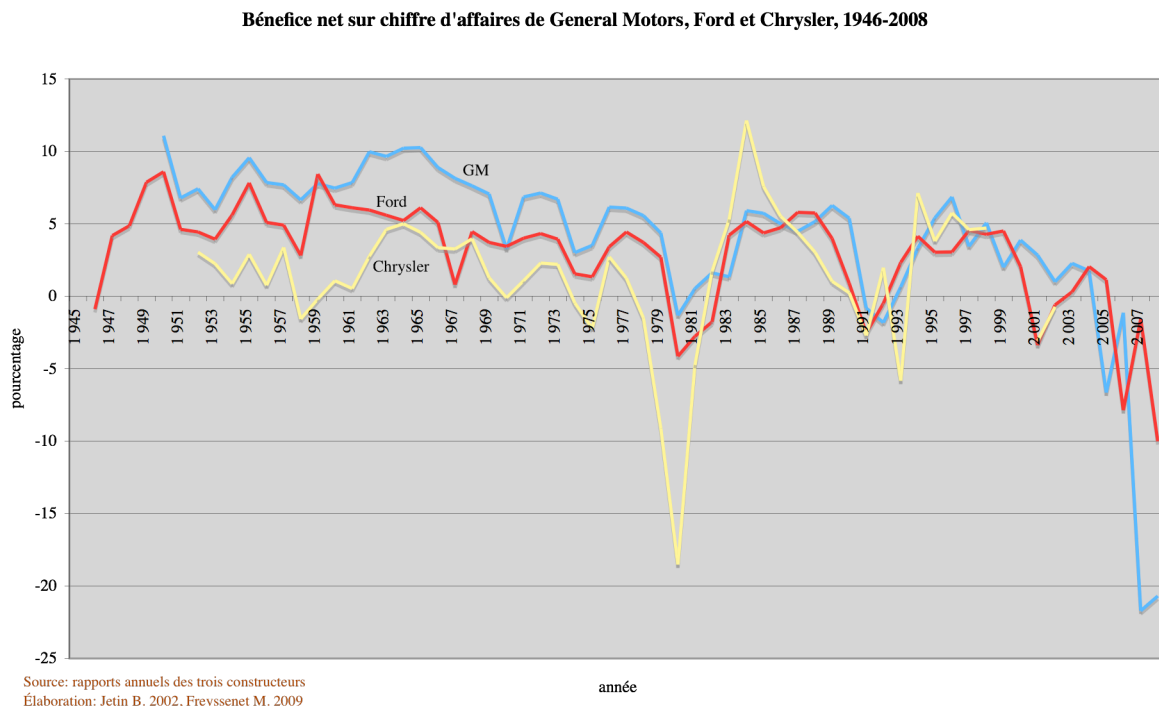
Sources principales: Automotive News 100Y, Gerpisa, CCFA.
Élaboration Freyssenet M., 2007. Mise à jour 2009.

Les ventes des *cars* ont baissé de 11,5 millions d'unités en 1986 à 7,5 en 2006, alors que celles des *light trucks* montaient de 4,3 à 9,8 millions entre les mêmes dates. Les *cars* correspondent aux « véhicules particuliers », mais limités à nos berlines et à leurs dérivées. Les *light trucks*, on l'a dit, sont en très grande majorité des minivans, des tout-terrain et des *Sport Utility Vehicles*, les SUV. Cette distinction administrative entre véhicules recouvre une fiscalité et des normes de consommation, d'anti-pollution et de sécurité différentes. American Motors, alors le quatrième constructeur américain, avait obtenu en 1973 de l'Agence de la Protection de l'Environnement (EPA) que ses jeeps soient assimilées aux *light trucks*, véhicules utilitaires, bien qu'achetés essentiellement par des particuliers (Bradsher, 2002). À l'échelle du marché américain, les ventes de jeeps étaient alors tout à fait marginales. American Motors qui rencontrait à ce moment-là de grandes difficultés n'avait pas les moyens de concevoir et de mettre au point des pots catalytiques. La dérogation à la réglementation parut pouvoir être accordée, parce que sans gravité et probablement temporaire, le temps qu'American Motors se redresse. La brèche réglementaire ne fut pas immédiatement exploitée. Il a fallu attendre trois événements du milieu des années quatre-vingts pour qu'elle le soit: l'invention d'un nouveau concept de véhicule par Chrysler, le véhicule de loisir, l'accroissement des inégalités économiques et sociales et le contre-choc pétrolier. Le premier fit découvrir qu'une fraction croissante des ménages était attirée par des véhicules non conventionnels, pouvant être utilisés aussi dans les activités de loisir. Chrysler récidiva

en faisant de ses jeeps ¹ des véhicules plus confortables et adaptés à la conduite en ville et sur autoroute, donnant naissance aux SUV. Les ménages favorisés par la déréglementation salariale firent de ces véhicules le symbole de leur bonne fortune. Le contre-choc pétrolier rendit indolore financièrement la surconsommation en carburant de ces nouveaux *light trucks*.

Ford et General Motors, loin de laisser à Chrysler ce qui apparaissait au départ comme une « niche », s'engouffrèrent rapidement dans ce qui allait devenir un segment couvrant en fait la moitié du marché. Ils le firent pour de multiples raisons. La clientèle attirée correspondait aux « nouveaux riches » ou à ceux qui croyaient être en train de le devenir, dont le nombre ne cessait d'augmenter avec le creusement des inégalités sociales et les bulles spéculatives. Les *Big Three* répondirent aux attentes fortement symboliques de ces acheteurs en accentuant le caractère statutaire de leur *light trucks*. Ils lancèrent des modèles toujours plus gros, puissants, équipés, ostentatoires et coûteux. Ces modèles étaient en outre plus faciles à concevoir et à fabriquer, car ils l'étaient à partir de châssis existants de véhicules utilitaires et ils n'avaient pas à répondre aux mêmes exigences de sécurité, de consommation et d'anti-pollution que les *cars*. Ils étaient enfin exonérés de nombreuses taxes, puisque assimilés à des véhicules professionnels, et protégés de la concurrence étrangère par des droits de douanes de 25%. Proportionnellement moins coûteux à produire, vendus chers pour être socialement distinctifs, très demandés et protégés par des tarifs douaniers *ad hoc*, les *light trucks* procurèrent des profits considérables aux constructeurs américains (Graphique 3).

