

L'industrie automobile britannique dans les années quatre-vingt

Jean-Jacques Chanaron*

L'histoire de l'industrie automobile britannique depuis la guerre est celle du déclin d'un secteur industriel dont la production a crû de 12,6 % par an jusqu'en 1964, pour ensuite régresser puis stagner depuis 1983. Ce recul a touché aussi bien les firmes britanniques que les filiales des constructeurs étrangers implantés au Royaume-Uni. Toute reprise du marché intérieur, comme celle amorcée en 1981, se concrétise donc par une augmentation des importations. Comment un secteur jusque là au cœur de l'expansion économique de l'Angleterre a-t-il pu subir une régression d'une telle ampleur ? Une productivité faible, de lourdes pertes à la suite de conflits sociaux très durs, des gouvernements successifs qui n'ont jamais défini un plan sectoriel cohérent, des erreurs de gestion, autant d'éléments qui se sont combinés pour entraîner la chute. Qu'apporteront dans cinq ou dix ans les stratégies de redressement mises en place aujourd'hui ? Dans le meilleur des cas, une production qui se stabiliserait à 1 500 000 véhicules par an et un maintien de l'emploi ; dans tous les cas de figure, la marginalisation de Rover dont l'indépendance paraît compromise.

Moteur de l'économie britannique tout au long des années cinquante et soixante, et dominant alors la scène européenne, l'industrie automobile¹ est devenue à partir de 1973 le symbole d'une crise structurelle qui affecte la majeure partie de l'industrie manufacturière. La part de l'industrie automobile dans le total des emplois est ainsi revenue de 9-10 % au milieu des années soixante à environ 6 % au milieu des années

* Jean-Jacques Chanaron est chargé de recherche au CNRS, en détachement auprès de PREST, Université de Manchester.
1. L'analyse est strictement limitée à l'industrie des voitures particulières.

quatre-vingt et, en 1986, la Grande-Bretagne représentait seulement 3,8 % de la production mondiale de voitures particulières contre 29,3 % pour les Etats-Unis, 27,4 % pour le Japon, 14,9 % pour l'Allemagne, 10,1 % pour la France, 5 % pour l'Italie, 4,4 % pour l'Espagne et 3,9 % pour le Canada.

L'industrie automobile britannique face à son destin

1986 restera comme une année charnière de l'histoire de l'industrie automobile britannique et à plusieurs titres : le groupe public Rover (anciennement British Leyland) a enregistré ses pires résultats commerciaux depuis la fusion de Austin et Morris en 1952 ; le gouvernement conservateur a changé d'attitude vis-à-vis de Rover, donnant plein pouvoir à un nouveau PDG, G. Day, pour réorganiser le groupe et définir une nouvelle stratégie ; l'unité de montage implantée par Nissan dans le nord-est de l'Angleterre a démarré ses activités ; la balance commerciale du secteur automobile a connu un déficit record de 39 milliards de francs alors qu'en 1981 elle était excédentaire.

Un déclin graduel

L'évolution historique de la production britannique de voitures particulières est singulière. Quatre périodes peuvent être distinguées : de 1946 à 1964, la production augmente régulièrement à un taux d'accroissement annuel moyen de 12,6 % ; de 1965 à 1972, elle stagne, évoluant en « dents de scie » ; de 1973 à 1982, elle diminue régulièrement à un rythme annuel moyen de 7,4 % ; enfin, depuis 1983, la production stagne autour du million d'unités.

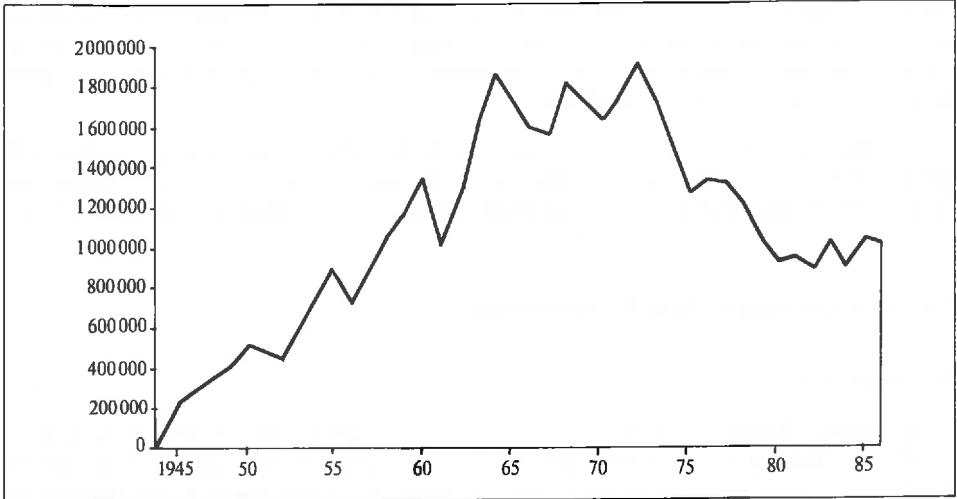
Sur le plan international, le déclin de l'industrie automobile britannique a commencé dès la fin des années cinquante. En 1958, la Grande-Bretagne assurait 12,6 % de la production mondiale, 7 % en 1972, 5 % en 1975 et 3 % en 1984.

