

N° 93

SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1980-1981

Annexe au procès-verbal de la séance du 12 novembre 1980

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

en application des dispositions de l'article 22, premier alinéa, du Règlement au nom de la Commission des Affaires culturelles de la Commission des Affaires Economiques et du Plan et de la Commission des Affaires sociales sur l'industrie automobile et son avenir.

Par Mme Brigitte GROS,

Sénateur.

et les membres du groupe d'études sur « l'industrie automobile et son avenir » (1).

(1) Ce groupe, commun aux trois commissions, chargé d'étudier l'avenir de l'industrie automobile, était composé de : MM. Jacques Braconnier, président ; Hubert Martin, vice-président ; Lucien Delmas, Raymond Dumont, Pierre Louvot, Jacques Mossion, Bernard Parmantier, Guy Robert, Louis Souvet, et de Mme Brigitte Gros, rapporteur.

RAPPORT D'INFORMATION

Ce document a été établi
avec le concours du Service des Etudes législatives du Sénat.

SOMMAIRE

	Pages
Avant-propos	7
Préambule : Le dessein grandiose de l'homme	11

PREMIERE PARTIE

LE CONSTAT

Chapitre I : La crise de la sidérurgie et l'essoufflement de l'automobile	16
I. — L'origine différente des deux activités.....	18
II. — Des stratégies de production opposées.....	21
III. — Une autre rentabilité financière.....	26
IV. — Le poids de l'automobile dans l'économie nationale.....	32
Chapitre II : Les quatre défis	36
I. — <i>L'hypercompétitivité des Japonais</i>	37
A. — La « méca-tronique » à la japonaise.....	37
— La technologie au service des automobiles	40
— La technologie au service des travailleurs.....	40
— La technologie au service des commerçants.....	44
B. — Responsabilité au travail, niveau de formation des travailleurs et planification.....	45
— Responsabilité au travail : consensus et cohésion.....	45
— Niveau de formation des travailleurs : une société de savoir.....	48
— Planification : le Ministry for International Trade and Industry (M.I.T.I.) à l'avant-garde.....	50

C. — Les résultats obtenus par les Japonais.....	57
II. — <i>Les Américains à la contre-attaque</i>	58
A. — L'automobile américaine : un fauve blessé.....	60
B. — Aujourd'hui et demain : un formidable effort d'investissement.....	62
C. — La cible européenne.....	65
D. — Les pouvoirs publics au secours des constructeurs automobiles.....	66
III. — <i>L'Europe a treize</i>	69
A. — Une puissance émettée.....	70
B. — L'Europe « en marche arrière ».....	71
C. — L'Europe « en marche avant ».....	73
D. — L'Europe à la conquête de la technologie.....	75
IV. — <i>Trois scénarios sur le pétrole et l'automobile</i>	80
A. — La recette miracle livrée par trois scénarios d'inspirations optimiste ou pessimiste : l'avenir appartient à la « voiture universelle ».....	81
B. — Vers l'amie de tous les jours : la « voiture universelle », économique, confortable et fiable.....	85
C. — Des marchés en pleine expansion.....	88
Chapitre III : Encore, surtout et toujours : la technologie	96
A. — Une voiture de rêve.....	97
B. — Notre recherche en retard d'une guerre.....	99
C. — Notre recherche a été trop longtemps mal aimée des pouvoirs publics.....	105

DEUXIEME PARTIE

UN « PLAN AUTO A CINQ VITESSES »

— Avant-propos : Fondement et présentation du « Plan auto à cinq vitesses ».....	109
— Fondement du « Plan auto à cinq vitesses ».....	111
— Présentation du « Plan auto à cinq vitesses ».....	113

Chapitre I : Accélérer l'effort actuel de la recherche automobile	115
I. — Es l'argent communautaire pour le « Joint Research Committee » (J.R.C.).....	115
II. — Accélérer l'effort de recherche par de l'argent public.....	116
III. — La création d'un Comité « Université-auto ».....	120
Chapitre II : Produire davantage de robots et créer de nouveaux emplois	122
I. — Le robot : un serviteur de l'homme conçu à son image.....	124
II. — Dynamiser la production de robots et créer de nouveaux emplois.....	126
A. — <i>Première proposition</i> : favoriser la création de « filiales auto-robot » et dynamiser la création de nouveaux emplois.....	126
B. — <i>Deuxième proposition</i> : Dynamiser le progrès technologique dans le domaine de la robotique automobile et dynamiser la production par un effort accru de recherche.....	127
Chapitre III : Moderniser, par la technologie, les activités d'équipement automobile.....	129
I. — L'industrie française des équipements automobiles : une importance économique réelle, mais une dispersion préjudiciable	139
II. — Le salut par l'électronique.....	130
III. — Une proposition : associer plus étroitement entre eux les équipementiers par la création d'un « centre technique ».....	133
Chapitre IV : Pour garantir l'emploi, améliorer le niveau des connaissances.....	135
I. — Une situation préoccupante.....	137
II. — Deux propositions : créer des « Comités régionaux auto-enseignement » et accélérer la formation permanente donnée par des enseignants qualifiés.....	138
Chapitre V : Etablir de nouvelles relations entre les hommes dans l'entreprise...	140
I. — Pour la création de « groupes d'information ».....	141
II. — Intéresser le salarié à l'amélioration de son outil de travail.....	142
III. — Intéresser le salarié au choix du nouvel équipement.....	142

Conclusion..... 145

Annexe : Compte rendu des travaux du Groupe d'études sur « l'avenir de l'industrie automobile » 147

AVANT PROPOS

Mesdames, Messieurs,

La Commission des Affaires Économiques et du Plan avait créé en son sein, le 13 décembre 1978, un groupe d'études des structures de l'industrie et de ses débouchés, chargé d'examiner, sous la présidence de M. Jacques BRACONNIER, la situation des principaux secteurs d'activité soumis à de graves difficultés en raison de la concurrence étrangère. Ce groupe avait pu identifier les secteurs critiques, préciser la nature des problèmes rencontrés et examiner les actions nécessaires à entreprendre : un compte rendu de ses travaux a été reproduit dans l'Avis présenté au nom de la Commission des Affaires Économiques et du Plan sur le projet de budget pour 1980 de l'Industrie, par M. Francisque Collomb (1).

En 1980, le regain de la concurrence sur le marché intérieur de l'automobile a conduit les membres du groupe à accorder une attention particulière à la situation des constructeurs français face à des menaces de plus en plus précises.

M. Jacques Braconnier et votre Rapporteur, dont les préoccupations sur le sujet étaient identiques, ont donc pris l'initiative de créer un nouveau groupe d'études, « intersénateurs » cette fois, sur l'avenir

(1) Sénat n° 52, première session ordinaire de 1979-1980, tome III.

de l'industrie automobile. Ce groupe a recueilli les adhésions individuelles de quarante et un sénateurs et a tenu sa réunion constitutive le 10 juin 1980.

Ce nouveau groupe d'études a notamment procédé, sous la présidence de M. Jacques BRACONNIER, aux auditions suivantes :

Mercredi 25 juin 1980 :

M. Pierre EELSEN, Délégué général de la Régie Renault ;

Jeudi 26 juin 1980 :

MM. d'ALBIS, HUGUES et GONZALES, Membres de la direction de PSA ;

Mardi 8 juillet 1980 :

M. de la MARTINIÈRE, Directeur Général de l'Institut de Développement Industriel (I.D.I.) ;

Mardi 15 Juillet 1980 :

MM. LANG et GARCIN, Membres de la Confédération générale des Cadres - Secteur métallurgie ;

Mercredi 16 juillet 1980 :

M. BOISSON, Président-Directeur-Général de Valeo (Équipementier) ;

Jeudi 17 Juillet 1980 :

M. AUBIN, Secrétaire Général de la Chambre Syndicale des constructeurs d'automobiles et M. SAUVY, Directeur Général des Études ;

Mardi 22 juillet 1980 :

M. SANTUNE, Fédération F.O. de la métallurgie ;

Mercredi 23 juillet 1980 :

M. GADONNEIX, Directeur des Industries métallurgiques, mécaniques et électriques au Ministère de l'Industrie ;

Mardi 29 juillet 1980 :

M. POIRIER, Responsable de la branche automobile de la C.F.D.T.

*
* * *

Les travaux de ce deuxième groupe d'études ont montré la nécessité et l'urgence d'informer l'ensemble des Sénateurs ainsi que l'opinion par la publication d'un document de caractère officiel.

C'est pourquoi le Président BRACONNIER et votre Rapporteur ont pris l'initiative de proposer la création d'un groupe d'études sur la base des dispositions de l'article 22, premier alinéa, du Règlement, afin de faire bénéficier les travaux entrepris de la publication d'un Rapport d'information

Trois Commissions permanentes, celle des Affaires Culturelles, celle des Affaires Économiques et du Plan et celle des Affaires Sociales ont donc procédé, le 15 octobre 1980, à la désignation des membres d'un troisième groupe d'étude, dont l'activité s'est immédiatement inscrite dans le prolongement d'une recherche qui avait débuté au sein du groupe d'études des structures de l'industrie et de ses débouchés il y a deux ans, puis du groupe d'études « intersénateurs », ainsi que nous venons de le rappeler.

Bénéficiant ainsi de l'expérience et des informations déjà acquises, le groupe d'études sur « l'avenir de l'industrie automobile » a décidé de publier son rapport dans un délai rapide, afin de permettre aux membres du Sénat d'en prendre connaissance au moment de l'examen, par la Haute Assemblée, du projet de loi de finances pour 1981, et alors qu'apparaissent déjà les prémises de graves difficultés pour ce secteur, qui, pendant des décennies, a été le îer de lance de l'économie française, contribuant à son expansion et au développement de l'emploi.

PRÉAMBULE

LE DESSEIN GRANDIOSE DE L'HOMME

« A la fin du XIX^e siècle, l'homme poursuit son dessein grandiose de créer la machine qui pourrait satisfaire ses rêves ancestraux de mobilité donc de liberté, l'automobile.

On ne vit jamais, depuis les temps les plus reculés, et même pendant la construction des Pyramides, la mise en œuvre de moyens aussi formidables pour atteindre un but qui, jusque là, paraissait inaccessible ».

Ainsi s'exprimait le plus inventif des ingénieurs de l'automobile, M. J. GRÉGOIRE, le père de la traction avant, dans son récent ouvrage sur « 50 ans d'Automobile ».

Le développement de l'automobile depuis le début du siècle et surtout depuis la deuxième guerre mondiale en Occident, puis au Japon, a tenté de satisfaire le rêve d'évasion des générations qui se succèdent. Deux chiffres sont significatifs : il y a 25 ans il roulait dans le monde 6 millions de voitures ; aujourd'hui, il y en a 350 millions.

Dans les pays développés, avoir une voiture et pouvoir l'utiliser au gré de ses désirs ou de ses nécessités est devenu, pour chacun, comme un droit acquis, un surplus de civilisation, un progrès de la science et de la technique au service de tous et auxquels aspirent désormais tous ceux qui en sont privés.

Devenue comme la télévision et le téléphone un produit de grande consommation, dans nos sociétés industrielles, l'automobile est ressentie comme un des symboles du progrès économique et de l'égalité sociale. Les pays en quête de développement aspirent à ce progrès par l'automobile. Du reste, le taux de motorisation d'un pays n'indique-t-il pas son degré de développement ? N'est-il pas finalement un critère qui permet d'apprécier le niveau de vie d'une nation et la qualité de ses infrastructures ?

Si 350 millions de ménages dans le monde sont aujourd'hui motorisés, en revanche, 650 millions ne le sont pas : deux ménages sur trois ne jouissent pas de ce privilège. Un constat s'impose donc : le marché de l'automobile est loin d'être saturé. Dans une étude récente, le Nomura Research Institute (1) précise que, dans les années 80, la vente des voitures ne devrait annuellement croître que de 2 % en Occident et au Japon, mais que, dans les pays neufs, elle dépasserait les 15 %. En 1985, 50 millions de familles, dans l'année, soit autant que l'ensemble de la population française, achèteraient une nouvelle voiture.

Les potentialités que recèle, à l'échelle mondiale, le marché de l'automobile devraient donc stimuler le dynamisme des pays producteurs bénéficiant, dans ce secteur d'activité, d'un acquis scientifique et technologique avancé susceptible d'être développé rapidement.

*
* *
*

En Occident, en réalité, les nuages qui assombrissent actuellement le ciel de l'industrie automobile provoquent, chez les responsables politiques et économiques, deux types de réaction.

Les pessimistes pensent que le « troisième choc pétrolier », qui se prépare comme une suite logique au conflit entre l'Irak et l'Iran et qui

(1) Cet Institut de Recherche dépend du Ministère Japonais du Commerce International et de l'Industrie : le MITI.

aggravera la stagnation du pouvoir d'achat, la récession et l'inflation, annonce un retournement fondamental de la situation. Et ils se demandent si, comme celui d'industries traditionnelles nées au 19^e siècle — la sidérurgie, le textile ou les chantiers navals — l'avenir de l'industrie automobile, en Occident, finalement n'est pas compromis à terme.

Les optimistes, pour leur part, ne trouvent pas raisonnable de lier le sort de l'industrie automobile occidentale au ralentissement conjoncturel d'aujourd'hui. Selon eux, les constructeurs qui sauront se doter à temps des armes technologiques les plus performantes pourront surmonter les obstacles qui sillonnent actuellement leur chemin.

Cependant réalistes, ils ne croient pas qu'aux États-Unis comme en Europe tous les constructeurs qui sont aujourd'hui en activité seront capables d'affronter le choc de la concurrence sur le marché mondial et de damer le pion aux Japonais. Les « gagnants » des rudes combats actuels seront ceux qui sauront prendre une envergure internationale en élargissant leurs bases géographiques et qui, en même temps, parviendront à dominer le bouleversement énergétique en s'adaptant à la révolution informatique.



Par le progrès technologique, l'automobile, secteur traditionnel, devient un secteur de pointe. Cette mutation concerne deux facteurs : le produit et les structures. Le produit par l'intégration de l'électronique qui transforme la voiture traditionnelle en produit de haute technologie ; la « voiture de la pénurie » sera peu vorace en énergie et dès lors, la crise du pétrole devrait l'épargner. Mais cette « voiture nouvelle » sera aussi plus agréable à conduire, plus confortable, plus sûre, moins bruyante. Et branchée sur son environnement, la voiture électronique ne sera plus, comme aujourd'hui, un simple abri roulant dans lequel on cherchera à s'isoler mais un lieu de communication et un centre d'information.

Pour les structures, l'automobile, comme bien d'autres secteurs, doit transformer, par une révision radicale, son mode de fabrication,

conçu il y a plus de trente ans, à partir de méthodes classiques. Il lui faut désormais épouser son temps renouvelant, sur les bases des technologies les plus avancées, son processus de fabrication pour pouvoir lancer sur le marché mondial le meilleur produit au meilleur prix.

C'est pourquoi nous allons voir désormais nos vieilles usines se transformer en ateliers automatisés sous la forme d'ensembles guidés à partir de robots intelligents capables de modifier instantanément, à la demande, leur programme, pour fabriquer des gammes de modèles différents pour des utilisateurs de plus en plus diversifiés dans tous les pays et sur tous les continents.

Ainsi les optimistes ont raison, nous semble-t-il, de penser qu'en Occident, nombre de constructeurs parviendront à temps, c'est-à-dire avant 5 ans, à relever le défi technologique, clé de leur développement, de leur expansion et de leur possibilité de créer des emplois de nouvelle nature pour faire reculer la marée noire du chômage.



Il apparaît que les deux constructeurs français, en raison même de l'effort qu'ils ont décidé de fournir pour prendre une dimension internationale et pour s'engager dans la course au progrès, ont des chances de sortir victorieux de la guerre économique actuelle.

Mais leurs chances seront d'autant plus grandes que leur effort s'inscrira enfin dans le cadre d'une politique industrielle novatrice et prédéterminée et qui sera à l'opposé du pilotage à vue.

PREMIÈRE PARTIE

LE CONSTAT

Cette première partie est consacrée :

- à une comparaison entre la crise de la sidérurgie et l'essoufflement de l'automobile (Chapitre I) ;
- à une description des principaux défis auxquels doit répondre l'industrie automobile (Chapitre II) ;
- à une évocation de l'importance toujours croissante prise par la technologie au sein de l'industrie automobile (Chapitre III).

CHAPITRE I

LA CRISE DE LA SIDÉRURGIE ET L'ESSOUFFLEMENT DE L'AUTOMOBILE

On entend de plus en plus souvent des responsables politiques et syndicaux comparer aujourd'hui la crise qui commence à s'amorcer dans l'automobile à celle qu'a connue, depuis plus de dix ans, la sidérurgie. Ceux-ci redoutent que des causes semblables ne produisent, par une logique imperturbable, les mêmes effets.

Retenons, à ce sujet, trois exemples probants de l'inquiétude des employés et des ouvriers de l'automobile.

C'est d'abord M. Paul MARCHELLI, secrétaire général de la C.G.C. pour la métallurgie, qui affirme : « le moteur de l'automobile se grippe. Une table ronde doit réunir les parties intéressées pour élaborer une nouvelle politique industrielle pour ce secteur. Il faut éviter que les erreurs commises pour la sidérurgie ne se produisent pour l'automobile. »

(1)

C'est un militant syndical, M. André SAINJON, le Secrétaire Général des métallos C.G.T., qui explique, au début du mois de juillet 1980, au cours d'une Conférence de presse tenue au siège de la fédération des travailleurs de la métallurgie, « que son organisation veut donner au combat en France pour l'auto-

(1) « Le Matin de Paris » : 17 septembre 1980.

mobile la même allure que celle du combat pour la sidérurgie ».

C'est également M. Bernard POIRIER, secrétaire général de la métallurgie de la C.F.D.T., qui rappelle, dans un document d'une cinquantaine de pages, que : « l'expérience de la sidérurgie lorraine impose de définir — au plus tôt — la nature des solutions à apporter aux difficultés qui se profilent à l'horizon pour l'automobile ».

Quelles ont donc été les erreurs de nos sidérurgistes ?

M. Étienne DAVIGNON, le Commissaire européen à l'Industrie, identifie ainsi les trois raisons principales de la crise de notre sidérurgie : « les appétits personnels des dirigeants et leur refus d'accepter une politique de concertation à l'échelon de la profession, leur incapacité à comprendre que de sa régénérescence dépendrait sa survie ensuite, et enfin leur ignorance de l'importance qu'il faut actuellement attacher à l'instauration d'un véritable consensus dans l'entreprise » (1).

Cette analyse, très lucide, mérite d'être complétée par d'autres considérations.

L'erreur la plus évidente de nos sidérurgistes a consisté à refuser délibérément, par esprit de conservatisme et par tradition séculaire, d'adopter une stratégie à long terme fondée sur une politique dynamique d'investissements et de recherche qui seule, pouvait conduire à la modernisation des installations et à la reconversion des produits. L'argent public a pourtant coulé à flots, et l'État n'a pas lésiné sur les moyens nécessaires. Mais les entreprises n'ont pas su atteindre. Pour autant, une compétitivité suffisante, tant sur le marché européen, face aux allemands et aux italiens, que sur le marché mondial, face aux américains et encore plus, aux japonais.

(1) « Le Figaro », 17 juillet 1980.

En vérité, l'affirmation selon laquelle l'automobile aujourd'hui serait aussi mal armée que l'acier pour surmonter les obstacles qui pourraient sillonner son chemin dans les années 1980 ne paraît pas plausible.

Trois différences majeures opposent ces activités : leur origine différente, leur stratégie de production opposée et leur inégale rentabilité.

I. — L'ORIGINE DIFFÉRENTE DES DEUX ACTIVITÉS

La première différence significative entre la sidérurgie et l'automobile réside dans les inégales conditions du développement, depuis leur origine, de ces deux activités.

La sidérurgie est née au XIX^e siècle. Florissante à ses débuts, elle devait par la suite bénéficier d'une situation relativement protégée, à l'abri de la concurrence internationale. Avant la deuxième guerre mondiale, il s'agissait d'une industrie relativement libérale, de capitalisme familial, assez dispersée, et en définitive, incapable d'adapter ses structures traditionnelles à l'évolution économique : l'état d'esprit de ses dirigeants, conservateur et méfiant, n'autorisait pas les audaces et les initiatives indispensables. Ces résistances au changement étaient illustrées, en particulier, par l'attitude des « maîtres des forges » qui, propriétaires d'immenses forêts, utilisaient le charbon de bois pour faire fonctionner leurs aciéries.

Malgré les dispositions prises après la Libération, la sidérurgie n'a cessé de vivre figée dans ses structures traditionnelles. L'héritage du passé condamnait ainsi les innovations, l'effort de recherche et la mutation technologique.

L'automobile, elle, est née un siècle plus tard, lorsque l'homme a accompli le miracle de remplacer le cheval tirant par une voiture à moteur à pistons. Elle s'est maintenue au stade de l'artisanat et de l'inventeur pendant près d'un demi-siècle, dans un contexte, il faut bien le dire, de méfiance.

Alfred SAUVY rappelle opportunément que les chansonniers avaient trouvé, dans la voiture de série, un « inépuisable sujet de plaisanteries, qu'ils entrelardent de fines et originales railleries sur les impôts et la vie chère » (1).

A cette époque, au moment des « années folles », les hommes de qualité se refusent à acheter une voiture de série, comme ils ne souhaitent pas endosser le « complet ABRAMI », véritable uniforme civil, ou déjeuner à la soupe populaire. Il leur semble inconcevable de rouler dans le même véhicule que celui de leur boucher ou de leur concierge. Détestant la voiture de série, ils passent commande d'une DELAUNEY-BELLEVILLE ou d'une ROCHET-SCHNEIDER, construite artisanalement et bien personnelle.

Car l'opinion publique, ironique et aveugle, ne s'aperçoit pas du changement de mentalité que les responsables de l'automobile introduisent dans les affaires. Il faut savoir que, dès avant 1914, le système TAYLOR est largement expérimenté ; la première grève de l'industrie automobile française à propos du taylorisme éclate d'ailleurs chez Berliet, au printemps 1912 ; les méthodes américaines deviennent une référence permanente pour les constructeurs nationaux ; il en résulte un choix délibéré en faveur d'une entreprise organisée, compétitive et concurrentielle ; les grands constructeurs n'ont jamais assez de reproches envers leurs fournisseurs, dont la métallurgie représente assez bien à leurs yeux la France des industries traditionnelles et du *malthusianisme*.

André CITROEN, ce génie de l'industrie automobile, il y a plus d'un demi-siècle, proposait déjà en précurseur une politique industrielle pour ce secteur d'activité :

« Je crois que les coopérations entre industriels d'automobiles sont indispensables, mais elles ne seront vraiment fructueuses que si elles ne sont pas uniquement financières ou commerciales, mais principalement industrielles, et s'il en résulte pour chacun des associés la diminution du nombre des modèles à fabriquer et même du nombre des pièces » (2).

(1) SAUVY (Alfred) : « *Les 4 roues de la fortune, essai sur l'automobile* ». (Flammarion, 1968, p. 18).

(2) André CITROEN : *L'avenir de la construction automobile* (« Revue Politique et Parlementaire » ; 10 mai 1929, p. 240-241).

Louis RENAULT, de son côté, plus traditionnel et conformiste qu'André Citroën, critique les « usines à petite production mal outillées et dont les prix de revient sont nettement plus élevés » ; il invite le Président du Conseil à « suivre le progrès », c'est-à-dire à laisser les constructeurs « absorber les petits producteurs ». Il s'agissait de Pierre-Étienne FLANDIN et c'était en 1935.

Toutes ces citations suggèrent l'idée d'un secteur industriel conquérant. Comme le constate Patrick FRIDENSON, un orfèvre en la matière, il existe bien alors une solidarité entre les constructeurs français :

« Celle de l'appartenance à l'aile marchante de l'industrie française » (1).

En réalité, l'automobile permet à la France de dépasser le stade de la grande entreprise conformiste et traditionnelle de style XIX^e siècle qu'avaient atteint des firmes sidérurgiques comme Schneider ou de Wendel avant de s'orienter vers la création d'un outil de production adapté à une industrie moderne. L'automobile fait alors changer l'entreprise d'échelle, d'organisation du travail, de système de vente. Elle lui donne aussi un but nouveau : fabriquer un produit de grande consommation accessible à tous.

Mais l'automobile se développe à une cadence accélérée au lendemain de la deuxième guerre mondiale. Elle est ainsi obligée de s'adapter en permanence, contrairement à la sidérurgie, aux innovations successives qui scandent son développement. En 1950, il roulait en France 3 millions de voitures ; trente ans plus tard, en 1980, 18 millions.

Le dynamisme de l'automobile a ainsi conduit à gommer les différences de statut entre les deux principaux groupes : la Régie Renault, entreprise nationalisée, et Peugeot S.A., firme privée. Malgré la légende qui les opposerait, les deux partenaires se trouvent aujourd'hui dirigés, l'un comme l'autre, par des « managers » modernes, obsédés, l'un comme l'autre, en priorité, par la croissance de leur société et par la fabrication du meilleur produit.

Le président-directeur-général du groupe Renault, Bernard Vernier-Palliez, qui a 35 ans de maison, n'hésite pas à déclarer :

(1) FRIDENSON (Patrick) : « L'idéologie des grands constructeurs dans l'entre-deux-guerres » (« Le Mouvement social », n° 81, oct-déc. 1972, p. 62).

« La Régie Renault est administrée de plus en plus comme une affaire privée et Peugeot S.A. de moins en moins comme une affaire familiale (1). »

En fait, la Régie a multiplié, depuis sa nationalisation, ses prises de participation au capital des sociétés privées françaises et étrangères, diversifiant ainsi ses activités.

De même, ce n'est pas un hasard si le jeune patron de Peugeot S.A. — il a juste quarante-trois ans — est un fulgurant technocrate, ancien élève de l'École Polytechnique, ingénieur des Ponts-et-Chaussées, conseiller technique dans plusieurs cabinets ministériels, puis directeur de la Direction de la construction mécanique et électrique et de l'électronique au Ministère alors dénommé du « Développement industriel et scientifique ».

Rien de commun, donc, entre l'histoire industrielle de la sidérurgie et celle de l'automobile. Et bien sûr, entre l'état d'esprit des hommes qui ont été appelés à diriger, à la place des anciens propriétaires, les firmes de ces deux secteurs d'activité.

Mais, encore plus fondamentalement, l'opposition entre les stratégies de production révèle l'ampleur des divergences.

II. — DES STRATÉGIES DE PRODUCTION OPPOSÉES

Face à une concurrence de plus en plus vive sur le marché mondial, la sidérurgie et l'automobile n'ont pas adopté les mêmes stratégies de production.

Les patrons de la sidérurgie ont choisi la multiplication des installations et leur dispersion, au moment où, précisément, de nouveaux producteurs apparaissaient dans les États de l'Est et du Tiers-Monde

(1) « Le Nouvel Observateur » : 17 mars 1980.

et où les prévisions de la récession commençaient à se manifester. Ainsi, avec l'argent public prêté sans difficultés par l'État, les banques et les épargnants, les entreprises ont-elles édifié les complexes modernes de Dunkerque et de Fos, sans fermer pour autant les vieilles installations des régions sidérurgiques traditionnelles. Ainsi, le redéploiement de la production n'a pu être effectué par coordination entre les trois principaux groupes concurrents (USINOR, SACILOR et CHIERS).

Pourtant, le philosophe affirmait : « Au moment où le vent se lève, il faut savoir ramener ses voiles ». Les sidérurgistes, comme on l'a vu, ont fait le contraire. Ils se sont déployés tous azimuts, car, en définitive, avec l'aide massive de l'État, ils se sont refusés à des transformations profondes qui intervenaient sur le marché international.

Sait-on que l'effort national destiné à procéder à la restructuration de cette industrie depuis l'origine avant le plan de restructuration, aura finalement représenté une trentaine de milliards de francs d'Argent Public, ce qui équivaut à une dépense correspondant à 7.500 kilomètres d'autoroutes ? ; avec une somme d'un montant équivalent, on aurait déjà pu protéger, grâce à un réseau d'abris anti-nucléaires, près du tiers de la population française. Et l'on craint aujourd'hui à juste titre, en raison de l'infléchissement de la conjoncture, que l'aide prévue pour les trois prochaines années ne se révèle insuffisante.

Les résultats de cette stratégie de production, immédiatement avant le plan de redressement de 1978, étaient accablants. Le montant des dettes de la sidérurgie atteignait 38 milliards de francs, et avec un endettement supérieur à son chiffre d'affaires, la sidérurgie était en faillite pure et simple.

En trois ans, la production d'acier de la sidérurgie française a été réduite de 20 %. Elle a licencié environ 10.000 personnes. Et on prévoit déjà plus de 40.000 chômeurs supplémentaires dans ce secteur d'ici à 1985.

Mais surtout, la productivité de cette activité n'est pas parvenue à rattraper celle des autres pays industriels.

Parce qu'elle n'a pas voulu investir dans la recherche et moderniser à temps ses installations, par des technologies modernes, la productivité de cette activité n'a cessé de prendre du retard sur celle de ses principaux concurrents.

Un ouvrier, en France, produit par an 149 tonnes d'acier contre 190 en Allemagne, 249 aux États-Unis, et 327 au Japon. Ainsi, la productivité de la France est-elle restée l'une des plus faibles du monde, étant même inférieure à la moyenne des États membres de la Communauté Économique Européenne : 175 tonnes d'acier par ouvrier et par an.

Pour être en mesure d'affronter la mondialisation de l'économie et rester compétitive face à des firmes de dimension internationale, l'industrie automobile a choisi une stratégie de production opposée à celle de la sidérurgie. Elle a joué le regroupement pour être en mesure de résister à la concurrence. En 1930, on pouvait recenser au moins 200 constructeurs français ; 20 ans plus tard, en 1950, il n'en restait que 20 ; 30 ans plus tard, en 1980, il ne demeure plus que deux groupes de dimension internationale. Leur politique industrielle a consisté à surmonter leurs rivalités et à s'entendre pour engager dans une action parallèle la modernisation de leurs installations et pour procéder à l'amélioration de leur respective productivité. Au lieu de s'entre-déchirer dans un combat ruineux et stérile, ils ont préféré unir leurs efforts dans certains secteurs. Ainsi, ils ont procédé à des actions spécifiques susceptibles d'améliorer la qualité de leurs produits et de les fabriquer à un meilleur prix grâce à des économies d'échelle.

L'exemple le plus intéressant et le plus significatif d'association est l'accord conclu, il y a dix ans déjà, entre la Régie Renault, nationalisée, et la firme privée Peugeot. Ses dispositions ont permis l'institution d'une usine à Douvrin, dans le Pas-de-Calais, pour construire 4.000 moteurs par jour, avec une participation à égalité de capitaux pour chacun des deux constructeurs. Cette association à 50 % est significative d'un nouvel état d'esprit fondé sur une confiance mutuelle entre deux fabricants pourtant concurrents par principe pour lancer sur le marché « le meilleur produit au meilleur prix ». Ainsi, cette usine de Douvrin fabrique les mêmes moteurs pour la 604 ou la R.30, la 104 ou la R.14. Une démarche industrielle identique s'est manifestée par la réalisation à Ruitz, dans le Pas-de-Calais, d'une usine commune de boîtes de vitesse.

Enfin, au printemps 1980, un accord, qui dénote une même constance dans la stratégie des deux groupes, intéresse la recherche fondamentale. Des recherches communes seront menées dans les laboratoires des deux sociétés pour l'étude prioritaire d'économies d'énergie.

« Je crois, affirme M. Bernard HANON, Directeur général adjoint, Délégué à l'automobile de

Renault, à des alliances entre constructeurs à partir de contrats de coopération appuyés par des accords financiers débouchant sur une politique industrielle commune ».

Cette volonté de coopérer des constructeurs français leur a permis d'obtenir des résultats conséquents.

Chacun des deux groupes dispose d'un outil de production rénové, qui fait de plus en plus appel à l'automatisation de leurs chaînes. Les entreprises ont pu lancer, en effet, au début de la présente décennie, un important effort d'investissement qui n'a pas faibli depuis lors, malgré la période difficile de 1974-1975.

Ils ont également tous deux mis en place une constellation de satellites financiers, industriels et commerciaux, qui renforce l'efficacité des unités fabriquant et vendant les véhicules.

Ils ont procédé à une diversification des gammes de véhicules offerts sur le marché, à partir du lancement de la Renault 5 et de la Peugeot 104 au début des années 1970.

C'est cette stratégie offensive qui a permis à nos constructeurs automobiles de se maintenir depuis 1974, date à laquelle Peugeot annexa Citroën, de se placer parmi les 7 plus grands producteurs mondiaux, après les américains (General Motors et Ford) et les deux premiers japonais (Toyota et Nissan), et d'être en Europe parmi les 3 premiers avec Volkswagen. D'ailleurs, il est intéressant de noter qu'en 20 ans, malgré la formidable percée japonaise sur le marché automobile, la France est, de tous les pays producteurs, la seule à avoir maintenu bon an mal an sa part du marché mondial au niveau de 10 %. Pendant cette même période, tous les autres pays, à l'exception du Japon évidemment, perdaient du terrain. En Europe, l'Allemagne passait de 16 % à 12 %, l'Italie de 6 % à 4,5 %, la Grande-Bretagne de 9 % à 3 %. Et enfin les U.S.A. de la moitié au tiers.