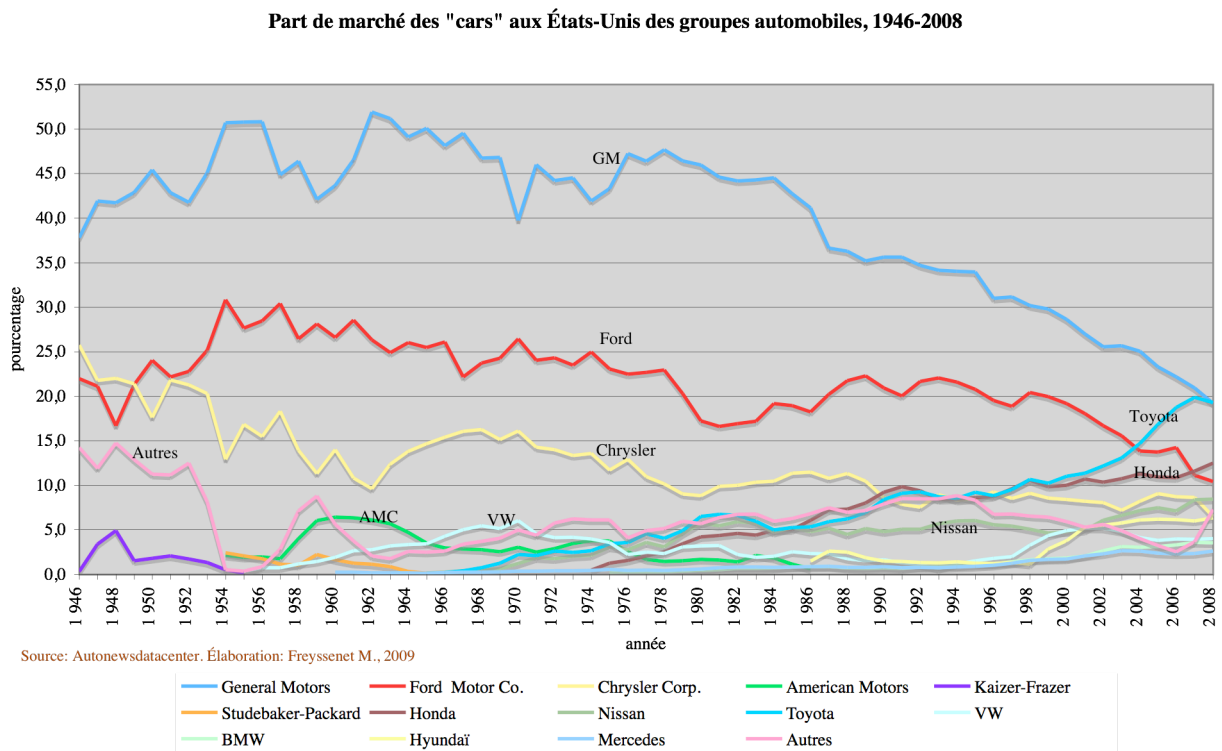
Graphique 3 : Bénéfice net sur chiffre d'affaires de General Motors, Ford et Chrysler, 1946-2008



¹ La marque Jeep a été rachetée à Renault en 1987, qui avait pris le contrôle d'American Motors en 1979.

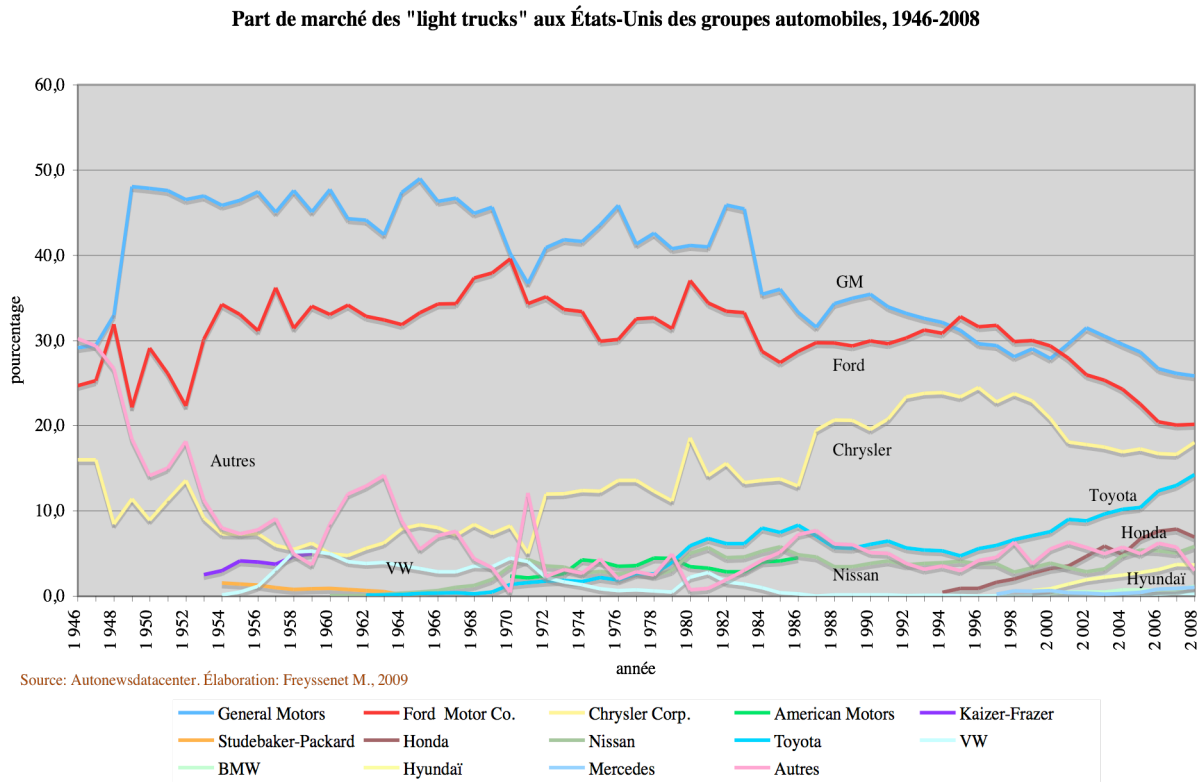
Ils eurent tendance à laisser aux constructeurs japonais le marché des *cars*, beaucoup moins rémunérateur et plus concurrentiel. Ils durent en effet admettre que les constructeurs japonais demeuraient plus performants qu'eux, même en étant soumis aux conditions américaines de production. La part de marché des *Big Three* pour les *cars* n'a cessé de décliner passant de 74,1% en 1984 à 36,1% en 2008, alors que celle des *light trucks* se maintint au-dessus de 75% jusqu'en 2002 (Graphique 4). Aussi bien en termes de ventes que de production aux États-Unis, les *Big Three* apparurent de plus en plus spécialisés dans les *light trucks*. En 2007, 58,3% des ventes et 64,3% de la production de General Motors étaient des *light trucks*, et respectivement 66,9% et 76,6% pour Ford, 68,3% et 75,7% pour Chrysler.