Ces piètres résultats se retrouvent au niveau des firmes. Rover est passé du cinquième au huitième rang européen entre 1968 et 1986. Les constructeurs américains ont réduit la production de leurs filiales britanniques, augmentant celle de leurs unités allemandes et espagnoles. La part de la Grande-Bretagne dans la production européenne de Ford passe ainsi de 74 % en 1968 à 25 % en 1984 et pour General Motors (GM) de 27,4 % en 1968 à 6,5 % en 1980 puis à 12 % en 1986.

Au plan national, l'industrie automobile britannique joue un rôle décroissant. En termes de valeur ajoutée, la part du secteur « véhicules à moteur » dans le total des industries manufacturières passe de 6,2 % en 1975 à 3,7 % en 1984 et sa part dans le

GRAPHIQUE 1

Production de voitures particulières en Grande-Bretagne depuis 1945



Source : GERPISA (1987).

Produit Intérieur Brut de 2,1 % à 1,3 %. En termes d'emplois, la diminution est également spectaculaire. Le total des emplois directs et indirects (constructeurs, fournisseurs, distributeurs, réparateurs) passe de 1 285 000 en 1974 à 1 065 000 en 1984. Les effectifs salariés du secteur automobile diminuent de 519 000 en 1970 à 424 000 en 1980 et à 281 000 en 1985. Les effectifs de Rover sont passés de 307 000 en 1973 à 200 000 en 1981 puis à 133 000 en 1985 ; ceux de Ford de 75 000 en 1979 à 49 000 en 1985 ; ceux de Vauxhall 37 000 en 1971 à 33 000 en 1978 puis à 10 000 en 1985 ; et ceux de Peugeot-Talbot (Chrysler UK) de 31 000 en 1973 à 24 000 en 1979 et 5 300 en 1986.

Les contre-performances de l'industrie automobile britannique interviennent alors même que le marché intérieur connaît un net redressement depuis 1981. Sur la période 1981-1987, le marché anglais s'avère l'un des plus dynamiques d'Europe avec un taux annuel de progression de près de 5 % alors que les immatriculations stagnent en Allemagne et en Italie et diminuent en France. Ce sont les importateurs — y compris les voitures Ford et GM importées d'Allemagne et d'Espagne — qui ont en fait profité de la croissance de la demande. Leur part est ainsi passée de 14,3 % en 1970 à 45,4 % en 1977, 56,3 % en 1979 et 58,1 % en 1985, record historique. Ford a conforté ses positions sur le marché britannique, restant première marque depuis dix ans avec une part totale du marché de 27,4 % en 1986. En 1986, Ford UK est même devenu premier constructeur local avec 17,6 % du marché pour les seules voitures produites en Grande-Bretagne, trois de ses modèles prenant les trois

premières places du classement des ventes par modèle. Ford a également progressé sur le marché des « flottes », c'est-à-dire des achats des entreprises pour leurs cadres. Ce marché, spécifique à la Grande-Bretagne, est important quantitativement — 40 % des immatriculations en 1986 — mais aussi parce qu'il constitue un indicateur de l'image de marque des constructeurs. Les grandes « flottes » (plus de 1 000 voitures par an, souvent de la même marque) ont représenté plus de 25 % des ventes de voitures neuves — environ 470 000 véhicules — dont 48 % pour Ford, 27 % pour Vauxhall et 14 % pour Austin Rover.

En 1986, les constructeurs spécialisés sur le haut de gamme se sont attribué 8 % du marché dont 3,7 % pour Volvo seul. Les constructeurs japonais, respectant l'accord tacite de limitation des importations, ont vu leur part se stabiliser à 11 %.

Des constructeurs dans la tourmente

Le groupe Rover

Le groupe Rover a affiché en permanence des pertes comptables depuis 1974 (sauf en 1984 mais seulement grâce à la privatisation de Jaguar). Son chiffre d'affaires stagne depuis 1978 (en valeur courante), les exportations ayant régressé de façon spectaculaire entre 1978 et 1985. Le poids de sa dette à long terme est passé de 4,3 % du chiffre d'affaires en 1975 à 21,2 % en 1985. Dans le classement des entreprises britanniques, Rover est passé de la septième place en 1975 à la vingt-deuxième en 1984. Les difficultés de Rover ne sont pas nouvelles mais profondément liées à son histoire et, en particulier, à la succession de restructurations qui ont présidé à sa constitution et aux multiples changements de direction qui ont accompagné chaque changement majeur de stratégie industrielle ou commerciale.

Entre 1982 et 1986, la direction de British Leyland applique une stratégie comparable à celle de la plupart de ses concurrents américains et européens : augmenter la productivité par une réduction régulière de la force de travail et l'introduction massive des nouvelles technologies ; augmenter les exportations en Europe et aux Etats-Unis. Mais elle ne suit que très partiellement la mission de privatisation qui lui est assignée : seule Jaguar, il est vrai relativement facile à vendre, est privatisée en 1984. Cette lenteur est considérée comme la cause première du changement brutal de direction en mai 1986.