C'est cette stratégie offensive qui a permis à l'industrie automobile française de fabriquer, en séries importantes, une gamme variée de voitures économes en énergie. D'ailleurs, pour les économies d'énergie, elle obtient aujourd'hui les meilleures performances avec une « demi-tête » d'avance sur les Allemands et les Japonais. Et elle précède de loin les Américains et les trois autres constructeurs européens, les Anglais, les Italiens et les Espagnols. Pour la productivité, mesurée par le nombre de voitures produit en un an par un salarié, la

France certes est loin derrière les Japonais, mais en revanche, elle se situe à égalité avec les Allemands et elle dépasse, et de loin, les autres pays producteurs.

LES 10 PREMIERS CONSTRUCTEURS MONDIAUX

(d'après la production 1979 en nombre de véhicules (pays de l'Est non compris))

Constructeurs nationaux	Voitures particulières	Véhicules utilitaires	Production totale	Rang production mondiale
General Motors U.S.A.	5 092 183	1 352 469	6 444 652	1
Ford U.S.A.	2 043 014	1 032 117	3 075 131	2
Toyota	2 111 302	884 925	2 996 225	3
Nissan	1 738 946	641 308	2 380 254	4
PSA Peugeot-Citroën-Talbot	1 815 064	187 314	2 002 378	5
Volkswagen-Audi	1 627 861	92 450	1 720 311	6
Renault-R.V.I.	1 403 949	186 865	1 590 814	7
Fiat-Iveco	1 230 666	167 476	1 398 142	8
Chrysler U.S.A.	936 146	295 228	1 231 374	9
Toyo Kogyo	647 001	324 420	971 421	10

Rien de comparable donc entre la productivité française dans l'automobile et la productivité française dans la sidérurgie où celle-ci s'est quasiment placée au dernier rang.

Il n'est donc pas surprenant d'assister au développement progressif de la production de l'industrie automobile, qui contraste avec les difficultés rencontrées dans ce domaine par la sidérurgie.

Cette évolution semble d'ailleurs appelée à se poursuivre. Telle est du moins l'opinion de la Commission de l'Industrie qui, dans son rapport préparé dans le cadre du VIII^e Plan, indique que :

« La construction automobile semble s'installer, après une remarquable reprise de la production en 1976, sur un sentier de croissance de la production voisin de 2 à 3 % en nombre de véhicules » (1).

(1) Rapport de la Commission de l'Industrie instituée dans le cadre de la préparation du VIII^e Plan, p. 174.

Le tableau reproduit ci-dessous révèle de plus que, par comparaison avec les autres branches industrielles, le taux de croissance de l'automobile a figuré parmi les plus élevés depuis l'année 1977 jusqu'à l'année 1979.

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION PAR GRANDES BRANCHES

Taux de croissance annuels
(en volume par rapport à l'année précédente)

	1977	1978	1979	1973-1979
Ensemble de l'industrie	1,6	1,6	3,3	1,8
dont :				
— Bien intermédiaires	0,8	3,0	5,8	1,4
— Biens d'équipement	2,1	1,3		
dont :				
B.E. professionnels	1,4	0,3	— 1,0	2,5
B.E. des ménages	2,8	— 2,2	5,0	9,3
Automobile	4,9	2,8	4,4	3,5
— Biens de consommation courante	1,2	0,6	2,9	1,5

Sources : *Comptabilité Nationale ; L'impact de la crise sur les branches industrielles (Économie et Statistique n° 108) ; les Comptes de l'Industrie 1979 (Collections de l'I.N.S.E.E.).*

La croissance de l'automobile contraste donc avec le marasme de la sidérurgie.

Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que les résultats d'exploitation des deux activités présentent une physionomie fort différente.

III. — UNE AUTRE RENTABILITÉ FINANCIÈRE

La dernière grande différence entre la sidérurgie et l'automobile est constituée par leur très inégale rentabilité financière.

Pendant de nombreuses années, la sidérurgie, comme elle a fabriqué des produits plus coûteux que ses concurrents, a été obligée, pour

les écouler sur le marché, de les vendre à perte. Prise à son propre piège, par une logique imperturbable, plus elle produisait, plus elle perdait de l'argent. Le manque à gagner atteignait le chiffre record de 220 F. par tonne d'acier en moyenne vendue. C'est alors que les banques commencèrent à réagir et à refuser, sans autre forme de procès, de lui accorder de nouveaux crédits. C'était la faillite. L'État fut donc obligé, en 1978, d'assainir la situation financière et d'alléger la dette. Tel a été l'objet du plan de redressement de 1978.

Au cours du débat à l'Assemblée Nationale sur ce plan, le coût de l'opération pour l'État a été estimé par M. MONORY, Ministre de l'Économie, à 10 milliards de francs sur cinq ans (1).

S'ajoutant à la trentaine de milliards de francs, avant le « plan de 78 », c'est finalement 40 milliards d'argent public qui doivent être engloutis par la sidérurgie française.

Pourtant, aujourd'hui, au moment où l'on croyait que, grâce à ce « plan de redressement », la sidérurgie pourrait parvenir à retrouver son équilibre financier au prix de nombreuses fermetures d'installations et de la suppression de près de quarante mille emplois, la crise se manifeste à nouveau.

Le premier semestre de l'année 1980 avait été plutôt encourageant. Mais la réduction des livraisons sur le marché américain et la concurrence italienne des BRESCIANI annoncent de nouveau des moments difficiles.

Les résultats d'USINOR, qui étaient enfin équilibrés au premier semestre de 1980, après les lourdes pertes antérieures, vont-ils redevenir négatifs ?

Le cas de SACILOR est encore plus critique. Sa perte d'exploitation devrait être du même ordre de grandeur en 1980 qu'en 1979, soit quelque 800 millions de francs.

D'ores et déjà, il est à craindre que l'aide de l'État ne soit à nouveau sollicitée.

A l'inverse des sociétés productrices d'acier, les deux grands de l'automobile sont parvenus à surmonter convenablement, jusqu'à présent, les deux chocs pétroliers de 1973 et de 1979.

(1) Les principales actions de ce plan étaient les suivantes : transformation des créances du Fonds de Développement Économique et Social en prêts participatifs ; création d'une Caisse d'amortissement pour l'acier ; facilités consenties par les banques créancières.

Ainsi, PSA Peugeot-Citroën a décidé, sans tarder, dès 1974, de s'adapter à un environnement profondément modifié.

Il s'agissait alors, comme le remarque le Président du Directoire, M. Jean-Paul PARAYRE, « d'assurer la pérennité de l'entreprise, de préserver son indépendance et pour cela d'acquérir, par une dimension suffisante, les moyens de la compétitivité » (1).

Constructeur de moyenne importance, le groupe Peugeot S.A. a dégagé, en moyenne annuelle, sur la période 1976-1979, un résultat net de près de 2 milliards de francs ; toujours en moyenne annuelle, il a investi plus de 6 milliards de francs.

Les investissements du Groupe ont atteint 5,8 milliards de francs en 1979 ; les investissements directs des sociétés de la Division Automobile se sont élevés en 1979 à 4,6 milliards de francs.

Pour l'année 1980, le Groupe P.S.A., pour la première fois, devrait accuser un déficit de quelque 1,5 milliard de francs. Ce déficit provient d'une certaine inadaptation de la production de Citroën et de Talbot au goût des automobilistes pour les petites cylindrées. Le Groupe devra donc puiser dans ses réserves, qui sont importantes (2), pour modifier sa production et dynamiser sa productivité.

Le Groupe RENAULT, de son côté, a bien réagi à la crise.

Les résultats positifs de l'exercice 1979 ont ainsi dépassé 1 milliard de francs.

S'agissant de la seule Régie, les résultats, négatifs en 1975, sont devenus positifs en 1976 ; ils ont atteint 469,7 millions de francs en 1979.

Les investissements industriels du Groupe ont été de 4,2 milliards de francs en 1979 ; les investissements (participations incluses) de la seule Régie ont ainsi évolué :

(en millions de francs)

1975	1976	1977	1978	1979
2.369,0	1.646,4	2.373,0	2.286,0	2.786,0

(1) Allocution de M. Jean-Paul PARAYRE, Président du Directoire de PSA Peugeot-Citroën, à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 26 juin 1980.

(2) Au début de l'année 1980, les fonds propres du Groupe P.S.A. s'élevaient à 14 milliards de francs.

Le rappel de ces chiffres paraissait nécessaire à une époque marquée par l'ampleur des difficultés à surmonter.

Rien de comparable donc entre la décadence d'un secteur industriel qui s'est condamné lui-même par son conformisme et son aveuglement avec le dynamisme d'une activité qui possède de solides atouts pour maintenir et améliorer ses positions dans la concurrence internationale.

Ainsi, répéter continuellement que la crise qui commence à s'amorcer dans l'automobile ressemble comme une sœur à celle qu'a connue notre sidérurgie ne mène à rien en vérité. Il paraît préférable de déterminer quels sont les problèmes nouveaux qui se posent à cette industrie et de proposer les solutions spécifiques qui lui permettront de les surmonter. S'il y a 15 ans, on avait analysé comme il convenait les difficultés qui menaçaient déjà notre activité sidérurgique, sans doute sa reconversion aurait-elle pu être engagée à temps et sans drame.

On aurait évité ainsi des licenciements collectifs dramatiques pour les hommes qui en sont les victimes et pour les régions qui sont touchées. Cela était-il possible ? Certainement, puisque nos voisins les plus proches, les sidérurgistes Allemands et Italiens ont réussi à adapter leur productivité en modernisant à temps leurs installations et en modifiant progressivement leur produit en fonction de la nouvelle concurrence et de la perspective de la surproduction mondiale.

C'est pourquoi nous estimons que pour l'industrie automobile, il faut s'engager dans une tout autre démarche. Il nous semble que c'est par une réflexion et une concertation à tous les niveaux de responsabilités que l'on parviendra à analyser objectivement sous ses différents aspects ce délicat dossier industriel et à proposer des solutions. C'est la raison pour laquelle le Sénat a décidé de créer un groupe de travail sur l'avenir de cette industrie. La Haute Assemblée a estimé en effet que, chambre de réflexion, il était de son devoir de contribuer à la définition d'une nouvelle politique pour l'automobile. Parallèlement aux divers responsables de ce secteur, principalement les ministres, les dirigeants des entreprises ainsi que les Syndicats, le Sénat a voulu apporter sa contribution spécifique.

Nous avons déjà rappelé les déclarations des responsables C.F.D.T. de ce secteur :

« Il vaut vraiment mieux cette fois-ci, alors qu'on le peut encore poser les problèmes avant qu'après ».

C'est aussi notre avis. Le professeur Jacques Lesourne nous y invite d'ailleurs dans son rapport pour le VIII^e Plan :

« Le monde se révèle de plus en plus pressant et de plus en plus incertain. C'est pourquoi la concertation économique et la planification s'avèrent plus indispensables que jamais ».

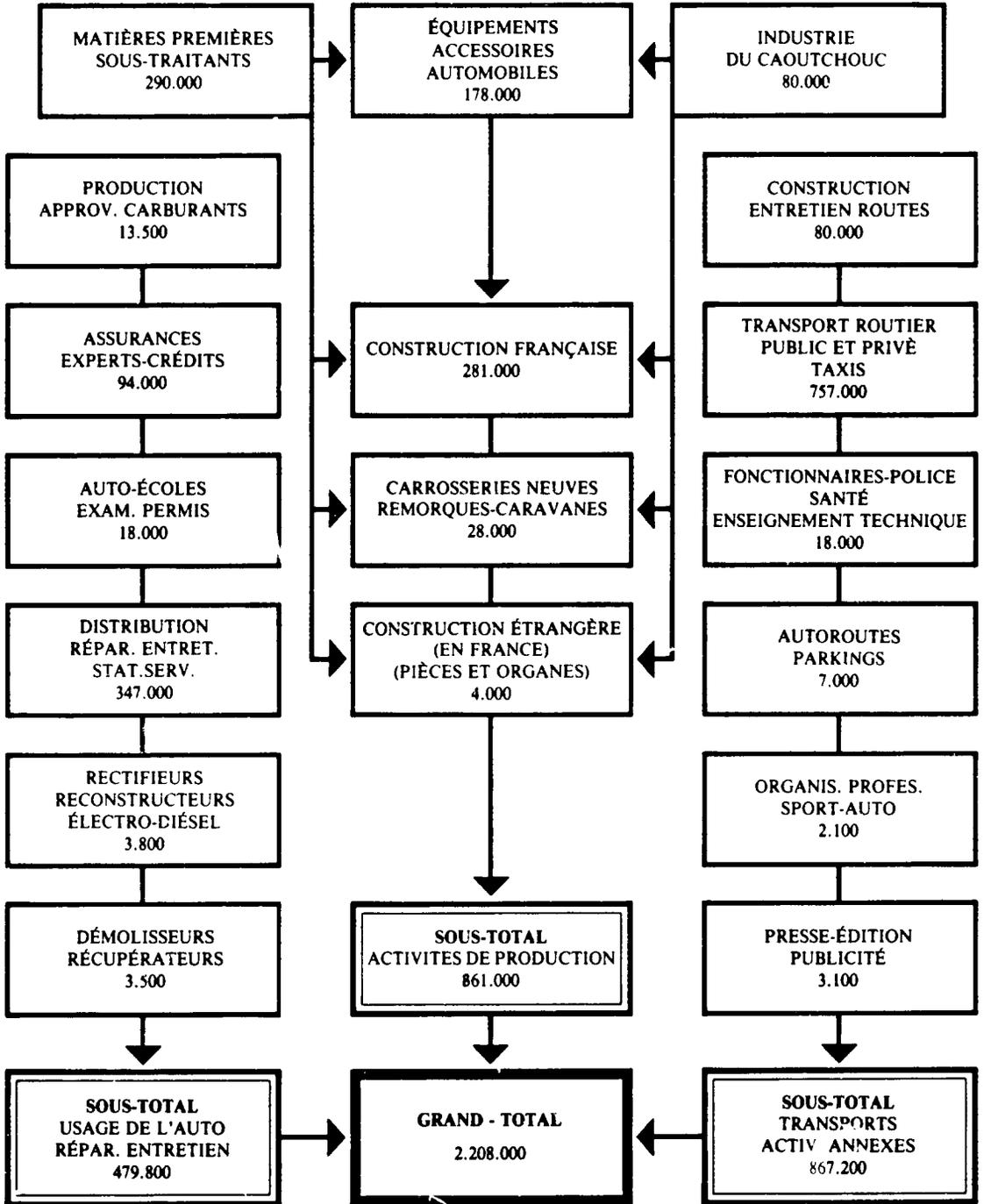
D'ailleurs, lorsqu'il y a 20 ans, Jean MONNET présidait aux destinées de la rue de Martignac, il nous mettait déjà en garde contre la politique du laissez-aller et du laissez-faire :

« Si on veut faire des voitures, disait-il, il faut aussi investir dans l'acier pour dynamiser sa productivité, former des travailleurs qualifiés en plus grand nombre et réaliser des infrastructures de qualité. Sur le chemin où nous voulons nous engager, une planification prospective s'avère indispensable ».

Pour l'automobile qui devient un produit de haute technologie, les plans se prévoient à 5 ans et même à 10 ans. Mais leurs chances de succès seront d'autant plus grandes qu'ils s'inséreront dans le cadre d'une politique industrielle claire et prospective. Or, cette politique n'existe pas ! Elle n'a jamais été définie. Et, pourtant, l'on sait que, contrairement à la sidérurgie, l'automobile est ouverte sur l'économie et joue un rôle d'aiguillon.

Elle dynamise des activités nombreuses et importantes appartenant soit au secteur industriel, soit au secteur tertiaire. Elle entraîne dans son sillage des industries dont elle est cliente pour la production et la fabrication de ses voitures : MICHELIN pour les pneus, SAINT-GOBAIN PONT-A-MOUSSON pour les verres, les fabricants de composants et maintenant l'électronique qui fait son irruption en force dans l'automobile. Et aussi un nombre important d'activités tertiaires : services de publicité, compagnies d'assurances, organismes de crédits, concessionnaires pour la vente et garages pour la réparation et l'entretien, auto-écoles. En vérité, par l'importance de la place qu'elle occupe, l'automobile fournit à l'économie française une partie de son oxygène.

EFFECTIFS DES PERSONNES TRAVILLANT DANS « L'ORBITE DE L'AUTOMOBILE » (ESTIMATION RELATIVE A 1978)



POPULATION ACTIVE : 22 millions - ratio : $\frac{2.208.000}{22.000.000} \rightarrow \frac{1}{10}$

Cette constatation d'évidence nous amène à préciser le poids de l'automobile dans l'économie nationale.

IV. — LE POIDS DE L'AUTOMOBILE DANS L'ÉCONOMIE NATIONALE

Le poids de l'automobile dans l'économie nationale est extrêmement important, car il s'agit d'un véritable « pôle de développement » notamment par son rôle sur le marché de l'emploi.

Cette activité emploie, en effet, directement ou indirectement, 10 % environ de la population active de notre pays, soit quelque 2.200.000 personnes, dont :

- 860.000 travaillent pour des activités de production (matières premières, sous-traitants, équipements, caoutchouc, carrosserie, etc...) ;
- près de 500.000 travaillent pour l'usage et la réparation de l'automobile ;
- 870.000 environ travaillent pour les transports et les activités annexes fondées sur l'automobile.

La production de l'automobile est tout aussi intéressante.

En 1979, les constructeurs français ont fabriqué 3.220.000 automobiles complètes, auxquelles il faut ajouter 510.000 petites collections pour assemblage à l'étranger, soit un total de 3.730.000 véhicules particuliers. Ils ont également construit 393.000 véhicules utilitaires complets, avec en plus 70.000 petites collections pour assemblage à l'étranger. Soit un total de 3.613.000 véhicules complets et 580.000 collections. Le total général est de près de 4.200.000 véhicules français fabriqués dans le monde en 1979. La France occupe ainsi le 4^e rang mondial après les États-Unis, le Japon et l'Allemagne Fédérale.

*Comme le remarquait M. Ouin, Vice-Président,
Délégué Général de la Chambre Syndicale des Constructeurs d'Automobiles, aux États Généraux de*

l'Automobile, le 16 juin 1980 : « La France est en fait le premier constructeur vraiment européen, car la production allemande est réalisée pour partie par des constructeurs à capitaux allemands (VW, Mercedes, BMW) et pour partie par des constructeurs américains installés en Allemagne (Opel et Ford). Si l'on retire du calcul les constructeurs américains installés en Europe, on constate que nos constructeurs nationaux réalisent 40 % environ de la production européenne, les constructeurs à capitaux allemands n'en couvrant que 25 %. »

Mais il ne s'agit pas seulement de produire ; encore faut-il *investir*.

Dans un document publié en 1980, la Centrale de Bilans de la Banque de France a reproduit un graphique établi selon un échantillon d'entreprises, fournissant l'évolution de l'investissement industriel de 1973 à 1978. Ce document indique que l'automobile a accompli un important effort d'équipement.

Produire et investir correspondent à des nécessités ; ils trouvent leur débouché naturel dans la vente à l'étranger.

Les résultats les plus intéressants sont en effet obtenus dans le domaine du *commerce extérieur*.

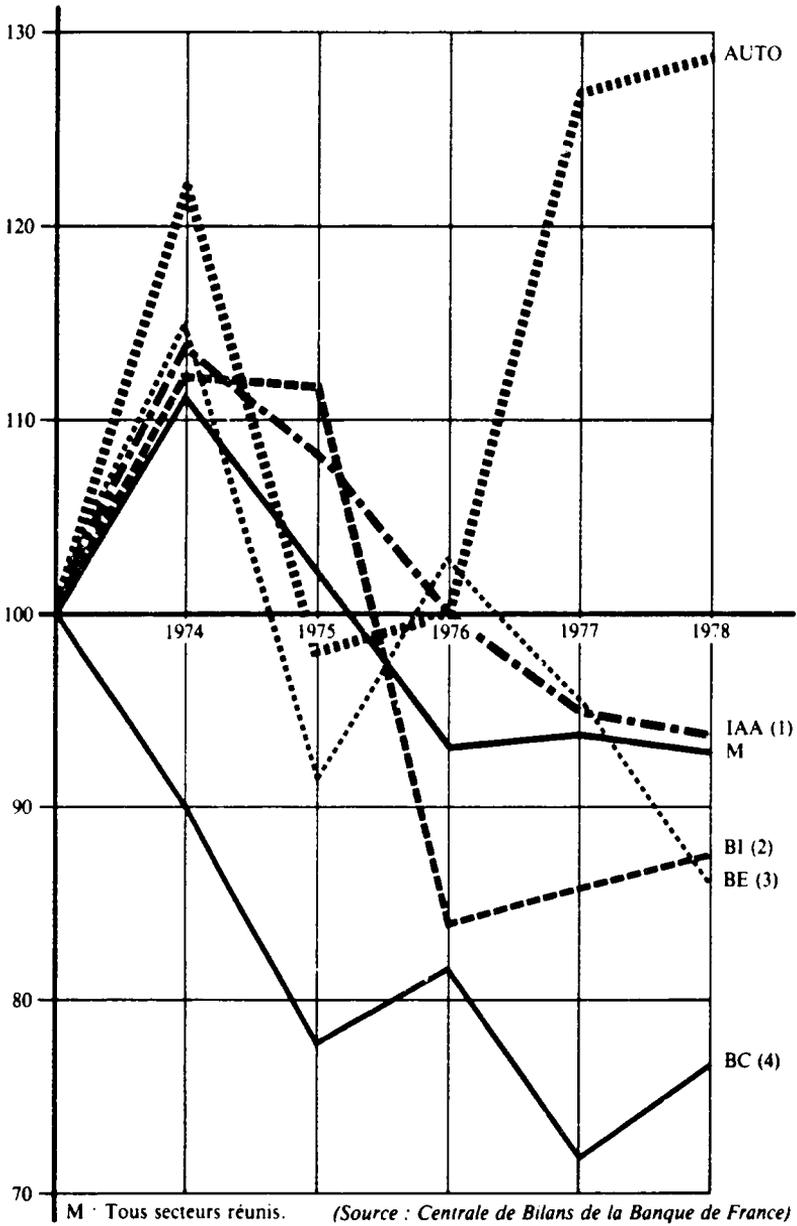
Les constructeurs nationaux vendent hors de France plus de la moitié de leur production. En 1979, les exportations d'automobiles et de pièces ont représenté 13 % du total des exportations françaises.

Et le solde net du commerce extérieur de l'automobile, c'est-à-dire les exportations moins les importations, a permis de payer en devises 43 % du total des importations de pétrole de notre pays en 1979. Quand on sait que la circulation automobile en France a consommé, en 1979, 14 % seulement du total du pétrole importé, on mesure la contribution que notre industrie a apportée au paiement de ce qu'on appelle aujourd'hui la *facture pétrolière*.

Il est enfin intéressant de rappeler le montant de la *contribution fiscale de l'automobile*, tel qu'il a été évalué par M. Ouin, aux États Généraux des Automobilistes (16 juin 1980).

En 1979, l'automobile a payé plus de 40 milliards d'impôts de droit commun, c'est-à-dire les mêmes impôts que paye tout le monde, qu'il s'agisse d'automobiles ou d'autres produits.

L'INVESTISSEMENT EN FRANCS CONSTANTS ENTRE 1973 ET 1978



- (1) Industrie agro-alimentaire..
- (2) Industrie des biens intermédiaires.
- (3) Industrie des biens d'équipement.
- (4) Industrie des biens de consommation.

Mais les taxes spécifiques particulières à l'automobile et à son usage se sont élevées à près de 77 milliards de francs.

Au total, l'automobile procurerait largement plus de 100 milliards de francs à l'État.

*
* *

Ce chapitre, en procédant à une comparaison entre la sidérurgie et l'automobile, a conduit à opposer une industrie désuète, soumise en permanence à une crise qu'elle ne peut jamais surmonter, à une activité en pleine mutation dont la bonne santé est un élément décisif pour notre économie.

Cette conclusion doit nous inciter à manifester une vigilance extrême face à l'avenir de l'automobile.

Si ce secteur devait être profondément touché par l'amplification d'une crise dont les premiers indices sont d'ores et déjà perceptibles, c'est tout un pan de l'industrie française qui s'écroulerait, entraînant avec elles faillites et licenciements.

Il importe donc d'accélérer une prise de conscience des difficultés majeures que l'automobile devra surmonter à brève échéance.

M. François Perrin-Pelletier, Président de Talbot, les décrit ainsi :

« La bourrasque qui va souffler sur l'ensemble de l'industrie automobile arrive vite et, en 1985, les effets de cette bourrasque auront déjà donné naissance à une nouvelle industrie » (1).

Les mutations qui doivent intervenir dans l'automobile d'ici quatre ou cinq ans sont donc fondamentales : sur le produit, avec l'irruption de l'électronique, et sur les conditions de fabrication, par le développement de l'automatisation.

Car le défi majeur est bien désormais d'ordre technologique : la description des stratégies de nos concurrents le prouve abondamment.

(1) « L'Usine Nouvelle » (25 septembre 1980).

CHAPITRE II

LES QUATRE DÉFIS

La construction automobile de notre pays doit aujourd'hui répondre à quatre défis majeurs, d'importance inégale.

Le plus important est constitué par la concurrence acharnée du Japon, fondée sur un recours intensif à la « mécatronique » (1).

Cette offensive est d'autant plus redoutable que les États-Unis ont également choisi d'attaquer eux aussi le marché européen.

Au sein même du Vieux Continent, des accords de coopération et certains regroupements d'entreprises risquent aussi, si l'on n'y prend pas garde, de menacer l'industrie française.

Enfin, les perspectives de récession et le renchérissement du prix du pétrole définissent un contexte nouveau, imposant d'autres conditions techniques de fabrication.

En réalité, ces quatre défis n'en constituent qu'un seul, celui de l'adaptation à la révolution informatique.

(1) La « mécatronique » peut être définie comme l'adaptation de la mécanique traditionnelle à l'accélération du rythme d'évolution de cette activité (diversification des technologies de base ; élargissement à de nouveaux secteurs de pointe ; progrès, par l'électronique, dans les méthodes de calcul, etc...).

La construction automobile ne peut survivre qu'en procédant à une amplification des programmes de recherche permettant une étroite symbiose entre des techniques de pointe et des méthodes traditionnellement éprouvées.

I. — L'HYPERCOMPÉTITIVITÉ DES JAPONAIS

Les Japonais ont compris que l'avenir dépendait de deux maîtres mots : « technologie » et « méca-tronique ».

Cette véritable révolution scientifique a directement favorisé la redoutable efficacité d'autres facteurs qui n'ont cessé d'enrichir et de conforter, par une interaction réciproque, ce développement puissant de la technologie, liés entre eux comme les doigts d'une même main. Ils sont au nombre de trois : la responsabilité au travail, le niveau de formation des travailleurs et enfin la planification.

Comment s'étonner, dans ces conditions, du caractère spectaculaire des résultats obtenus par les Japonais ?

A. — La « méca-tronique » à la japonaise

Un rapport, préparé dans le cadre du VIII^e Plan évoque ainsi la nouvelle place que le Japon a prise sur le plan économique dans l'univers industriel :

« Des cendres qui ont failli l'ensevelir, n'est-il pas ressuscité bien plus habile à profiter de la paix qu'à conquérir les autres ? Dans la compétition économique internationale, le Japon dispose d'atouts remarquables. Sa croissance sera nettement plus rapide que celle des autres pays industrialisés avec un investissement exceptionnellement élevé, supérieur de moitié à celui des pays occidentaux. Un sens de l'innovation, un goût pour les technologies, des dépenses très rapi-

des de « recherche-développement », rendront son avenir encore plus performant. Une planification constituée surtout d'échanges d'informations et de prévisions, une main-d'œuvre très qualifiée, dotent son économie d'une souplesse et d'une faculté d'adaptation inégalée dans le monde développé. Le quadruplement dans les prochaines années des investissements japonais à l'étranger permettra à ce pays de tirer le meilleur parti de la division internationale du travail. Avant la fin du siècle, son produit national doit dépasser la moitié du produit national américain et atteindre les deux tiers de celui de la Communauté Européenne. Son produit par tête sera l'un des premiers du monde » (1).

La puissance de cette analyse sur les raisons principales du succès exceptionnel de l'industrie nipponne et sur le rôle de premier plan qu'elle va désormais jouer dans l'économie mondiale aura, nous devons le savoir, une influence déterminante sur notre propre développement et sur les conditions dans lesquelles il s'opérera.

Le Japon a pu assumer, en effet, avec une remarquable capacité d'adaptation, une extrême rapidité des évolutions technologiques.

Au cours des années 50, ce sont les Américains qui dominaient le marché mondial pour tout ce qui était l'électronique grand public : radio, chaînes HI-FI, magnétophones, etc. Puis, en quelques années, les Japonais se mirent à dépasser les Suisses dans l'industrie horlogère, les Anglais et les Américains dans la fabrication des motos, les Allemands dans celle des appareils photographiques, les Américains et les Français dans celle des pianos, des bicyclettes, des skis, des moteurs de hors-bord, des crayons feutres et des fermetures à glissières.

En 1950, les rares Japonais qui pouvaient se permettre le luxe de rouler en voiture le faisaient au volant d'une Buick ou d'une Volkswagen. Dix ans plus tard, en 1960, l'industrie automobile faisait ses premiers pas et n'arrivait à produire que quelques milliers de voitures seulement. En 1980, 20 ans plus tard, les Japonais se hissaient au premier rang mondial pour la production de véhicules avec près de 10 millions de véhicules, dépassant ainsi le colosse américain.

(1) Rapport du groupe présidé par M. Jacques Lesourne, publié par la Documentation Française (« Demain la France dans le monde »).

Dans l'automobile, comme d'ailleurs dans les autres industries de biens d'équipement, la raison principale de la performance exceptionnelle du progrès industriel japonais, qui est communément appelé désormais « le miracle japonais », se situe dans l'importance et la rapidité d'un développement technologique parfaitement intégré à l'évolution des industries.

Erva Vogel, ce jeune professeur de Harvard qui, pour attirer l'attention de ses concitoyens américains sur les leçons qu'ils doivent tirer, pour leur avenir, du « miracle japonais », écrit, dans un livre intitulé : « *Japon n° 1* » :

« L'automobile japonaise a commencé à s'intéresser à l'informatique dès le milieu des années 50, c'est-à-dire au moment où elle commençait à construire son industrie. L'utilisation de l'ordinateur, pour la mise au point du véhicule comme pour sa fabrication, est devenue une priorité pour les constructeurs dans les années 60. Puis, après le premier choc pétrolier de 1973, on donna la priorité absolue au micro-processeur. Au début, les fabricants nippons de voitures ont utilisé, avec intelligence et persévérance, les technologies américaine et européenne. Et il faut avoir l'honnêteté de reconnaître qu'ils ont mis à peine 20 ans pour les dépasser et même les surpasser ».

En vérité, les entreprises d'automobiles japonaises, comme d'ailleurs les sociétés de biens d'équipement de ce pays, ont su organiser, à leur profit, le plus formidable « transfert de technologie » de l'histoire en acceptant de payer les licences et les royalties, afin d'être capables d'aborder, dans des conditions optimales, la prochaine étape fondée sur l'innovation et la technologie qui représentent les clés de leur réussite actuelle.

Cette adaptation permanente et systématique de l'automobile japonaise à la « révolution électronique » vient d'être, par ailleurs, analysée avec intelligence par le Directeur du Département « Conjoncture et Economie » de la Chambre Syndicale des Constructeurs d'Automobiles, M. Jean Anthonioz, jeune ESSEC de 40 ans, au cours de l'été 1980 :

L'électronique s'est développée sur trois plans : le produit lui-même, la méthode de fabrication et enfin la commercialisation ».

Examinons successivement ces trois points.

La technologie au service des automobiles

Le degré de perfectionnement qu'a atteint la « filière électronique » dans l'automobile japonaise lui permet de jouer en même temps sur tous les claviers de son activité et d'assurer entre eux une harmonie parfaite. D'abord elle agit sur le produit lui-même. C'est ainsi qu'elle a mis au point, sur les modèles plus récents, les derniers perfectionnements de l'innovation technologique : l'allumage électronique, sans vis platinées, tend à devenir une pratique courante. Avec la « Cedric Gloria », NISSAN, par exemple, lance un modèle électronique à contrôle intégral du moteur. Le micro-processeur devra contrôler tout à la fois son allumage, son réglage et le recyclage des gaz d'échappement, de même que l'injection de carburant et son ralenti. De plus, en équipant la même voiture d'un semi-conducteur, celle-ci sera dotée d'équipements originaux, atout important pour sa commercialisation. Le semi-conducteur dotera la voiture d'un nouveau don : la parole. La voiture pourra avertir l'automobiliste, avec une voix féminine, c'est plus chaud et plus agréable, qu'il a oublié d'éteindre ses phares ou ses lanternes, de fermer à clé les portes de son véhicule ou qu'il dépasse la vitesse autorisée et que l'ordinateur de la police va le « coincer » au prochain carrefour.

La technologie au service des travailleurs :

La « filière électronique », ensuite, joue un rôle déterminant dans le processus de production. Les Japonais lui ont donné un nom barbare mais qui dit bien ce qu'il veut dire : la « Mécatronique ». C'est en réalité le nouveau mariage de l'électronique et de la mécanique automobile. Elle a donné à la production un degré de souplesse telle qu'elle peut produire rapidement un éventail important de modèles et sortir de nouveaux modèles de plus en plus sophistiqués. Elle lui donne la faculté de s'adapter, dans un délai record, aux exigences et aux goûts d'une clientèle qui est présente sur tous les marchés, c'est-à-dire sur un marché qui a pris une dimension mondiale. C'est ainsi qu'elle est susceptible, en assurant une liaison permanente et instantanée entre le système de production et le service commercial, de promouvoir la fabrication d'un modèle déterminé, particulièrement demandé pour la clientèle. Toyota, en 79, a fait la démonstration de l'efficacité de son système. Il

a en effet atteint le record mondial de production pour un seul modèle : 640 000 exemplaires pour la « Corolla », dépassant ainsi, et pour la première fois, la « Golf » de Volkswagen.