Graphique 4 : Évolution des parts de marché des « cars » par constructeur, 1945-2008



Les *light trucks* ont toutefois commencé à être un peu moins profitables pour les *Big Three* à partir du moment où les constructeurs japonais ont été en mesure de produire leurs propres *light trucks* aux États-Unis, donc de pénétrer un marché sur lequel il leur était impossible de se développer jusqu'en 1997. L'éclatement de la bulle internet en 2000 et la baisse consécutive de la demande ont ensuite rendu la concurrence féroce. Les *Big Three* durent offrir des remises importantes pour résister à la pression des constructeurs japonais, réduisant ainsi leurs marges possibles. Pour soutenir la demande, ils multiplièrent les formules d'achat à crédit et de vente en location-vente, accroissant les risques d'insolvabilité. Malgré ces efforts, leurs ventes totales déclinèrent à partir de 2001, alors que celles des constructeurs étrangers augmentaient, particulièrement celles de Toyota et de Honda (Graphique 5).

Graphique 5 : Évolution des parts de marché des light trucks des constructeurs de 1945 à 2008

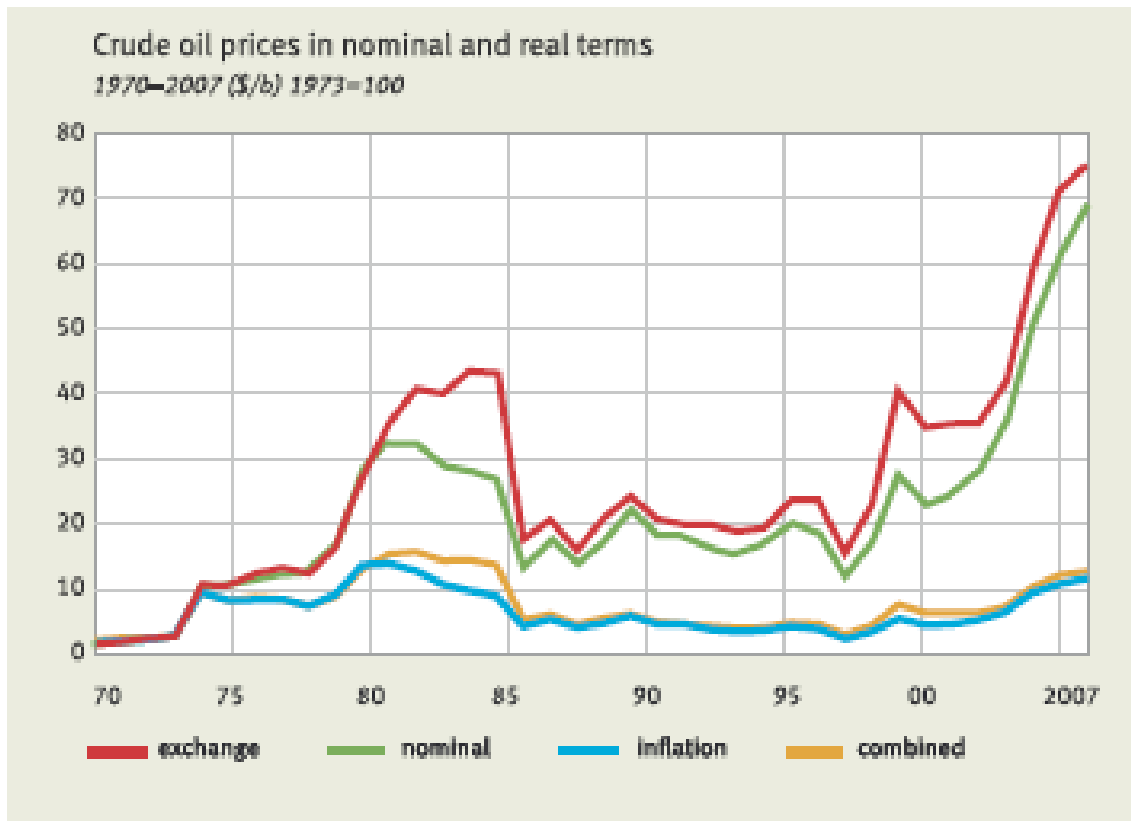


En se spécialisant dans les *light trucks* sur le marché américain, les *Big Three* avaient pris des risques à moyen terme. Les *light trucks* consomment beaucoup plus de carburant que les *cars*¹, et sont nettement plus polluants. Or l'expérience passée avait montré qu'un relèvement du prix du baril se traduisait immédiatement par une baisse des ventes des véhicules les plus gourmands. Mais les dirigeants des constructeurs américains, comme nombre de leurs concitoyens, avaient fini par se convaincre que le pétrole cher était définitivement révolu ou reporté à beaucoup plus tard, grâce à l'exploitation plus performante des nouveaux champs pétroliers (Graphique 6). Mais c'était sans compter avec une forte croissance des besoins en carburant des grands pays émergents, Chine, Inde, Russie et Brésil. Le prix réel du baril augmenta à partir de 2005, pour retrouver en 2008 son plus haut niveau.