Les premières décisions de G. Day concernent une vaste réorganisation du groupe (dont le nom change pour devenir le groupe Rover) : la plupart des directions opérationnelles changent de titulaire et les filiales sont privatisées méthodiquement l'une après l'autre — Leyland Bus, Leyland Trucks (y compris Freight Rover), Istel (informatique), Unipart (composants), IRA (filiale australienne), Ashok (filiale indienne), Llanelli Radiator. En outre, le programme de coopération avec Honda pour le remplacement de la Maestro est accéléré.

Les filiales des constructeurs américains

L'implantation des constructeurs américains en Grande-Bretagne n'est pas récente : 1911 pour Ford, 1924 pour GM qui rachète Vauxhall et 1925 pour Chrysler qui prend alors le contrôle de Maxwell et Dodge, puis Rootes en 1966 avant de se retirer totalement en août 1978 en cédant ses actifs à Peugeot.

Pendant près de quarante ans, les filiales de Ford et GM ont disposé d'une large autonomie de gestion, assurant la conception de leurs gammes de modèles, définissant leurs normes et technologies de production, conduisant leurs propres politiques commerciales et de relations sociales. Mais au début des années soixante, les maisons-mères ont créé des structures de coordination au niveau européen. En ce sens, les filiales Ford Motors Company (tout comme Ford Espana et Ford Werke) et Vauxhall (tout comme Opel et General Motors Espana) opèrent comme des divisions au sein d'une gestion réalisée à l'échelon multinational.

En Grande-Bretagne, Ford ne produit pas seulement des voitures particulières mais aussi des véhicules commerciaux dérivés de voitures particulières, des véhicules utilitaires légers, des poids lourds (en joint-venture avec Fiat-Iveco depuis 1986), des tracteurs agricoles et toute une série de composants, en partie exportés vers les autres unités européennes du groupe, et en particulier des radiateurs, des systèmes de chauffage, des carburateurs, des distributeurs, des transmissions mécaniques, des moteurs à essence et diesel et des petits équipements électriques. Ford dispose de 22 unités de production en Grande-Bretagne, emploie plus de 45 000 personnes, assurant plus de 100 000 autres emplois industriels. Près de 16 milliards de francs ont été investis entre 1979 et 1985. Les voitures produites en Grande-Bretagne le sont avec un contenu local de 83 %.

Dans la stratégie mondiale de GM, Vauxhall est considérée comme une filiale-atelier, la filiale allemande Opel jouant le rôle leader pour la conception des modèles européens du groupe. Ses pouvoirs de décision sont réduits à la gestion quotidienne des installations, aux relations avec les autorités locales, à la commercialisation en Grande-Bretagne, à la gestion de la main-d'œuvre et à la résolution des conflits sociaux. GM dispose également en Grande Bretagne de filiales de fabrication de composants — AC Spark Plug, Delco, Fisher Body et Saginaw —, de Bedford pour la production de véhicules utilitaires de basse et moyenne gamme (la production de poids lourds ayant cessé en 1986).

Les autres constructeurs

La situation de Peugeot-Talbot reste difficile, son chiffre d'affaires de 1985 ayant été inférieur à celui réalisé en 1978, date de la reprise de Chrysler UK. Ces persistantes difficultés ont été largement liées aux vicissitudes du « contrat iranien ». Le partenaire iranien, Khodro, ne parvient plus depuis la révolution islamique et la guerre Iran-Irak à assurer le paiement en devises des kits qui lui sont expédiés. En 1985, Peugeot-Talbot a livré 47 000 CKD à Khodro, soit 12,6 % de son chiffre d'affaires et 12 800 en 1986 (3 % du CA).

Depuis fin 1985, Peugeot-Talbot monte des Peugeot 309 avec des pièces expédiées de France. Cette filiale de PSA est gérée comme une unité d'assemblage sans aucune marge d'autonomie, chaque direction fonctionnelle étant étroitement dépendante de son homologue en France. Le contenu local — en proportion du prix de vente, c'est-à-dire y compris les marges — est de 60 %.

C'est début 1984 que le gouvernement britannique a autorisé Nissan à implanter une unité de montage à Washington (à proximité de Newcastle, dans le nord-est de l'Angleterre). Le projet achevé en juillet 1986 — au prix d'un investissement de 500 millions de francs — a une capacité annuelle de 24 000 véhicules. Comme les voitures — des Nissan Bluebird — ont un contenu local de 40 %, elles restent considérées comme des importations japonaises et donc incluses dans l'accord d'autolimitation.

En septembre 1986, Nissan a annoncé le démarrage de la seconde phase qui doit amener la capacité à 100 000 unités par an avec un contenu local de 60 % en 1988 et de 80 % en 1991 — ce qui inclut la fabrication locale de moteurs, d'axes et de boîtes de vitesse. Les voitures seront alors considérées comme européennes, Nissan comptant exporter vers le continent à partir de 1989. Nissan emploie actuellement 500 personnes, l'extension du projet devant permettre la création de 2 200 emplois supplémentaires. Le coût total du projet devrait atteindre près de 4 milliards de francs dont 10 % sous forme de subventions publiques. Les objectifs de Nissan sont clairs : il s'agit à court terme d'une opération de relations publiques et de publicité et, à plus long terme, de l'implantation d'une base industrielle en Europe pour tourner les mesures protectionnistes. Ceux du gouvernement le sont tout autant : il s'agit de susciter des créations d'emplois mais surtout d'ouvrir une brèche dans les pratiques syndicales classiques et d'élargir la concurrence en offrant aux constructeurs locaux l'exemple de nouvelles pratiques d'organisation de la production, de gestion de la main-d'œuvre et de la qualité.