La « filière électronique » est notamment parvenue à donner à la productivité automobile japonaise une avance telle qu'elle arrive à produire une voiture, départ usine, 30 % moins cher que les Européens, alors que les salaires varient peu d'un pays à l'autre. L'explication fondamentale de cet écart de prix s'explique clairement : un ouvrier nippon produit en moyenne 45 voitures par an, soit deux fois et demi plus que son homologue français ou allemand. Un ouvrier japonais mettra deux minutes pour retoucher un véhicule alors qu'un ouvrier français ou allemand en mettra trente.

La « filière électronique » permet également une gestion des stocks particulièrement efficace. Le stock de voitures, par exemple dans les usines d'assemblage, est de l'ordre d'une journée de production maximum alors qu'en Europe, nous connaissons trop le spectacle du stockage de champs entiers de véhicules autour de nos unités de production. Le système d'ordonnancement par micro-processeur a atteint un degré important de perfectionnement.

Ce résultat spectaculaire est le fruit de la conduite d'une politique systématique d'investissement dans l'effort prioritaire d'automatisation des chaînes de production. Lorsqu'une machine en place, même encore moderne, peut être remplacée par une plus performante, elle l'est immédiatement grâce, en particulier, à des possibilités d'amortissement. L'adaptation du cycle de production aux progrès technologiques est devenu un impératif absolu. C'est pourquoi, par exemple, Toyota prévoit, avant 1984, le fonctionnement entièrement automatisé de ses usines. Le nombre de robots industriels en fonctionnement devrait ainsi passer de 200 à plus de 900. L'application de cette stratégie de priorité à l'informatisation explique le fait que sur 60 000 robots d'entreprise fonctionnant dans le monde, 47 000 se trouvent au Japon.

Votre Rapporteur a pu visiter, comme un certain nombre de ses collègues, à l'occasion de missions organisées par le Sénat au Japon, la fameuse usine de montage « Nissan » située à Zama, à 35 km au sud de Tokyo, la plus automatisée du monde. La visite des chaînes de production présente un spectacle sidérant : des lignes entières de robots en action, avec ici et là, quelques groupes d'ouvriers surveillant l'accomplissement de leur tâche à partir d'ordinateurs installés tous les 20 mètres environ. Dans les ateliers de Zama, le travail est effectué à concurrence de 97 % sans intervention humaine. A Zama, on est arrivé à développer 45 différentes variations de deux modèles (Datsun Sunny et Nissan Sylvie/Gazelle) en attendant l'introduction d'un troi-

sième modèle. Mais ce qui est plus impressionnant encore, c'est qu'un ouvrier produit en moyenne 67 voitures par an contre une norme japonaise déjà très élevée de 45 voitures. Mieux, début 1981, dans quelques semaines, cette norme sera dépassée largement. Un ouvrier de Zama produira presque le double de la norme japonaise, soit 80 voitures et dépassera de 4 fois et demie la norme française.

Le M.I.T.I., Ministère Japonais du Commerce International et de l'Industrie, vient de définir une nouvelle politique industrielle pour l'automobile qui prévoit une accélération telle de l'informatisation du processus de production qu'en 5 ans la productivité par salarié devra être multipliée par deux. Le M.I.T.I. a d'ailleurs décidé, dans le cadre de cette nouvelle politique, de prendre des mesures d'incitation qui devraient conduire les entreprises à s'engager sans tarder dans cette mutation fondamentale. La première vient de sortir. Il s'agit de l'attribution d'une prime spéciale d'amortissement de 13 % aux constructeurs qui feront l'acquisition de robots d'une haute technicité et qui coûtent beaucoup plus cher que les autres. Ces robots sont destinés à remplacer, dans les usines de montage, les postes de travail qui nécessitent des manipulations compliquées ou dangereuses.

Depuis 20 ans, dans le secteur automobile, le Japon a augmenté sa productivité annuelle deux fois plus vite que les Européens et quatre fois plus vite que les Américains. La nouvelle politique que vient de définir le M.I.T.I. doit être considérée comme un sérieux avertissement aux constructeurs européens s'ils veulent être en mesure de rattraper, d'ici à 1985, l'écart de productivité qui les sépare des Japonais. Il leur faudra déployer un effort d'investissement sans précédent, et bien supérieur finalement à celui qu'ils ont réalisé au départ pour construire et équiper leurs premières usines au lendemain de la guerre.

Bien évidemment, la première question qui vient à l'esprit, lorsque l'on envisage une automatisation généralisée et aussi rapide des chaînes de production, c'est celle du devenir de l'homme qui est remplacé par le robot. On sait que chaque robot industriel, dans l'automobile, supprime en moyenne 4 postes de travail. Alors quel est l'avenir professionnel de celui qui laisse sa place au robot ? C'est bien évidemment la première question que votre Rapporteur a posée au Directeur de l'Usine de Zama, un homme d'une quarantaine d'années, parlant couramment l'anglais et quelques mots de français, habillé comme ses ouvriers, en bleu de travail, et qui a une particularité qui paraît assez étonnante, pour un occidental : il n'a pas de bureau car il estime plus utile de surveiller sa production en étant présent à tout moment sur tous les points chauds de son entreprise. La question que je posais parut, d'ailleurs, si insolite à notre interlocuteur qu'il se la fit répéter deux fois par son interprète.

« Notre usine, expliqua-t-il, à l'image de notre Compagnie, s'est engagée dans un processus d'automatisation particulièrement dynamique. Mais, en même temps et parallèlement, elle ne cessait de développer ses activités. C'est cette progression continue sur ces deux plans qui nous permet d'atteindre nos objectifs sur le plan de l'emploi. Ainsi, s'il y a de moins en moins d'hommes qui fabriquent des voitures, par contre il y a de plus en plus d'hommes qui fabriquent des robots. Ainsi, il faut constater que la suppression de certains postes de travail, par l'installation de nouveaux robots, est compensée par la création de nouveaux emplois sur d'autres tâches. Je dirais même que la robotisation accélérée de nos usines, non seulement ne supprime pas d'emplois, mais qu'elle en favorise la création de nouveaux. »

La logique du raisonnement du Directeur de Zama peut paraître insolite aux yeux d'un Directeur d'une usine automobile en Europe. Elle ne l'est pas pour son homologue japonais. Pour ce dernier, en effet, à partir du moment où le processus d'automatisation se réalise dans un contexte de développement continu, s'il est programmé et organisé, il doit maintenir le plein emploi. A l'inverse bien sûr, si l'automatisation se réalise dans la stagnation ou pire encore dans la récession, elle aura toute chance de provoquer le chômage. C'est d'ailleurs la prospérité de l'automobile japonaise qui lui a permis de se lancer dans un effort d'investissement d'informatisation si important. On le constate par les chiffres suivants : en 1979, les constructeurs nippons ont consacré, aux seules dépenses d'investissements intérieures, plus de 13 milliards de F, soit 60 % de plus que l'industrie automobile française.

De retour d'un voyage d'études au Japon, au cours duquel il a visité une dizaine d'usines d'automobiles et de composants, le Directeur de la division automobile de P.S.A. Peugeot-Citroen, M. Alain Carrée, Ingénieur, avec intelligence et modestie, nous invite à tirer les leçons, pour la France, des progrès de la technologie japonaise :

« Par rapport aux Japonais, nous n'arrivons pas, écrit-il, à « mentaliser » les Européens et les Français ; cependant les sensibiliser de plus en plus n'est pas impensable. Il nous faut améliorer notre qualité, nos prix de revient, réduire nos stocks et nos frais financiers, par l'automatisation et la robotisation du

processus de production pour nous remettre à égalité avec nos concurrents japonais ». (1)

La technologie au service des commerçants :

Le dernier point important sur lequel la « filière électronique » joue un rôle déterminant, c'est celui de la méthode employée pour la commercialisation des voitures. On constate que, dans ce domaine, comme dans les deux autres, elle a doté les japonais d'un dynamisme supérieur à celui des européens. Plus d'un véhicule sur cinq exportés par le Japon l'est dans les pays de la Communauté Economique Européenne ; près d'un sur deux l'est aux Etats-Unis. C'est parce qu'il est parvenu à réaliser une organisation unique dans son genre de ses propres réseaux commerciaux, ceux qui se situent sur son propre marché comme sur les marchés étrangers, que le Japon a atteint un résultat aussi spectaculaire.

Cette organisation repose sur un système de circuits intégrés d'ordinateurs branchés sur le siège social des sociétés. Ce système permet de faire chaque jour le point sur les ventes et les commandes de véhicules à l'échelon de l'ensemble des marchés répartis dans le monde entier. Chaque société est ainsi informée du nombre exact de voitures vendues chaque jour à Paris, à New York, à Santiago du Chili, à Bombay ou à Singapour comme à Tokyo. Ainsi, l'ordinateur central, en quelques secondes, est capable d'additionner tous les chiffres qu'il reçoit des unités décentralisées dans les différents pays au niveau de la planète. Plus extraordinaire encore, ce même système est branché sur les services de transports maritimes qui guident les bateaux à quai comme en mer sur les pays auxquels sont destinés leurs chargements de voitures par modèle et par couleur. Un dirigeant d'un service commercial français d'automobiles nous a fait la remarque pertinente suivante sur des homologues nippons :

« Je les vois installés dans leur quartier général, douze heures par jour et même plus, entourés d'une armée d'ordinateurs, tels des généraux devant leur carte d'état-major qui préparent et organisent, continent par continent, région par région, pays par pays, ville par ville, la conquête des marchés extérieurs. La télématique et l'informatique sont devenues désormais les armes stratégiques des guerres commerciales

(1) Revue des Ingénieurs de l'automobile — Février 80.

modernes qui se mènent sur tous les points chauds du marché mondial en même temps et chaque jour ».

Mais cette puissance technologique est complétée par de réelles qualités humaines.

B. — Responsabilité au travail, niveau de formation des travailleurs et planification

Le progrès technologique, pilier principal du « miracle économique » japonais, s'est appuyé depuis plus d'une décennie sur un système original qu'il a contribué à créer sur l'organisation du travail et le rapport des hommes dans l'entreprise par le « consensus ».

Responsabilité au travail : consensus et cohésion :

Votre Rapporteur a pu voir fonctionner le système, dans l'automobile, à l'occasion de sa visite à l'usine de Zama. Voici comment le Directeur de cette usine nous l'a résumé :

« Chacun de mes cadres, de mes agents de maîtrise ou de mes ouvriers, au poste où il se trouve, dans le créneau qu'il occupe, est « responsabilisé » par rapport au processus de production. On l'informe, on lui parle, on lui explique l'univers professionnel dans lequel il évolue. De ce fait, cela est naturel, il s'intéresse à son travail parce qu'il en comprend les objectifs et les motivations et qu'il est associé à toutes les grandes décisions qui sont prises, essentiellement sur le plan technologique, dans l'entreprise, pour améliorer l'outil industriel. Il lui paraît donc comme une chose naturelle et logique de mobiliser son imagination et sa créativité pour tenter d'améliorer soit le rendement de sa machine, soit celui de la qualité du produit qu'il fabrique ou encore, si c'est un cadre, le fonctionnement de son service ».

Ainsi, par petit groupe de cinq ou dix personnes, les salariés de Zama participent une ou deux fois par semaine, à la réunion du « C Q » ou « Comité de Qualité » qui se tient presque toujours pendant les heures de travail. A Zama, par exemple, nous avons assisté à 14 h, dans une salle de réfectoire, à la réunion commune d'une quinzaine de « C Q » qui comprenait plus d'une centaine de salariés. Là chaque groupe présentait à l'ensemble des présents, par l'intermédiaire de son porte-parole désigné par lui, un certain nombre d'améliorations techniques qui pouvaient être apportées au travail des robots chargés de la soudure et de la peinture. Les propos de chaque responsable étaient accompagnés d'une projection de tableaux, de graphiques et de plans sur un large écran qui occupait une partie du mur. Après chaque présentation, le débat était ouvert entre les différents responsables présents de l'usine. Alors que nous demandions au Directeur si l'après-midi complète ainsi passée en discussion par un nombre si important d'employés n'était pas susceptible de désorganiser voire de limiter la production de l'usine, celui-ci nous répondit, un peu étonné de notre question :

« Non seulement ce type de manifestation studieuse ne représente pas une perte plus, nous le considérons comme apportant une valeur ajoutée décisive au processus de production. Nous avons d'ailleurs fait nos calculs : une proposition sur deux est retenue parce que techniquement elle apporte une amélioration au travail du robot. Ainsi, nous estimons que sur une période d'une année, le gain de productivité ainsi obtenu est de l'ordre de 4 à 5 % au minimum. »

Le succès de cette méthode, qui s'est développée depuis une quinzaine d'années, a été tel qu'actuellement il existe au Japon plus de 700 000 « C.Q. » dans le secteur industriel.

M. Honda, qui a aujourd'hui 85 ans et qui fut l'un des principaux initiateurs du consensus et de la création des « Comités de Qualité », a lancé l'année dernière un message lourd de signification à l'intention de ses ouvriers :

« Je ne vous demande pas de travailler seulement avec vos pieds et avec vos mains. Je vous demande aussi de travailler avec votre imagination. Et c'est sans doute encore plus important que le reste ».

M. Honda est d'ailleurs allé très loin dans le développement de ce processus de confiance qu'il a créé dans ses usines. Comme chaque ouvrier est pleinement responsable de ce qu'il produit, il a la faculté d'arrêter en appuyant sur un bouton blanc, à portée de la main, toute la chaîne dans le cas où il constaterait qu'une pièce, qui passe devant lui, n'est pas parfaite. Le résultat de cette méthode est souligné d'ailleurs par le rapporteur de la Commission de l'« Industrie » du VIII^e Plan, M. Jean-Daniel Le Franc.

« Entre le Japon et la France, la différence réside dans le fait que les ouvriers japonais qui sont chargés de gérer le processus de production utilisent constamment leurs machines à calculer et savent faire des calculs de régression ».

Il faut reconnaître que ce type de consensus, qui au fil des années, s'est développé dans l'entreprise, a eu immense mérite : c'est celui d'associer étroitement le travailleur japonais au progrès technologique, de lui permettre de le comprendre, donc de le dominer, au lieu de le rendre craintif et hostile comme c'est parfois le cas de nos sociétés occidentales. Les japonais ont, en effet, estimé que les progrès de la société informatique, s'ils veulent éviter de provoquer des réactions d'hostilité voire de blocage par la crainte qu'ils provoquent, se trouvaient dans l'obligation de contribuer au développement de la compréhension de ceux auxquels ils s'adressent, par une nouvelle forme de « consensus ». C'est ce que les japonais appellent le « Ringi », c'est-à-dire le consensus par le compromis. Ainsi, la règle établie veut que toutes les décisions importantes, qui sont prises au niveau de l'entreprise, doivent résulter de la recherche préalable de l'accord de l'ensemble du personnel. Jamais une décision importante qui engage l'avenir de l'entreprise n'est prise de manière régaliennne par la direction. S'il arrive que, par exemple, dans le processus de concertation, le consensus ne se dégage pas avec suffisamment de clarté, la direction préfère repousser la décision. Sans doute au départ, l'application d'une telle méthode freine-t-elle la prise de la décision. Mais le temps perdu se trouve si vite rattrapé par l'importance de l'adhésion qu'elle provoque que les Japonais la considèrent comme pleinement efficace et finalement supérieure à tous les autres systèmes qui ont cours actuellement dans les industries occidentales. Les relations entre les hommes dans l'entreprise telles qu'elles existent en France, en Italie, en Angleterre et même aux Etats-Unis, ne leur paraissent pas devoir être des exemples à suivre. Seule la cogestion allemande, à leurs yeux, établit un système de concertation intéressante. Mais son efficacité n'atteint pas, et de loin, celle du « Ringi » japonais.

Niveau de formation des travailleurs : une société de savoir :

Un autre élément qui conforte et entraîne le développement de l'informatisation de la société industrielle au Japon avec le « Ringi », c'est le haut niveau d'éducation de chacun. Comme le Japon considère que le développement de la technologie va contribuer à faire disparaître progressivement le travail manuel, le travail à la chaîne, l'effort physique, il est appelé à transformer à terme de façon radicale la condition ouvrière. Il faut donc préparer l'homme à cette mutation fondamentale. Seul un haut niveau de connaissance et de qualification peut être capable de le préparer à son insertion dans la société nouvelle.

Le professeur de Harvard, Erva Vogel, explique dans son livre la formidable progression du système éducatif japonais :

« L'effort accompli au Japon pour améliorer l'éducation a été plus important que celui destiné à accroître le Produit National Brut. En 1955, un élève sur deux seulement parvenait au niveau du baccalauréat et 10 % seulement accédaient à l'université. A la fin des années 1970, 9 élèves sur 10 atteignaient le niveau du baccalauréat. On peut même dire que pratiquement tous les élèves qui entraient à l'école terminaient celle-ci au niveau du second cycle du second degré. Aujourd'hui, 40 % des jeunes japonais font au minimum quatre ans d'Etudes Supérieures ».

Il est d'ailleurs remarquable de constater que dans les usines d'automobiles japonaises par exemple, les ouvriers professionnels ou spécialisés, dans une proportion de deux sur trois, ont atteint le niveau du baccalauréat. On comprend aisément, dans ces conditions, comment le travailleur qui était affecté sur une chaîne de montage puisse être reconverti sans trop de difficultés, la formation continue aidant, à un nouvel emploi, celui de la fabrication du robot industriel. Plus le niveau d'éducation du travailleur est élevé, plus il pourra s'adapter facilement avec la souplesse d'esprit qui convient à une autre activité. Ainsi l'ouvrier qui sera au niveau du certificat d'études ou à peine — comme c'est le cas d'un nombre important de travailleurs européens de l'automobile — se trouve-t-il défavorisé au départ beaucoup plus que son homologue japonais lorsque sonne l'heure du changement d'emploi. M. Etienne Davignon, Commissaire Européen à l'Industrie, attribue d'ailleurs la performance exceptionnelle de la sidérurgie nipponne, qui est la seule au monde à être parvenue à diminuer sa production sans licencier un seul travailleur, essentiellement au haut niveau

d'instruction des ouvriers de l'acier. Les industriels japonais pensent que la formation de base, celle qui est dispensée par le système scolaire, n'est pas suffisante en soi. Il doit être complet pour permettre à l'homme de développer, tout au long de sa vie, ses facultés par la formation permanente. Le secteur automobile s'est donc lancé à fond dans cette voie.

Il a pensé, en effet, que, dans le cadre d'une stratégie de plein emploi, la formation permanente de son personnel, sa possibilité d'adaptation à des tâches polyvalentes, était prioritaire. Seuls, des hommes formés pouvaient devenir les acteurs efficaces du redéploiement dans lequel s'engagent actuellement les constructeurs japonais principalement sur deux plans. D'abord, à l'échelon mondial. Avec les bénéfices qu'ils réalisent et qui sont trois fois plus importants que ceux des meilleurs constructeurs européens, les constructeurs japonais ont décidé de se lancer dans une politique de mondialisation de leurs activités. Dans cette perspective, ils souhaitent parvenir à multiplier des accords de licence avec des entreprises en difficulté (exemple : Honda British-Leyland) ou encore construire de nouvelles usines (exemple : Nissan dans la région des grands lacs aux U.S.A.) ou enfin réaliser des ateliers de fabrication pour leurs composants (exemple : Toyota à Taïwan). Comme le développement accéléré de ces nouvelles activités à l'étranger nécessitera un encadrement japonais important et de qualité, il est indispensable de préparer des hommes à leurs nouvelles tâches par une formation intensive.

Le redéploiement de l'industrie automobile nipponne doit s'opérer également sur un deuxième plan : celui de la diversification de ses activités. Là encore sa réussite dépend de la qualité de formation des hommes qui seront chargés de la conduire. Nissan, par exemple, se lance dans la construction de moteurs de hors-bord, mais aussi dans la réalisation, à la chaîne, du bateau complet. Et Toyota a déjà commencé une expérience originale : celle de la fabrication sur des chaînes de production automatisées d'éléments préfabriqués de la cave à la toiture pour maisons individuelles.

Pour accompagner leur ascension prestigieuse dans le progrès industriel, les grands de l'automobile ont donc créé leur propre école de formation permanente. Les cours sont donnés soit par les cadres de l'entreprise, soit par des professeurs de lycées classiques ou techniques ou d'universités. Ils sont organisés dans les locaux de chaque usine en dehors des heures de travail ou en session spéciale pendant le week-end. Mais la grande originalité de ce type d'enseignement par rapport à l'Europe, c'est que la Direction de l'entreprise estime que le salarié qui fait l'effort de suivre ces cours, en prenant du temps sur sa vie personnelle et sur ses loisirs, doit obtenir une gratification de la part de

l'entreprise : une prime de fin d'année calculée sur le barème des heures supplémentaires. La philosophie de cette pratique est la suivante : l'employeur considère qu'un salarié mieux formé est un enrichissement au capital de l'entreprise. Il lui paraît donc normal que cet enrichissement soit rémunéré. Ainsi, la rapidité du développement de la technologie industrielle au Japon est-elle directement dépendante de celle du haut niveau de formation qui détermine la compétence des hommes qui la conduisent. D'ailleurs, la comparaison suivante montre les impressionnants résultats d'une telle politique : sur deux usines équivalentes en France et au Japon, l'usine japonaise emploie trois fois plus d'ingénieurs.

Planification : le M.I.T.I. à l'avant-garde (1) :

Enfin, le dernier élément qui s'est révélé comme essentiel pour conduire le progrès technologique exceptionnel de l'automobile japonaise en complément du processus de consensus et du haut niveau de formation de ses salariés, c'est la détermination des objectifs à long terme et à court terme par une planification dynamique et très incitative. Cette planification se situe à deux niveaux. D'abord au niveau de l'Etat. Et ensuite au niveau de l'entreprise. Au niveau de l'Etat, voici comment le Professeur Erva Vogel décrit le processus de planification à la japonaise :

« C'est depuis l'époque de l'Empereur, à l'ère Meiji, au milieu du 19^e siècle, que les leaders des gouvernements japonais ont commencé à envoyer systématiquement des missions à l'étranger pour étudier les différents types de planification industrielle qui existaient dans les pays les plus avancés ».

Depuis la deuxième guerre mondiale, le développement de ce type d'action s'est développé d'une façon systématique. Et c'est l'élite qui est chargée de rassembler et d'analyser, dans chaque ministère, les informations ainsi recueillies ; c'est ainsi que les japonais ont été sensibilisés à l'importance qu'il fallait attacher à la planification dans les secteurs prioritaires. Ainsi le M.I.T.I., par exemple, grâce aux études qu'il reçoit sur le monde entier et aux travaux de « l'Agence pour le Développement de la Science et de la Technologie dans l'Industrie », qui dépend directement de lui, se trouve armé, par une connaissance approfondie des stratégies élaborées dans chaque pays et pour chaque activité, pour guider le développement industriel dans chaque secteur.

(1) M.I.T.I. : « Ministry for International Trade and Industry ».

Mais qu'est-ce donc que ce M.I.T.I. ?

Un super ministère, dont les responsables sont dotés d'immenses pouvoirs non seulement dans le domaine industriel, mais encore dans celui du commerce extérieur.

Ses méthodes de travail sont d'une efficacité extrême.

Des négociateurs occidentaux ont pu ainsi être inopinément convoqués, à une heure tardive, 22 h ou 23 h, pour rencontrer, au siège du M.I.T.I., les industriels japonais responsables des questions commerciales relevant de leurs activités ; il n'était pas possible, en effet, de provoquer cette réunion pendant la journée...

Les agents du M.I.T.I. travaillent donc sans relâche, de jour et même parfois de nuit ; mais surtout, ils exercent un véritable pouvoir sur l'organisation des professions et répartissent les marchés mondiaux selon les firmes nippones.

Au fond, le M.I.T.I. peut être défini moins comme un ensemble de structures administratives, toujours vulnérables à la sclérose, que comme une mentalité offensive, un état d'esprit conquérant, une volonté de vaincre à tout moment sur n'importe quel champ de bataille.

Les responsables du M.I.T.I. sont en fait les généraux d'armées constituées par les entreprises japonaises elles-mêmes.

Comment s'étonner, dans ces conditions, que le M.I.T.I. permette à l'économie japonaise de combiner les avantages du libéralisme économique (respect des principes de la gestion privée) et ceux du dirigisme (répartition, entre les firmes, des marchés mondiaux) ?

Comment être surpris des premiers résultats probants obtenus par l'offensive japonaise sur nos marchés traditionnellement protégés, en Afrique du Nord, par exemple ?

Nulle part au monde n'existe une telle rage de vaincre et une telle opiniâtreté dans l'effort.

Pour l'automobile, c'est le M.I.T.I. qui fixe les objectifs, les priorités et qui propose les mesures d'incitation pour les atteindre.

Au lendemain de la guerre du Kippour, dans son plan de développement industriel, le M.I.T.I. a inscrit la construction automobile comme une nouvelle priorité. Il estimait en effet qu'elle pouvait être en mesure de devenir un secteur fortement pourvoyeur en devises. Le

choix s'est révélé judicieux puisque l'automobile a dépassé toutes les étapes fixées par le M.I.T.I. et dans un délai record. En deux ans, la cadence de sa production a augmenté de 10 % et ses exportations de 50 %. En 4 ans, le volume des voitures vendues à l'étranger, c'est-à-dire plus d'une sur deux, a permis de couvrir la moitié de la facture énergétique nipponne. Et en 5 ans, le Japon est devenu le premier producteur mondial de véhicules. Cette décision du M.I.T.I., qui a été lancée avec de grands moyens publicitaires, est parvenue à mobiliser les esprits ; à un point tel d'ailleurs qu'elle a provoqué la rédaction de sa fameuse devise qui fait désormais partie de la nouvelle psychologie japonaise :

« Exporter pour le Japon est une question de vie ou de mort » (1).

Une telle devise devrait aussi être la nôtre.

Curieusement, ce ne fut ni le Premier Ministre, ni le Ministre de l'Industrie, ni même le Président de Toyota ou Nissan, qui en fut l'auteur, mais un travailleur, un responsable de la Confédération Syndicale des Travailleurs Japonais de l'Automobile, M. Kaibaba.

Cette initiative d'un leader syndical, sous l'empire du Soleil Levant, atteste que la planification est devenue le point fort de la société industrielle que chacun respecte à tous les niveaux de responsabilité. Chaque fois que le M.I.T.I. décide qu'un secteur industriel doit devenir prioritaire, dans le cadre du plan, sa première démarche consiste d'abord à dynamiser en sa faveur la recherche, aiguillon de sa réussite. Pour l'automobile, par exemple, le M.I.T.I. a mis l'accent sur la recherche sur les moteurs. A cet effet, il a décidé qu'elle serait, désormais, animée par un organisme qu'il a créé lui-même, le « Japan Automobile Research Institute » (J.A.R.I.) et qui est totalement indépendant des constructeurs. Dans les principales universités, cet organisme a mis au travail des laboratoires de recherche sur cette question spécifique.

« On peut estimer, souligne Daniel Jacquot, Conseiller Scientifique à l'Ambassade de France au Japon, à 300 le nombre de professeurs concernés par ce seul domaine »

Au niveau de l'entreprise, la planification est conçue à l'image de celle du M.I.T.I. Elle s'élabore d'ailleurs sur la base d'une coopération

(1) La Stampa du 22 mars 1980.

étroite inter-entreprises que certains ont appelé avec esprit un « clan d'entreprises », qui ont des activités complémentaires et qui, bien souvent, sont étroitement associées.

Prévoyant depuis longtemps la révolution électronique, l'automobile japonaise s'est « mariée » avec des sociétés d'électronique. Les exemples les plus spectaculaires sont : TOYOTA avec TOSHIBA et NISSAN avec HITACHI. Cette planification inter-entreprises s'élabore à partir d'un « système nerveux » très ramifié qui draine les initiatives vers un petit nombre de centres de décisions capables de concevoir une stratégie par une information extrêmement fine. Cette politique industrielle de l'automobile japonaise, définie en fait il y a 20 ans, et qui a été appliquée avec une méthode et une volonté impressionnantes dans le cadre de structures particulièrement bien adaptées aux mutations qu'elle devait affronter, donne le résultat suivant : aujourd'hui, l'industrie automobile japonaise est la plus puissante du monde mais aussi la plus riche.

« Aussi est-il frappant, écrit J.J. SERVAN-SCHREIBER, de voir TOYOTA, au-delà des performances de production, créer une nouvelle division de ses activités : la banque. Ayant accompli à temps son informatisation, accumulant les bénéfices, TOYOTA est devenue, à côté de la construction automobile, une banque de prêts et d'investissements qui place les meilleurs investissements pour accroître les résultats globaux de la Société et créer une force de frappe capable de répondre sans délai à chaque nouvelle invention technologique. » (1).

Ainsi les Japonais sont-ils parvenus à devenir des maîtres en matière de construction automobile. La progression de leur potentiel de production est la plus forte du monde ; les voitures qu'ils fabriquent sont les moins chères et enfin les bénéficiaires qu'ils enregistrent restent les plus importants. Cette puissance qu'ils ont acquise est ressentie avec gravité dans l'Occident industriel où la présence des Japonais se fait de plus en plus pressante par la progression rapide de leurs exportations, mais aussi par l'importance de leurs projets d'investissements.

Sur le plan de l'exportation, ce sont les Etats-Unis qui sont les plus inquiets parce qu'ils sont eux-mêmes des producteurs importants qui

(1) Jean-Jacques SERVAN-SCHREIBER : « Le défi mondial », Fayard.

emploient quelque 3,2 millions de travailleurs. Depuis le premier choc pétrolier, le Japon est parvenu à doubler ses exportations. La stratégie de pénétration des voitures japonaises en Europe est d'ailleurs intéressante à analyser en détail parce qu'elle révèle une habileté commerciale peu commune.

Les Japonais ont manifesté un sens stratégique avisé.

Comme le constatait M. Pierre GADONNEIX, Harvard de 37 ans, depuis trois ans le « patron » de la Direction des industries métallurgiques, mécaniques et électriques, « ils ont su attaquer les points faibles de l'adversaire, les « ventres mous ». Leurs opérations ont été quasi militaires et planifiées comme telles. » (1).

A l'appui de son affirmation, M. Pierre Gadonneix rappelle que les Japonais ont su massivement profiter des erreurs des grands constructeurs américains. Ces derniers, attaqués par Volkswagen, ont d'abord réagi avec des voitures « compact ». Puis, retournant à leurs principes — les grosses voitures rapportent plus de bénéfiques que les petites —, ils ont sorti chaque année un modèle un peu plus gros, un peu plus chromé, un peu plus cher. Les Japonais ont vite compris et exploité la situation en Europe. Ils ont également réalisé qu'il était plus logique d'attaquer en Europe d'abord, là où l'industrie automobile était inexistante (Pays-Bas), ou techniquement affaiblie (Grande-Bretagne), puis dans les pays les plus « libéraux » (R.F.A.).

Ainsi, comme le Japon s'est d'abord intéressé aux petits pays européens ne possédant pas d'industrie automobile, partant du principe qu'il serait plus facile de pénétrer sur ces marchés, leurs entreprises sont parvenues, en quatre ans, à faire progresser très fortement leurs exportations.

Partis de quasiment rien (1 à 3 % du marché), ils ont réussi, en Irlande, en Autriche, en Finlande, aux Pays-Bas, à occuper une part importante du marché intérieur (25 à 40 % selon les cas).

A partir de ces « têtes de pont », mettant à profit le fait que le marché commun est un marché unique où les marchandises doivent circuler librement une fois qu'elles ont franchi la frontière dans un pays de la « Communauté », les Japonais se mirent à attaquer le mar-

(1) « *La Vie Française* », 11 août 1980, p. 16.

ché de deux pays producteurs : l'Allemagne et le Royaume-Uni où ils parvinrent à progresser de 1 % à 10 %.

Sur le plan de leur politique d'investissement à l'étranger, les Japonais sont particulièrement avisés. Qui plus est, ils prévoient assez bien les évolutions.

LA PENETRATION JAPONAISE		
(les Japonais occupent une part de plus en plus importante du marché intérieur des pays européens les plus significatifs).		
	1976	1979
Pays-Bas	3 %	39 %
Irlande	1 %	25 %
Autriche	1 %	25 %
Finlande	2 %	23 %
Norvège	2 %	23 %
R.F.A.	1 %	10 %
Royaume-Uni	1 %	10 %

Il leur paraît probable, en raison des formidables moyens qu'ils ont mobilisés pour se reconvertir, que les constructeurs de Detroit atteindront le but ambitieux qu'ils ont défini pour 1985. De plus, ils estiment que le marché européen reste intéressant malgré la récession actuelle parce qu'il est moins imprévisible que le marché américain. Et enfin, ils n'excluent pas d'être obligés de ralentir le rythme de leur exportation directe de voitures complètes sur l'Europe en raison des réactions d'hostilité qui commencent à se faire jour ici ou là.