¹ Les constructeurs affichent volontiers les consommations de leurs modèles de l'année pour souligner les progrès qu'ils réalisent. C'est ainsi que GM annonçait en 2005, une consommation au 100 km au Canada de 11,2 litres pour ses *light trucks* et de 8,5 pour ses *cars*, soit 32% en plus, et un taux d'émission de CO₂ de 38% supérieur. La réalité des consommations des véhicules effectivement en circulation, telle qu'elle ressort des enquêtes annuelles de l'AAA (American Automobile Association), est sensiblement différente. À kilométrage annuel identique (15 000 miles), les dépenses effectives en carburant par mile étaient en 2005 pour les *SUV* 52% supérieures à celles des *cars*. De même, toutes catégories de véhicules confondues, ces enquêtes n'ont enregistré aucune diminution des dépenses en carburant par mile depuis 1990, toutes choses étant égales par ailleurs: dollar, prix du pétrole, kilométrage annuel parcouru

On a assisté alors à un renversement de tendance : les *cars* progressant et les *light trucks* baissant. Depuis, la crise mondiale a fait chuter à nouveau le prix du baril. Mais les difficultés économiques et les craintes quant à l'avenir vécues par les ménages les ont conduit pour les uns à différer leurs achats, pour les autres à préférer les *cars*, de telle sorte qu'en 2008 cette catégorie de véhicules, tout en baissant aussi, est redevenue majoritaire (à 53,2%, regagnant 7 points en un an). De tous les constructeurs, les *Big Three* ont été les plus affectés. Leurs ventes de *light trucks* ont baissé deux fois plus que leurs ventes de *cars* en 2008.

Graphique 6 : Évolution du prix du pétrole brut, nominal et réel, 1970-2007



Source : OPEP

L'engouement pour les *light trucks* des « nouveaux riches », qu'ils l'aient été réellement ou qu'ils espéraient le rester durablement, a été d'abord à la source des profits des *Big Three* durant les années 90, et ensuite une des deux causes de la chute de leur rentabilité depuis 2001 et de leur actuel effondrement. La deuxième cause, la conversion à la « nouvelle économie », est quant à elle le fruit de la dérégulation financière.

La dérégulation financière à l'origine de la « nouvelle économie », à laquelle se convertissent les *Big Three* en privilégiant les services et en externalisant la fabrication

La dérégulation financière s'est faite par étape depuis les années 70. Elle a bouleversé véritablement les relations économiques internationales à partir du moment où la liberté de circulation et de placement des capitaux est devenue effective. Les premières bulles spéculatives et crises sont alors apparues : 1987, 1990, 1993, 1997, 2000, etc... qui ont concerné selon le cas l'immobilier, telle ou telle matière première, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, etc. Ces soubresauts ont affecté tour à tour l'Europe, le Japon, l'Asie du sud-est, le Mexique, le Brésil, la Russie. Le Japon, en particulier, a été touché à deux reprises, en 1991 et 1998, le plongeant dans un marasme économique dont il n'est pas vraiment sorti. L'Europe l'a été moins, bien qu'elle ait eu à payer aussi le coût élevé de la réunification allemande. En revanche les États-Unis ont connu une décennie 90 exceptionnelle, symbolisée par la réussite fulgurante d'entreprises dans le secteur de l'information et de la communication et par les innovations financières et les profits de Wall Street. Ce qui a été appelé la « nouvelle économie » visait à théoriser ce processus, afin de l'amplifier et le généraliser (Brender, Pisani, 2004).

Au cours des années 90, les États-Unis, suivis de la Grande-Bretagne, imaginèrent pouvoir devenir le cœur à la fois financier et innovateur du monde en voie de globalisation, en fondant leur croissance sur l'afflux de capitaux attirés par les innovations financières des banques et sur le contrôle des activités de production, disséminées mondialement au gré des opportunités de moindre coût, après les avoir rendues dépendantes financièrement et techniquement, notamment en durcissant et généralisant les droits de propriété intellectuelle.

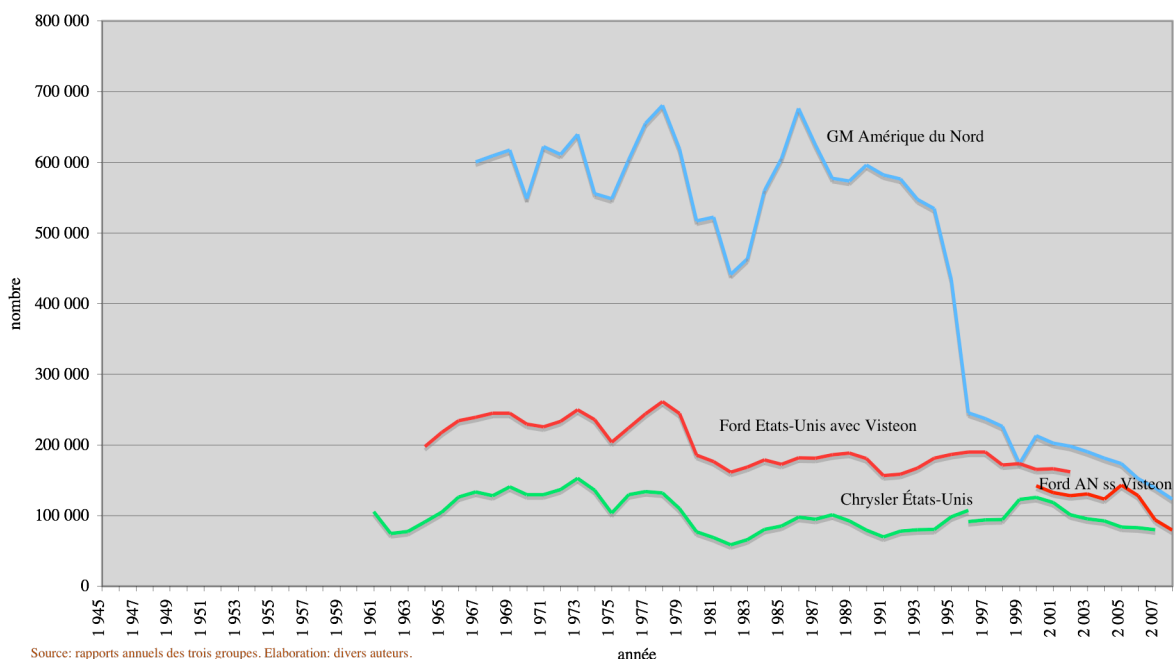
Les entreprises « traditionnelles » ont donc été invitées à externaliser leur production, à s'approvisionner dans les pays à bas coûts, et à ne se consacrer qu'à la conception-innovation, au financement, à la commercialisation et aux services, comme avaient su le faire les *start-up* californiennes devenues en quelques années des géants mondiaux, extrêmement profitables. Elles devaient aussi apprendre à gérer « dynamiquement » leurs fonds, qu'ils soient de roulement, de réserve ou de pension, pour tirer parti des opportunités des variations des cours des actions et des devises au niveau mondial et activer ainsi le financement de l'économie. Quant aux apporteurs de capitaux et aux emprunteurs, ils pouvaient prendre de plus grands risques, protégés qu'ils étaient par les techniques de segmentation et de dissémination des dettes, comme la titrisation, et par de nouvelles formules d'assurance. De puissants fonds de placement, constitués par le regroupement de l'épargne, libres de mouvement, étaient en mesure de contraindre les entreprises à élever leur niveau de rentabilité et à se convertir aux nouvelles règles. La conversion fut facilitée et accélérée en intéressant financièrement les dirigeants d'entreprise, par une augmentation considérable de leurs rémunérations, par la distribution de stock-options et par divers avantages.