L'augmentation du contenu local devrait être obtenue notamment grâce aux implantations de fournisseurs qui sont affiliés à Nissan à proximité géographique de son unité d'assemblage. C'est déjà le cas de Ikeda Bussan, un fabricant de sièges contrôlé à 29 % par Nissan, qui construit une unité de production (120 emplois) à Washington en joint-venture avec Hoover, division sièges du groupe américain Johnsson Controls.

Les constructeurs spécialisés

La présence d'un grand nombre de constructeurs de voitures de luxe et de voitures spéciales est une des originalités de l'industrie automobile britannique. A l'exception de Jaguar, ces constructeurs sont de petites ou moyennes entreprises employant quelques dizaines d'ouvriers très qualifiés, sous-traitant une part importante des équipements, notamment les organes mécaniques acquis auprès des grands constructeurs.

Ces constructeurs peuvent être regroupés en quatre catégories selon la nature des véhicules produits : des voitures de luxe de conception classique fabriquées en moyenne série : Jaguar/Daimler, Rolls Royce ; des voitures spéciales (coupés, cabriolets) construites avec des organes mécaniques de grande série : TVR, Reliant Scimitar ; des voitures de sport de haut de gamme : Lotus (racheté en 1986 par General Motors), Aston Martin (repris par Ford en septembre 1987), Jensen ; enfin, des copies de voitures de collection : Morgan, Panther.

Jaguar est le seul constructeur spécialisé de taille significative : 41 400 voitures produites en 1986. Le renouveau de Jaguar depuis sa privatisation a été assuré par des investissements massifs — 940 millions de francs investis en 1986 contre 30 millions de francs en 1980 —, un accroissement sensible de la productivité — la production par salarié (même si ce n'est là qu'un indicateur très imparfait et très contestable) passant de 1,2 unité en 1981 à plus de 4 en 1986 — et une nette amélioration de la qualité des fabrications.

L'industrie automobile britannique dispose, en outre, d'un atout potentiel important grâce aux bureaux d'études et d'ingénierie automobile — IAD et Ricardo, par exemple — et aux écuries de Formule 1, dont le niveau d'excellence est mondialement reconnu mais dont les compétences ne profitent pas aujourd'hui à la production locale de grande série.

Un phénomène multiforme

Le long et progressif déclin de l'industrie automobile britannique depuis 1974 résulte de nombreux facteurs dont les effets se sont cumulés et aggravés au fil des années.

De nombreux conflits sociaux et une faible productivité

Les faibles performances de croissance de l'ensemble de l'industrie manufacturière britannique depuis le milieu des années soixante-dix constituent un phénomène désormais bien connu si ce n'est bien explicité. L'indice de la production industrielle a reculé de près de 2,3 % en moyenne par an entre 1973 et 1982 tandis qu'il augmentait en France (0,7 % par an), en Allemagne (0,4 %), en Italie (1,6 %), aux Etats-Unis (0,6 %) et au Japon (2,7 %). Bien que cet indice ait retrouvé une tendance croissante depuis 1982 en Grande Bretagne, il était encore en 1985 à un niveau inférieur à celui de 1973. L'écart de productivité de l'industrie manufacturière britannique vis-à-vis de ses principales concurrentes d'Europe, du Japon et des Etats-Unis s'est creusé.

Les performances du secteur automobile sont tout à fait à l'image de celles de l'ensemble de l'industrie. La productivité du travail a diminué ou stagné selon les années de 1973 à 1982 alors qu'elle a sensiblement progressé en Allemagne, en France et en Italie notamment. Et s'il y a effectivement reprise depuis 1983, le niveau atteint en 1986 reste encore inférieur à celui de 1973, le rythme de progression demeurant en deçà des performances des industries européennes, japonaises et américaines.

Rover (British Leyland)

Pour Rover, les pertes de production et de ventes imputables aux conflits sociaux sont impressionnantes : en 1980, 2,7 milliards de francs en avril à la suite d'une grève d'un mois sur le thème des conditions de travail et de l'habillement, 410 millions de francs en juin et novembre à la suite de mouvements contre la suppression des « pauses thé » et des sièges de repos sur les lignes de Longbridge, 140 millions de francs en décembre pour la grève déclenchée en réponse au licenciement de caristes ; en 1981, 2,9 milliards de francs pour diverses grèves sur les cadences, les « pauses thé », les licenciements ; en mars 1983, 1,3 milliard de francs pour une grève d'un mois à Cowley suite à la réduction du temps de toilette de fin de journée.

Les prérogatives managériales de la direction de BL sont alors contrecarrées par le pouvoir des délégués d'atelier et il faut attendre le licenciement des délégués les plus militants en 1981 et 1982 pour que se réduisent le nombre et l'intensité des conflits sociaux et qu'augmente à nouveau la productivité.