M. Bernard VERNIER-PALLIEZ, P.D.G. de la Régie Renault, en présentant le compte d'activité de sa Société, en août 1980, aborda pour la première fois le problème avec une certaine vigueur :

« La compétition internationale ne pourra se dérouler à armes égales que lorsqu'on aura souligné l'anomalie constituée par la position du Japon qui exporte beaucoup de véhicules et qui en importe très

peu. Ainsi les échanges de voitures particulières entre le Japon et la Communauté se sont-ils inscrits, en 1979, dans un rapport de 1 à 16 au détriment de cette dernière. »

Quelques semaines après lui, les constructeurs automobiles européens avaient été plus directs encore :

« Nous demandons, précisait-ils, que le concept de réciprocité dans les possibilités d'échanges commerciaux avec le Japon, tel qu'il figure dans l'accord général du G.A.T.T. soit respecté. Il faut apprécier cette situation dans l'équilibre des échanges commerciaux entre la Communauté Européenne Economique et le Japon — 20 milliards de francs en 1979 — et dans celui des chiffres du chômage. Ce chiffre varie de 4 % en Allemagne, de 6 % en France et en Angleterre, de 8 % en Italie contre 2 % seulement au Japon. »

M. Parayre, dirigeant de PSA Peugeot-Citroën, à l'occasion de l'inauguration du Salon de l'automobile, en octobre 1980, déclarait de son côté :

« Le Japon abandonnant toute prudence s'est engagé dans une politique sans mesure d'exportations de ses voitures en Europe. Est-ce acceptable ? »

Enfin, M. Toni Schmücher, le patron de Volkswagen, à l'occasion de son séjour à Paris pour le salon ajoutait :

« Les Japonais ne doivent pas exporter en Europe leur chômage. Je crois et j'espère qu'ils en sont conscients. »

C'est d'ailleurs pour s'entretenir avec les Japonais de leur progression rapide en Europe que les principaux constructeurs européens ont organisé à Tokyo les 18 et 19 novembre un « sommet ».

La stratégie actuelle des Japonais sur le Vieux Continent consiste à contourner les deux pays qui seuls bénéficient d'une industrie puissante — la France et l'Allemagne — et à investir sous la forme soit de contrat de co-production, soit de participation au capital de firmes européennes en difficulté. C'est ce qu'ils ont fait au Nord, en Grande-Bretagne, et ils prévoient de poursuivre la même politique en Italie, en

Espagne et en Grèce, car ils estiment que l'Europe du Sud ouverte sur la Méditerranée, c'est-à-dire à la fois sur le Proche-Orient et son pétrole et l'Afrique, appelée à se développer, est devenue un point stratégique essentiel.

Au Nord, c'est en Ecosse dans l'usine de Cowley, par un accord de licence entre Honda et British-Leyland, qu'ils fabriqueront une nouvelle voiture : « la Bounty » à partir de 1983. Au Sud, c'est d'abord l'important projet d'accord Nissan-Alfa-Roméo pour produire une petite cylindrée avec éventuellement, en cas de réalisation, la possibilité de travailler à perte durant les deux premières années de production.

Mais ce projet d'accord souligne les dangers d'une expansion tentaculaire des Japonais en Europe. Sait-on que l'Annuaire Officiel du réseau Alfa comporte 71 pages de concessionnaires, revendeurs, garages, etc... en Italie (soit plus de 2.500 « points ALFA ») et 121 pages pour l'Europe ? Mesure-t-on la force commerciale de la firme Alfa ? La stratégie nipponne est dénuée de toute ambiguïté : on s'installe et on fait tache d'huile... Combien de voitures japonaises portées par la renommée Nissan-Datsun et le réseau Alfa pénétreront-elles demain sur le marché italien ?

En Grèce, c'est Nissan qui a obtenu un accord d'assemblage de véhicules utilitaires et qui demande au Gouvernement son extension pour produire un petit modèle de voiture. En Espagne enfin, c'est Nissan qui participe à Motor Iberica et Nissan et Toyota qui projettent de racheter la firme automobile espagnole SEAT.

Le Cheval de Troie japonais est aujourd'hui partout.

Ainsi, le défi de l'automobile japonaise, qui est entrée dans une phase d'expansion internationale puissante, risque de poser, malgré les apparences actuelles, des problèmes de productivité et donc de compétitivité finalement beaucoup plus graves aux constructeurs européens qu'aux constructeurs américains et cela à court terme.

C. — Les résultats obtenus par les Japonais.

Sous l'effet de cet effort technologique sans précédent, le formidable développement de l'industrie automobile du Japon, depuis 20 ans, constitue aujourd'hui une source majeure d'inquiétude. Les faits parlent d'eux-mêmes avec brutalité.

Un expert bien informé n'hésitait pas à écrire : « Quant à la concurrence japonaise, elle a pris ces dernières années l'allure d'une véritable invasion ».

Les résultats de ce déferlement japonais apparaissent clairement.

D'abord, *l'augmentation de la production*, qui permet au Japon d'assurer près du cinquième du marché mondial des voitures particulières. Il est significatif de rappeler que voici seulement vingt ans, pour 100 automobiles produites dans le monde, une seule était japonaise.

Ensuite, *l'extraordinaire dynamisme des ventes à l'étranger*.

Stimulé par le premier « choc pétrolier » de 1973, le Japon a entrepris de rechercher, par tous les moyens, son équilibre commercial. La part exportée de la production de voitures japonaises est donc rapidement passée d'un tiers (avant la crise de 1973) à plus de la moitié (après).

Retenons simplement l'énorme disproportion entre deux chiffres, qui illustre l'ampleur de l'effort nippon : 7.000 véhicules exportés en 1958 ; 3,5 millions aujourd'hui, dont plus de la moitié sur le marché des Etats-Unis et 700.000 sur l'Europe.

Une dernière donnée constitue pour nous, Français, un motif supplémentaire de préoccupation.

En 1979, les constructeurs japonais d'automobiles sont devenus les premiers fournisseurs des pays d'Afrique noire francophone.

Sur 100 véhicules circulant dans ces Etats, 44 sont désormais d'origine japonaise et 41 seulement ont été produits en France.

Comme on l'a démontré, la haute technologie japonaise se trouve directement à l'origine de ces progrès.

L'exemple américain est d'ailleurs là pour nous le rappeler.

II. — LES AMERICAINS A LA CONTRE-ATTAQUE

Les Etats-Unis, certes, restent la première puissance économique mondiale. Mais leur avenir suscite le doute. Ils n'ont pas encore su s'adapter aux mutations du monde, comme l'ont fait les Japonais.

Pendant deux décennies, leur prépondérance sur le monde était incontestable. Un seul chiffre en donne la mesure : en 1955, la part des Etats-Unis dans le produit national brut des 7 plus grands pays de l'O.D.E. était de 65 %. En 1976, elle n'en représentait plus que 47 %. Et aujourd'hui, il a encore beaucoup baissé. Hier les Etats-Unis se plaçaient comme la seule puissance mondiale capable de dynamiser la production à l'échelle internationale. Et leurs entreprises ont contribué massivement à cet effort en transférant leurs technologies de pointe au développement du marché japonais, comme du marché européen.

Cette situation de géant économique mondial se trouve progressivement remise en cause. Deux exemples significatifs : celui de l'acier et celui de l'automobile. Il y a 20 ans, ils produisaient la moitié de la production mondiale d'acier et les 2/3 de la production mondiale d'automobiles. Aujourd'hui, ils n'en assurent respectivement que 20 et 32 %.

Le Professeur LESOURNE fait le commentaire suivant, sur le déclin économique des Etats-Unis :

« Il n'est pas exclu que les progrès de productivité de l'économie américaine continuent à se ralentir. Mais il est un secteur où les Etats-Unis ont vraiment décidé de reprendre le leader-ship : c'est celui de l'automobile, car ils ne veulent plus qu'il reste le symbole du rattrapage européen et japonais ».

Un des membres les plus compétents en ce domaine du Sénat américain, M. METZENBAUM, a clairement dit que « si l'automobile s'écroulait, elle entraînerait avec elle tout le reste de l'économie »... Ce sénateur annonçait que des « initiatives législatives » seraient prises pour éviter un dénouement aussi funeste.

Mais auparavant, comme le signalait le Chairman of General Motors, M. Thomas A. MURPHY, le traumatisme des derniers mois doit être surmonté.

L'automobile américaine est donc aujourd'hui un fauve blessé, dont les réactions restent dirigées sur la cible européenne, grâce à l'importance de l'aide des pouvoirs publics.

A. — L'automobile américaine : un fauve blessé

Après la deuxième guerre mondiale, les Etats-Unis sortent de leur isolement et inondent le monde occidental de leurs valeurs matérialistes. Parmi les produits américains ainsi largement diffusés, figure en bonne place la « belle américaine », qui symbolise à la fois la puissance et l'opulence. Le cinéma italien, au temps du « néo-réalisme », a souvent propagé l'image d'enfants au regard émerveillé face aux monstres rutilants et brillants.

C'est l'époque où « General Motors » sort de ses chaînes d'énormes limousines de deux tonnes, au confort inégalé, propulsées par de gros moteurs de huit cylindres, silencieux mais terriblement goulus.

L'explosion des années 1973-1974 tarit brutalement les approvisionnements en essence.

Le coup est d'autant plus dur pour les constructeurs américains qu'il est inattendu. Et à Détroit, la capitale de l'automobile, les stocks de voitures gloutonnes s'accumulent. Même bradées pour une poignée de dollars, les « belles américaines » ne séduisent plus personne.

Les entreprises réagissent dans la confusion. Leur premier réflexe est de miniaturiser les monstres et de lancer ainsi la mode des « compacts » et des « subcompacts ». Mais cette initiative ne résoud pas la crise ; tout au plus la diffère-t-elle.

Et aujourd'hui, le troisième « grand » américain est sur le point de s'écrouler et doit faire appel à l'Etat. Chrysler, puisqu'il s'agit de lui, a véritablement liquidé son empire, cédant ses usines et ses participations hors des Etats-Unis pour sauver le réduit américain où la firme doit désormais concentrer ses investissements.

Les pertes enregistrées en 1980 par les constructeurs américains ont d'ailleurs été très importantes. Les quatre entreprises (General Motors, Ford, Chrysler, American Motors) ont été globalement déficitaires de 2 milliards de dollars pendant le premier semestre de 1980. A lui seul, le déficit de Chrysler a représenté 1 milliard de dollars.

Gravement atteinte, l'automobile américaine survit pourtant ; tous les jugements des observateurs concordent.

L'imminence de la contre-attaque est évidente ; les éléments de réponse au formidable défi japonais sont déjà prêts.

« Tremblez Messieurs ! » affirment sans complexe, Thomas MURPHY, patron de GENERAL MOTORS, et Philippe CALDWELL, son homologue de FORD, qui promettent la guerre totale à leurs concurrents européens au moment où, précisément, l'automobile américaine va de mal en pis.

Notre offensive sera planétaire, assurent-ils. C'est indispensable. Pourquoi ? Ils ont calculé ainsi : avec un parc de 100 millions de voitures en circulation, le marché est saturé à 10 millions d'unités par an. Alors que l'Europe recèle encore d'importants potentiels d'expansion. Il faut donc saisir l'opportunité de la « voiture mondiale ». Celle-ci sera identique aux automobiles japonaises et européennes, mais la nouvelle voiture américaine sera fabriquée à des prix imbattables, grâce aux longues séries obtenues par une organisation mondiale de sa production à partir des technologies les plus modernes.

Tel est le commentaire de Jean GLOAGUEN, journaliste à « l'Express », de retour d'un voyage, avant l'été à DETROIT, où il a rencontré les principaux dirigeants des firmes américaines (1). Même son de cloche auprès de Henri LAURET (2), journaliste au « Matin de Paris », qui écrit :

« L'automobile américaine est aujourd'hui un fauve blessé et on sait bien que rien n'est plus dangereux qu'un fauve blessé ».

Zeffery SHELER, de « U.S. News » et « World Report » confirme de son côté :

« Les constructeurs américains restent confiants. Il leur faudra encore 3 ans pour être pleinement compétitifs en terme de taille et de consommation d'essence. Malgré les restrictions financières, GENERAL MOTORS vient de décider, d'ailleurs, « d'accroître son programme d'investissements ».
(3)

L'économiste Christian STOFFAES, chargé au Ministère de l'Industrie de réfléchir sur l'avenir de l'automobile, fait du reste la même analyse :

(1) « L'Express » du 13 Juin 1980.

(2) « Matin de Paris » du 15 Mars 1980.

(3) « Valeurs Actuelles » du 16 Juin 1980.

« La logique interne de la stratégie des grands groupes américains les poussera à regarder vers l'extérieur de manière plus agressive que par le passé. L'offensive américaine vers l'Europe s'appuiera aussi bien sur l'exportation à partir des établissements situés sur le territoire américain que sur les implantations européennes ». (1).

En réalité, pour les experts comme pour les journalistes spécialisés, le nouveau défi que prépare l'automobile américaine, même s'il ne se présente pas comme une menace à court terme, en raison de la crise économique et du retard que les américains ont pris sur leurs concurrents, demeure une réalité qu'il faut prendre au sérieux. Serait-il raisonnable de nier le potentiel de l'industrie automobile américaine et sa capacité de réaction dans l'épreuve ?

B. — Aujourd'hui et demain : un formidable effort d'investissement

Tout a commencé avec l'adoption d'une loi et la volonté d'un homme.

Un analyste financier de New York n'hésitait pas à écrire :

« Pour une fois, le lobby américain de l'automobile peut dire merci à l'administration fédérale ».

Une loi a, en effet, rendu un fier service aux constructeurs en fixant des normes très strictes de consommation et de pollution des automobiles. Selon ce texte, la consommation moyenne d'un véhicule ne devra pas dépasser les 8,5 litres aux cent kilomètres. Les « belles américaines » ont définitivement vécu.

(1) « Annales des Mines », Janvier 1980.

L'homme, c'est James Schlesinger, le Secrétaire d'Etat à l'Energie du Président Carter en 1977, qui proclame alors à l'adresse des industriels de Détroit :

« Ce que je vous demande, c'est l'équivalent d'une guerre. Le gaspillage de l'énergie n'est plus acceptable ».

La reculade n'était plus possible. Les constructeurs décidèrent donc de mobiliser des investissements considérables pour modifier leurs systèmes de production et changer leurs produits par la technologie la plus moderne : le montant des dépenses prévues atteint près de 80 milliards de dollars, soit 336 milliards de francs d'ici à 1985, ce qui représente un budget supérieur à celui de la N.A.S.A. pour la conquête de la lune. Il s'agit d'une somme qui représente à peu près 5 années de chiffre d'affaires de P.S.A. et 5 années de RENAULT ; ce chiffre, en moyenne annuelle (soit 67 milliards de francs) est plus de six fois supérieur à l'ensemble des investissements de la branche automobile française en 1979.

A elle seule, l'entreprise « General Motors » doit investir environ 40 milliards de dollars en cinq ans (soit 168 milliards de francs). Cette firme dépensera donc largement plus de 30 milliards de francs par an.

M. ANTHONIOZ, de la Chambre Syndicale des Constructeurs d'Automobiles, dont nous avons déjà pu apprécier les analyses, rappelle opportunément que les mêmes constructeurs américains n'avaient investi, au cours de la décennie précédente (1961-1971), qu'un total de 38 milliards de dollars (près de 160 milliards de F.), inférieur donc à celui que la seule « General Motors » retient pour les 5 prochaines années.

Pour rentabiliser des investissements aussi considérables, les constructeurs américains se lancent, comme on l'a déjà dit, dans la mise au point d'une « voiture mondiale », qui sera fabriquée en très grandes séries à partir d'éléments standardisés sur des chaînes entièrement automatisées et qui sera vendue dans le monde entier.

L'effort est fait d'abord sur ce modèle : les formes de la nouvelle voiture, son aérodynamisme et son moteur.

Chez GENERAL MOTORS, on parie sur différentes options : la voiture électrique, la Diesel et la traction avant. On veut faire beaucoup mieux que la Chevrolet modèle « subcompact », sortie en 1974, juste après le premier choc pétrolier et qui s'est très bien vendue.

L'effort sera poursuivi sur la standardisation pour allonger au maximum les séries et pour parvenir à des économies d'échelle. GENERAL MOTORS a décidé de ne plus utiliser que 4 moteurs à essence et 2 diesel ; FORD, 5 moteurs à essence. G.M. se limitera également à la fabrication de 7 châssis différents. D'après Christian STOFFAES, cet effort se traduira par une importante baisse des coûts, qui pourrait atteindre jusqu'à 30 à 50 % de moins que ceux des modèles européens.

Un dernier effort portera, enfin, sur la modernisation des chaînes de fabrication et sur leur automatisation.

M. Philippe CALDWELL, Président exécutif du groupe FORD, explique les conséquences de cet effort de modernisation :

« Le coût moyen de mise en place d'une ligne entièrement nouvelle s'établit actuellement entre 4 et 8 milliards de francs. D'où la nécessité de concevoir des voitures à l'échelle mondiale. C'est une simple question de calcul économique. Les marchés uniques, même aussi importants que les U.S.A. ou l'Europe ne pourront offrir un volume de ventes suffisant pour compenser des coûts aussi élevés. Les nations qui accepteront de participer à nos opérations nouvelles bénéficieront d'emplois nouveaux, d'un élargissement de leurs échanges avec l'étranger et un accès aux produits les plus modernes que fournira ce processus d'internationalisation » (1).

Face à cette offensive d'envergure, l'Europe se trouve aujourd'hui en première ligne.

(1) Le Monde du 4 mars 1980.

C. — La cible européenne

L'Europe se trouve visée en priorité par la stratégie des constructeurs de Détroit. C'est en effet sur le Vieux Continent qu'ils ont implanté leur filiales les plus modernes. Ils ont d'ailleurs prévu de leur réserver environ 25 % de leurs futurs investissements. GENERAL MOTORS est installé en Allemagne avec OPEL et en Grande-Bretagne avec VAUXHALL. Elle produit 800.000 voitures ce qui représente 10 % du marché européen. Quant à FORD, il fabrique en Europe plus d'un million de voitures. Au Royaume-Uni, cette Société tend à devenir le numéro un en raison des difficultés de BRITISH-LEYLAND. Ainsi, GENERAL MOTORS et FORD sont-ils depuis près d'une quinzaine d'années implantés dans l'Europe du Nord. Les nouveaux investissements seront donc réservés à l'Europe du Sud, l'Espagne et l'Italie. Déjà en Espagne, le succès de FORD a été éclatant. « La Fiesta » qui a été fabriquée en 5 ans à 600.000 exemplaires est l'exemple type de la petite voiture européenne.

Depuis quelques mois d'ailleurs, la crise de l'automobile a atteint plus sévèrement les constructeurs américains aux U.S.A. qu'en Europe où ils parviennent à maintenir plus facilement leurs chiffres d'affaires. C'est pourquoi ils s'accrochent à l'Europe avec un esprit aussi combattif.

Les industriels de DETROIT sont décidés à remonter la pente coûte que coûte et pensent cependant que la crise qu'ils traversent actuellement sera plus durable qu'en 1975.

Les difficultés d'alors avaient été malgré tout surmontées. Mais aujourd'hui, les américains sont encore traumatisés par les queues qu'ils furent obligés de faire devant les pompes en juillet 1979 et ils craignent d'être à nouveau victimes d'un blocage de la distribution. C'est pourquoi ils n'arrivent pas à reconquérir leur marché intérieur, ne pouvant offrir à leurs concitoyens, en nombre suffisant, des petites cylindrées économes en énergie. En 1978, les fabricants américains assuraient 82 % de leur marché. Depuis l'an dernier, le vent a commencé à tourner. En 1979, ils n'assuraient plus que 78 % de leur marché. Et depuis le début de l'année 1980, 70 % seulement. Et ce sont les petites voitures japonaises qui se taillent la part du lion.

La situation est suffisamment grave pour justifier une intervention des pouvoirs publics.

D. — Les pouvoirs publics au secours des constructeurs automobiles

A circonstances exceptionnelles, moyens exceptionnels. C'est pourquoi, pour sortir le plus rapidement possible de la crise actuelle, les constructeurs en appellent aux pouvoirs publics.

Que demandent-ils ? Qu'on dynamise leurs ventes et qu'on modère l'invasion japonaise. Ils ont ainsi réussi à déclencher un processus qui devrait leur permettre de remonter la pente.

Le 14 mai 1980, le Président Carter a réuni les principaux dirigeants des entreprises de construction automobile des Etats-Unis ainsi que l'état-major syndical des travailleurs. *Un Comité permanent de l'Industrie automobile*, associant les partenaires sociaux, sera d'ailleurs institué pour examiner les problèmes de cette branche au cours des prochaines années.

Le programme Carter prévoit une aide financière aux villes américaines touchées par la crise, un crédit spécial aux concessionnaires et aux revendeurs pour relancer la vente des voitures fabriquées à DETROIT et un allègement des normes sur la sécurité et la pollution pour réduire le coût de fabrication des véhicules et les rendre plus compétitifs sur le marché intérieur par rapport à leurs concurrents. Parallèlement, le Président et le Congrès donnent le feu vert pour aider financièrement CHRYSLER par un emprunt garanti d'un montant de 6,5 milliards de francs. Cette décision en faveur de CHRYSLER est encore plus spectaculaire que le plan de soutien à l'automobile. Elle signifie que les Pouvoirs Publics américains acceptent — et c'est la première fois — de faire une entorse et de taille, aux principes sacro-saints de l'économie libérale pour éviter l'effondrement d'un grand fabricant d'automobiles. Il faut dire que les conséquences économiques très graves qu'il aurait déclenché aurait été de taille sur l'économie américaine : le chômage de 750.000 personnes, une amputation du produit national brut de 20 milliards de francs, un déficit de la balance commerciale de 5 milliards de dollars et un alourdissement du déficit budgétaire de 4 milliards de dollars.

Bien entendu, cette démarche n'a pas manqué de reconforter GENERAL MOTORS et FORD qui la jugent comme un précédent essentiel dont ils pourraient bénéficier à leur tour le moment venu. En effet, pour la première fois depuis le New Deal de ROOSEVELT, l'Etat américain s'engage à sauver financièrement un « canard aussi boiteux » ; il met en place un « conseil de sages » chargé de surveiller les activités essentielles de la gestion d'une entreprise privée.

Favoriser l'augmentation des ventes part d'un bon sentiment, mais les constructeurs automobiles réclament également un contingentement de l'accès des véhicules japonais au marché intérieur.

Les pouvoirs publics continuent, à ce sujet, à faire la sourde oreille aux requêtes des industriels de DETROIT.

Ces derniers poursuivent cependant leur offensive pour obtenir gain de cause.

FORD a demandé officiellement, en août 1980, une limitation des ventes japonaises sur la base des parts du marché de la période 1974-1976, pour inciter les candidats à la présidence à prendre position sur ce point précis.

« Il y a trois ans, a affirmé la direction de cette entreprise, les fabricants de télévision en couleur des Etats-Unis — Zénith en tête — ont obtenu un contingentement des importations de téléviseurs japonais. Pourquoi pas nous aujourd'hui ? »

Mais il ne faut pas être dupe de cette attitude ambiguë des entreprises automobiles.

Ce qu'elles recherchent avant tout, c'est une aide fédérale accrue. Derrière la revendication protectionniste pointe la main tendue...

Car l'Amérique a trop profité, depuis 30 ans, des acquis du libre échange pour le remettre en cause aussi rapidement. Si elle fermait ses frontières aux produits venant de l'extérieur, du même coup, elle prendrait le risque de fermer les frontières des autres pays à ses propres produits.

Déjà, en 1934, le Congrès affirmait, dans le programme d'accords réciproques qu'il était alors appelé à voter :

« Le commerce international doit être aussi ouvert et libre que possible... Quand le commerce international se développe, les économies de marché prospèrent et les peuples du monde en profitent, particulièrement l'économie américaine et le peuple américain... Les échanges de biens et de services profitent aussi à la stabilité, à la sécurité et à la paix... »

Cette déclaration du Congrès est d'autant plus significative qu'elle a été votée à un moment où le dollar était dévalué de 60 %.

Les Américains ne sont donc pas, en principe, protectionnistes. L'évolution de l'économie mondiale ne devrait pas leur permettre de fermer leurs frontières.

Une telle attitude est-elle possible au moment où les pays ne se sont jamais trouvés aussi interdépendants sur le plan des matières premières et plus spécialement l'énergie ? ; ou alors ce serait un retournement complet de la stratégie économique des Etats-Unis depuis plus d'un demi-siècle. Le nouveau Président, Ronald Reagan, peut-il l'envisager et s'opposer à la décision de la Commission pour le Commerce International en faveur de la libre importation des voitures étrangères aux Etats-Unis ? (1).

Pour le moment, les Etats-Unis se sont engagés dans une politique d'aide publique à l'industrie automobile tout en n'hésitant pas, chaque fois que l'occasion s'en présente, à faire pression sur les japonais pour modérer leur ardeur. L'exemple le plus illustratif et le plus récent de cette pression spécifique est intervenu en août 1980. Le Service National de la Sécurité Routière a procédé à des tests de résistance sur des petites cylindrées, en lançant les voitures à 50 km/h contre un mur. Toutes les voitures japonaises n'ont pas supporté l'épreuve, alors que la Chevrolet, américaine, et la Fiat « Ritmo » italienne ont résisté de façon satisfaisante.

Cette anecdote a valeur de symbole : la solidité en cas de coup dur est américaine...

Un professeur à la HARVARD BUSINESS SCHOOL, M. YOSHINO — bien placé, par ses origines, pour aborder le sujet — n'a pas hésité, au cours de l'exposé devant la Japan America Society de Chicago, à rappeler que dans certains secteurs, les firmes américaines, loin de limiter l'accès au marché intérieur des produits japonais, avaient abandonné les couches inférieures, de faible qualité, à leurs concurrents nippons, pour mieux se retrouver et concentrer leurs efforts sur les « hauts de gamme » en délaissant ce que M. YOSHINO a nommé des « japoneries à bon marché ».

La conséquence de cette désaffection a été une réaction du type « Pearl Harbor » caractérisée par la modernisation de chaînes de production vieilles, puisque les machines japonaises ont été achetées à une date récente, ne remontant pas au-delà des années 1960.

(1) « Le Monde » 12 novembre 1980

Ainsi, la contre-attaque des Etats-Unis à l'offensive japonaise se prépare avec des moyens qui sont à la dimension de la puissance économique de ce pays. Et l'Europe se trouve être la première à être menacée par elle.

III. — L'EUROPE A TREIZE

Le Professeur Jacques LESOURNE, dans son analyse percutante des vingt prochaines années, n'est pas particulièrement optimiste sur l'avenir industriel de l'Europe. Il n'hésite pas à écrire :

« L'Europe souffrira d'importants handicaps. Jusqu'ici, les importations d'énergie et de matières premières ont pu être payées pour l'essentiel grâce à un excédent réalisé sur les produits manufacturés. Mais les prochaines décennies seront caractérisées par la montée de la concurrence des pays nouvellement industrialisés et par une aggravation de la pression des États-Unis et du Japon. Une aptitude spécifique et ancienne à l'adaptation permettra-t-elle aux pays européens de faire face à ces nouveaux défis ? Rien n'est moins sûr. Un acquis menacé et des développements problématiques : les pays de la Communauté et la Communauté elle-même seraient-ils incapables de s'adapter ? ».

Trois grandes hypothèses semblent pouvoir être envisagées : l'Europe en stagnation, le renforcement de la coopération et l'Europe « à géométrie variable » ou à « plusieurs vitesses ».

Quelle que soit l'évolution future du Vieux Continent, qui ne manquera pas d'influencer la situation de l'industrie automobile, il semble que dès à présent l'édifice bâti par les constructeurs commence à se lézarder dangereusement.

Car l'Europe de l'automobile est une puissance émiettée, fragmentée entre des firmes trop souvent concurrentes ; elle ne constitue pas une réalité économique par suite du contraste flagrant entre les

pays où la crise a déjà produit ses redoutables effets et les États où les menaces commencent à s'accumuler.

Seule, la conquête de la technologie la plus moderne pourra permettre à l'Europe automobile de retrouver une unité dans la prospérité.

A. — Une puissance émiettée

L'Europe offre, en apparence, une image de grande puissance automobile. L'Allemagne Fédérale, la France et l'Italie assurent encore, à elles trois, plus du quart de la production mondiale de véhicules.

Ce résultat est acquis grâce à l'activité globale de treize constructeurs, dont onze véritablement européens par la nationalité.

Le premier d'entre eux, pour la production, est P.S.A. Peugeot-Citroën (plus de 2 millions de véhicules en 1979) ; il est suivi par Volkswagen-Audi (1.720.311 véhicules), Renault (1.590.814), Fiat (1.398.142).

Cette force est donc illusoire, car l'émiettement des constructeurs souligne l'inégalité des situations de chacun : en fait « deux Europe » s'opposent, qui présentent un aspect contrasté.

Une Europe est chroniquement malade, car elle ne parvient pas à surmonter les effets de la concurrence étrangère ; elle se débat dans d'inextricables difficultés, dans un climat général de baisse de production, de chômage technique, de licenciements... Gravement contaminée par le cancer japonais, c'est une Europe « en marche arrière ».

Une autre Europe supporte mieux, pour le moment, les effets de la crise. Elle dispose d'atouts pour surmonter une maladie dont les premiers symptômes sont pourtant d'ores et déjà apparus : c'est une « Europe en marche avant », orientée vers les perspectives de croissance de l'activité.

B. — L'Europe « en marche arrière »

Sur le Vieux Continent, trois pays ont déjà été frappés par la maladie : le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne.

On a souvent dit que le *Royaume-Uni* entrait à reculons dans l'histoire.

L'expérience de « British Leyland » pourrait parfaitement illustrer une telle affirmation. Cette société de holding avait clairement recensé ses problèmes dès 1976, mais elle n'y avait apporté aucun remède, s'enlisant dans des grèves et dans une faible productivité. Renflouée par l'État, qui en possède désormais en majorité le capital, elle ne parvient pas à résoudre ses difficultés malgré l'esprit d'initiative de son Président, Michael EDWARDES, convaincu de l'opportunité de mesures drastiques.

Aujourd'hui, British Leyland enregistre, au premier semestre de l'année 1980, une perte de 155 millions de livres (soit environ 1,5 milliard de francs) ; ce chiffre représente cinq fois le montant du déficit total de l'année 1979 ; la principale entreprise britannique annonce 10.000 licenciements...

L'accord signé l'an dernier entre British Leyland et Honda, en vue de permettre à la firme japonaise de produire au Royaume-Uni des pièces détachées et des voitures, révèle déjà une orientation vers les Japonais.

L'Italie, elle, a connu une évolution semblable.

Ici aussi, une firme paraétatique, Alfa-Roméo, a reçu l'accord du Gouvernement pour créer une Société commune avec Nissan, en vue de produire 60.000 unités par an, commercialisées en Europe sous la marque « DATSUN ».

Alfa-Roméo n'avait cessé d'accumuler les pertes depuis 1973.

Un autre groupe est confronté, dans la péninsule, à de graves difficultés : il s'agit de la prestigieuse FIAT, dont la division « automobile » a perdu 100 milliards de liras (près de 500 millions de F.) en 1979. Juste avant l'été de cette année, les dirigeants de FIAT ont annoncé la mise en chômage technique de 78.000 ouvriers, qui ont chômé une semaine en septembre. Le géant de Turin négocie d'ailleurs avec les syndicats un plan drastique de réduction de la production de 450.000 voitures en 18 mois et la suppression de 24.000 postes de tra-

vail. Les bénéfices prévus pour 1980 devraient être à peine suffisants pour couvrir les amortissements ; mais les responsables de FIAT n'ont pas remis en question, jusqu'à présent, le programme d'investissement de 5.000 milliards de liras (plus de 23 milliards de dollars) de 1980 à 1985.

Une étude de FIAT, chiffrant l'incidence, sur la firme de Turin, de l'actuelle offensive japonaise en Europe, estime que 150.000 voitures italiennes n'ont pas trouvé preneur du fait de la concurrence du Japon.

Les pouvoirs publics sont, d'ores et déjà, intervenus : la constitution d'un fonds d'aide de 1.500 milliards de liras (soit près de 8 milliards de francs) a été soumis au Sénat italien à la fin du mois d'août 1980 et le Gouvernement étudie un plan global de soutien à l'industrie automobile.

Le scénario est identique en *Espagne*, où les autorités se proposent d'ouvrir le capital de la Seat, le premier constructeur, à des capitaux japonais. Chacun sait que l'Espagne reste une plate-forme idéale pour pénétrer à terme le marché des Neuf, dans la mesure où les coûts y demeurent bien inférieurs à ceux des autres pays du Continent.

Mais, par delà les différences nationales de ces trois pays, l'attitude des pouvoirs publics est étonnamment identique.

Voici trois entreprises nationalisées ou semi-nationalisées en proie à de graves difficultés ; voici trois gouvernements qui choisissent, afin de limiter la charge financière du rétablissement des firmes, de se tourner vers les Japonais et de quémander un apport d'argent frais en provenance d'Extrême-Orient.

L'enjeu de cette stratégie est pourtant clairement perçu.

*Mme Véronique Maurus, journaliste au quotidien
« Le Monde », le résume sans ambages :*

« L'industrie européenne n'est plus en état de reprendre ses canards boiteux et, laissant ce soin à d'autres, ne doit pas s'étonner de voir ceux-ci chercher une compensation commerciale à leurs sacrifices » (1).

Cette solution permettra-t-elle pour autant d'éviter un engagement financier massif de l'État dans les firmes en difficulté ?

(1) « Le Monde », 23 septembre 1980.

Rien n'est moins sûr, comme le démontre l'exemple italien du « plan de soutien ». Pour n'avoir pas su définir à temps les modalités d'une riposte, les pouvoirs publics risquent de supporter les inconvénients cumulés de la participation japonaise et du coût de leurs propres interventions.