La nouvelle division internationale du travail, au profit notamment des États-Unis et de la Grande-Bretagne, devait être vigoureusement menée et rapidement mise en place pour que la plus grande part de la population de ces pays en profite, afin de réduire les tensions et stimuler la consommation intérieure. Quant aux catégories sociales défavorisées par le nouveau cours, son niveau de vie pouvait néanmoins être maintenu, grâce à la baisse des prix des produits courants de plus en plus importés des pays à bas

coûts. Ces pays seraient gagnants aussi grâce aux investissements étrangers, à l'industrialisation et à l'émergence d'une classe moyenne, leur permettant enfin de décoller économiquement et d'alimenter la croissance mondiale, ce que n'avaient pas réussi à faire les politiques de substitution des importations et la création d'importants secteurs publics.

Les constructeurs automobiles américains ont effectivement cherché au cours des années 90 à se mondialiser, ils ont élargi leur offre vers le haut de gamme, ils ont externalisé de très nombreuses activités industrielles et ont développé leurs activités de service. Ils l'ont fait différemment, avec d'un côté General Motors et Ford et de l'autre Chrysler. General Motors a créé de nouvelles usines en Argentine et en Pologne, a conclu une alliance avec Fiat, a racheté Saab et Daewoo et préparé son implantation en Chine. Ford a pris le contrôle de Mazda, et constitué une nouvelle division, Premier Automotive, regroupant sa marque haut de gamme Lincoln et les spécialistes européens qu'il a acquis: Aston Martin, Land Rover, Jaguar, Volvo. General Motors a commencé en 1996 à se séparer de ses activités équipementières, séparation sanctionnée par la rupture en 1999 de tout lien capitalistique avec Delphi, sa principale filiale (Frigant, 2009). La chute de ses effectifs fut spectaculaire : - 200.000 en deux ans. Toutefois General Motors ne put se dégager de toute responsabilité vis-à-vis de ses anciens salariés, notamment en matière de retraite et d'assurance maladie. Ford fit de même un peu plus tard. La séparation définitive d'avec sa filiale équipementière, Visteon, fut conclue en 2000. L'impact sur les effectifs de Ford fut beaucoup plus faible que celui sur les effectifs de General Motors. D'abord parce que Visteon était trois moins important que Delphi en Amérique du Nord. Ensuite, parce qu'une partie du personnel travaillant chez Visteon resta dans les effectifs de Ford, celui-ci les louant à son ex-filiale. Enfin, parce que Ford recruta, mais ce fut aussi le cas de General Motors, pour développer ses services commerciaux, son après-vente et ses activités financières (Graphique 7).

Évolution des effectifs des Big Three en Amérique du Nord, 1961-2008



Les deux constructeurs renforcèrent ces activités et en créèrent de nouvelles : nouvelles formules de crédit auto, crédit-bail, assurance, louage, contrat d'entretien, réparation, financement des réseaux et des sous-traitants, crédit immobilier, activités de placements financiers, titrisation des créances, etc. Ford acquit par exemple le loueur de véhicule Hertz, intégrant ainsi près de 10.000 salariés nouveaux.

Pour Chrysler, sa conversion à la nouvelle économie se posait différemment. Il n'avait pas de filiale équipementière et il affichait un taux d'intégration déjà très bas. En fusionnant avec Daimler en 1998 (une « fusion entre égaux »), il crût ou fit croire que le nouveau groupe allait pouvoir être présent partout, offrir tout type de véhicules et tous les services associés, et disposer enfin de moyens financiers considérables et réguliers (Belzowski 2009).

Jusqu'en 2000, durant le gonflement de la bulle internet, la « nouvelle économie » appliquée à l'automobile sembla remplir ses promesses. Les cours de bourse des constructeurs s'envolèrent, comme les rémunérations des dirigeants. Les activités financières et de service amplifièrent les profits des activités automobiles. La réduction des effectifs, associée au vieillissement du personnel, faisait toutefois peser mécaniquement sur les actifs le poids croissant des très nombreux retraités et de leurs familles¹. Une explosion des coûts salariaux était à craindre, comme le laissait présager l'augmentation du coût annuel moyen par salarié². Mais là aussi, la « nouvelle économie » était censée apporter la solution. Une gestion dite « dynamique » des fonds de pension, c'est-à-dire le placement de l'argent des cotisants sur des produits financiers plus risqués mais plus rémunérateurs, devait rendre presque indolore l'accroissement des charges sociales de l'entreprise.