Ford, Vauxhall, Talbot

Ford, Vauxhall et Chrysler/Talbot ont, tout comme BL, souffert des grèves à répétition, du pouvoir excessif des délégués syndicaux et d'un sérieux handicap de productivité, d'autant plus facile à mettre en évidence que ces multinationales produisaient ailleurs en Europe les mêmes modèles. Leur objectif était donc d'obtenir un rattrapage, notamment grâce à une amélioration du climat social.

Ford a ainsi essayé de réduire le différentiel de productivité du travail entre ses meilleures unités de production en Allemagne et ses usines britanniques. Les données étaient, il est vrai, fort éloquentes pour deux unités de montage comparables, Saarlouis (Allemagne) et Halewood (Grande Bretagne) : A Saarlouis, il n'y a eu aucune grève depuis sa création en 1970 et, en 1983, l'usine produisait 1 230 voitures par jour avec 7 300 ouvriers. A la même date, à Halewood, les 10 000 ouvriers de l'unité de montage, l'une des plus modernes de Ford en Europe techniquement parlant et qui a enregistré plus de 450 grèves de 1978 à 1983, produisaient 720 voitures par jour.

En 1984, Ford a mis en place un processus de sensibilisation des salariés aux difficultés de sa filiale britannique et un accord de coopération a été signé entre la direction et les organisations syndicales pour l'amélioration de la productivité. L'entreprise et les salariés se déclarent coresponsables des emplois dont le maintien

est considéré comme dépendant d'une amélioration de la compétitivité. Ford a obtenu une relative paix sociale en échange de garanties de progression des salaires et des primes par un contrat renouvelable tous les trois ans. Suivant l'exemple de Ford, Vauxhall et Peugeot-Talbot ont mis en place un processus d'implication et d'association des salariés à la vie de l'entreprise.

Les longs et durs conflits sociaux ne semblent plus être aujourd'hui un problème majeur pour les entreprises. Le dilemme de la productivité réside désormais dans l'amélioration des pratiques et des méthodes de travail, dans les stratégies technologiques et industrielles des firmes, dans les pratiques de gestion de la main-d'œuvre.

Une politique industrielle inappropriée

Le gouvernement britannique semble ne pas avoir fait tout ce qui était en son pouvoir pour soutenir son industrie automobile nationale. Il n'a jamais eu, sauf peut-être en 1975-1976 sous le gouvernement travailliste de H. Wilson, une politique cohérente, clairement formulée autour d'objectifs précis et plausibles, et dotée des moyens, notamment financiers, de sa réalisation. Que ce soit pour soutenir un « champion national » — BL — ou pour gérer l'implantation des firmes multinationales et leur contrôle d'une proportion importante de l'industrie locale, ces actions n'ont jamais été coordonnées par un plan sectoriel global mais sont intervenues au coup par coup, au gré des événements et des changements de situation.

Cette attitude générale de repli ne signifie pas pour autant non-intervention, l'administration continuant à accorder des soutiens financiers ponctuels : des subventions et des prêts à conditions avantageuses ont ainsi été accordés à Nissan pour son implantation dans le Nord-Est et à Peugeot pour la reprise de Chrysler UK puis le réoutillage des installations en vue de la production de la 309.

En outre, les Pouvoirs publics restent toujours l'actionnaire principal du groupe Rover. Mais l'objectif officiel est un non-interventionnisme absolu, Rover étant géré comme une holding par le Département du Commerce et de l'Industrie. Rover a reçu environ 32 milliards de francs pour éponger ses déficits d'exploitation entre 1975 et 1986 alors que, sur la même période, l'Etat français a versé 11 milliards de francs à Renault (mais perçu 600 millions de dividendes). Il semble clair que le gouvernement britannique n'a pas su ou n'a pas voulu imposer les traitements de choc qui étaient indispensables pour sauver son « champion national » et le transformer en un grand constructeur capable de faire face à la concurrence.

Des stratégies d'entreprises défailtantes

Des erreurs de gestion des constructeurs britanniques ont contribué à creuser l'écart de compétitivité vis-à-vis de leurs principaux concurrents.

Des gammes de modèles trop larges

C'est principalement le cas de Austin Rover et de Peugeot-Talbot. La dispersion des fabrications de Rover en un grand nombre de modèles, produits en des séries très inférieures au seuil de rentabilité, constitue encore aujourd'hui un lourd handicap. Produire avec profit 465 000 voitures de bas, milieu et haut de gamme en 1985 est déjà en soi une gageure face aux grands constructeurs tels que Fiat, Ford, Opel, Peugeot, Renault, Volkswagen. Mais répartir ce total sur sept modèles dont un seul, la Metro, est produit en quantité appréciable — 166 000 exemplaires — est un exercice qui explique pour beaucoup les déboires du groupe.

TABLEAU 1

Production de Rover par modèle, 1979-1985

Année	Production	Nombre de modèles	Modèles vedettes
1979	490 000	11	Mini (156 000) Marina (72 000)
1981	383 000	11	Acclaim (52 000)
1985	465 000	7	Metro (167 000) Montego (96 000)

Peugeot a hérité d'une gamme Chrysler UK qui était également de conception dépassée et trop large pour les volumes de production. En 1979, les 103 000 voitures produites, y compris les kits à destination de l'Iran, concernaient trois modèles. En 1982, pour une production ayant diminué de près de moitié, il y avait quatre modèles. En 1985, il y avait même un modèle de plus, la 309, la gamme étant, enfin, ramenée à deux modèles depuis 1986.