En Europe, ces expériences pourront peut-être servir de modèles aux pays où l'industrie automobile se trouve actuellement en relative bonne santé.

C. — L'Europe « en marche avant »

Au sein d'un environnement lourd de menaces et de dangers, la situation de l'Allemagne Fédérale commence à susciter des inquiétudes ; celle de la France fait apparaître des signes de fragilité.

En Allemagne Fédérale, VOLKSWAGEN, malgré son passé prestigieux, n'a pas pu endiguer le déferlement des Japonais, et ses livraisons ont diminué en 1980.

La production totale allemande, qui représente près de 13 % du total mondial, a elle-même baissé de 8 % au cours des sept premiers mois de 1980, par rapport à la période correspondante en 1979.

La conquête japonaise de l'Allemagne, sur le plan commercial, est encore plus préoccupante, puisque les constructeurs nippons ont jeté depuis peu, outre-Rhin, une solide tête de pont.

C'est pourquoi les autorités fédérales encouragent la réalisation d'un « plan automobile » ambitieux, en liaison avec les entreprises.

*Jean-Jacques Servan-Schreiber nous apprend que
les trois dirigeants des constructeurs automobiles*

allemands annoncent un « plan de 5 ans d'investissements sans précédent pour rattraper la technologie des voitures japonaises devenue la première au monde » (1).

Ainsi, les firmes VOLKSWAGEN (1) et MERCEDES vont consacrer chacune une somme de 10 milliards de D.M. (soit près de 25 milliards de francs) d'ici à 1984 pour la transformation électronique de leurs usines. Et B.M.W. prévoit également d'affecter 5 milliards de D.M. (soit près de 12,5 milliards de F.) à des dépenses de nature identique.

La prise de conscience, par les Allemands, de la nécessité de la technologie et de la recherche autorise donc l'espoir.

Malgré les efforts déjà accomplis, rien de semblable dans notre pays.

La situation des constructeurs français, encore satisfaisante, peut devenir précaire. Leur atout réside dans le contrôle, à 80 % du marché national et de la vente à l'exportation de la moitié de leur production.

Mais il faut bien constater que :

— l'industrie automobile française a perdu en six mois (janvier-juillet 1980), 3,3 % de sa production, 2,4 % de ses exportations et 6,1 % en immatriculations pour les voitures particulières ;

— seule, l'activité de la Régie Renault a progressé de janvier à juillet 1980, alors que celle de P.S.A. Peugeot-Citroën régressait ; le déficit prévisible du Groupe de 1,5 milliard de francs pour l'année 1980 le prouve.

P.S.A. Peugeot-Citroën a même été amené à transformer ses ouvriers en représentants de commerce, en leur offrant 200 à 350 F pour chaque Peugeot neuve vendue à la suite d'une initiative de leur part.

De même, l'intégration de Talbot dans Automobiles Peugeot, en septembre 1980, devient, selon Mme Véronique Maurus, une « mesure de sauvegarde » (3).

Ces indices de l'imminence d'une crise apparaissent d'autant plus

(1) Jean-Jacques Servan-Schreiber : « *Le défi mondial* », Fayard.

(2) Le capital de VOLKSWAGEN est possédé à hauteur de 30 % par l'Etat Fédéral, de 30 % par les Lander, et de 40 % par des porteurs privés.

(3) « *Le Monde* » - 26 septembre 1980.

préoccupants que les résultats financiers comparés des principaux groupes montrent que leur rentabilité se dégrade par rapport à celle de leurs grands rivaux japonais.

Ainsi donc, sur tous les fronts (production, exportation, livraison) les perspectives se trouvent-elles assombries, avec le freinage de l'activité et le chômage des hommes.

La solution existe pourtant : elle passe par un recours intensif à la technologie la plus moderne.

D. — L'Europe à la conquête de la technologie

L'acquis technologique de l'Europe risque d'être insuffisant pour s'opposer aujourd'hui au Japon et demain aux États-Unis ; un effort considérable doit donc être accompli en vue d'introduire les technologies les plus modernes dans les systèmes de production et sur le produit lui-même.

Quant à la menace des pays nouvellement industrialisés, elle n'est encore que potentielle.

Sans doute, la Corée du Sud, avec la firme HYUNDAÏ, a-t-elle déjà réalisé de substantiels progrès. Elle est parvenue, en quelques années, à mettre au point une petite voiture rustique — « la Pouy » — qu'elle souhaite vendre dans les pays sous-développés au prix de 10.000 francs.

Mais la création d'usines de montage ou de fabrication de pièces mécaniques dans les pays neufs est surtout le résultat d'initiatives prises par les grands constructeurs des pays développés dans le cadre de la nouvelle politique de la division internationale du travail. C'est le résultat par exemple de la politique menée depuis 10 ans par la Régie Renault, P.S.A., VOLKSWAGEN, Ford et General Motors en Amérique Latine ou encore de la stratégie adoptée par les Japonais dans tout le Sud-Est Asiatique et dans les Pays du Golfe Persique.

Mais ce qui paraît important, c'est de constater, avec Jacques LESOURNE, que face aux défis Japonais et Américain, l'industrie européenne et même celle de l'automobile qui, au lendemain de la guerre et pendant 20 ans avait su faire preuve d'un extraordinaire dynamisme dans la course au progrès et dans l'innovation technologique, semble avoir perdu progressivement son aptitude spécifique à l'adaptation.

Les résultats sont là ! Les Japonais et les Américains assurent en 1979 la production de 60 % du marché mondial de véhicules avec 6 entreprises, alors que les Européens n'occupent que 30 % du marché avec 13 constructeurs qui, circonstance aggravante, sont de nationalités différentes. Même ceux qui sont les premiers en Europe ont une production bien inférieure aux américains et aux japonais. P.S.A. PEUGEOT-CITROËN, qui occupe la première place sur le Vieux Continent, a produit l'année dernière 2 millions de véhicules soit 70 % de moins que le 1^{er} américain, General Motors et 30 % de moins que le premier japonais, TOYOTA. VOLKSWAGEN, le deuxième producteur en Europe, a fabriqué 1.300.000 véhicules de moins que le deuxième américain Ford et 600.000 véhicules de moins que le deuxième japonais Nissan. Et les groupes qui produisent moins de 800.000 véhicules par an sont encore beaucoup trop nombreux : BRITISH LEYLAND (628.423), MERCEDES BENZ (604.859), VOLVO (336.281), B.M.W. (328.281), SEAT (298.854). Pourtant les experts mondiaux du secteur automobile sont tous unanimes pour reconnaître que pour être compétitifs dans les années 80 et avoir des chances de se trouver dans le peloton de tête, il faudra être capable d'assurer une production d'au moins 2 à 3 millions de véhicules, c'est-à-dire au moins trois fois plus que les plus puissants des mini constructeurs. Or cette taille critique de la compétitivité n'a été atteinte, l'année dernière, que par un seul constructeur européen, contre 4 constructeurs américains et japonais.

Cette différence d'échelle dans l'importance de la production se retrouve bien évidemment au niveau de la capacité financière. Le premier fabricant européen P.S.A. prévoit un programme d'investissement de 5 milliards de francs par an pour les 5 ans à venir alors que le premier américain General Motors prévoit lui 30 milliards de francs, soit 6 fois plus. Cette capacité d'investissement est bien entendu directement liée à l'importance du chiffre d'affaires. Or, l'année dernière, celui de P.S.A. s'est élevé à 73 milliards de francs contre 200 pour GENERAL MOTORS.

Il peut en résulter deux conséquences lourdes pour l'avenir.

D'abord, l'automobile européenne ne s'est pas adaptée à la révolution électronique avec la même rapidité que les Japonais ; elle s'est même depuis peu laissée dépasser par eux. Un exemple suffit pour apprécier l'ampleur des différences : sur la base 100 pour TOYOTA, la valeur ajoutée n'est que de 64 pour VOLKSWAGEN, le plus performant des Européens.

Par ailleurs, sa capacité d'investissement pour rattraper son retard est bien évidemment réduite par rapport aux Japonais dont les bénéfices ne cessent de croître mais également par rapport aux Américains qui sont aidés par leur dimension et par la politique que les pouvoirs publics ont amorcée à leur égard.

Dans ces conditions, les Européens ne paraissent pas les mieux armés dans la guerre économique qui s'est déclenchée entre les constructeurs et qui sévit à l'échelon mondial. Ainsi constate-t-on les handicaps du manque de productivité et de la fabrication de trop petites séries.

Les Japonais sont d'ailleurs déjà très engagés, et depuis plusieurs années, dans le processus de fabrication d'une voiture mondiale. En 1975, par exemple, ils exportaient en Allemagne 12 modèles seulement de voitures, et en 1979, 28 modèles avec 122 variantes.

Parallèlement, GENERAL MOTORS est parvenu à produire un modèle de dimension internationale avec une Chevrolet construite de façon à peu près semblable par OPEL Kadett en Allemagne, HOLDEN GEMINI en Australie et ISUZU GEMINI au Japon.

De plus, on sait que le projet de « voiture universelle » que prépare Ford par exemple avec Fiesta et les deux autres modèles que prépare GENERAL MOTORS actuellement, déboucheront sur un coût de développement de 4 milliards de francs. Or, pour rentabiliser un tel investissement, on est obligé de produire la même voiture à trois ou quatre millions d'exemplaires. Les Européens le peuvent-ils ?

Les Européens devront jouer serré dans la course à la production d'une petite voiture, plus sobre en énergie, dotée d'une motorisation et d'un confort supérieur — « la voiture mondiale » — et pouvant être fabriquée en un très grand nombre de modèles. Cette voiture est destinée à être construite en une très grande quantité au meilleur prix parce que sa production sera organisée à partir des technologies les plus

modernes. L'utilisation commune d'organes et de pièces s'impose désormais et les chaînes de production devront être modernisées et automatisées.

Dans un domaine primordial, celui des composants automobiles, les Américains et les Japonais ont également pris une avance significative sur nous. Ils sont parvenus à une standardisation très poussée et ils arrivent à produire par très grandes quantités, selon des procédés informatiques très au point, des organes qui sont essentiels dans la fabrication d'une voiture, comme les moteurs, les boîtes de vitesse et les transmissions. GENERAL MOTORS, par exemple, n'utilisera plus désormais que quatre moteurs à essence et deux Diesel, et FORD, 5 moteurs à essence ; GENERAL MOTORS se limitera en outre à 7 châssis différents pour arriver à des économies d'échelle spectaculaires. Les Européens, en revanche, jusqu'à présent, se sont peu préoccupés de la standardisation et de l'informatisation. Cette stratégie pouvait convenir en période d'expansion pour les modèles haut de gamme, mais elle ne peut être efficace lorsqu'il s'agit de produire une petite voiture de masse. En vérité, l'appel de M. Umberto AGNELLI, le Président de Fiat, qui depuis trois ans demande avec insistance que les constructeurs européens s'associent pour construire en commun des composants, n'a pas encore déclenché de regroupements spectaculaires.

Véronique Maurus évoque cependant les accords d'association, en décrivant « une sorte de nébuleuse d'intérêts croisés, dominée par deux ou trois pôles d'attraction, dont on cerne encore mal les contours exacts : l'axe Renault-Volvo - American Motors recoupera-t-il l'axe Peugeot-Fiat-Chrysler ? » (1).

Un accord important a été conclu par Renault avec Volvo, qui prévoit la fourniture, par la Régie à Volvo, de collections de composants.

Le 24 septembre 1980, le Groupe Renault a annoncé qu'il avait décidé d'augmenter sa participation dans le capital d'American Motors Corporation (A.M.C), son partenaire américain depuis un an. La totalité des sommes ainsi investies servira à élargir le réseau nord-

(1) « Le Monde », 2 octobre 1980.

américain et à moderniser la gamme Jeep-Renault. Renault possède ainsi 46 % du capital d'A.M.C.

De même, un protocole d'intention, signé le 5 février 1980 entre P.S.A. Peugeot-Citroën et Chrysler Corporation, doit se traduire par des accords particuliers visant à faire bénéficier le réseau Peugeot, aux États-Unis, de l'aide de l'organisation Chrysler, à développer l'échange de produits industriels entre les deux groupes, ainsi qu'à permettre la production par Chrysler, aux États-Unis, de véhicules conçus en commun.

En outre, une convention signée également au début de 1980, par P.S.A. Peugeot-Citroën et Fiat, vise à développer une stratégie propre aux deux groupes sur l'ensemble du continent sud-américain, initialement grâce à une fusion des filiales en Argentine. D'autres accords ont été conclus à la fin de l'été 1980 pour la fabrication d'organes communs, et plus particulièrement de moteurs pour les petites voitures.

La présence sur le marché mondial dynamise l'investissement et la conquête de nouveaux réseaux commerciaux. Or, de même sur ce plan, le déséquilibre entre les Européens et leurs concurrents est éclatant.

Depuis vingt ans, les Européens se sont intéressés à l'Europe sans se soucier de savoir que les citoyens américains et japonais étaient susceptibles aussi d'être de très bons clients pour leur production. A l'inverse, les Américains, dans les années 50, et les Japonais, dans les années 70, n'ont pas manqué de regarder au-delà de leurs frontières pour constater que le marché européen était cohérent, stable et en progression continue. Le résultat de ces deux stratégies opposées est là. Aujourd'hui, les États-Unis occupent 20 % du marché européen, c'est-à-dire qu'ils y vendent 2 millions de voitures alors que VOLKSWAGEN vend aux U.S.A. 50.000 voitures, RENAULT 20.000 et P.S.A. 25.000. Quant aux Japonais, ils occupent 25 % du marché américain et près de 10 % du marché de la grande Europe. Ils vendent 1,6 million de voitures aux U.S.A. et plus de 600.000 voitures dans la « Communauté ». Les Européens occupent 0,01 % du marché japonais. En 1979, les ventes totales des Européens au Japon plafonnent aux environs de 40.000 unités, dont seulement 1.792 pour les constructeurs français. Dans ce contexte, les perspectives offertes par la récession et le pétrole cher imposent, à plus forte raison, un recours intensif à la technologie pour moderniser l'outil de fabrication et parvenir à produire la « voiture de la crise ».

IV. — TROIS SCÉNARIOS SUR LE PÉTROLE ET L'AUTOMOBILE

A la demande du Président de la République, Jacques LESOURNE, Professeur d'Économie, qui a dirigé pendant deux ans les travaux « d'Inter-futurs » pour l'O.C.D.E., a recherché, avec quelques uns des meilleurs économistes français et internationaux, les différents types de mutations qui peuvent intervenir à l'échelon du monde dans les 20 prochaines années. Voici sa conclusion peu optimiste sur le problème énergétique (1) alors qu'elle se situait quelques mois avant le début de la guerre entre l'Irak et l'Iran :

« Au total, deux facteurs limiteront l'offre du pétrole. D'un côté, des réserves de moins en moins reconstituées. De l'autre, des productions modulées en fonction des intérêts des pays producteurs et non plus de la demande des pays consommateurs. C'est pourquoi la plupart des experts considèrent que, durant une partie au moins des deux décennies à venir..., l'offre ne suffira pas à la demande. Cette inadaptation ne pourra être résolue qu'au travers d'une réduction de la consommation énergétique mondiale. En dehors des pointes de pénurie, l'accroissement réel du prix du pétrole nécessaire pour opérer cet ajustement portera ce prix au niveau du coût des énergies de substitution : on devrait donc assister à un doublement du prix du pétrole par rapport à sa valeur de 1979 ».

C'est dans cette perspective que M. Pierre Giraudet, ce brillant ingénieur des Ponts et Chaussées de 60 ans, Directeur Général d'Air France, a été chargé d'évaluer sur le plan des transports et plus particulièrement de l'automobile quelles pourraient être les conséquences de l'importance de la crise énergétique dans les années 1980.

Selon lui, au terme d'une démarche qui paraît logique, la production de voitures devrait pouvoir augmenter grâce au développement des

(1) « *Demain la France dans le Monde* » — VIII^e Plan, Comité National Général du Plan p. 17.

modèles économes en énergie. Nous retrouvons là toute l'importance de l'effort à accomplir dans le domaine de la technologie, permettant d'aboutir à une voiture « universelle », économe, confortable et fiable.

D'ailleurs, les perspectives démographiques, corrigées par des hypothèses de croissance des revenus, laissent entrevoir les réelles possibilités d'expansion d'un marché qui est encore loin de se trouver saturé.

**A. — La recette miracle livrée par trois scénarios
d'inspirations optimiste ou pessimiste :
l'avenir appartient à la « voiture universelle »**

M. Giraudet a élaboré trois scénarios différents et qui prévoient, l'avenir n'étant écrit nulle part, les trois hypothèses suivantes :

« **Scénario rose** », relatif à une « croissance sobre » et à une augmentation limitée du prix des carburants.

« **Scénario gris** », à moindre croissance et à élévation plus forte du prix des carburants.

« **Scénario de pénurie** », envisageant tristement une rupture partielle, mais durable, de l'approvisionnement en pétrole.

Apprécions donc ces différentes hypothèses.

Dans le « *scénario rose* », la couleur paraît peu optimiste : fondé sur une croissance de 3 % par an, il est prévu que le Super à la pompe passerait en 1985 à 4 F.

Dans le « *scénario de couleur grise* », basé sur une croissance de 2,5 %, le prix du Super augmenterait jusqu'à 5 F.

Et enfin, dans le « scénario noir », celui de la « pénurie », il s'agirait d'une situation caractérisée par une rupture partielle des approvisionnements, ce qui obligerait à prévoir une réduction de 25 % de la consommation automobile.

Dans ce cas, conclut M. Giraudet, « on serait bien entendu obligé de privilégier les transports utiles à l'économie au détriment des déplacements pour convenance personnelle, c'est-à-dire réalisés en très grande majorité en automobile. Ceux-ci devraient donc être réduits de 40 à 50 %. »

M. Giraudet précise donc, « qu'en tout état de cause, la consommation mondiale de carburant automobile ne saurait continuer à croître au rythme actuel. Il faut envisager son plafonnement. »

Ainsi, dans le secteur automobile, comme d'ailleurs dans tous les autres secteurs qui sont des consommateurs de pétrole conséquents, l'effort pour multiplier les économies est devenu indispensable pour deux raisons :

d'abord parce qu'il permet de réduire le montant des factures pétrolières qui, par leur importance croissante, contribuent à déséquilibrer de plus en plus les balances des paiements des pays importateurs,

et ensuite parce que cet effort est devenu politiquement et économiquement indispensable. En effet, il favorise les conditions du dialogue des pays industriels, dont les économies sont largement dépendantes de leur approvisionnement en or noir, avec les États de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole. Ces derniers considèrent désormais, et on peut les comprendre, que les économies de pétrole sont devenues une nécessité impérieuse et un devoir que doivent s'imposer volontairement tous les pays consommateurs.

C'est en juillet 1979, au lendemain de la fameuse conférence de Genève des pays de l'OPEP, qui déclenche le deuxième choc pétrolier, que le Cheik Yamani, leader de cette organisation et ministre saoudien du pétrole, mettait l'Occident en garde pour la première fois avec insistance :

« Les ressources du pétrole sont des ressources non renouvelables, affirmait-il, c'est pourquoi per-

sonne n'a plus le droit de les gaspiller. La conférence de Genève a appelé les principaux pays industrialisés à contrôler leur demande pour que les effets regrettables que nous constatons sur la situation du marché du pétrole soit évitée. Plus les pays consommateurs réduiront leur consommation de pétrole, plus il sera possible de limiter l'augmentation accélérée de son prix ».

Pour la France, M. Giraudet estime que l'effort, déjà réalisé en matière d'économie d'énergie dans le secteur automobile depuis 7 ans, n'est pas négligeable mais qu'il est encore nettement insuffisant et qu'il doit être accentué. Il constate que la consommation de carburant des voitures particulières, qui croissait de 11 % par an avant la guerre du Kippour, a subi, à la suite du quadruplement de son prix, en 1974, une chute spectaculaire. Mais malheureusement, sa croissance a ensuite repris quoique à un rythme moins rapide, jusqu'en 1979. Ce n'est qu'après le deuxième choc pétrolier, à l'automne 1979, qu'on enregistre une certaine stabilisation de la consommation des automobilistes. Stabilisation insuffisante du reste à son avis.

Il est intéressant de constater que les habitudes d'achat des Français ont évolué pendant cette même période, selon un processus parallèle. La crise de 1973 a ainsi entraîné, mais seulement pour une courte période, une nette progression des ventes des petites cylindrées. Puis, sans doute parce qu'ils s'habituèrent progressivement aux augmentations du prix du super à la pompe, que les économies d'énergie ne leur paraissaient plus devoir être considérées comme une nécessité impérieuse et à cause du lien qu'ils établissent entre la puissance de leur voiture et leur statut social, les Français se sont remis à acheter des voitures de moyenne puissance et cela jusqu'au début de l'année 1980. Ce n'est que depuis le début de cette année, frappés par les conséquences du deuxième choc pétrolier aussi bien au niveau de leur vie quotidienne qu'à celui des économies des pays qui sont comme la France des importateurs importants, que les Français se remirent à marquer une nette préférence pour les petites cylindrées.

D'ailleurs, parce que la croissance de leurs revenus ne cessait de se ralentir alors que d'un autre côté le prix de l'essence et du super ne cessait de progresser, depuis 1974, les Français ont pris l'habitude de rouler moins. Ils se sont même mis à emprunter plus facilement les transports en commun entre leur maison et leur bureau et à réduire quelque peu leur promenade du dimanche en nombre et en distance.

Mais comme la puissance moyenne de leur voiture n'a cessé de croître alors qu'en même temps la mise au rebut des véhicules achetés dans les années 70 était surtout le fait de petites cylindrées, finalement l'importance de l'énergie consommée par les automobilistes, depuis 1973, s'est révélée peu significative.

M. Giraudet s'en inquiète. Il prévoit donc, que, dans les 5 prochaines années, on parviendra pour ces raisons à une réduction de la consommation par voiture pour l'ensemble du parc — il y a aujourd'hui 16,5 millions de voitures qui roulent en France — de 8 % dans le scénario rose basé sur le prix du Super à 4 francs et de 15 % dans le scénario gris basé sur le prix du Super à 5 francs. Et il conclut ainsi sur le problème industriel qui est posé à la France aussi bien qu'à l'ensemble des pays développés :

« Le marché mondial de l'automobile est clairement lié aux consommations unitaires des véhicules futurs. En vérité, la baisse de la consommation de pétrole ne devrait pas se traduire par un ralentissement de la production automobile mais bien au contraire par le développement sur le marché de modèles de faible consommation. »

En vérité, M. Giraudet rêve d'une planète où, sur tous les continents et dans tous les pays, en France comme ailleurs, les automobilistes, quels que soient leurs moyens financiers et la place qu'ils occupent dans la société, rouleraient en petite cylindrée, qui, grâce aux progrès de l'électronique et de l'aérodynamisme consommèrent un minimum d'énergie. Ainsi serait-il possible de parvenir au plafonnement souhaité de la consommation de carburant automobile sur le marché mondial.

On reconnaît bien là l'intelligence logique de M. Giraudet qui, en vérité, est animé en ce qui concerne le secteur automobile par deux sentiments qui, de prime abord, peuvent paraître contradictoires : d'une part, limiter sa consommation d'or noir et d'autre part, développer la production de voitures particulières. Mais il trouve une solution judicieuse pour marier l'eau et le feu : fabriquer surtout des modèles de petites voitures de plus en plus économiques, et donc pouvant continuer à être accessibles à toutes les bourses.

Accessibles au plus grand nombre, c'était cet objectif que déjà s'était assigné au départ celui qui s'est placé comme le « prophète de

l'automobile ». L'ingénieur Grégoire décrit ainsi dans son dernier livre la naissance de l'automobile il y a un siècle :

« Lorsque l'homme accomplit le miracle de remplacer le cheval tirant par une voiture à moteur, les philosophes et les proches de l'époque prédirent que les ingénieurs réussiraient à transformer cette machine lente, fragile et coûteuse, en une automobile rapide, sûre et accessible à tous. Beaucoup connaissent cette prodigieuse aventure de l'automobile pour tous. Offrir aux plus modestes cet objet qui allait enflammer l'humanité. Un Américain y crut. Non seulement, il y crut, mais il le démontra. Ce prophète génial fut Henri Ford » (1).

« La Flèche » fut la première voiture qui sortit en 1901 de Detroit Automobile Company. Elle utilisait d'ailleurs 30 litres aux 100 km et coûtait 110.000 F. Aujourd'hui, une voiture similaire coûte 40.000 F et utilise 10 litres aux 100 km. On constate bien évidemment que, par rapport à celle de 1901, notre voiture d'aujourd'hui a fait des progrès considérables. Elle consomme 70 % d'essence de moins, et coûte 65 % moins cher.

Mais là n'est pas la question. Il ne s'agit pas d'établir une comparaison entre la « voiture de 1900 » et la « voiture de 1980 ». Il s'agit de définir la « voiture de 1985 ». Celle-ci devra être si sobre qu'elle ne devra pas contribuer à faire croître le rythme actuel de la consommation de carburant automobile en France comme dans le monde. Tel est le défi que M. Giraude lance à l'industrie automobile.

B. — Vers l'amie de tous les jours : la « voiture universelle », économe, confortable et fiable

La voiture n'est pas un bien comme les autres. Au cours d'une vie, on ne change guère plus d'une ou deux fois d'appartement, de poste de télévision, de réfrigérateur ou même de cuisinière électrique. En revan-

(1) Grégoire : « *Vivre sans pétrole* » (Flammarion, 1971).

che, en période d'expansion, chacun avait pris l'habitude de changer de voiture souvent, tous les trois ans, voire tous les six ans, parce que cette habitude était devenue un but, un plaisir, une ambition et même, pour certains, une sorte de passion. Mais en période de récession, ce plaisir de « changement » n'est pas aussi facile à satisfaire en raison du poids qu'il fait peser sur les budgets familiaux. C'est d'ailleurs la raison essentielle pour laquelle on a vu depuis le début de l'année 1980 les ventes de voitures diminuer aux États-Unis et en Europe. Il est évident que lorsque l'on se trouve à court d'argent et que la situation économique paraît incertaine et fragile, on préfère repousser de quelques mois, en attendant des jours meilleurs, la vente de sa vieille voiture pour en acheter une neuve. C'est ce phénomène que l'on constate actuellement dans l'ensemble des pays de l'O.C.D.E.

C'est bien la raison pour laquelle il faudra que des progrès soient réalisés d'année en année sur deux plans différents : d'abord sur la consommation en énergie et ensuite, sur son prix de revient et de commercialisation. Ce sont ces progrès là, ces progrès décisifs qui permettront à l'industrie automobile de surmonter les obstacles qui, aujourd'hui, la menacent : la mévente, l'augmentation de stocks, le chômage technique et le déclenchement d'un processus de surproduction à l'échelon mondial.

Ces progrès là seront déterminants pour stimuler le marché de l'automobile dans les pays développés. Tout laisse penser en effet que les usagers, comme le souhaite M. Giraudet, seront de plus en plus enclins à changer leur véhicule s'ils trouvent sur le marché des petites cylindrées peu gourmandes en énergie donc plus économiques sur le plan de leur utilisation et à un prix d'achat abordable. Le snobisme de la grosse voiture est en train progressivement de se retourner sous l'influence des analyses de plus en plus sombres que nous présentent les experts internationaux en matière de pétrole avant même le déclenchement du conflit entre l'Irak et l'Iran. C'est pourquoi nous constatons de plus en plus que des personnes qui pourtant pourraient se permettre, en raison de l'importance de leurs revenus, de rouler en Renault 30 ou en 604, préfèrent utiliser une 5 CV-5 portes, ou une 104. Ils le font parce qu'ils trouvent qu'économiser l'énergie est désormais devenu un devoir que doit s'imposer le citoyen d'aujourd'hui.

L'industrie automobile française, par conséquent, doit procéder à d'importantes mutations pour s'adapter aux contraintes qu'un pétrole rare et de plus en plus cher fait désormais peser sur les économies de l'Occident.

Mais il faut savoir qu'elles nécessiteront un effort d'investissement sans précédent dans l'électronique, pour mettre au point de nouveaux modèles de voitures sobres et qui plaisent, comme dans la technologie pour fabriquer ces modèles à partir de systèmes de production les plus performants sur des séries de plus en plus allongées et en fonction d'organes qu'on aura préalablement standardisés au maximum. Ainsi, lui sera-t-il possible — et cela doit être possible contrairement à ce que pensent de nombreux experts internationaux — de parvenir à rattraper la compétitivité des Japonais, qui sont devenus les plus performants du monde puisqu'ils arrivent à produire une voiture départ usine 30 % moins cher que les meilleurs constructeurs français et européens.

Voici d'ailleurs comment M. Xavier Karcher, Directeur Général des Automobiles Citroën, décrit avec talent le nouveau modèle de voiture (1) :

« On assiste à une évolution vers un modèle qu'on pourrait qualifier d'universel. Ce modèle devra être particulièrement bien adapté aux services qu'on attend de lui : économe dans un monde où l'énergie se fait chaque jour plus rare et plus coûteuse, pour mieux se faire apprécier dans les longs déplacements toujours plus nombreux. Dans un monde plein d'embûches où les risques de circulation, dans un trafic dense, augmentent chaque jour, fiable comme un ami de chaque instant sur lequel on doit pouvoir compter dès qu'on a besoin de ses services. Toutes ces qualités seront considérées en 1985 comme une nécessité. »

S'ils veulent se trouver en position favorable par rapport à leurs principaux concurrents japonais, allemands et américains pour dynamiser d'abord leur position privilégiée sur le marché intérieur, faire progresser ensuite leurs exportations sur le marché européen, amorcer aussi avec des chances accrues de succès leur redéploiement sur les États-Unis, et enfin accélérer leur pénétration dans les pays en voie d'industrialisation, les Français ne devront pas perdre de temps pour fabriquer et commercialiser cette « voiture universelle », économe, confortable, fiable, cet ami de chaque instant.

(1) « 30 Jours d'Europe », 15 juin 1980.

C. — Des marchés en pleine expansion

Grâce à la « voiture universelle », le marché français est bien évidemment primordial pour notre industrie automobile. Sur les 3,2 millions de voitures particulières que la France a produites en 1979, une sur deux est vendue sur le marché national et une sur deux à l'étranger. On constate d'ailleurs que le Français est particulièrement attaché aux marques françaises puisque huit Français sur dix les achètent. Cela serait-il par esprit cocardier ou nationaliste ?

Les mauvais esprits le diront. D'autres penseront, au contraire, à juste raison, que le Français est un consommateur averti et même difficile, lorsqu'il a fait le bilan des avantages et des inconvénients des voitures étrangères par rapport aux Renault, aux Peugeot, aux Citroën ou aux Talbot, lorsqu'il a évalué leurs qualités spécifiques, leur prix de vente et la valeur du service après-vente qui les accompagne, lorsqu'il constate que ces caractéristiques sont finalement supérieures aux marques étrangères.

Le consommateur français est très fidèle à ses marques nationales, mais il n'est pas le plus fidèle. Le Japonais l'est plus que lui. Par exemple, 2 Français sur 10 achètent une voiture étrangère contre seulement 1 Japonais sur 20. Quant à l'Américain, il est devenu le plus infidèle par la faute de ses constructeurs qui ont tant tardé à produire des petites cylindrées — 3 Américains sur 10 achètent des voitures étrangères.

Cependant, comme le marché automobile est devenu un marché qui a pris une dimension internationale et qui se développe de plus en plus avec des frontières ouvertes et selon des principes de libre concurrence, il faut savoir que le consommateur occidental sera toujours attiré en priorité et en dehors de son attachement à ses produits nationaux, d'abord vers la meilleure voiture au meilleur prix. C'est pourquoi, personne ne souhaite que des accidents comme ceux qui se sont produits au cours de l'été 1980, avec une forte progression des ventes en France des voitures japonaises et allemandes, au détriment des françaises, ne se reproduisent trop souvent.

En tout cas, il semble que, malgré la récession, le marché automobile en France devrait continuer à progresser d'ici à 1985. Deux études prospectives réalisées sur cette question et qui s'appuient sur des critères pourtant différents le prouvent.

La première étude a été réalisée par MM. Roger Marche et Jean-Michel Fourniau, de l'Institut de Recherche des Transports (1). Ils constatent d'abord qu'en 25 ans la diffusion de l'automobile dans le corps social n'a cessé de progresser pour devenir un « fait de civilisation ». Aujourd'hui, le Français semble si attaché à l'automobile qu'elle est devenue pour lui bien autre chose qu'un simple objet technique et fonctionnel, un moyen de communication et de transport parmi d'autres. Elle est aussi un objet social complexe et un phénomène de société au même titre que le téléphone et la télévision. D'ailleurs, l'automobile demeure pour beaucoup liée à un sentiment de puissance et à l'affirmation d'un statut social.

« Je garde la certitude que le Français et son automobile forment un couple uni et fidèle, que l'homme fera des efforts désespérés pour conserver la voiture qui représente l'une de ses rares joies de vivre », souligne pour sa part, l'ingénieur Grégoire (2).

L'importance de l'équipement des ménages prouve cet attachement : 87 % d'entre eux possèdent une voiture et 20 % deux voitures (3).