L'éclatement de la bulle internet fin 2000 ébranla cet échafaudage, à peine mis en place. Les pertes ou les faibles bénéfices enregistrées par les fonds de pension des constructeurs automobiles sur leurs placements financiers ne permirent pas d'alléger les charges sociales. Les dépenses salariales globales augmentèrent brutalement. Le coût horaire moyen global d'un ouvrier de General Motors aux États-Unis passa, en dollar 2008, de 65 \$ en 2000 à 75 en 2002, puis à 90 en 2003. Les charges de pension et d'assurance maladie de General Motors représentaient les deux tiers de son passif en 2002, près de la moitié de celui de Ford. Les écarts de coût de production avec les constructeurs japonais implantés aux États-Unis, qui n'avaient rien de véritablement pénalisant jusque-là, s'élargirent fortement. Alors que le salaire horaire moyen d'un ouvrier Ford était en 2002 de 29 \$ contre 26 \$ chez les transplants japonais, soit un écart de 3 \$, celui-ci passait à 8 \$ en y ajoutant les charges sociales directes, puis à 22 \$ avec les charges des retraités et de leurs familles (Mercer, 2003).

Le marché automobile américain, qui a atteint en 2000 le sommet historique de 17,8 millions véhicules, commença à baisser légèrement les trois années suivantes jusqu'à 17 millions, pour remonter à 17,4 en 2005. Ce non-effondrement de la demande, contrairement aux précédentes crises, a été obtenu par l'ouverture sans retenue des vannes du crédit et des locations-ventes. Les filiales financières des constructeurs

¹ La charge des salariés sur les actifs chez General Motors s'est élevée de 0,85 retraité par actif en 1995 à 2,80 en 2002 et à 3,44 en 2007. Le rapport était de 1,2 chez Ford et de 1 chez Chrysler en 2002 (Mercer G. 2003)

² Alors qu'auparavant toute baisse d'effectifs au niveau mondial se traduisait chez General Motors par une diminution, ou au moins par une stagnation du coût annuel moyen par salarié, on observe le phénomène inverse à partir de 1995.

américains eurent recours aux « subprimes » et à la location-vente avec engagement sur un prix de rachat. Leurs résultats et bénéfices annuels en furent (artificiellement) gonflés. Les facilités accordées permirent même aux ventes de *light trucks* de progresser à nouveau et d'atteindre le pic de 9,8 millions en 2005! (Graphique 2)

Mais les conditions de la concurrence avaient changé. Le marché des *light trucks* n'était plus la chasse gardée des *Big Three*. Les constructeurs japonais ne cessaient de prendre des parts de ce marché depuis 1996, au point que les ventes de Chrysler et de Ford commencèrent à baisser sur ce segment à partir de 2000 et celles de General Motors à partir de 2004. La guerre des rabais et autres avantages pour attirer ou garder les clients fit rage, laminant les marges bénéficiaires (Senter, McManus, 2009).

Les *Big Three*, qui venaient de vivre une décennie de rêve, affichèrent les premières pertes en 2001 et ne se rattrapèrent les trois années suivantes que grâce aux bénéfices (largement théoriques) de leurs filiales financières. 2005-6, c'est le plongeon (Graphique 3).

Le piège de la dérégulation salariale et financière se referme sur les *Big Three* d'abord, sur les transplants japonais ensuite

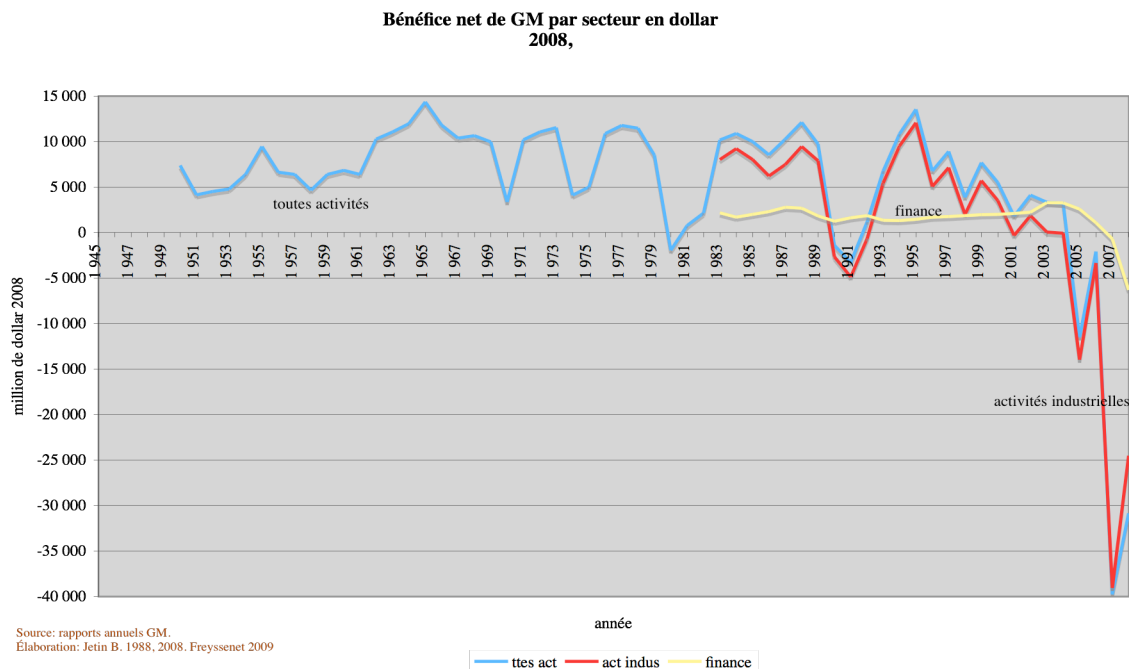
La « nouvelle économie » américaine et, dans son sillage, tout ou partie des économies des autres pays développés ont permis à certains pays dits émergents, à la Chine et à l'Inde notamment, de connaître un boom économique sans équivalent. « Ateliers du monde », leurs besoins en pétrole et matières premières sont devenus tels que les prix de ces produits sont repartis fortement à la hausse après être restés à des niveaux bas pendant près de deux décennies. Le baril de pétrole retrouva en 2007 le niveau de prix réel qu'il avait atteint après le second choc pétrolier (Graphique 6). L'augmentation des prix des biens de consommation et d'équipement qui en est résulté a contribué à la baisse du pouvoir d'achat des ménages et consécutivement de la demande automobile. Parallèlement, le réchauffement climatique dû aux gaz à effet de serre, émis notamment par les automobiles, se confirma. Gouvernements et populations finirent par s'en convaincre. Les possesseurs de *light trucks* furent de fait accusés d'accroître inutilement la pollution, par simple exhibitionnisme social.