La stratégie de gamme de Ford et GM est gérée au niveau européen, la répartition de la production se faisant par pays avec une priorité au bas de gamme pour l'Espagne et au haut de gamme en Allemagne. En Grande Bretagne, Ford produit l'ensemble de sa gamme européenne, composée de cinq modèles, à l'exception de la Granada/Scorpio. Vauxhall produit seulement deux modèles, les Astra et Cavalier (Opel Corsa et Ascona).

L'insuffisance de l'investissement

En valeur nominale, les investissements de Rover ont stagné (malgré une situation fortement inflationniste) entre 1978 et 1985 à un niveau moyen de l'ordre de 2,3 milliards de francs, le groupe ayant investi moins de 20 milliards de francs sur la période pour l'ensemble de ses activités et filiales. Ford UK a investi près de 25 milliards de francs. A titre de comparaison, les investissements de Renault se sont élevés à près de 37 milliards de francs entre 1978 et 1985 pour ses activités voitures seulement, ceux des groupes GM et Ford à respectivement 350 et 140 milliards de francs.

Des relations inappropriées avec les fournisseurs

La mauvaise qualité des fournitures, le manque de compétitivité des productions (en termes de prix), la dispersion géographique des approvisionnements auprès de multiples PMI (petites séries et surcapacité de production) et les longs délais de livraison ont pesé sur la compétitivité des constructeurs.

Les constructeurs britanniques ont toujours eu un niveau d'intégration verticale inférieur à celui de leurs concurrents européens. C'est ce qui a permis à quelques entreprises d'avoir une base nationale initiale leur permettant de développer leurs activités à l'étranger. Contrairement à ce qui s'est passé en France, où les constructeurs automobiles n'ont jamais laissé un équipementier atteindre une taille qui aurait pu menacer leur position dominante, plusieurs groupes britanniques ont pu devenir de grandes multinationales des composants automobiles : Lucas, GKN, Turner & Newall, Associated Engineering, Pilkington, etc. Elles ont été en mesure d'imposer aux constructeurs leurs propres caractéristiques techniques et leurs prix.

Le mouvement de sélection des fournisseurs — et, donc, de réduction de leur nombre — et de rationalisation des flux d'approvisionnement intervient avec quelques années de retard par rapport à ce qui s'est passé au Japon, puis aux Etats-Unis et en Europe, et en aggravant encore les problèmes causés au secteur des équipements par le déclin de la production de véhicules.

Un effort de recherche-développement insuffisant

De nombreux experts estiment que l'insuffisance de l'effort de recherche-développement (R&D) est une des causes principales des difficultés de l'industrie manufacturière, et de l'économie britannique dans son ensemble. Le rapport publié fin 1986 par la Chambre des Lords est tout à fait explicite : le système de la recherche est inefficace, l'effort des entreprises publiques et privées nettement insuffisant et il n'y a pas de politique scientifique nationale digne de ce nom, orientée vers des objectifs de croissance économique.

La part du secteur automobile dans le total des dépenses de R&D de l'industrie manufacturière correspond à peu près à sa place en termes de chiffre d'affaires. Aux Etats-Unis, au Japon et en France, l'effort de R&D de l'industrie automobile est supérieur à son poids relatif dans l'économie. En France, par exemple, les dépenses de R&D de l'industrie automobile correspondaient à 11 % de l'ensemble des dépenses de R&D industrielles en 1984 et 7 % de la dépense nationale totale de R&D contre respectivement 6 % et 3 % en Grande-Bretagne. En outre, alors que l'effort des industries concurrentes s'est maintenu en longue période, celui des entreprises britanniques a régulièrement décliné. Le rapport de l'effort de R&D aux ventes de l'industrie automobile britannique était de 1,5 % en 1984 (1,7 % en 1975) contre respectivement 3 % en France, 3,2 % en Allemagne et 3,8 % aux Etats-Unis (3,3 % en 1975).

En 1984, Rover a réalisé 1,5 % de son chiffre d'affaires en R&D contre 2,5 à 2,7 % pour Peugeot, Fiat et Renault mais 4 % pour Toyota, 4,4 % pour Nissan, 5,2 % pour Mazda et 5,4 % pour Honda, son partenaire privilégié. Vauxhall et Peugeot-Talbot ne conduisent pas de R&D en Grande-Bretagne, GM ayant concentré ses installations en Allemagne et PSA en France. Ford est le seul constructeur britannique à mettre en évidence son effort de R&D, publiant son budget annuel et, fait rare, sa répartition par programme. En 1985, Ford a dépensé 1,1 milliard de francs, soit 2,7 % de son chiffre d'affaires, dont un quart pour les nouveaux modèles, 20 % pour les nouveaux moteurs et 13 % pour la dépollution. Quant à la participation de l'Etat à la recherche automobile, elle est très faible — inférieure à 5 % — tant directement que par le biais de programmes très généraux tels que ceux sur l'électronique et les nouveaux matériaux.