La progression linéaire des achats de voitures depuis la 2^e Guerre Mondiale traduit bien ce phénomène de société. Depuis 1953, année où le « parc » a retrouvé son niveau d'avant-guerre (3 millions de voitures) le taux annuel a crû régulièrement de 600.000 véhicules par an. Aujourd'hui, il circule environ 16,5 millions de voitures en France. Les Français ont un taux de motorisation comparable à celui des Allemands, mais bien supérieur à celui des Anglais, des Italiens et des Japonais. Cependant, des pays immenses comme le Canada, qui ne bénéficient pas de réseaux de transports en commun adaptés, bien évidemment ont un taux de motorisation supérieur.

Nos auteurs estiment que le nombre des ménages d'ici à 1985 devrait logiquement augmenter de 5,5 % par an pour un accroissement de population de 2 %. Ils se placent, pour estimer la croissance du nombre de voitures, dans deux hypothèses : dans une hypothèse favorable, avec une croissance des revenus de 3 %, ou dans une hypothèse défavorable, avec une croissance des revenus de 1 %.

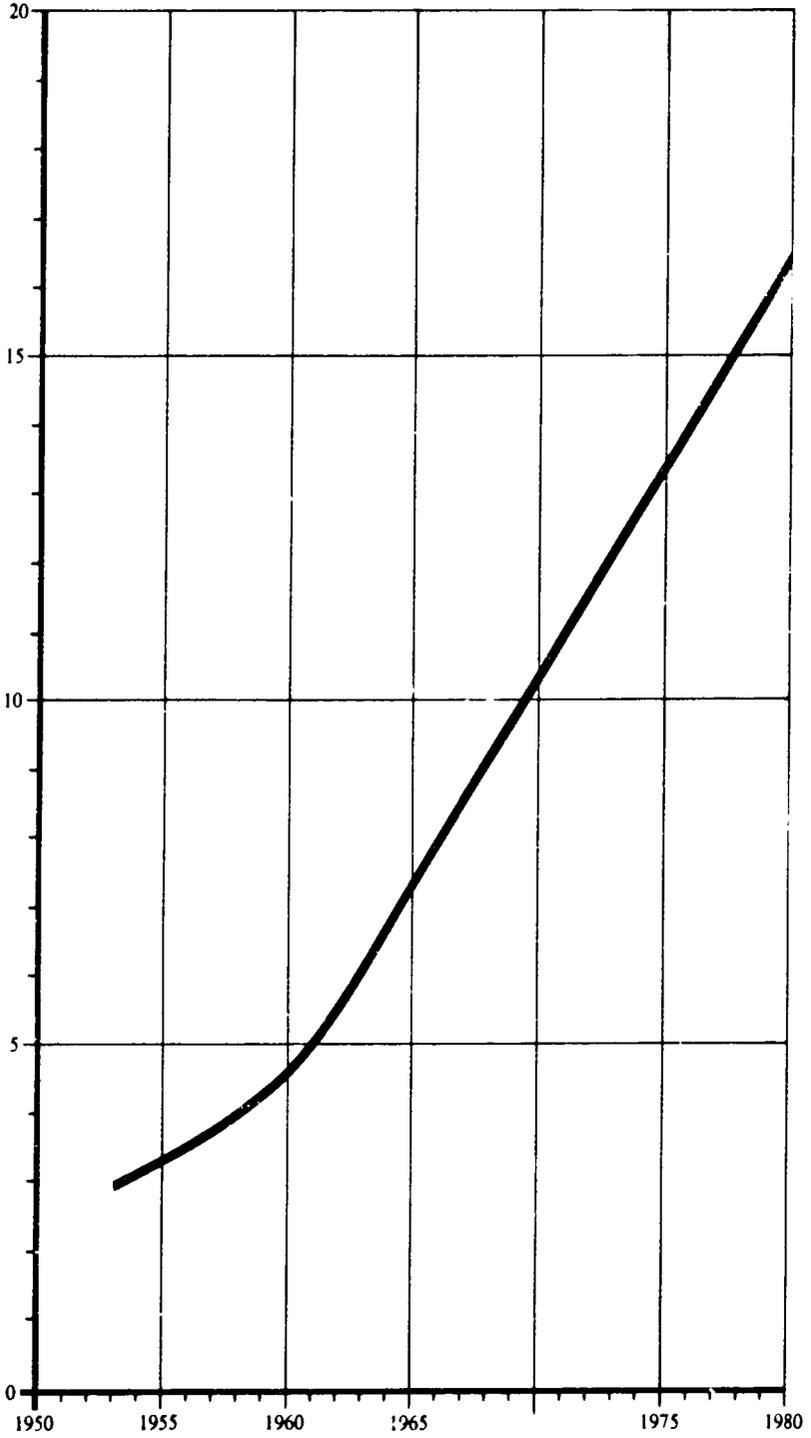
(1) « *L'automobile et la mobilité des Français* » (Ministère des Transports), Documentation Française - Juillet 1980.

(2) Grégoire : « *Vivre sans pétrole* » (Flammarion, 1979).

(3) Selon « *L'Automobile et la mobilité des Français* » (Ministère des Transports - Documentation Française).

Évolution du parc automobile des ménages français (1)

Millions de voitures



Source : « L'automobile et la mobilité des Français », (op. cit.).

(1^{er} janvier)

Selon eux, l'accroissement du parc automobile pourrait donc atteindre, soit 3 millions de voitures de plus, soit 2,3. Ainsi, en 1985, il devrait représenter en France, soit plus de 18 millions de voitures, soit plus de 19 millions. Et pour conclure comme M. Giraudet, ils estiment « que cette augmentation importante du parc devrait s'accomplir dans le maintien de la consommation actuelle du carburant, et si possible avec une diminution sensible de celle-ci ; il est indispensable que la conception de la « nouvelle génération de voiture » soit la plus sobre possible ». Leurs conclusions rejoignent bien celles du Directeur d'Air-France.

La deuxième étude a pour auteur M. Michel Glaude, jeune polytechnicien de 40 ans, membre de la Division « Population-Ménages » de l'I.N.S.E.E. Son rapport a été établi à partir d'un problème spécifique : celui de la durée de vie des véhicules. Il constate que jusqu'à présent, une voiture roulait en moyenne pendant environ une dizaine d'années. Une voiture neuve devenant par la suite une voiture d'occasion et étant vendue comme telle, un même véhicule au cours de sa vie pouvait changer plusieurs fois de propriétaire.

Il pense que, désormais, la « durée de vie d'une voiture » devrait pouvoir progressivement se réduire. Et il estime que d'ici à 1985, on devrait pouvoir gagner 3 ans et même peut-être plus. Pour la raison suivante : les hausses prévisibles du prix du carburant à la pompe doivent pousser de plus en plus le consommateur à changer de voiture pour acheter de petites cylindrées moins chères à l'achat, moins onéreuses d'entretien, peu gourmandes et aux performances de plus en plus acceptables compte tenu des limitations de vitesse.

Il cite l'exemple significatif de ce qui s'est produit en 1974 où la percée de l'automobile de 5 CV ou moins lui avait permis d'occuper plus de 40 % du marché neuf. Cet exemple, qui n'était alors qu'un phénomène passager va-t-il devenir pour les usagers français une habitude ? M. Michel Glaude le pense.

Si l'âge moyen des voitures en circulation diminue, cela signifie que les Français vont changer plus souvent de voitures et qu'ils achèteront donc plus de voitures neuves qu'avant. Ce serait donc une bonne chose pour l'industrie automobile.

Michel Glaude envisage trois hypothèses selon que les Français prendront l'habitude de changer leur voiture avec plus ou moins de rapidité. Mais à son avis, en se basant sur l'évolution des habitudes d'achat des Français constatée depuis trois ans, c'est l'hypothèse moyenne qui a le plus de chance de se réaliser. Selon cette hypothèse,

en 1985, le nombre des voitures vendues en France sera plus important qu'aujourd'hui.

« Je pense, affirme M. Glaude, qu'il est raisonnable de penser qu'il se situera entre 250.000 et 350.000 de plus qu'aujourd'hui. »

Ainsi constate-t-on, à partir des conclusions de ces deux études, que le marché français de l'automobile, malgré les effets de la récession et de la crise de l'énergie, devrait rester un marché en progression. Et l'industrie automobile française peut être la première à profiter de cette progression si elle arrive rapidement à adapter ses produits et à moderniser ses procédés de fabrication pour éliminer de son propre marché une concurrence étrangère accrue.

C'est grâce à cet effort d'adaptation que notre industrie automobile pourra également faire progresser ses ventes sur le marché européen où elle vend actuellement 80 % de ses exportations et où elle bénéficie d'un réseau commercial puissant et bien rodé et d'un service après-vente bien organisé.

C'est aussi grâce à cet effort que l'automobile française pourra dynamiser son redéploiement géographique sur les États-Unis. La Régie Renault en effet, vient d'élargir sa coopération avec American Motors, par une importante prise de participation, pour profiter du réseau efficace de vente de ce constructeur. P.S.A. Peugeot-Citroën, de son côté a passé des accords industriels pour accentuer sa coopération avec le groupe Chrysler et s'implanter ainsi aux États-Unis. Ce groupe vient d'ailleurs d'obtenir un premier résultat positif. La firme Citroën va livrer à Chrysler U.S.A. 200.000 Moteurs Diesel version turbo et 400.000 joints de transmission par an dès l'année prochaine.

C'est grâce à cet effort enfin que nos constructeurs pourront assurer une présence plus dynamique dans des pays et sur des continents où le marché automobile est appelé à croître plus vite que dans les pays développés.

En effet, alors que les marchés américains et européens vont tendre de plus en plus à devenir des marchés de renouvellement, en revanche les pays neufs d'Asie et d'Amérique Latine sont appelés à devenir des marchés d'avenir.

Le M.I.T.I. japonais, toujours mieux organisé dans ses études prospectives que les administrations des pays du Vieux Continent, a

demandé en 1978 à l'un de ses instituts de recherche — le Nomura Research Institute — une étude sur cette question. Elle prouve que le marché mondial des véhicules — voitures particulières et véhicules commerciaux — devrait croître d'ici à 1985 à un rythme de 4 % l'an. Mais le taux de croissance annuel ne devrait être que de 2 % seulement dans les pays industrialisés alors qu'il serait de 15 % dans les pays neufs. Parmi ceux-ci, les pays les plus importants devraient se situer en Europe du Sud, au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est et en Amérique Latine. Le marché mondial de véhicules qui était de 33 millions en 1978 devrait atteindre 50 millions en 1985.

Aujourd'hui 85 % de la production mondiale d'automobiles est localisée dans les pays de l'O.C.D.E. C'est pourquoi les pays en développement souhaitent que dans leur stratégie de délocalisation, les grands constructeurs européens, américains et japonais puissent développer sur leur territoire, soit des usines d'assemblage, soit des ateliers de fabrication de pièces ou d'organes mécaniques par la mise en place d'un outil industriel moderne.

LE PARC AUTOMOBILE MONDIAL
(en millions)

Année	Voitures particulières	Véhicules commerciaux	Parc total	Parc de la zone USA + Japon + C.E.E.	Parc de la zone Tiers Monde
1976	237	74	347	87 %	11 %
1985	339	95	430	80 %	18 %

Source : Nomura Research Institute.

Il s'agit là d'un problème primordial pour eux car il doit contribuer à moderniser le contenu local de leur outil de production. Il s'agit là aussi d'un problème qui doit intéresser de plus en plus les constructeurs de dimension internationale car la stratégie de délocalisation est susceptible de leur ouvrir de nouveaux marchés par les accords particuliers qu'ils peuvent passer avec les Gouvernements dans les pays où ils décident d'implanter certaines activités. D'ailleurs, l'industrie automobile française s'est déjà lancée avec succès dans une telle stratégie — la Régie Renault au Portugal, en Espagne, au Maroc, au Mexique et en Argentine. Et PSA en Espagne, en Argentine et au Chili.

Ainsi, cet effort d'adaptation doit permettre à notre industrie automobile, non seulement de maintenir les positions qu'elle a acquises dans certains pays en voie de développement, mais de les dynamiser et d'en conquérir de nouvelles.

Cet effort est urgent lorsqu'on lit ce qu'écrivit par exemple le mensuel « Afrique Industrie » :

« En 1979, le Japon a vendu pour la première fois dans les pays d'Afrique francophone plus de voitures que la France » (1).

D'ailleurs, comme M. GIRAUDET, M. Etienne DAVIGNON, Commissaire Européen à l'Industrie, engage les éléments dynamiques — les Français et les Allemands — de l'industrie automobile européenne à redoubler leurs efforts d'adaptation face à la concurrence internationale par la technologie.

« L'automobile, écrit-il, est un secteur qu'il faut surveiller de près parce qu'il est économiquement porteur. L'adaptation permanente est devenue nécessaire. L'élaboration d'une nouvelle voiture est un processus long, coûteux et compliqué. Ceux qui seront en avance — et certains constructeurs européens ne sont pas en retard — ne partent donc pas désavantagés » (1).

(1) Cité par « Le Monde » du 10 septembre 1980.

(2) « 30 Jours d'Europe » - 23 Juillet 1980.

CHAPITRE III

ENCORE, SURTOUT ET TOUJOURS : LA TECHNOLOGIE

« Aujourd'hui le problème majeur de l'ingénieur automobile est d'économiser le pétrole dans l'utilisation des voitures qu'il conçoit. Il doit ajuster son effort technique à la pénurie... Je pense que la conjoncture impose une politique que ne soutiennent plus les lois économiques. L'étude et la construction de voitures de pénurie, électriques ou thermiques, seront conseillées aux constructeurs. Le marché pour ces véhicules, qui n'existe pas actuellement sera créé par une forte incitation qui apportera aux acheteurs des avantages déterminants... L'Etat contrôle RENULT nationalisé, il possède une forte influence dans CITROËN-PEUGEOT qu'il finance. A lui d'agir ».

Ainsi s'exprimait il y a cinq ans l'ingénieur GREGOIRE dans son livre : « L'automobile de la pénurie » demandant que l'on parvienne, en tout cas dans un premier temps, par un effort accru en matière de recherche, à une économie déterminante du carburant que consomment les automobiles.

Alvin TOFFLER, dans son récent ouvrage, « La troisième vague », va encore plus loin :

« Le rail, l'automobile, le caoutchouc, la machine-outil, telles étaient les industries classiques de la « seconde vague » industrielle. Fondées sur des principes électro-mécaniques fondamentalement simples, elles étaient de grandes dévoreuses d'énergie.

Aujourd'hui, il s'agit de passer de la technologie de la « seconde vague » à la technologie de la « troisième vague ». De nombreux gouvernements s'efforcent actuellement, de manière délibérée, de hâter cette mutation structurelle. Les services de planification du ministère japonais du commerce extérieur et de l'industrie étudient les technologies nouvelles. La rapidité avec laquelle se sont répandus les ordinateurs est un fait trop connu pour qu'il soit besoin d'y insister longuement. Le coût de ces machines a baissé brutalement et leur capacité s'est élevée si spectaculairement que la revue « Computerworld » n'hésite pas à écrire : si l'industrie automobile avait fait ce que l'industrie de l'ordinateur a fait au cours des trente dernières années, une Rolls-Royce coûterait deux dollars et demi et ferait 800 000 kilomètres avec un litre d'essence ».

Le futuriste Toffler, comme c'est son rôle, pousse le raisonnement à l'extrême et brûle les étapes du raisonnable et du possible. L'ingénieur Grégoire aussi, d'une certaine manière, car nous savons bien que la construction de la voiture électrique ou thermique pour tous n'est pas pour demain et peut être même pas pour après-demain. Mais ce que nous devons retenir de leur démarche, c'est une démarche à suivre pour le présent.

Nous savons que, dans l'avenir, l'adaptation des technologies nouvelles à l'automobile va présenter un caractère révolutionnaire et qu'elle va profiter à nos enfants et à nos petits-enfants. Dans le futur, en effet, il ne s'agira pas de les appliquer uniquement comme aujourd'hui aux économies d'énergie et aux procédés de fabrication mais aussi à bien d'autres domaines.

A. — Une voiture de rêve

La voiture de demain à forte proportion d'électronique sera donc non seulement plus économique, mais également plus sûre, moins bruyante et moins polluante ; elle se rapprochera progressivement de la « voiture écologique ».

- **Plus économique** : nous avons déjà pu observer les efforts des constructeurs pour réduire les consommations unitaires. Les opinions des meilleurs experts, et notamment de M. FRYBOURG, le Directeur de l'Institut de recherche des Transports, confirment que des possibilités existent en ce domaine.

Des gains de 20 % sont prévus sur les modèles européens dans les prochaines années par des actions visant tant l'architecture du véhicule que le groupe moto-propulsif.

- **Plus sûre** : la voiture de demain, et c'est très important, augmentera la sécurité du conducteur et de ses passagers, en raison de tous les perfectionnements concevables : le tableau de bord fonctionnera comme un véritable ordinateur doté de la parole, qui criera « casse-cou » lorsque le véhicule dépassera la vitesse limite, qui préviendra en temps voulu des difficultés de l'itinéraire (panneaux « STOP », incidents) ; un « mini-radar » invitera le conducteur à freiner lorsqu'il risquera une collision ; grâce au micro-processeur, la voiture exprimera elle-même ses volontés : au mot de passe de l'automobiliste, la porte s'ouvrira et le véhicule demandera qu'on lui fasse le « plein », qu'on gonfle ses pneus et qu'on procède à une nouvelle vidange ; enfin, grâce à un système de communications « localisé » à partir d'émetteurs spéciaux au bord de la route, le conducteur recevra en permanence des informations sur le temps et sur l'état de la chaussée. C'est ainsi que M. FRYBOURG, directeur de l'Institut de recherche des transports, la décrit. (1).

N'oublions pas qu'aujourd'hui, l'automobile cause, en France, 12 500 morts et 350 000 blessés par an ; elle coûte 45 milliards de francs à la sécurité sociale (ce qui représente un montant supérieur à celui du chômage — 38 milliards de francs).

- **Moins bruyante** : le bruit que la voiture fait actuellement sur la route pourrait être diminué de moitié. Quelle aubaine pour les gens des villes au sommeil fragile !

On va en effet tenter de réduire de plus en plus la pression de combustion sur les moteurs, traiter différemment certains accessoires et enfin utiliser un capot insonorisé.

- **Moins polluante** : grâce à la mise en place des systèmes d'épuration pour les gaz d'échappement et au filtrage des fumées.

(1) Annales des Mines, décembre 1979.

Les recherches qui sont en cours se situent sur deux plans : d'abord l'information visuelle du conducteur pour lui permettre de conduire de façon plus économique. André Dessot, du journal *Le Monde*, parle de « métrologie ». Ensuite l'automatisation des organes pilotes : l'avènement du micro-processeur peut aujourd'hui répondre aux services attendus dans ces deux domaines.

Ainsi, demain, toutes ces innovations sur lesquelles travaillent déjà nos bureaux d'études ne seront plus considérées comme des simples gadgets, mais bien comme des améliorations fondamentales pour réconcilier la voiture et notre environnement quotidien.

Un considérable effort de recherche doit donc être entrepris à bref délai pour rattraper notre retard.

B. — Notre recherche en retard d'une guerre

En période de mutation technologique, nous savons bien que l'effort qu'un pays consacre à sa recherche détermine le développement de son industrie par l'innovation.

Or, cet effort jusqu'à présent n'a pas été, et de loin, suffisant. De plus, il a été mal organisé. La progression de la recherche en France n'a pas suivi celle de nos principaux concurrents. Et notre recherche publique n'a pas suffisamment dynamisé notre recherche industrielle. Aussi, dans l'automobile, notre effort de recherche n'a pas été à la dimension de celui des Japonais, des Allemands et des Américains.

• **Première constatation sur l'effort de recherche en général :** alors qu'il y a dix ans, la France se trouvait au milieu du peloton des pays développés, en 1980 elle se trouve en queue. En pourcentage du produit intérieur brut, l'effort français est tombé de 2,1 % il y a dix ans à 1,8 il y a sept ans et il n'a pas augmenté depuis. Pendant ce temps, l'Allemagne et le Japon ont accru massivement leur effort. La « relance » qui doit être engagée par les pouvoirs publics à partir de 1981 a pour but de retrouver, à la fin du VIII^e Plan, le pourcentage de

2,1 %, ce qui correspondrait à l'effort actuel de l'Allemagne et du Japon. Mais l'objectif, pour 1985, de ces deux pays, a déjà été fixé à 2,5 et 3 %. Il faudra donc aller plus loin.

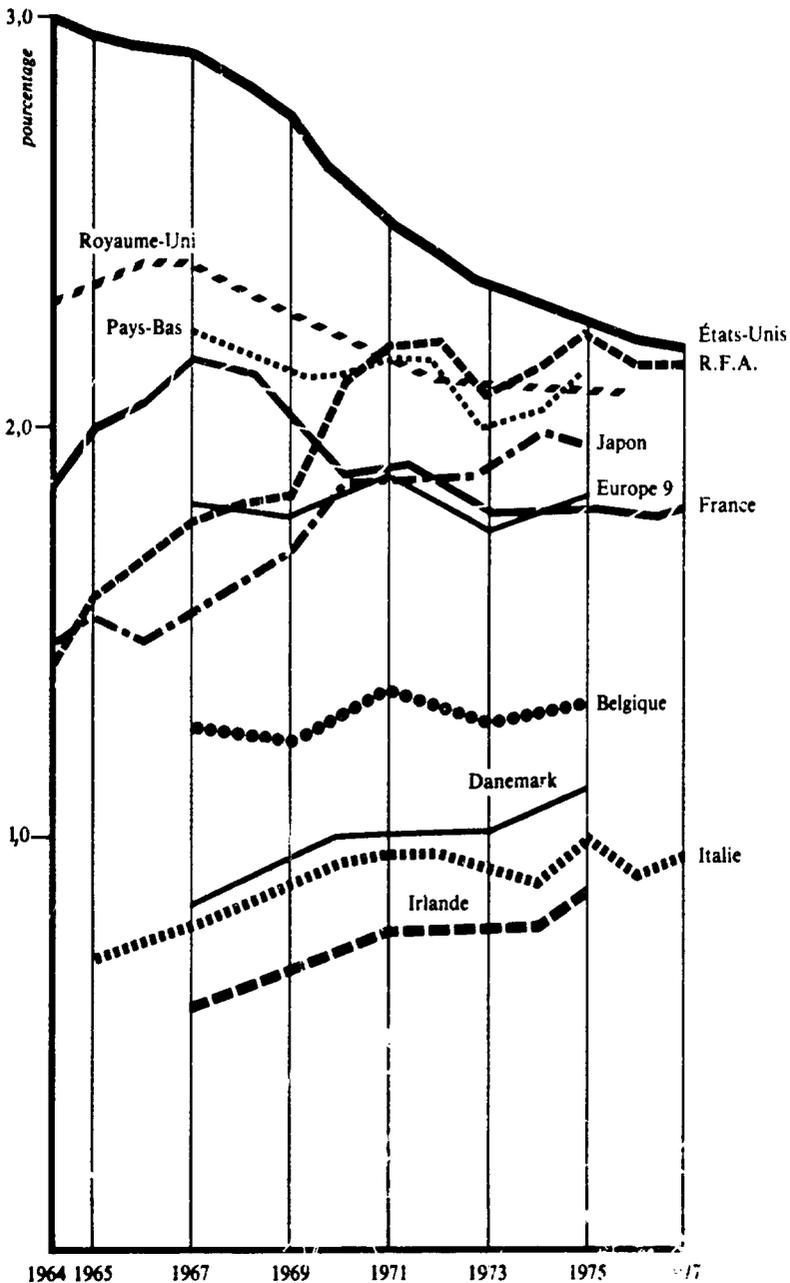
Les conséquences de cette faiblesse de l'effort en matière de recherche sont ainsi définies par M. Pierre LAFFITTE, directeur de l'École des Mines, polytechnicien et président du Comité de la Recherche pour le VIII^e Plan (1).

« Aujourd'hui, il faut savoir que la recherche japonaise représente deux fois la nôtre et la recherche allemande 1,7. Il a deux ans, les effectifs employés à la recherche étaient de 68.000 en France contre 110.000 en Allemagne et 331.000 au Japon. Et il faut ajouter que les échanges de personnes entre la recherche industrielle d'une part et la recherche publique d'autre part sont particulièrement peu développés. La recherche collective, c'est-à-dire la recherche à finalité industrielle qui est faite au bénéfice non d'une seule entreprise, mais de toute une collection d'entreprises, représente une faible part de l'effort de recherche industrielle. »

(1) Rapport de la Commission « Recherche » du VIII^e Plan.

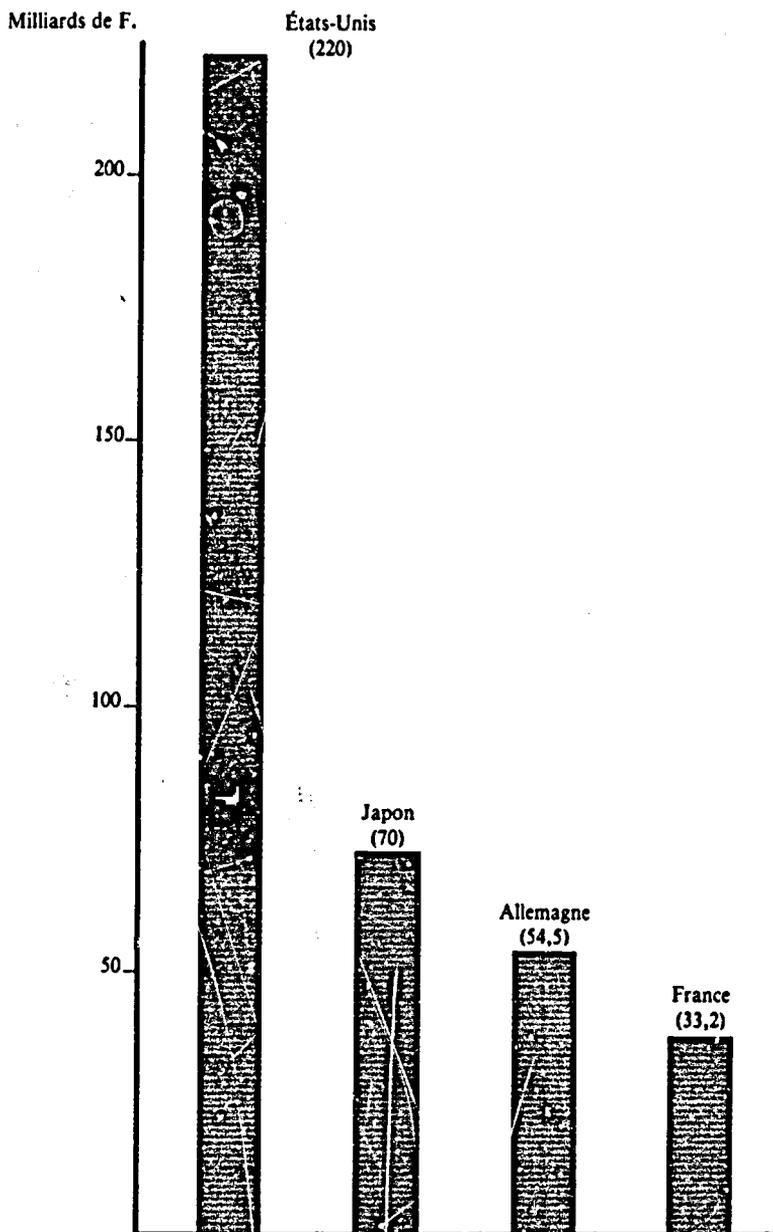
Le graphique reproduit ci-dessous montre que la performance de la France est inférieure à celle des États-Unis, de la R.F.A., du Japon et même à celle de la moyenne de l'Europe des 9.

Évolution du rapport dépenses de recherche — développement sur produit intérieur brut (en pourcentage)



Source : Analyse des potentiels de recherche et de développement des États membres de la Communauté Européenne - Commission des communautés européennes.

Volume des dépenses de recherche et de développement en 1977



Source : O.C.D.E.

• **Deuxième constatation sur l'effort de recherche spécifique des constructeurs automobiles :**

Un rapport rédigé dans le cadre de la préparation du VIII^e Plan (2) fournit le montant, en pourcentage du total des dépenses de l'industrie, des frais de recherche-développement de la construction automobile.

Il est bien supérieur à 10 % au Japon ; égale à 10 % aux Etats-Unis ; inférieur à 10 % dans l'Europe des Neuf.

Selon les statistiques établies par l'Institut National de la propriété industrielle (I.N.P.I.), notre balance des brevets, dans le secteur « automobiles », a été déficitaire en 1976 et 1977, ce qui contrastait avec les résultats enregistrés depuis 1973.

(2) « *Rapport sur l'Europe dans les vingt prochaines années* », p. 89.

Exprimés en millions de francs courants et en pourcentage par rapport aux recettes et aux dépenses totales, les chiffres de notre balance des brevets de l'automobile sont les suivants :

	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Recettes :									
en millions de francs.....	43	59	55	86	65	178	158	108	174
En pourcentage du total.....	7,1	7,0	6,4	7,8	5,0	9,4	8,0	4,3	5,7
Dépenses :									
en millions de francs.....	45	45	49	95	54	43	83	136	184
En pourcentage du total	4,3	3,5	3,4	5,6	2,8	1,9	3,5	4,3	5,4

La situation peu satisfaisante de notre recherche a plusieurs causes :

— **Première raison :**

Il est bien connu que le coût unitaire du chercheur japonais est notablement inférieur au coût d'un chercheur américain ou européen.

— **Deuxième raison :**

Le Japonais sait parfaitement comprendre ; c'est un redoutable créateur à partir de copies, comme l'a démontré son utilisation intensive, pendant très longtemps, des brevets occidentaux.

— **Troisième raison :**

Formé à l'école de la compréhension, le Japon a pu parvenir, peu à peu, à valoriser ses propres inventions grâce au très haut niveau de formation des hommes ; depuis 1975, sa balance des brevets est devenue créditrice.

Dans un domaine voisin, il ne faut d'ailleurs pas oublier que les motos japonaises ont surclassé, par leurs qualités intrinsèques dues à une haute technologie, les motos françaises. La percée japonaise prend ici une valeur prémonitoire...

Il existe pourtant des activités où les constructeurs français pourraient se spécialiser convenablement. Il faut ainsi constater que, sur le marché intérieur, le parc des « voitures », c'est-à-dire de petits véhicules assimilés à des cyclomoteurs à trois ou quatre roues, progresse rapidement : 12.000 « voitures » ont été vendues en 1979, contre 9.000 en 1978.

Les atouts de ces « voitures » sont multiples : leur conduite n'impose pas de subir l'examen du permis de conduire ; leur coût d'utilisation est réduit du fait de leur faible consommation d'essence (de 3 à 5 litres aux 100 km), de l'absence de « vignette », d'immatriculation et d'un régime d'assurance peu onéreux.

Pour le moment, les fabricants français de « voitures » sont une quinzaine, dont quatre se partagent l'essentiel du marché.

Il serait souhaitable qu'un effort de recherche accru permette d'obtenir, dans ce domaine, des résultats plus ambitieux.

La recherche automobile française ne dispose pas encore d'atouts comparables à ceux des Japonais ; qui plus est, elle ne bénéficie pas, au même degré que ses concurrents, de la sollicitude des pouvoirs publics.

C. — Notre recherche a été trop longtemps mal aimée des pouvoirs publics

Voici comment, au début de l'année 1980, M. Georges, alors directeur des Affaires Scientifiques et Techniques de la Régie Renault, jugeait l'effort de l'Etat en faveur de la recherche automobile française :

« Les chiffres montrent qu'au plan des moyen et long terme, l'industrie automobile est, dans des pays dits libéraux, beaucoup plus soutenue par la puissance publique qu'elle ne l'est en France » (1).

(1) « *Annales des Mines* », décembre 1979.

Selon lui, la part des dépenses de recherche-développement des constructeurs automobiles financée par l'Etat est de :

- 11 % aux Etats-Unis (soit 1,5 milliard de francs) ;*
- 2,7 % en RFA, sans compter l'aide indirecte « via » l'Université (soit 140 millions de francs) ;*
- 0,9 % en France (soit 16 millions de francs) ; ajoutons qu'en France, non seulement l'effort de recherche est plus faible, mais il est mal réparti.*

La participation du Japon ne figure pas dans ce bilan, et pour cause... On sait que dans ce pays l'effort de recherche des constructeurs automobiles est en partie déductible de l'impôt sur les bénéfices.

Par ailleurs, l'effort propre des constructeurs français est encore inférieur à celui de ses principaux concurrents.

Une réalité inquiétante suscite ainsi un avertissement.

N'est-il pas significatif de constater que les constructeurs américains, allemands et japonais consacrent respectivement à la recherche-développement entre 2,6 et 3 % de leur chiffre d'affaires, et les entreprises françaises, seulement quelque 2 % ?

L'avertissement émane de la Chambre Syndicale des Constructeurs d'Automobiles qui, dans un petit opuscule publié en décembre 1979, n'hésite pas à écrire :

« Si les moyens financiers mis à la disposition des bureaux d'études des grands concurrents... venaient à dépasser très largement ceux que les constructeurs français peuvent consacrer aux « recherches avancées », nous risquerions de payer un jour cette insuffisance » (1).

C'est pourquoi M. Pierre LAFFITTE demande, de la part de l'Etat et des entreprises, un effort accru en matière de recherche.

(1) Chambre Syndicale des Constructeurs d'Automobiles. « L'avenir à moyen terme de l'industrie automobile française ».

**EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT
DES PRINCIPAUX CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES (ANNÉE 1978)**

	Dépenses (en millions de F.F.)	Pourcentage du chiffre d'affaires
ETATS-UNIS		
GENERAL MOTORS	6 860	2,6
FORD	6 150	3,4
CHRYSLER	1 445	2,6
JAPON		
TOYOTA	1 320	3
NISSAN	920	2,6
REPULBIQUE FÉDÉRALE D'ALLEMAGNE		
VOLKSWAGEN	1 540	3
FRANCE		
RENAULT	1 000	2
PEUGEOT-CITROEN	990	2,1

(Source : Constructeurs)

« L'accroissement de la recherche, écrit-il est pour l'entreprise une condition nécessaire de son accès au marché de l'exportation. Les changements intervenus dans l'état du marché sont tels que les produits français ne pourront se vendre que s'ils sont de plus en plus des produits de haute valeur ajoutée intellectuelle. Pour avoir une production régulière, il faut un contrôle strict de la qualité et une maîtrise scientifique du processus de production. De même, le marché intérieur ne pourra être défendu sans une vigoureuse et active stratégie d'innovation et un recours accru aux technologies les plus récentes comme la robotique. Les secteurs industriels classiques devront développer une action très systématique et générale ».

Notre industrie automobile ne se trouvera donc en position favorable pour affronter les concurrences étrangères que si elle parvient, grâce à un effort technologique accru, à passer de « l'ère de la mécanique » à « l'ère de la technologie ».

Le « plan auto à cinq vitesses », dont il faut maintenant évoquer les principaux aspects, accorde ainsi une importance particulière à cette véritable « reconversion ».

DEUXIEME PARTIE

« UN PLAN AUTO A CINQ VITESSES »

AVANT-PROPOS :

FONDEMENT ET PRÉSENTATION DU « PLAN AUTO A CINQ VITESSES »

Face aux défis variés et nombreux qui l'assaillent de tous côtés, l'automobile française a su se placer en bonne position sur la ligne de départ d'une véritable course d'endurance; elle conserve toutes ses chances de figurer à l'arrivée dans le peloton de tête; nombreux sont, en effet, les experts qui estiment que les deux groupes nationaux continueront à dominer, au cours des prochaines années, une importante part du marché mondial.

Pour l'instant, Renault, PSA Peugeot-Citroën et Volkswagen constituent le pôle dynamique des constructeurs européens. On ne peut en dire autant de British Leyland et de Volvo, qui ne vivent que grâce aux subventions de l'Etat, ainsi que de FIAT, qui amorçe également son déclin.

Mais si notre automobile bénéficie incontestablement d'atouts, elle a aussi ses points faibles. Or, si ses points faibles ne deviennent pas des points forts d'ici à 1985, il lui sera difficile de poursuivre à ce régime et il pourrait lui arriver de se faire doubler au poteau par ses concurrents.

Cela est-il possible? Et comment? C'est pour répondre à cette double question que le Sénat a décidé de former un groupe de travail sur l'industrie automobile, pour ouvrir le dialogue avec les différents acteurs qui sont directement responsables de son avenir : les Pouvoirs Publics, les responsables des entreprises et les syndicats. Mais aussi a

travers eux avec tous ceux qu'elle intéresse directement (un salarié sur 10) et indirectement (20 millions d'automobilistes). À leur intention, nous définirons « un plan auto pour la crise ». À 5 vitesses et pour 5 ans. Pourquoi 5 vitesses ? Parce que nous avons évalué à 5 les points faibles de cette industrie. Pourquoi 5 ans ? Parce que nous pensons que les 5 prochaines années, celles qui correspondent à la durée du VIII^e Plan, seront décisives pour arriver à fabriquer en très grande série « la voiture mondiale », en adaptant ses multiples modèles aux goûts des différentes catégories d'automobilistes de tous les continents ; cette entreprise suppose de dynamiser à grande échelle la commercialisation de cette voiture, en Europe certes, mais aussi sur les marchés de nos concurrents et des pays neufs à émergence industrielle récente.

L'industrie automobile française sera d'autant mieux armée pour surmonter d'ici à 1985 les obstacles qui vont sillonner son chemin que son action se situera dans le cadre d'une nouvelle politique industrielle de l'automobile qui jusqu'à présent n'a jamais été définie. Les pouvoirs publics ont agi au coup par coup, au gré des circonstances et lorsque les entreprises faisaient appel à eux pour financer leur modernisation, officialiser certains regroupements ou encore pour créer des emplois dans les régions touchées par la crise du chômage.

On s'aperçoit en vérité que depuis que Jean MONNET, il y a plus de vingt ans, a quitté la rue de Martignac, les Pouvoirs Publics ont pris la mauvaise habitude de faire l'effort de définir une politique pour un secteur industriel lorsqu'il fallait organiser son repli, sa compétitivité étant compromise soit par l'avance technologique de certains pays comme l'Allemagne ou le Japon, soit par les ruptures qui caractérisent l'évolution récente de la nouvelle division internationale du travail. Aujourd'hui, mieux vaut prévenir que guérir. Aujourd'hui, selon qu'on se situe dans le camp des optimistes ou des pessimistes, on affirmera que l'automobile appartient soit à une branche porteuse d'avenir, soit à une activité en déclin. Les premiers penseront qu'elle peut et qu'elle doit réussir sa révolution technologique pour fabriquer au meilleur prix un produit industriel sophistiqué et qu'elle est vouée à une grande progression. Les seconds estimeront au contraire qu'elle a beaucoup de chances de se laisser dépasser par ses concurrents dans ses concurrents dans la course à la modernisation technologique et qu'un déclin irréversible la guette.

C'est parce que nous avons choisi sans ambiguïté le camp de l'optimisme que nous voulons que l'industrie automobile française soit exacte en 1985 à ce grand rendez-vous de l'histoire.

À cette fin, nous proposerons un « Plan auto à cinq vitesses ».

Fondement du « Plan auto à cinq vitesses »

Ces suggestions trouvent leur inspiration dans la convergence des analyses de trois des meilleurs experts français en matière de politique industrielle qui, entre juillet et septembre de cette année, ont été invités, soit par l'O.C.D.E., soit par la rue de Martignac, à donner leur avis sur les mutations indispensables et nécessaires destinées à rendre notre outil industriel plus performant afin de le rendre capable de tenir le choc dans la guerre économique.

Le premier est M. Bernard DELAPALME, polytechnicien et ancien Professeur d'électronique, actuellement Président de la « Mission l'Innovation » au Ministère de l'Industrie et qui a été chargé, par l'O.C.D.E., de présenter le rapport d'un groupe de 15 experts sur « la Science et la Technologie » dans le contexte économique et social.

« Dans les années 50, écrit-il, un débat a eu lieu sur les risques de chômage que faisait peser le développement de l'automatisme. A l'heure d'un taux de croissance limité, les perspectives ouvertes par le progrès technologique et « la révolution du microprocesseur » en électronique laissent présager des augmentations considérables de productivité aussi bien dans le secteur manufacturier que dans celui des services. Le progrès technologique est devenu désormais le moteur principal de la croissance. L'aptitude à l'innovation industrielle conditionne désormais la productivité, la compétitivité et la balance commerciale d'un pays comme le degré de souplesse avec lequel son système industriel sera en mesure de réagir à des contraintes toujours changeantes et incertaines ».

Le deuxième expert est M. Jacques PELLETIER, inspecteur des finances, qui a été chargé, pour le VIII^e Plan, de réfléchir à l'avenir de l'Europe. Voici ce qu'il écrit :

« Quels que soient les deux aspects de la politique industrielle européenne — défensif pour le secteur en déclin, offensif pour le secteur de pointe — on doit penser que les problèmes essentiels liés à la construc-

tion d'une industrie structurée au niveau de la Communauté Européenne Economique se trouvent ailleurs. Ils concernent les grands secteurs « classiques » comme l'automobile, la chimie et le matériel électrique qui sont en termes d'emploi et de valeur ajoutée, l'essentiel du tissu industriel national et qui vont affronter demain une concurrence accrue. Pour pouvoir résister, ces grands secteurs de base doivent disposer d'une arme essentielle : la capacité d'innovation technologique. Dans un monde où les effets de masse tendent à devenir prépondérants, la capacité d'innovation sera primordiale et la valeur ajoutée sera toujours plus intellectuelle ».

Le troisième expert est enfin M. Paul APPELL, Président de l'Association Entreprise et Progrès. Il a présidé, pendant huit mois, la « Commission Industrie » du VIII^e Plan. Il affirme ceci :

« Nos frontières sont ouvertes. Si les produits français n'étaient plus compétitifs, il faudrait se résigner au rationnement et voir les portes de nos usines fermer progressivement. Si notre pays veut participer aux échanges internationaux, son industrie doit se développer à l'extérieur et affronter, sur le territoire national, les concurrences venues d'ailleurs. La dynamique des entreprises dépendra essentiellement de leur faculté d'adaptation à toutes les évolutions technologiques ».

D'autres témoignages aussi probants pourraient être reproduits. Car pour ces trois experts, le progrès technologique et la « révolution du micro-processeur » sont devenus désormais le moteur de la « nouvelle croissance ». Ce « progrès » et cette « révolution » qu'il faut réaliser pour permettre à notre outil industriel de produire et de vendre sur un marché qui s'est mondialisé comme la concurrence, ne se feront pas sans que de profonds changements n'interviennent dans le fonctionnement de notre société industrielle.

Ce sont ces changements que nous nous proposons, pour le secteur automobile, de définir dans notre « Plan de 5 ans ». Il s'agit d'un plan qui doit être conçu avec un esprit offensif, avec optimisme et confiance. Nous voudrions que notre plan devienne une « entreprise de persuasion ».

Pour quelles raisons, dotée de nouveaux moyens, l'automobile française ne serait-elle pas capable de se mobiliser afin de s'engager dans un effort collectif sans précédent et pour rattraper l'avance que les Japonais, dans le domaine de la productivité et de la présence sur les marchés mondiaux, ont prise sur nous pour rester compétitifs ?

Présentons donc d'abord les cinq propositions de notre « Plan à cinq vitesses ».

Présentation du « Plan auto à cinq vitesses »

Le Plan à « cinq vitesses » comprend donc cinq propositions qui peuvent être ainsi présentées :

Première proposition : Accélérer la politique actuelle de la recherche.

L'accélération de la politique actuelle en matière de recherche et d'innovation est nécessaire parce qu'elle détermine le progrès technologique et la compétitivité.

Deuxième proposition : Produire davantage de robots pour transformer l'outil de production et créer de nouveaux emplois.

Pour transformer l'outil de production, il faut produire davantage de robots et cela permettra de créer de nouveaux emplois.

Troisième proposition : Moderniser, par la technologie, les activités d'équipement automobile.

L'adaptation de l'électronique aux activités d'équipement de l'automobile devient une nécessité urgente pour tenir le choc de la concurrence internationale.

Quatrième proposition : Améliorer la formation des hommes.

L'amélioration du niveau de connaissance et de formation des hommes qui travaillent aujourd'hui dans ce secteur est indispensable. Avec les progrès de la technologie, ceux qui n'auront pas acquis une formation suffisante risquent d'être demain des chômeurs. C'est lutter contre le chômage que de permettre à chacun d'acquérir un haut niveau de formation et de qualification.

De plus, la progression de la technologie dans l'automobile, clé de sa compétitivité, va entraîner une mutation progressive sur le plan de la qualification des emplois. Déjà depuis deux ans nous constatons la naissance de ce nouveau phénomène. De plus en plus, les professionnels qui partent à la retraite ne sont pas remplacés par des travailleurs de cette catégorie mais plutôt par des spécialistes et des techniciens. En outre, les ingénieurs mécaniciens seront de plus en plus assistés dans leur activité par des électroniciens et des automaticiens. Cet emploi de nouvelle nature consiste à brancher le micro-processeur sur la machine pour la rendre automatique. D'ailleurs, le développement d'un secteur informatique et électronique dans l'activité automobile pourra contribuer au développement d'emplois de ce type. C'est pourquoi il est essentiel de prendre en compte les effets de la mise en place des technologies nouvelles dans ce secteur au niveau des hommes qu'elle intéresse par une formation permanente et accélérée leur permettant d'amorcer leur reconversion et d'exercer un emploi différent.

Cinquième proposition : changer les relations entre les hommes dans l'entreprise.

Le cinquième changement concernera la création d'un nouveau type de relations entre les hommes dans l'entreprise — changement possible parce que d'une part la technologie stimule la diffusion d'une information plus élaborée et plus rapide — changement indispensable parce que la technologie dans l'automobile va transformer progressivement le travail parcellaire, le travail répétitif et anonyme, en travail de groupe où chacun aura sa part de responsabilité, donc d'initiative et de créativité.

Mais changer les relations entre les hommes dans l'entreprise c'est aussi, dans cette période difficile de transition, en attendant que l'industrie automobile ait accompli sa mutation technologique et son redéploiement, clés de sa croissance, assurer à chacun, lorsque l'activité de l'entreprise se ralentit, une sécurité de revenus et aussi une sécurité de l'emploi. Il appartiendra donc aux entreprises de ce secteur, qu'elles soient grandes ou petites, d'alimenter comme il convient un « fonds de garantie des salaires », disposition indispensable en raison des conséquences que la morosité de la conjoncture fait peser à certaines périodes sur le marché de l'automobile. Ainsi les travailleurs seront-ils garantis, quand le chômage menace, que leur mise en chômage technique pour le maintien de leur emploi pourra leur permettre de pouvoir disposer pour vivre de ressources similaires à celles dont ils disposent en période d'activité.

CHAPITRE I

ACCÉLÉRER L'EFFORT ACTUEL DE LA RECHERCHE AUTOMOBILE

Nous pensons qu'il faut développer l'effort de recherche au niveau de la Communauté Economique Européenne et à celui des financements sur argent public dans notre pays pour qu'il rejoigne le niveau déjà atteint chez nos principaux concurrents, afin d'assurer une meilleure liaison entre la recherche publique et la recherche industrielle.

I. — DE L'ARGENT COMMUNAUTAIRE POUR LE « JOINT RESEARCH COMMITTEE » (J.R.C.).

Au printemps 1980, six constructeurs européens (1) prenaient l'initiative de créer le « Joint Research Committee » pour organiser entre eux un nouveau type de coopération sur la recherche fondamentale. Cette initiative est intéressante à trois égards.

D'abord, le J.R.C. doit permettre de faire progresser l'innovation dans des disciplines scientifiques prioritaires qui ont une incidence directe sur les économies d'énergie des voitures, mais aussi sur le contrôle de leur qualité. La liste des domaines choisis par le J.R.C. pour conduire ses recherches le prouve : banque de données sur les matériaux, aérodynamisme, conduite assistée par ordinateur et aussi technologie de contrôle de la qualité.

(1) RENAULT — PSA PEUGEOT-CITROEN — BRITISH LEYLAND — FIAT — VOLKSWAGEN — VOLVO.

La création du J.R.C. dénote ensuite de la part des constructeurs, qui, jusqu'à présent, gardaient jalousement le secret sur leurs activités de recherche, une évolution positive.

C'est la première fois que les principales firmes européennes de l'automobile parviennent à surmonter leurs rivalités pour engager ensemble une action concrète. L'effort commun du J.R.C. est organisé de telle manière qu'il sera possible d'éviter que des travaux de recherche fort coûteux ne soient réalisés en même temps et bien inutilement par plusieurs constructeurs à la fois. Ce nouveau partage de dépenses entre ces différentes entreprises va permettre de développer plus largement le programme de recherche fondamentale pour l'automobile sur le Vieux Continent.

Enfin, on constate que la volonté du J.R.C. d'aller de l'avant est réelle quand on sait qu'au sein de son instance dirigeante, les décisions sont prises à la majorité et non pas à l'unanimité ! Nous connaissons les dangers de cette dernière formule. Il suffit qu'un seul membre ne partage pas l'avis de l'ensemble pour retarder ou même bloquer le fonctionnement d'un organisme.

Comme le J.R.C. est une initiative qui a été prise par les entreprises, et par elles-seules, il ne bénéficie d'aucun financement public. Mais ses travaux de recherche paraissent si essentiels pour l'avenir de l'industrie automobile qu'il serait souhaitable que la France prenne l'initiative de proposer que la Communauté Economique Européenne participe financièrement aux travaux de J.R.C. dans le but d'accroître les crédits dont il dispose à partir de la seule participation des constructeurs au J.R.C.

Cette initiative communautaire privée mérite d'être soutenue par la mise en place d'une nouvelle politique de soutien financier européen.

II. — ACCÉLÉRER L'EFFORT DE RECHERCHE PAR DE L'ARGENT PUBLIC.

C'est en favorisant de façon prioritaire un accroissement de son effort de recherche qu'il sera possible de permettre à notre industrie automobile d'être en mesure de prendre une avance significative sur ses concurrents sur le problème essentiel : celui de l'économie d'énergie.

Il a d'ailleurs été fixé aux constructeurs une stratégie « antigaspi » sous la forme d'une course en deux étapes :

- **Première étape** : l'horizon 1985.

Il s'agit d'arriver, pour les gammes moyennes, à une réduction de carburant d'environ 25 %, c'est-à-dire à une consommation moyenne de 7 litres aux 100 kilomètres contre 8,3 litres actuellement. Et les modèles les plus performants dans ce milieu de gammes ne devront pas dépasser six litres. Les études actuellement en cours concernent d'ailleurs les prototypes qui ont été présentés au Salon de l'automobile en octobre 1980 et qui portaient les noms quasi bibliques d'Eve et de Vera.

- **Deuxième étape** : l'horizon 1990.

Là, il faut aller beaucoup plus loin. En effet, on a fixé la norme pour les petites voitures à trois litres aux 100 car les deux constructeurs français, à juste raison, ont l'intention d'intensifier de plus en plus leur fabrication. Il faut mesurer l'importance de l'effort qu'implique la réalisation d'un tel objectif lorsqu'on sait que la Renault 5, la voiture la plus sobre d'Europe, consomme actuellement 5 litres aux 100 kilomètres.

L'objectif est de parvenir, dans les deux prochaines décennies, malgré l'augmentation régulière du nombre de voitures en circulation, à une consommation d'essence stabilisée ou en faible progression.

L'ampleur des transformations qu'il implique nécessite à l'évidence un effort de recherche plus important. Le nombre et l'importance des matières qu'il concerne le prouvent d'ailleurs.

Il faut d'abord agir sur le poids de la voiture. On sait bien que, plus un véhicule est léger et moins il offre de résistance à l'air et, par conséquent, moins il consomme de carburant. C'est pourquoi il s'avère indispensable de procéder à des expériences nouvelles sur les aciers spéciaux, ceux qui sont par exemple utilisés en aéronautique, pour voir s'ils ne pourraient pas être utilisés dans l'habillement des voitures.

C'est pourquoi il serait souhaitable que des chercheurs de l'aéronautique — comme ceux de la S.N.I.A.S. ou des avions Dassault — puissent, avec ceux de l'automobile, mener ensemble les études adéquates sur ce plan.

Ensuite, la recherche doit porter sur le plastique, matière légère et flexible, qui peut être de plus en plus employée sur les automobiles. Mais les plastiques étant fabriqués actuellement avec une forte valeur ajoutée en pétrole, il est important d'accélérer les études et les recherches pour trouver la possibilité de produire du plastique auto à partir de sources végétales.

Enfin, la recherche doit porter de plus en plus sur le remplacement progressif du système électromécanique par un système électronique sur le plan du fonctionnement du moteur. La filière électronique et le micro-processeur sont des éléments déterminants sur le plan de la consommation d'énergie.

Grâce à l'électronique, on pourra même construire un nouveau moteur à « géométrie variable » avec lequel on pourra adapter la cylindrée à la puissance demandée. Christian GUERY décrit ainsi les avantages qu'on peut en attendre (1) :

« Les véhicules seraient alors adaptés aussi bien pour la ville que pour la route; la même voiture pourrait ainsi servir à deux usages tout à fait différents ».

La recherche sur les moteurs vise actuellement à produire certaines gammes de moteurs qui pourraient fonctionner soit au gaz de pétrole liquéfié, soit à l'essence additionnée d'alcool, soit encore à l'alcool, éthanol ou méthanol pur.

Il nous paraît indispensable que la France puisse se préparer activement à être le premier pays capable de sortir « la voiture de la crise », c'est-à-dire un véhicule aux diverses gammes et aux nombreux modèles qui sera le mieux adapté aux impératifs économiques et sociaux des années 1985 et 1990 au niveau du marché mondial. C'est pourquoi il paraît important que les pouvoirs publics acceptent de participer de façon plus conséquente aux dépenses de recherche et de développement des constructeurs. Il faudrait que l'effort puisse se situer au moins au niveau de celui qui est réalisé dans des pays comme l'Allemagne, le Japon et les Etats-Unis.

(1) « Le Figaro », 18 septembre 1980.

M. Pierre LAFFITTE, dans son rapport sur le VIII^e Plan, confirme en ces termes l'importance de notre proposition :

« La recherche publique connaît un retard dû à l'alimentation insuffisante de l'appareil de recherche depuis des années. D'autre part, le développement de la recherche industrielle ne pourra pas être à la mesure de l'enjeu sans incitation appropriée de la part de l'Etat. L'essentiel réside dans une croissance forte et corrélée de l'une et de l'autre ».

Le combat dans lequel est engagée notre industrie automobile doit conduire à l'acceptation d'un tel effort.

En effet, dans le cadre du VIII^e Plan, le Gouvernement propose de porter la dépense nationale de recherche et de développement de 1,8 % du P.I.B. en 1980 à 2,3 % en 1987-1988, soit environ 2,15 % en 1985. L'un des douze « programmes d'actions prioritaires » (PAP) du Plan vise ainsi à amener la recherche française au niveau de celle des pays les plus avancés.

Ainsi serait-il souhaitable, dans le cadre du VIII^e Plan, alors qu'elle ne l'est pas, d'individualiser la recherche automobile, afin de satisfaire aux préoccupations de compétitivité de ce secteur.

Quel pourrait-être l'objectif ?

Egaliser, en 1985, l'effort des Allemands qui financent à hauteur de 3 % sur argent public les dépenses de recherche et de développement des constructeurs automobiles. La contribution de l'Etat français qui est actuellement de 1 % (1) triplerait donc d'ici à 5 ans. En 1979, l'effort de l'Etat a été de 16 millions de francs. Il serait donc à la fin du VIII^e Plan de 48 millions.

En raison de l'effet d'entraînement et d'incitation qu'il provoquerait de la part des constructeurs, le coût d'une telle mesure nous paraît indispensable.

Outre les financements, il conviendrait de réformer les structures, en créant un Comité « Université-Auto ».

(1) Chiffres cités par les « Annales des Mines » de décembre 1979.

III. — LA CRÉATION D'UN « COMITÉ UNIVERSITÉ AUTO ».

Aujourd'hui, tous les experts sont d'accord pour constater que la recherche publique vit en vase clos à l'écart des réalités économiques et des problèmes nouveaux auxquels notre industrie est désormais confrontée. Depuis plus de dix ans, aucune initiative sérieuse n'a été prise dans ce domaine.

Il est donc temps, en raison même de la concurrence accrue sur le marché mondial que rencontre l'industrie française, de parvenir enfin à faire converger les activités de l'université avec celles de notre appareil productif. Cette convergence devrait se manifester de la manière suivante : la recherche publique serait chargée de réaliser des études qui intéressent directement l'ensemble d'une profession et non pas bien entendu une entreprise particulière.

Voici comment M. Pierre LAFFITTE définit une proposition de cet ordre :

« Il faut examiner les besoins cas par cas dans les diverses branches industrielles et définir le type de recherche le plus performant et notamment la diffusion des technologies de base. Les moyens nouveaux dont les grandes écoles et les universités seraient alors dotées devraient leur permettre de concentrer leurs efforts de recherche soit sur les axes de recherche fondamentale, soit sur des axes de recherche technologique choisis en liaison directe avec l'appareil productif à l'instar des systèmes qui existent au Japon et aux Etats-Unis ».

Nous avons constaté d'ailleurs comment le MITI japonais avait décidé de mobiliser des chercheurs dans les laboratoires des meilleures universités pour la recherche sur les moteurs.

C'est pourquoi il est souhaitable de parvenir à associer, dans le domaine des technologies avancées, par la création d'un « Comité Université-Auto », des représentants qualifiés d'un certain nombre d'universités scientifiques et de grandes écoles d'une part, et de l'autre les directions scientifiques des constructeurs. Le « Comité Université-auto » sera chargé de définir, puis d'organiser un programme de

« recherche collective » pour l'ensemble du secteur automobile qui sera réalisé dans les entreprises et dans les organismes publics de recherche.

Nous signalons qu'une expérience originale existe depuis plusieurs années à l'Université de Technologie de Compiègne. Cette Université étudie, pour certaines entreprises de la région Picardie, le recours à de nouveaux types de matériel sous la forme de contrats de recherche.

CHAPITRE II

PRODUIRE D'AVANTAGE DE ROBOTS ET CRÉER DE NOUVEAUX EMPLOIS

Selon un rapport récent de la Commission de la C.E.E. sur la structure et les perspectives de l'évolution de l'industrie automobile européenne, l'un des points cruciaux à prendre en considération est la productivité.

Même son de cloche du côté du Centre Technique des Industries Mécaniques (CETIM) qui, après une mission effectuée au Japon au printemps 80 lançait un cri d'alarme aux constructeurs d'automobiles :

« Le retard accumulé, soulignait-il, est d'ores et déjà important. C'est pourquoi il convient d'éviter que l'automatisation ne se développe en France avec la même lenteur et la même inertie que celles qui ont caractérisé le développement et la diffusion des machines outils ».

L'automobile française se trouve aujourd'hui dans une situation contradictoire. D'une part, elle a pris une bonne demi-tête d'avance sur ses principaux concurrents étrangers sur le plan de la conception de la voiture et sa consommation en carburant. Ce sont « les petites françaises » qui offrent la plus grande variété de modèles dans la gamme complète de la 2 à la 7 cv. De plus, ce sont les constructeurs français qui sont parvenus, grâce à l'imagination et à la technicité de leurs chercheurs et de leurs ingénieurs, à réaliser le robot automobile le plus intelligent du monde pour la fabrication des voitures. Sur les chaînes d'assemblage, il est capable de manipuler les pièces de carrosserie, il

s'active avec une dextérité unique dans les ateliers de tôlerie et de peinture et il prend de plus en plus en charge la manutention. Alors, comment se fait-il que malgré une double avance, la progression des constructeurs français sur le marché mondial et même en Europe, leur point fort, se trouve de plus en plus concurrencée par les voitures japonaises ? Parce que les voitures japonaises sont moins chères que les nôtres.

« En Europe, explique Jean GIOAGUEN, son prix serait d'environ 10 % inférieur à celui du véhicule Renault, Peugeot ou Citroën, malgré les frais de transport et 10 % des droits de douane. Certes, avec leur flotte de « bateaux-parkings » de 2 000 à 6 000 voitures, les constructeurs nippons arrivent à ramener à 1 000 F le coût de transport d'une voiture, mais ce n'est pas déterminant. Le secret, c'est la productivité. A sa sortie d'usine, un véhicule japonais ne coûterait qu'un peu plus de 40 % du prix de son homologue européen, selon des études confidentielles » (1).

Selon le Ministère de l'Industrie et la Chambre Syndicale des Constructeurs d'automobiles, en juillet 1980, l'écart relatif de prix départ usine sur des modèles comparables, était le suivant :

**ECART RELATIF DE PRIX DÉPART USINE
sur des modèles comparables (Juillet 1980) (2)**

	PEUGEOT 104 SR MAZDA 323 SPORTY	CITROËN GSA CLUB MAZDA 626	RENAULT 10 TS MAZDA 929
ECART	10,3 %	11,0 %	26,1 %

(1) « L'Express », 20 septembre 1980

(2) Le % indiqué représente l'écart absolu du prix des modèles comparables rapporté au prix de la voiture française

Le secret de cette différence de coût réside dans l'inégale productivité qui détermine les prix respectifs de fabrication des véhicules. M. Bernard VERNIER-PALLIEZ, le P.-D.G. de la Régie Renault, l'explique clairement :

« Ceux qui voudront figurer en première place en 1985 devront se montrer capables d'être compétitifs en prix de revient par le recours à la technologie. L'extension des débouchés est tributaire de l'amélioration de la compétitivité : celle-ci découle de la modernisation de l'outil et de l'allongement des séries ». (1)

Une transformation radicale des modes de production et l'allongement des séries ainsi préconisées ne peuvent résulter que d'une robotisation accélérée des chaînes.

1. — LE ROBOT : UN SERVITEUR DE L'HOMME CONÇU A SON IMAGE

Le XVIII^e siècle nous a légué son héritage d'automates et de mécanismes articulés, agencés afin de divertir. Les salons s'extasiaient alors sur des personnages frivoles ou sur des animaux difformes dont les gestes saccadés traduisaient l'ironie de l'homme face au mystère incompréhensible de la vie.

Personne n'apercevait alors les énormes possibilités de ces précieuses caricatures.

Les révolutions industrielles ont cependant peu à peu accrédité l'idée d'une substitution de la machine à l'homme, en vue de réduire les contraintes des ouvriers et d'améliorer la productivité des chaînes.

(1) - *L'Express* n. 20 septembre 1980

Les progrès ont été assez rapides. Aujourd'hui, le robot possède deux de nos sens : la *vue* et le *toucher*.

Les premiers robots munis de caméras pour la reconnaissance et le tri des pièces mécaniques sont déjà entrés en service. Le robot tactile est d'ores et déjà capable d'effectuer des opérations de montage compliquées.

Le résultat est saisissant. Certains sénateurs et votre rapporteur ont pu constater, à l'occasion d'une visite à l'atelier d'assemblage des carrosseries R 18 à Flins, l'impressionnant travail des robots, lesquels sont d'ailleurs les plus perfectionnés du monde : des trompes crachent leur jet de peinture, des bras saisissent des pièces de métal, des pinces glissent le long de leur portique vers la plage de tôle qu'elles soudent joint par joint.

Les robots de Flins vont bientôt acquérir un troisième sens : l'*ouïe*. Il suffira d'énoncer l'opération à accomplir pour qu'aussitôt la machine intervienne.

Sans doute des progrès restent-ils à accomplir pour améliorer la qualité de la vue et du toucher.

Déjà la Régie Renault dispose d'une avance technologique certaine dans ce domaine sur ses concurrents. Les responsables de Renault se montrent d'ailleurs confiants au sujet de la robotique industrielle de la Régie.

Jean-Jacques ATON, un Chef de production de 43 ans, explique :

« J'ai travaillé aux Etats-Unis. Je connais les usines FORD. Je suis au courant de ce que font les Japonais. Je prétends que, sur le plan technique, nous sommes en avance » (1).

C'est parce que la Régie, qui est prévoyante, a eu l'intelligence d'acheter, il y a 10 ans, la Société ACMA de mécanique industrielle et de la développer en vue de la fabrication de robots pour son propre usage mais aussi pour les vendre sur le marché français et à l'exportation qu'elle a atteint ce résultat.

(1) « *Le Point* », 24 décembre 1979.

Le succès de la Régie sur le plan de la production de robots est telle qu'elle franchit aujourd'hui une nouvelle et spectaculaire étape. Celle-ci va lui permettre non seulement d'accélérer l'exportation de ses robots industriels sur les Etats-Unis mais encore en s'associant à une Société américaine — la Ransburg Corporation — de fabriquer de nouveaux robots dans une usine à Indianapolis. Avec cette Société, la Régie pourra exporter un éventail de robots de soudure, de peinture et de manipulation sur tout le continent américain, mais aussi au Japon, dans le Sud-Est asiatique et enfin en Australie.

Ainsi nous produisons en France et bientôt à l'étranger les meilleurs robots mais par rapport à nos concurrents leurs prix sont encore trop élevés et nous n'en fabriquons pas en nombre suffisant. En 1979, le prix moyen d'un robot était de 450 000 F en Europe et de 400 000 F aux Etats-Unis contre seulement 250 000 F au Japon. En outre, sur 60 000 robots industriels dans le monde, 47 000 sont en activité au Japon, 6 000 aux Etats-Unis, 3 000 en Allemagne et 500 seulement en France (1).

Dans ces conditions, comment parvenir à dynamiser notre production de robots et à développer parallèlement la création de nouveaux emplois ?

II. — DYNAMISER LA PRODUCTION DE ROBOTS ET CRÉER DE NOUVEAUX EMPLOIS

Le développement de la production de robots, en contribuant à l'abaissement de leur prix de revient, accélérera la mutation de nos modes de production, tout en permettant la création de nouveaux emplois.

A. — Première proposition : favoriser la création de filiales auto-robot et dynamiser la création de nouveaux emplois

La création de nouvelles filiales auto-robot, entre les constructeurs d'automobiles et les entreprises de robotique, à l'image de celle de la Régie Renault avec la Société ACMA, aurait deux avantages :

(1) Jean-Jacques SERVAN-SCHREIBER : « Le défi mondial », Ed. Fayard.

d'une part elle permettrait de rendre moins coûteuse l'automatisation de l'outil de production et d'autre part elle favoriserait, dans les régions particulièrement touchées par la crise, la création de nouveaux emplois (1).

C'est pourquoi nous proposons, pour favoriser la création de telles filiales, une incitation par l'allègement du coût fiscal des opérations afférentes à leur constitution et un assouplissement des règles applicables aux amortissements pendant les premiers exercices. En outre, il appartiendra aux Conseils Régionaux, avec une contribution de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, de compléter l'effort de l'Etat par des mesures supplémentaires d'incitations spécifiques.