La pression à la baisse des coûts exercée sur les fournisseurs et équipementiers, en particulier sur Delphi et Visteon, conduisit les deux ex-filiales de General Motors et Ford à l'état de faillite. Delphi fut mis sous protection du chapitre 11 dès 2005, et Visteon a dû être renfloué la même année par Ford. General Motors et Ford durent supporter de nouvelles charges. Daimler, qui avait rapidement contrôlé entièrement Chrysler contrairement à leur accord initial de fusion, n'a pas su, voulu ou pu déspecialiser sa filiale américaine dans les *light trucks* (68,3% des ventes et 75,7% de la production aux États-Unis en 2007). Il a toutefois réussi à vendre début 2007 80% de sa participation dans Chrysler au fonds d'investissement Cerberus, limitant ainsi les pertes considérables que son aventure américaine lui a occasionnées (Köhler 2009).

Les conditions de la descente aux enfers des *Big Three* étaient dès lors réunies. Ayant résisté jusque-là, les ventes totales de *light trucks* chutèrent à leur tour dès le milieu de 2007 (Graphique 2), y compris cette fois-ci celles des constructeurs japonais (Graphique 4). Les premiers défauts de paiement apparurent, ainsi que les restitutions de véhicule en location-vente. Les ingrédients de la crise financière étaient en place. Surendettés, nombre de ménages durent restituer leurs biens. Mais ces derniers avaient perdu toute

valeur et consécutivement les créances correspondantes éparpillées à travers le monde par la magie de la titrisation. Les banques coupèrent tout crédit, pour retarder ou éviter leur propre faillite. La montée du chômage et la crainte de l'avenir firent le reste. Le marché automobile américain plongea à 13,2 millions de véhicule en 2008 et pourrait descendre à 10 millions en 2009. Les ventes des *light trucks*, qui avaient dépassé celles des *cars* en 1999, sont repassés en dessous en 2008. Les filiales financières des *Big Three* non seulement ne limitèrent plus les pertes, mais elles y contribuèrent directement (Graphique 9).

Graphique 9, Évolution du bénéfice net de General Motors par secteur d'activité



Les constructeurs américains ne sont pourtant pas restés sans rien faire, loin de là. General Motors a réduit ses effectifs aux États-Unis de 213.000 en 2000 à 123.000 en 2008, soit une baisse de 42,2%. Le secteur automobile de Ford est passé de 142.000 salariés en Amérique du Nord à 78.900 entre les mêmes dates, soit -44,4%. La baisse a été légèrement moins forte chez Chrysler : 125.500 à 80.000 (en 2007), soit -36,5% (Graphique 7). Peu de constructeurs, de par le monde, ont par le passé infligé de telles réductions d'effectifs à leurs salariés. Les *Big Three* n'ont eu de cesse par ailleurs de négocier avec UAW et CAW, puis de renégocier à peine les précédents accords signés, des diminutions de charges et le transfert de la gestion des fonds de pension aux syndicats. Ils ont commencé à réduire le nombre de leurs modèles de voiture, et même de leurs marques, soit en supprimant certaines, comme Oldsmobile par General Motors, soit en les revendant, comme Aston Martin, Mazda, Land Rover et Jaguar pour Ford. Ils ont accru le nombre de modèles par plate-forme. Mais rien n'y a fait : d'une part parce qu'ils ont été rattrapés par la crise, d'autre part parce que les mesures prises étaient ni les plus urgentes, ni les plus appropriées. Obsédés par la concurrence des constructeurs étrangers, ils ont privilégié la réduction des coûts salariaux, sans remettre en cause leur choix pour les *light trucks* et leur politique financière, qui allaient pourtant les perdre. Ils l'ont fait d'autant moins que les constructeurs japonais leur ont emboîté le pas, en

partant à la conquête du marché des *light trucks* et en recourant eux aussi aux facilités de crédit. C'est pourquoi, Toyota, Honda et Nissan ont fait de lourdes pertes sur le marché américain, sans toutefois que celles-ci ne mettent leur existence en péril, contrairement aux *Big Three*.

Conclusion

Les constructeurs automobiles américains n'ont pas été les victimes malheureuses de la crise financière qui les aurait empêchés de se redresser à temps. Ils ont directement contribué à ce qu'elle advienne, en adhérant à la « nouvelle économie » et en mettant en œuvre ses recettes. Pouvaient-ils ne pas le faire ? Ils n'étaient pas maîtres en effet de la dérégulation salariale et financière et de ses conséquences.

Même s'ils ne l'avaient pas voulu, voire anticipé, ils auraient été contraints, comme l'ont fait aussi les constructeurs étrangers, de répondre à la demande croissante de *light trucks*. Tous se sont exposés à un retournement brutal du marché et de la réglementation et tous en payent aujourd'hui le prix. Ils auraient pu en revanche utiliser leurs gains pour reconquérir le marché des *cars* et préparer l'inévitable transition aux motorisations propres. Ford, General Motors, DaimlerChrysler ont bien essayé de commonaliser les plates-formes de leurs voitures américaines avec celles de leurs filiales européennes ou asiatiques, pour en abaisser le coût. Dans les trois cas, ce fut un échec. Ces tentatives ont même contribué aux pertes d'Opel-Vauxhall, de Ford Europe et de Chrysler.