L'avenir de l'industrie automobile britannique

Les stratégies d'entreprises

Les orientations de stratégie industrielle mises en œuvre par les constructeurs britanniques — et qui déterminent leur avenir pour les cinq à dix prochaines années — diffèrent, évidemment, d'un groupe à l'autre. Mais elles visent toutes à mettre en place les moyens techniques, sociaux et financiers d'un renversement des tendances passées pour réduire, voire effacer l'écart de productivité et retrouver un niveau de qualité acceptable et des niveaux suffisants de compétitivité.

Rover

Pour tenter de satisfaire son premier objectif, le retour à l'équilibre financier, la direction actuelle de Rover semble avoir choisi d'abandonner toute ambition de couvrir l'ensemble de la gamme de modèles pour privilégier le milieu et le haut de gamme. Son second axe stratégique, le maintien d'un flux de production régulier, passe par une politique de paix sociale, fondée, notamment, sur une politique salariale favorable : augmentations de salaires et primes de productivité ; extension de la mensualisation et de la sécurité de l'emploi à tous les travailleurs manuels ; grille de classification unique.

Le troisième axe de la stratégie industrielle de Rover vise à rationaliser les structures du groupe et, simultanément, à satisfaire l'objectif global de retour du groupe au secteur privé. A fin 1987, le processus de démantèlement par filiale est pratiquement terminé puisqu'il ne reste à régler que le sort des filiales indiennes, nigérianes et sud-africaines et la privatisation de Austin Rover et de Land Rover.

Le quatrième axe, augmenter la compétitivité des modèles Rover, touche la politique industrielle tout comme la politique commerciale. La stratégie du groupe devrait continuer à privilégier la modernisation technologique des unités de production en augmentant les contrôles informatisés de la qualité et le degré d'automatisation/robotisation. C'est à Longbridge que devrait être maintenu le cœur des activités. La réduction de l'excédent de capacité de production — estimé à 350 000 unités par an (la firme ayant aujourd'hui une capacité annuelle de 750 000 unités pour des ventes plafonnant à 400 000 unités) serait obtenue par de nouvelles fermetures d'usines. La capacité devrait être ramenée à 600 000 voitures par an pour permettre à Rover de rester un sous-traitant d'assemblage pour Honda et de satisfaire à l'accroissement des exportations.

La politique commerciale de Rover semble devoir évoluer vers une politique de « niches », comptant essentiellement sur la coopération avec Honda pour renouveler sa gamme de modèles dans les prochaines années. La poursuite des études pour le remplacement de la Maestro a été confirmée. Mais rien n'a encore été dévoilé pour le remplacement de la Métro, *a fortiori* de la Mini, ce qui pourrait être interprété comme un signe de l'abandon du créneau des petites voitures populaires.

Ford, Vauxhall et Peugeot-Talbot

La stratégie de Ford UK est strictement déterminée par celle de Ford Europe, elle-même sujette aux options retenues par Ford USA. L'objectif premier est d'augmenter la part relative de Ford, sur un marché européen considéré comme formant un débouché homogène, pour rejoindre Fiat et Volkswagen.

Le programme d'investissement de Ford Europe exprime clairement cette ambition : 7 milliards de dollars devraient être investis entre 1987 et 1991 dont 75 % consacrés à la conception de nouveaux modèles. Il n'est pas prévu de nouvelles unités de production mais 1,5 milliard de dollars devrait être affecté à la modernisation des unités allemandes et britanniques.

En 1986, GM a réorganisé totalement ses opérations européennes, y compris en transférant en « terrain neutre », Zurich, le siège de GM Europe. Jusqu'en 1986, Vauxhall semblait destinée à jouer un rôle mineur dans la stratégie mondiale de GM. Le transfert du siège de GM Europe en Suisse et l'appréciation du mark face à la livre ont redonné à Vauxhall une position plus favorable. Mais l'effort d'investissement en Grande-Bretagne devrait rester faible, GM ayant manifestement donné la priorité à la reconquête de ses positions aux Etats-Unis. En 1987, Vauxhall a lancé un programme triennal d'amélioration de la qualité, de réduction de ses coûts et d'accroissement du contenu local.

La stratégie de PSA est claire : poursuivre le redéploiement de Peugeot-Talbot comme une unité de production intégrée du groupe. La 309 est produite en plusieurs versions à Ryton et exportée vers la Hollande et la Belgique et la production de la 405 a démarré en octobre 1987. Un des objectifs de PSA est d'élargir l'offre aux opérateurs de « flottes » de véhicules. Fin août 1987, la direction de Peugeot-Talbot

a annoncé la fermeture et le démantèlement de l'usine de Stoke où étaient produits les kits pour l'Iran. L'accord conclu entre PSA et le gouvernement britannique devrait être respecté à terme : augmenter aussi rapidement et autant que possible le taux de contenu local au delà des 60 % actuels. Cet objectif devrait être atteint par l'accroissement des achats de composants auprès de fournisseurs locaux.

Perspectives d'avenir : quelques scénarios concevables

Il est possible de formuler trois scénarios d'avenir plausibles pour les cinq à dix prochaines années.