La création et le développement de ce nouveau secteur d'activité, précisément dans les régions où l'industrie automobile se place comme l'un des principaux pourvoyeurs d'emplois, seraient d'un intérêt social évident car ils viendraient compenser certaines suppressions de postes de travail par des mises à la retraite anticipée résultant de l'automatisation des chaînes de production. Le « tout automobile », la mono-industrie dans certaines régions, que dénonce à juste raison la C.F.D.T., serait remplacé ainsi par une diversification d'activités favorables à l'emploi.

Dans son dernier livre, Alfred Sauvy estime qu'un progrès technologique engendre toujours un profit supplémentaire ; le nombre d'emplois va alors dépendre des utilisations très diverses qui peuvent être faites de ce produit. Selon lui, c'est le « déversement » de la consommation induite et le transfert d'utilisation du revenu qui créent des emplois différents et qui dynamisent l'économie nationale (2).

L'affectation d'une partie du profit dû à l'automatisation des chaînes permettrait ainsi, selon cette logique, de créer des emplois dans le secteur de la fabrication de robots industriels.

(1) A Beauchamps, dans le Val-d'Oise, la Société ACMA emploie 360 personnes. Au cours de l'année 1981, comme elle compte tripler sa production de robots industriels, le faire passer de 50 à 150, cette progression créera plus de 100 nouveaux emplois directs et indirects. Son objectif de production pour 1983 est de 650 robots.

(2) Alfred Sauvy : « *La machine et le chômage* » (Dunod, 1980).

B. — Deuxième proposition : dynamiser le progrès technologique dans le domaine de la robotique automobile et dynamiser la production par un effort accru de recherche

La révolution des modes de production de l'industrie par le robot est devenue le problème primordial qui est désormais posé à l'univers industriel. Tous les secteurs d'activité, sans exception, sont concernés par cette mutation fondamentale qui détermine leur compétitivité, donc leur survie.

A l'échelon mondial, le marché du robot va donc se développer à une cadence accélérée dans les toutes prochaines années. Et la demande pour les différents types de robots utilisés aujourd'hui dans l'industrie automobile et par les fabricants d'équipements est appelée à suivre la même progression dans d'autres secteurs comme l'électroménager, l'agro-alimentaire ou la télévision, par exemple.

C'est pourquoi il nous paraît raisonnable de proposer pour la recherche et le développement sur les robots industriels une disposition qui s'inspire de celles qu'ont présentées récemment M. Pierre Laffitte, Président du Comité de la Recherche du VIII^e Plan et le « rapport Fauroux » rédigé par son auteur, P.D.G. de Saint-Gobain.

Il s'agirait de privilégier le secteur de la robotique par deux mesures d'ordre fiscal intéressant les entreprises qui fabriquent des robots. La première consisterait à les autoriser à déduire du bénéfice soumis à l'impôt sur les sociétés une somme égale à la moitié de l'accroissement de leurs frais de personnel de recherche pour les robots. Et la deuxième, qui existe d'ailleurs au Japon, consisterait à autoriser les entreprises à constituer une provision et à disposer d'un crédit d'impôt pour la reconversion de leurs équipements industriels et scientifiques.

Mais le mariage entre l'automobile et l'électronique intéresse également les activités d'équipement des véhicules.

CHAPITRE III

MODERNISER, PAR LA TECHNOLOGIE, LES ACTIVITES D'EQUIPEMENT AUTOMOBILE

« La force de l'industrie automobile française ne dépend pas des constructeurs seuls. N'oublions pas que la part de nos fournisseurs représente la moitié de la valeur de la production automobile » affirme Bernard Hanon, directeur général des automobiles Renault » (1).

Or, comme les constructeurs, les fabricants d'équipement automobile sont engagés dans une guerre économique de dimension mondiale et pour tenir le choc de la concurrence, ils doivent, par la recherche et la technologie, produire des produits de plus en plus sophistiqués et moins chers. Et ils y parviendront d'autant mieux, en raison même de leur dispersion, qu'ils seront plus étroitement associés entre eux.

I. — L'INDUSTRIE FRANÇAISE DES EQUIPEMENTS AUTOMOBILES : UNE IMPORTANCE ECONOMIQUE REELLE, MAIS UNE DISPERSION PREJUDICIALE

Les fabricants d'équipements automobiles réalisent actuellement, en France, près du tiers du chiffre d'affaires de l'automobile, soit 27 milliards de francs ; ils emploient 130 000 salariés.

— —

(1) *Annales des Mines*, décembre 1979.

Ces deux chiffres révèlent l'importance économique de cette activité d'ailleurs fort diverse, puisqu'elle comprend les équipements électroniques, mais aussi les équipements électriques (bougies, éclairage...) les équipements de châssis, de moteur et de carrosserie et beaucoup d'autres fabrications encore.

Mais aujourd'hui l'industrie des équipements automobiles se trouve particulièrement handicapée par ses structures : il existe 650 équipementiers français présents sur le marché, indépendants les uns des autres, et qui ne sont pas encore parvenus à organiser avec des méthodes modernes la gestion de leur profession ; comme il s'agit de petites entreprises familiales, elles dépendent à l'excès des commandes des deux grands constructeurs nationaux et de leur bon vouloir.

Voici donc un secteur d'activité dont les unités sont dispersées à l'extrême. Les coûts de production, très instables en raison des matières premières qu'elles emploient — cuivre et plomb —, sont soumis à des variations de prix considérables. Ainsi les équipementiers français se trouvent-ils obligés, face à la concurrence étrangère, de s'engager dans la course au progrès.

II. — LE SALUT PAR L'ÉLECTRONIQUE

Le progrès, c'est d'abord l'électronique qui, avec l'avènement du micro-processeur, va bouleverser le produit automobile sur le plan de sa consommation d'énergie, de son confort, de sa sécurité et de sa place dans notre vie quotidienne.

L'introduction de l'électronique dans les équipements automobiles, en vérité, remonte aux années 1960 avec les premiers systèmes d'injection fabriqués par le groupe allemand Bosch en collaboration avec Volkswagen.

La France a aujourd'hui, sur 650 fabricants d'équipements, parmi lesquels seulement deux qui sont en mesure de soutenir la concurrence : JAEGER (1,2 milliards de F. de chiffre d'affaires, dont 72 % dans l'équipement auto) et S.E.V., groupe Valeo, ex-Ferodo (2,75 milliards de F. de chiffre d'affaires, à 93 % axé sur l'automobile).

Chacune de ces deux sociétés a déjà obtenu des résultats probants.

JAEGER a ainsi lancé, cette année, le premier compteur mesurant la consommation ; la firme doit affecter à la recherche de nouveaux produits issus de l'électronique un tiers des investissements prévus pour sa branche « automobile » ; son atout principal est d'être apparenté au puissant groupe MATRA, lui-même allié au fabricant américain de composants HARRIS, dont l'usine française sera opérationnelle dans le courant de 1981.

« Nous n'embauchons plus que des électroniciens dans nos usines », déclare M. GIRARDOT, le directeur général adjoint de la division automobile de JAEGER (1).

Quant à la société S.E.V., elle s'efforce de concevoir toute une gamme d'automates, pour la mise en route spontanée des essuie-glaces en cas de pluie, les régulateurs de température, etc.

Mais deux types de concurrence s'exercent sur les équipementiers français, les grands comme les petits.

Le premier est lié à la stratégie des constructeurs nationaux eux-mêmes.

Renault figure ici au premier rang.

La Régie a déjà créé, conjointement avec Bendix, une filiale chargée de produire, dès aujourd'hui, 400 modules d'allumage électronique intégral chaque jour. Les cadences doivent passer à 1 500 à l'automne 1981 et à 6 000 vers 1984 ; parallèlement, cette société fabrique le « NORMALUR » — un nouveau dispositif de limitation et de régulation de vitesse — au rythme d'une centaine par jour, qui apparaîtra bientôt sur les R 20 et R 30 ; elle s'apprête à lancer la production d'un système de commande électronique de boîte de vitesses automatique (prévu pour janvier 1981) et d'un système d'injection électronique (en octobre 1981).

M. Vernier-Palliez, visiblement ravi de l'opération, affirme clairement :

(1) « *Le Monde* », 2 octobre 1980.

« Il n'y a plus une seconde à perdre. L'électronique va marquer une évolution fondamentale de la technologie automobile, qu'aucun constructeur ne peut ignorer sous peine de périliter très vite et de disparaître. C'est une activité qui aura des répercussions sur la conception même des voitures ».

La filiale ainsi née (« Renix Electronique ») est présidée par M. Richard TILLIE, un australien de 55 ans.

PSA Peugeot-Citroën suit la même voie.

M. Albert GROSSEAU, le directeur technique de ce Groupe, déclare en effet que « la nécessité de l'électronique n'est plus contestable ».

En juin 1980, PSA Peugeot-Citroën et Thomson C.S.F. ont annoncé qu'ils avaient décidé « d'unir leurs moyens et de conjuguer leurs efforts afin d'étudier et de développer l'emploi des techniques électroniques dans les automobiles ». Cette coopération se traduit par la création d'une nouvelle société dans laquelle le groupe automobile est majoritaire ; elle assure la recherche et le développement des futurs composants électroniques, notamment dans les domaines de l'allumage, de la carburation, des économies d'énergie et de l'assistance au conducteur (radio-guidage).

Conjointement à cette concurrence des constructeurs d'automobiles, se profile également la menace des fabricants étrangers :

• **Par rapport à l'Allemagne Fédérale :** Volkswagen, Mercedes et BMW misent sur l'expérience et les énormes moyens de BOSCH, qui s'efforce d'élargir sa connaissance de l'électronique en devenant motoriste ; Bosch est puissant par sa taille (25 milliards de F. de chiffre d'affaires, dont 62 % dans l'équipement automobile) et par son réseau d'alliances avec les électroniciens BLAUPUNKT et AMI.

• **Par rapport au Royaume-Uni :** Lucas, le plus important fabricant britannique, possède une solide avance dans les régulateurs et les transmissions.

- **Par rapport aux Etats-Unis** : General Motors dispose de ses propres filiales spécialisées (Delco Electronics, AC Sparks Plug Division).

Et pour éviter la routine, General Motors les incite à chercher des clients extérieurs et à confronter leurs prix et leurs technologies avec celles développées par les grands fabricants de composants : Bendix ou Motorola. Même politique chez FORD (avec Philco) et chez Chrysler, avec Chrysler Electronics, de Huntsville, qui, eux aussi, se réfèrent constamment aux conditions commerciales de Texas Instruments, RCA ou du Japonais Toshiba.

- **Par rapport à l'Italie** : Fiat peut compter sur sa filiale Magnetti-Marelli.

- **Enfin, bien entendu, par rapport au Japon** : les constructeurs nippons se sont liés plus ou moins directement avec les fabricants de matériel électronique : Toyota avec Toshiba et Nippon Denso (qu'il contrôle et qui exploite les brevets BOSCH), Nissan avec Hitachi et Mitsubishi Electric.

L'enjeu est donc très important pour la survie de 650 équipementiers français menacés tout à la fois par la concurrence des constructeurs d'automobiles et par des fabricants étrangers.

D'après les experts de la Régie Renault, les seuls équipementiers électroniques automobiles devraient représenter un marché d'au moins 30 milliards de francs en 1990, dans les seuls Etats membres de la CEE, dont un tiers pour la France.

Le développement par l'électronique est donc la clé de l'avenir pour les fabricants d'équipements.

Mais cet avenir ne leur appartiendra que dans la mesure où ils sauront se regrouper pour se moderniser.

Une proposition peut alors être formulée.

III. — UNE PROPOSITION : ASSOCIER PLUS ETROITEMENT ENTRE EUX LES EQUIPEMENTIERS PAR LA CREATION D'UN CENTRE TECHNIQUE

Avec le développement de la standardisation des organes mécaniques — comme les moteurs, les boîtes de vitesses et les transmissions —

et l'utilisation des mêmes composants sur plusieurs modèles de voitures, les conditions du marché des équipements amorcent une transformation fondamentale.

C'est ainsi qu'il apparaît qu'une famille de produits — comme par exemple les démarreurs, ou les freins — devrait désormais, pour être compétitive, être fabriquée à l'échelon européen par trois ou quatre sociétés seulement.

Pour demeurer compétitif aujourd'hui, tout équipementier doit être capable d'assurer un minimum de 25 à 30 % du marché européen.

Ainsi, une meilleure spécialisation de chacun d'eux s'avère indispensable ; elle ne peut être possible que si cette profession parvient à s'organiser, à s'associer et à se moderniser.

C'est pourquoi nous proposons dans ce but la création d'un « centre technique » qui jouerait un rôle de catalyseur pour l'ensemble de la profession et qui serait chargé de la spécialisation des fabrications, de la recherche et de l'innovation, de même que de la modernisation par l'informatique des modes de fabrication.

Ce « centre technique » pourrait trouver ses ressources dans trois origines différentes : la première, par des cotisations qui seraient proportionnelles au chiffre d'affaires des fabricants d'équipements ; la deuxième serait fournie par les constructeurs d'automobiles qui ainsi établiraient des relations stables avec leurs fournisseurs et dont ils pourraient tirer un avantage commercial ; la troisième enfin, viendrait de l'Etat, par l'intermédiaire des aides financières destinées aux PME et qui vont prochainement être regroupées dans la « Caisse d'Équipement des PME ». Ainsi, pour tenir le choc de la concurrence, une nouvelle solidarité s'installera-t-elle dans cette profession para-automobile avec le concours de l'Etat.

Mais l'engagement dans la course au progrès implique la mise en place d'un autre système de formation des hommes.

CHAPITRE IV

POUR GARANTIR L'EMPLOI, AMELIORER LE NIVEAU DES CONNAISSANCES

Avec le développement des technologies de pointe dans le secteur automobile, ceux qui n'auront pas acquis le niveau de connaissance suffisant risquent d'être demain des chômeurs ; leur permettre d'acquérir un niveau de formation adapté et la qualification qui convient, c'est leur garantir la stabilité de leur emploi.

M. Jean-Daniel LE FRANC souligne dans le rapport de la Commission de l'Industrie du VIII^e Plan :

« Les emplois proposés par les entreprises ne sont pas tous remplis, faute de trouver du personnel ayant les qualifications requises. C'est ce qui explique l'existence simultanée d'un chômage important et d'offres d'emploi non satisfaites. Il ne s'agit pas seulement d'ouvriers qualifiés. La France ne forme pas assez également d'ingénieurs mécaniciens. On manque actuellement de spécialistes en micro-électronique, en informatique et en robotique et la demande va croître plus vite que l'offre ». (1).

On constate d'ailleurs chez les deux constructeurs français l'amorce d'une certaine modification de la structure de l'emploi : plus de techniciens, d'agents de maîtrise et de cadres et moins de professionnels.

(1) Rapport de la Commission « Industrie » du VIII^e Plan, La Documentation Française, 1980.

Ne retenons que deux exemples de cette évolution.

Premier exemple : pour l'ensemble de la Régie Renault, en cinq ans, de décembre 1974 à décembre 1979, le pourcentage des personnels qualifiés dans le total des effectifs ouvriers est passé de 42,3 % à 48,8 %.

Deuxième exemple : Dans le domaine particulièrement spécialisé de l'électronique, les ingénieurs employés par « RENIX ELECTRONIQUE », la filiale créée le 27 juillet 1978 entre Renault et Bendix, représentent, en juillet 1980, près du tiers du total des salaires.

En réalité, c'est tout notre système d'éducation qui est à repenser pour l'adapter à la nouvelle révolution électronique.

M. Pierre LAFFITTE, dans son rapport sur la recherche pour le VIII^e Plan, écrit :

« Dans le monde d'aujourd'hui, il importe qu'une large diffusion de la culture scientifique et technique soit assurée, notamment auprès des jeunes d'âge scolaire. Cette diffusion est la clé de notre avenir. »

« Il est indispensable que la technologie ne soit plus un domaine mystérieux pour quelques uns, mais qu'elle devienne familière au plus grand nombre. De la maternelle à l'université. »

De même, M. Jean-Claude SIMON, professeur d'informatique à l'Institut Pierre et Marie Curie, souligne dans le rapport que le Président de la République lui a demandé sur « l'Education et l'informatisation de la société » :

« Dans les écoles maternelles et primaires, il faut multiplier les expériences utilisant l'audiovisuel et l'informatique. Dans les collèges et dans les lycées il faut multiplier des « sections informatisées » et utiliser l'enseignement assisté par ordinateurs. Le bon fonctionnement de l'informatique passe par une formation de base de ses futurs utilisateurs. »

La situation actuelle du manque de formation informatique est préoccupante : elle impose que des actions soient rapidement entreprises pour y remédier.

I. — UNE SITUATION PREOCCUPANTE

Toute une partie du Rapport du Groupe « Electronique » de la Commission de l'Industrie du VIII^e Plan est consacrée à une sévère analyse de ce que les auteurs de ce document appellent : « le principal goulot d'étranglement du développement : les problèmes de la formation ».

Il existe d'abord un problème quantitatif : les besoins réels en ingénieurs, pour les cinq prochaines années, devraient largement excéder la capacité actuelle de la formation.

La rareté des spécialités de l'industrie des composants (circuits intégrés, microprocesseurs, etc...) constitue notamment, d'ores et déjà, un lourd handicap.

Mais il faut aussi améliorer l'aspect qualitatif des difficultés à résoudre, en favorisant les stages de conversion électronique, à tous les niveaux, des catégories menacées par les licenciements.

Comme l'indique le Rapport de la Commission « Emploi et relations de travail » du VIII^e Plan, il convient de développer une politique de « qualité des emplois » ; on peut lire dans ce document :

« La nécessité pour la France d'utiliser au mieux sa principale richesse — ses ressources humaines — implique qu'au cours du VIII^e Plan, des actions soient entreprises pour que l'adaptation réciproque des hommes aux postes de travail se réalise dans des conditions favorisant et permettant le progrès économique et social. »

N'oublions pas, d'ailleurs, que comme le fait remarquer M. Michel ALBERT, le Commissaire du Plan,

« toute entreprise soumise à la concurrence internationale, qui emploie un pourcentage élevé d'ouvriers peu qualifiés est vouée soit à la faillite, soit à la « délocalisation » vers les pays du Tiers-Monde. ».

L'intérêt des hommes coïncide donc ici avec celui des entreprises.

Un effort sans précédent de formation technologique dans notre système éducatif doit être entrepris à bref délai.

Mais en attendant cette transformation fondamentale et indispensable de notre enseignement qui ne se fera pas du jour au lendemain, nous proposons une série de mesures qui pourraient avoir pour le secteur automobile un effet plus immédiat.

II. -- DEUX PROPOSITIONS : CREER DES COMITES REGIONAUX AUTO-ENSEIGNEMENT ET ACCELERER LA FORMATION PERMANENTE DONNEE PAR DES ENSEIGNANTS QUALIFIES

S'il y a un problème qui mérite d'être traité à l'échelon régional, là où les élus peuvent prendre efficacement la mesure des réalités locales, c'est bien celui de la convergence qui doit désormais exister entre la formation et l'emploi. Or, cette convergence n'existe pas en raison de la structure hyper-centralisée du ministère de l'Éducation qu'il est indispensable de réformer.

a) La création de comités régionaux auto-enseignement

C'est pourquoi nous proposons précisément, dans les régions où sont implantées des activités du secteur automobile, comme le Nord, la Lorraine, l'Alsace par exemple, la création de comités chargés d'éta-

blir les orientations de l'enseignement technique et universitaire, en fonction des emplois qui seront créés dans ce secteur. Il reviendrait aux élus régionaux de prendre l'initiative de leur création et de définir leur composition. Pourraient siéger par exemple autour du tapis vert de ces « comités » des représentants des universités et de l'enseignement technique d'une part et, d'autre part, des chefs de personnels des entreprises et des représentants des syndicats de cadres et d'ouvriers.

b) Accélérer la formation permanente donnée par des enseignants qualifiés.

Nous constatons que l'automatisation de la production automobile doit conduire à l'augmentation de la qualification moyenne du personnel. Un simple exemple le prouve : un régleur remplacera le poste de travail de 2 OS. Ainsi, la formation permanente devient-elle un élément essentiel de l'adaptation du personnel à la modification progressive des emplois existants ou à créer dans l'entreprise. C'est pourquoi nous proposons de dynamiser et d'adapter ce type d'enseignement en proposant que des professeurs de l'enseignement technique et de l'université soient autorisés à participer aux cours de formation interne et à organiser des stages de formation accélérée en dehors des heures et des périodes scolaires dans les établissements scolaires et universitaires proches des usines du secteur automobile.

Des échanges réguliers et approfondis entre les hommes qui sont chargés, au sein de notre système d'enseignement, de former notre jeunesse et les salariés d'un secteur industriel en pleine mutation qui doivent se recycler pour s'adapter à elle, ne seraient-ils pas susceptibles d'entraîner de part et d'autre un enrichissement mutuel ? Il nous paraît indispensable d'abattre les cloisons étanches qui séparent encore aujourd'hui le monde du travail et celui de l'école. Au lieu de continuer à s'ignorer, ils doivent au contraire se connaître et se comprendre.

Mais ces initiatives ne pourront produire leur plein effet que si elles sont complétées par l'établissement de relations nouvelles entre les hommes dans l'entreprise, ce que suggère notre dernière proposition.

CHAPITRE V

ETABLIR DE NOUVELLES RELATIONS ENTRE LES HOMMES DANS L'ENTREPRISE

La mutation des modes de production par la technologie dans le secteur automobile doit faire évoluer les mentalités et les relations entre les hommes dans le travail.

Le développement de l'informatique permet en effet la diffusion d'une information rapide, régulière et précise à tous les niveaux de responsabilité, de la direction à l'ouvrier professionnel. Il entraîne également la multiplication des besoins d'échange et de concertation pour adapter en permanence les innovations technologiques au processus de production. Plus elle se développera et plus elle libérera l'homme des activités pénibles du travail à la chaîne et des tâches répétitives. Ainsi contribuera-t-elle à développer les aptitudes et les facultés de chacun, de même que leur créativité.

Edmond Maire, Secrétaire Général de la CFDT, le confirme en affirmant :

« Il faut parvenir à établir des rapports renouvelés de coopération basés sur le sens des responsabilités des travailleurs. L'appel à la confiance est vraiment démodé aujourd'hui. »

M. Jean-Daniel LE FRANC, dans son Rapport sur l'Industrie pour le VIII^e Plan confirmé, au niveau de la législation, l'inadaptation de l'entreprise aux mutations technologiques :

« La négociation sociale, écrit-il, s'appuie sur le principe des intérêts séparés des actionnaires et des

salariés. Il ignore le besoin de régulation permanente des relations internes. L'opportunité de la négociation n'est pas perçue en même temps par tous les partenaires sociaux.

Le chef d'entreprise, pour l'ouverture de la négociation, dispose unilatéralement du pouvoir de décision. C'est un frein au développement et au dynamisme de l'entreprise ».

En vérité, si depuis dix ans, les nombreuses réformes de l'entreprise qui ont été proposées n'ont jamais vu le jour, c'est parce que chacune d'entre elles avait été élaborée en vase clos dans un esprit de méfiance réciproque. Pour déboucher sur une proposition qui puisse être acceptée par les différents partenaires, la vraie réforme de l'entreprise devra être le résultat d'une réflexion commune entre le pouvoir du capital et le pouvoir de travail, ainsi que d'un changement des mentalités. Cette réforme ne se fera pas en un jour. Elle demandera du temps.

C'est pourquoi nous proposons, en attendant, pour le secteur automobile, un certain nombre de mesures susceptibles de rendre la tâche de chacun plus motivante et d'accroître par ce fait même la productivité de l'outil industriel, car la rigidité du système taylorien est dépassée. Il faut réintroduire la capacité d'initiative du travailleur dans le processus de production et lui redonner le goût de la responsabilité.

I. — POUR LA CREATION DE GROUPES D'INFORMATION

Parler de droit d'expression du salarié ou d'intervention à propos de son travail ne sert à rien si on ne prend pas d'abord en considération son droit à l'information.

Or, ce droit actuellement n'existe pas. L'employeur l'ignore. Est-ce parce qu'il est méfiant ou qu'il n'en mesure pas l'importance nouvelle ? En vérité, les représentants des syndicats qui ont été entendus par notre groupe de travail l'ont unanimement constaté et regretté.

C'est pourquoi nous proposons que, dans les usines d'automobiles, au niveau qui conviendra, la création de groupes d'information qui seront chargés de définir à intervalles réguliers la liste des renseignements qui leur semblent nécessaires de posséder pour exercer de façon plus responsable leur activité professionnelle.

La C.G.C. de la métallurgie, dans son récent rapport « Non à la crise de l'automobile » explique clairement que c'est précisément parce qu'il y a un manque d'information du personnel de la part de la direction que celui-ci ne se sent pas concerné par les différents systèmes « d'intéressement » dont il pourrait pourtant tirer profit..

II. — INTERESSER LE SALARIE A L'AMELIORATION DE SON OUTIL DE TRAVAIL

La création de « groupes de suggestion », qui est d'ailleurs proposée à la fois par la CGC et la CFDT de la métallurgie aux différents échelons de l'entreprise, devrait avoir pour mission essentielle d'intéresser le salarié au perfectionnement des nouveaux outils de travail créés par les progrès de l'automatisation dans l'industrie automobile.

Ces petits groupes pourraient se former au niveau des ateliers pour étudier divers problèmes concernant par exemple la sécurité et l'amélioration des conditions de travail, mais aussi — c'est là la nouveauté — l'utilisation plus rationnelle des équipements, et certains perfectionnements techniques de l'outil. Bien entendu, l'entreprise devrait s'engager à assurer à ces « groupes de suggestion » l'assistance technique des cadres et de la maîtrise chaque fois qu'elle serait sollicitée. Elle devrait également prévoir un système de primes qui seraient attribuées au groupe chaque fois que la suggestion formulée serait retenue.

Mais rechercher, puis trouver une idée susceptible d'enrichir l'activité de l'entreprise ne concerne pas seulement le travailleur de l'atelier. Mais aussi chaque salarié. C'est pourquoi on peut envisager également la création de « groupes de suggestion » au niveau des différents services de l'entreprise.

III. — INTERESSER LE SALARIE AU CHOIX DU NOUVEL EQUIPEMENT

La mise en place dans un atelier d'un équipement nouveau plus perfectionné que le précédent peut être pour le travailleur un élément perturbant s'il n'est pas préalablement informé de ce changement et des conséquences qui peuvent en résulter sur ses conditions de travail.

Il sera d'autant moins réticent à cette transformation qu'il en mesurera pour lui-même les effets au préalable.

C'est pourquoi, chaque fois que la chose est possible, il serait souhaitable d'intéresser le salarié au choix d'un nouvel équipement.

Bien entendu, ces différentes propositions ne modifient pas en profondeur, et comme c'est souhaitable, les relations entre le pouvoir du capital et le pouvoir du travail au sein de l'entreprise. Seule une véritable réforme pourra conduire et ouvrir la voie au consensus. Cependant, ne peuvent-elles pas amorcer, en attendant, une évolution heureuse des rapports entre les hommes dans l'entreprise dans l'intérêt même de celle-ci et de ses travailleurs ?

CONCLUSION

Notre « Plan auto à cinq vitesses » présente l'intérêt de proposer des mesures qui peuvent permettre à l'industrie automobile française de s'engager dans la course au progrès à partir d'une politique industrielle novatrice pour avoir des chances de sortir victorieuse de la guerre économique actuelle.

Tout au long de notre rapport, nous avons insisté sur un impératif : la mutation technologique.

Elle implique un « redéploiement industriel », la reconversion des hommes dans leur travail et la création d'emplois d'une nouvelle nature.

Comment hésiter, dans ces conditions, à mettre en œuvre pour l'automobile une nouvelle politique industrielle ?

ANNEXE

COMPTE RENDU DES TRAVAUX DU GROUPE D'ÉTUDES SUR « L'AVENIR DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE »

Le Groupe, réuni le **21 octobre 1980**, a procédé aux nominations suivantes :

- Président : M. Jacques BRACONNIER
- Vice-Président : M. Hubert MARTIN
- Rapporteur : Mme Brigitte GROS

Au terme de l'exposé de Mme Brigitte GROS, rapporteur, sur la situation de l'industrie automobile, les membres du Groupe ont évoqué plusieurs questions.

M. Raymond DUMONT a abordé les sujets suivants :

- il ne faut pas négliger le marché intérieur, en introduisant un trop grand déséquilibre entre les ventes à l'étranger et les ventes en France.
- ce marché intérieur doit se développer compte tenu du taux d'équipement des ménages, actuellement de 70 %, mais aussi des perspectives offertes par une « multimotorisation » de plus en plus courante.
- il a demandé s'il n'était pas injuste d'imposer les ventes d'automobiles au taux majoré de la taxe sur la valeur ajoutée ; une diminution de ce taux pourrait d'ailleurs, selon lui, ne pas se traduire par des baisses correspondantes de recettes fiscales, compte tenu de la stimulation de la demande qui devrait provoquer un accroissement des ventes.

- s'agissant des constructeurs, il a noté une certaine différence entre l'optimisme des responsables de la Régie Renault et le pessimisme de ceux de PSA Peugeot-Citroën.

M. Bernard PARMANTIER a indiqué que l'effort à l'exportation entrepris par la Régie Renault, mesuré par le rapport des exportations à la production, était supérieur à celui de Nissan. Il a également souhaité que l'économie de notre pays devînt progressivement moins dépendante de l'automobile.

M. Louis SOUVET a plus particulièrement insisté :

- sur l'ampleur des différences de mentalité entre le Japon et la France ; la société japonaise lui a semblé plus homogène, plus travailleuse et plus responsable que la nôtre.

- sur les risques inhérents, pour le Japon, à la diminution de ses exportations, qui soulèverait des difficultés réelles. Le Japon est condamné à exporter.

- sur la baisse de la productivité française, au moment où les syndicats critiquent encore les « cadences infernales ».

- sur le fait que l'avance technologique ne permet pas nécessairement d'obtenir de bons résultats commerciaux ; des Français achètent encore aujourd'hui des modèles conçus avec vingt ans de retard.

- sur la compression des frais généraux des entreprises japonaises, due à un recours intensif aux usines de sous-traitance installées sur place, qui contraste avec le coût élevé, partout ailleurs, de la gestion des stocks.

- sur la caractéristique essentielle, selon lui, de la voiture de l'avenir : le véhicule devrait utiliser une autre énergie que l'essence.

- sur la technique de la « robotisation », qui impose de très grandes séries.

- sur le rôle extrêmement contraignant de règlements et de normes qui varient de pays à pays, et qui contrarient notre effort d'exportation en transformant la voiture en un produit très sophistiqué.

- sur la nécessité de développer, entre constructeurs français, des formules de coopération dans le domaine de la recherche.

Après interventions de MM. Hubert MARTIN, Vice-Président, Jacques MOSSION et Guy ROBERT, Mme Brigitte GROS a répondu aux intervenants en soulignant notamment que les difficultés actuelles ne pourront être surmontées sans un effort accru de recherche technologique.

Au cours de sa réunion, du 30 octobre 1980, après avoir entendu Mme Brigitte GROS, rapporteur, exposer les principales orientations de son « Plan auto à cinq vitesses », les membres du Groupe ont abordé plusieurs sujets.

M. Jacques BRACONNIER, Président, a évoqué les questions suivantes :

- une diminution du taux de la TVA ne permettrait pas d'avantager la voiture française par rapport à ses concurrentes ; en stimulant la demande, elle risquerait de conduire à l'apparition de surcapacités de production dommageables pour l'avenir ; une réduction pour les véhicules de « haut de gamme » lui a paru inopportune.

- il serait concevable d'admettre en déduction des bases de l'impôt sur le revenu les sommes engagées pour obtenir le permis de conduire ; mais cette mesure ne profiterait pas aux personnes qui ne sont pas assujetties au paiement de cet impôt.

- le système de formation technique est insuffisant, notamment pour former des carrossiers.

- le « modèle » japonais ne peut être reproduit à l'identique en France.

- il serait utile de mieux isoler, dans les bilans des entreprises, les facilités consenties au titre de la recherche.

M. Bernard PARMANTIER a souligné :

- que les acheteurs de voitures de « bas de gamme » participent en fait au financement des ventes de véhicules de « haut de gamme ».

- que la diminution du taux de la TVA sur les voitures de haut de gamme entrerait en contradiction avec les objectifs de réduction de la consommation d'énergie.

- que la réduction de ce taux sur les modèles de bas de gamme conduirait à augmenter le pouvoir d'achat des catégories défavorisées.

- que les vocations des jeunes intéressés par la mécanique étaient contrariées par l'incapacité du système éducatif à répondre à de telles aspirations et aux besoins correspondants ; il devrait être possible d'utiliser le potentiel de créativité des adeptes de la moto ou de la voiture, par exemple (ainsi que de toutes les motivations) par une démocratisation de la recherche.

- que le fameux « consensus » japonais était en fait un mode inouï d'exploitation des travailleurs, dont on demande l'avis pour mieux les intégrer dans le processus de production ; ce résultat ne peut constituer un « modèle » pour notre économie, compte tenu des inté-

rêts propres aux ouvriers français. Il est possible de faire aussi bien sans recourir à de telles méthodes.

M. Raymond DUMONT a rappelé :

- que le développement de l'autoritarisme dans les entreprises françaises excluait toute formule satisfaisante de participation.
- que des droits supplémentaires doivent être reconnus aux personnels employés par les entreprises.

Les membres du Groupe d'études ont approuvé la transmission, aux Commissions mandantes, du rapport de Mme Brigitte GROS, rapporteur, sous réserve des observations notamment reproduites ci-dessus.



Les Commissions ont adopté à l'unanimité, le 4 novembre 1980, le rapport de Mme Brigitte GROS.