Étaient-ils obligés d'externaliser et de miser sur leurs activités financières. Ford, en principe non, General Motors plus difficilement. Si la famille Ford conserve le pouvoir, en raison de la détention d'actions privilégiées, elle a dû cependant tenir compte de son actionnariat. Jacques Nasser, éphémère CEO, en a été en quelque sorte l'expression flamboyante, en faisant de la « valeur actionnariale » la boussole unique. General Motors, dont le capital est très dispersé, a subi directement la pression des investisseurs. Si les constructeurs étrangers, présents sur le marché nord-américain, ne les ont pas tous suivis dans la voie de l'externalisation et de la financiarisation, ils ont accordé, eux aussi, des facilités de crédit et ont eu recours à la location-vente pour vendre à des acquéreurs insuffisamment solvables.

General Motors et Ford ont tenté de poursuivre leur stratégie de profit, privilégiant les économies d'échelle sur les parties invisibles des véhicules et la diversité sur les parties visibles. Ils ont logiquement copié la firme innovatrice, Chrysler, qui avait su révéler dans les années 80 le marché des *light trucks*. Mais l'élargissement de la gamme n'est tenable, dans le cadre d'une stratégie « volume et diversité », qu'à deux conditions : la commonalisation doit progresser d'autant, la demande des nouveaux types de véhicules doit être durable. La première condition n'a pas été remplie, les architectures des *cars* et des *light trucks*, telles que conçues aux États-Unis, étant trop dissemblables. La seconde condition est en passe de ne plus l'être. Une distribution « concurrentielle » du revenu national, telle qu'elle est maintenant généralisée aux États-Unis, ne peut garantir en effet la stabilité relative nécessaire des segments de marché. La stratégie « innovation et flexibilité », avec laquelle Chrysler a renoué dans les années 80, était plus adaptée à la nouvelle structure de la demande. Elle a permis à cette firme de renaître alors de ses cendres. Mais, comme par le passé, elle a voulu, une fois sa situation rétablie, devenir comme les deux autres constructeurs. Elle a fusionné avec Daimler pour son malheur, au lieu de chercher, conformément aux exigences de sa stratégie, les nouveaux véhicules conceptuellement innovants correspondant aux

attentes des couches nouvelles de la population périodiquement engendrées par la distribution « concurrentielle » du revenu national (Boyer, Freyssenet, 2006).

Quelle qu'ait été la pertinence de leur stratégie de profit, les constructeurs pouvaient difficilement résister dans un modèle de croissance nationale aussi auto-destructeur que celui qu'a voulu incarner « la nouvelle économie américaine ». Elle a fait la preuve de son insoutenabilité économique, écologique, sociale et géopolitique. L'enjeu dépasse maintenant largement l'industrie automobile : il est celui de la refondation du modèle de croissance américain. Les constructeurs automobiles peuvent toutefois y contribuer en participant à la réduction des inégalités sociales, en subordonnant les activités financières aux impératifs d'un développement de long terme, en établissant des relations avec leurs fournisseurs sur d'autres bases que le moins-disant social et écologique, et en proposant des véhicules respectueux des personnes et de l'environnement (Freyssenet, 2009).

Bibliographie sélective

- Belzowski B. (2009) « Can Chrysler Survive at its Reinvention ? » in Freyssenet M. (ed) *The Second Automobile Revolution*, London, New York : Palgrave, pp 206-221.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000) *Les modèles productifs*, Paris: La Découverte, 128 p.
- Boyer R., Freyssenet M. (2006) *Le Monde qui a changé la Machine. Essai d'interprétation d'un siècle d'histoire automobile, quatorze textes préparatoires*, Éditions numériques : <http://freyssent.com> ; <http://web.upmf-grenoble.fr/regulation>.
- Bradsher K. (2002) *High and mighty: SUV's, the World's most dangerous vehicles and how they got that way*. New York: PublicAffairs.
- Brender A., Pisani F. (2004) *La Nouvelle Économie Américaine*, Paris: Economica.
- Frigant V. (2009) « Winners and Losers in the Auto Parts Industry. Trajectories Followed by the Main First Tier Suppliers Over the Past Decade », in Freyssenet M. (ed) *The Second Automobile Revolution*, London, New York : Palgrave, pp 206-221.
- Freyssenet M. (2009) , « Wrong Forecasts and Unexpected Changes : the World that Changed the Machine », « The Second Automobile Revolution : Promises and Uncertainties », in Freyssenet M. (ed) *The Second Automobile Revolution*, London, New York : Palgrave, pp 7-37, 443-454.
- Köhler H-D. (2009) From the Marriage in Heaven to the Divorce In Earth : The DaimlerChrysler Trajectory since the Merger », in Freyssenet M. (ed) *The Second Automobile Revolution*, London, New York : Palgrave, pp 309-331.
- Jetin B. (2009) « Strategies of Internationalisation of Automobile Firms in the New Century : a New Leap Forward ? », in Freyssenet M. (ed) *The Second Automobile Revolution*, London, New York : Palgrave, pp 38-65.
- Lawrence M., Bernstein J., and Shierholtz H. (2009), *The State of Working America 2008/2009*, An Economic Policy Institute Book. Ithaca, N.Y.: ILR Press, an imprint of Cornell University Press, 2009.
- Mercer G. (2003), « Disaster Deferred : The U.S. Big 3 and the Labor Cost Squeeze », in Freyssenet M., Lung Y., Proceedings of Eleventh GERPISA International Colloquium « Company Actors on the Look Out for New Compromises Developping GERPISA's New Analytical Schema », Paris 11-13 june. Edition numérique : <http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/>
- Mercer G. (2009) « Ford 1993-2007 : Losing its Way ? », in Freyssenet M. (ed) *The Second Automobile Revolution*, London, New York : Palgrave, pp 185-205.
- Senter R., McManus W. (2009) General Motors in an Age of Corporate Restructuring », in Freyssenet M. (ed) *The Second Automobile Revolution*, London, New York : Palgrave, pp 165-184.