Scénario n° 1

Il postule l'accentuation de la dépendance de l'industrie automobile britannique par rapport aux stratégies des grandes multinationales américaines, européennes ou japonaises. Au niveau industriel, ce scénario suppose, d'une part, un renforcement de l'intégration des filiales de Ford, General Motors et Peugeot dans des organisations supranationales, les unités implantées en Grande-Bretagne étant alors des « ateliers » d'un système industriel mondial géré sans considération nationale particulière. Ce scénario implique, d'autre part, une extension en Grande-Bretagne des activités européennes de Nissan et l'attraction de fabricants japonais de pièces et composants. Il implique, enfin, une prise de participation majoritaire de Honda dans le capital du groupe Rover ou le rachat d'unités de production selon une division du travail qui spécialiserait Rover sur le haut de gamme et laisserait à Honda les modèles de grande diffusion.

Au niveau de la politique économique, ce scénario suppose une montée du protectionnisme européen vis-à-vis des entreprises et produits japonais et, en même temps, le maintien des facteurs incitatifs à l'implantation préférentielle en Grande-Bretagne : différentiel de coûts salariaux, dérégulation sociale (droit de grève, pouvoir syndical), subventions aux créations d'emplois, etc. Dans ce scénario « intermédiaire », la production est susceptible d'augmenter pour atteindre 1 500 000 unités. Ce scénario est également favorable en termes de création d'emplois.

Scénario n° 2

C'est le scénario « catastrophe », en ce sens qu'il suppose l'abandon définitif par le groupe Rover du segment des voitures populaires de bas et de milieu de gamme au profit d'une spécialisation sur le haut de gamme. Le niveau total de la production pourrait diminuer encore pour se stabiliser — si Ford, Vauxhall, Peugeot et Nissan conservent les mêmes projets que dans le premier scénario — autour de 750 000 unités par an. Ce deuxième scénario implique une diminution d'environ 20 % des emplois, ce qui correspond à plus de 50 000 suppressions.

Ce scénario suppose que le gouvernement britannique maintienne strictement une politique de non-dirigisme et de soutien à une livre sterling forte. Ce scénario implique, enfin, le maintien des options stratégiques de l'actuelle direction de Rover et donc une stabilité managériale à terme sans aucun lien financier avec Honda. Le scénario « catastrophe » équivaut à considérer la quasi-disparition de Rover comme un bon moyen de régler — certes partiellement — les problèmes de surcapacité en Europe.

Scénario n° 3

C'est le scénario « optimiste ». Il suppose que la direction actuelle de Rover parvient à relever l'entreprise sans sacrifier les voitures de gammes basse et moyenne. Il est favorable au maintien du niveau d'emplois, voire à des créations d'emplois. Les filiales des groupes multinationaux réussissent à rapatrier des fabrications en Grande-Bretagne. Nissan est censé poursuivre son intégration locale. Ce scénario donne une base réelle à l'expansion des grandes multinationales des composants. Il suppose une évolution plutôt favorable des taux de change, incitant Ford, GM et Peugeot à augmenter leurs investissements. Il peut amener l'industrie automobile britannique à retrouver un niveau de production de l'ordre de 1 500 000 unités.

C'est le scénario n° 3 qui reçoit évidemment les faveurs des milieux professionnels britanniques. Mais quel que soit le scénario, le futur du groupe Rover comme constructeur automobile indépendant ne paraît pas très assuré. Tout semble, en effet, jouer dans le sens de sa marginalisation à court terme, au sein d'une étroite association avec un constructeur concurrent. C'est Honda, avec lequel les contacts sont de plus en plus fréquents, qui est, évidemment, le mieux placé. Rover est désormais très dépendant techniquement, industriellement et financièrement du groupe japonais. Les liens tissés entre les deux partenaires sont si étroits qu'il leur sera difficile de choisir une autre solution que leur renforcement. Une rupture serait d'un coût financier et politique tel qu'un scénario de rupture apparaît peu probable, l'intérêt bien compris des deux partenaires résidant manifestement dans la pérennité des accords qui les lient.

Bibliographie

- G. Bordenave : « Ford Europe face à la nouvelle donne du marché européen de l'automobile », in GERPISA, *Pertinence et limite de la notion de rapport salarial dans le cas du secteur automobile*, Paris, mars 1987, pp. 102-140.
- J.J. Chanaron, G. de Bonnafos, L. de Mautort : *L'industrie automobile*, Paris, La Découverte, 1983.
- J.J. Chanaron : *Annuaire statistique de l'automobile*, Grenoble, Aces/Gerpisa, 1987.
- J.J. Chanaron, D.A. Spagni : *The British Car Industry in the 80's*, Genève, ILO/BIT, juillet 1987.
- Economist Intelligence Unit : « European Motor Business », *Quarterly*, London.
- Economist Intelligence Unit : « International Motor Business », *Quarterly*, London.
- K. Gooding : « UK Motor Industry : A Industry Squeezed from Every Side », *Financial Times*, 30 juin 1987.
- House of Commons : *The UK Motor Components Industry*, 3rd Report from the Trade and Industry Committee, 13 mai 1987, HMSO, HC 407.
- D.G. Rhys : *The Motor Industry, an Economic Survey*, London, Butterworths, 1972.
- D.G. Rhys : *Motor Vehicles*, in P.S. JOHNSON (ed), in « The Structure of British Industry », London, Granada, 1980, pp. 179-206.
- S.R.M. Wilks : *Industrial Policy and the Motor Industry*, Manchester University Press, 1984.