BOULEVERSEMENTS DANS L'AUTOMOBILE

QUEL AVENIR POUR L'INDUSTRIE BELGE ?

Henri Houben
Mars 2022

GRESEA

SOMMAIRE

1. La nouvelle géographie de la production 6
1.1. La montée de la Chine et d'autres pays 6
1.2. Une production qui reste régionale 9
1.3. Le développement de l'Europe de l'Est comme base industrielle 11
2. Les crises 17
2.1. La surproduction réapparaît avant 2020 17
2.2. Les blocages dus au Covid-19 et aux confinements 22
2.3. Le marché des poids lourds 24
2.4. La dégradation des résultats des constructeurs 26
3. Les innovations technologiques et l'environnement 31
3.1. Les changements dans la production 31
3.2. L'avenir de la voiture électrique 35
3.3. La voiture autonome 43
4. La situation des sites belges 47
4.1. Audi Forest 48
4.2. Volvo Cars 65
4.3. Volvo Trucks 76
4.4. DAF Westerlo 94
4.5. Van Hool 104
4.6. Jonckheere 110
5. Conclusions 116

Table des tableaux et graphiques

Tableau 1.
Évolution de la production mondiale de véhicules par région 1960-2019 (en milliers d'unités) 7

Tableau 2.
Évolution de la production mondiale de véhicules par région 1960-2019 (en %) 8

Tableau 3.
Nombre d'usines d'assemblage de voitures en Amérique du Nord 1980-2007 11

Graphique 1.
Rapport entre ventes et production de voitures particulières en Europe de l'Est 2003-2019 (en %) 12

Tableau 4.
Nombre d'usines d'assemblage de voitures en Europe 1980-2007 13

Tableau 5.
Évolution de l'emploi dans l'industrie automobile dans l'Union européenne à 28 2000-2018 14

Tableau 6.
Évolution de l'emploi dans l'industrie automobile dans l'Union européenne par zone 2000-2018 15

Graphique 2.
Évolution des ventes automobiles en Amérique du Nord 2005-2019 (en millions d'unités) 18

Graphique 3.
Évolution des ventes automobiles en Chine 2005-2019 (en millions d'unités) et de sa part dans les ventes mondiales (en %) 19

Graphique 4.
Évolution des ventes de voitures particulières en Europe 2003-2019 (en millions d'unités) 21

Tableau 7.
Emploi dans l'industrie automobile touché par les mesures liées à l'épidémie de Covid-19 par pays de l'Union européenne (à 28) 23

Graphique 5.
Répartition des ventes de poids lourds (plus de 3,5 tonnes) en Europe en 2019 25

Tableau 8.
Situation des principaux constructeurs automobiles en 2019 (chiffres en millions d'euros, sauf pour l'emploi) 27

Tableau 9.
Résultats des principaux constructeurs automobiles durant les six premiers mois de 2020 (ventes et chiffres d'affaires en % par rapport aux six premiers mois de 2019 ; les autres données en millions d'euros) 29

Schéma simplifié d'une usine d'assemblage automobile 32

Graphique 6.
Répartition des émissions de CO2 dans le monde par secteur en 2018 (en %) 36

Graphique 7.
Répartition des voitures particulières selon le type de moteur dans l'Union européenne en 2018 (en %) 37

Tableau 10.
Ventes de voitures électriques dans le monde par région 2014-2019 (en millions d'unités) 38

Graphique 8.
Évolution comparée des ventes de la Mini, de la Smart, de l'Audi A1 et de la production de l'usine automobile de Forest 1994-2019 (en milliers de voitures) 53

Graphique 9.
Évolution du profit opérationnel du groupe Volkswagen par principale filiale 1998-2019
(en milliards d'euros) 56

Graphique 10.
Évolution de la part d'Audi dans le profit opérationnel du groupe Volkswagen 1998-2019 (en %) 57

Tableau 11.
Évolution de la production d'Audi par site 2017-2019 (en unités) 58

Tableau 12.
Évolution de l'emploi chez Audi 2008-2019 62

Tableau 13.
Évolution de l'emploi chez Audi par pays 2008-2019 (en %) 63

Graphique 11.
Évolution comparée de la productivité apparente (VA/L) et du salaire moyen à l'usine de VW Bruxelles, puis d'Audi Forest 1994-2019 (1997=100) 64

Tableau 14.
Évolution des ventes de véhicules, des capacités de production et de l'emploi chez Geely Auto 1998-2019 (en milliers, sauf pour l'emploi) 68

Tableau 15.
Récapitulatif des principales caractéristiques des sites de production de Volvo Cars 70

Tableau 16. Évolution de l'emploi de Volvo Cars par région 2011-2019 71

Tableau 17. Évolution des ventes mondiales de Volvo Cars par destination 2011-2019 (en %) 72

Tableau 18. Chiffres clés de Volvo Cars 2011-2019 (en millions d'euros) 73

Graphique 12.
Évolution de la productivité et du salaire horaire moyen chez Volvo Cars Belgium 2001-2019 (en euros) 75

Tableau 19.
Évolution des ventes de poids lourds par constructeur 2003-2019
(en milliers d'unités) 78

Tableau 20.
Chiffres clés du groupe Volvo 2010-2019 (en millions d'euros) 80

Tableau 21.
Évolution de l'emploi du groupe Volvo par région 2011-2019 81

Tableau 22.
Évolution des ventes de poids lourds du groupe Volvo 2000-2019 82

Tableau 23.
Principales usines du groupe Volvo 84

Tableau 24.
Évolution des ventes de poids lourds et des bus de Volvo par destination 2010-2019 (en milliers d'unités pour les camions, en unités pour les bus) 89

Tableau. 25
Actionnariat de Volvo Group 2017-2019 (en pourcentage des droits de vote) 90

Tableau. 26.
Principales participations du groupe Industrivärden 90

Tableau 27.
Nombre d'usines par région en 2019 96

Tableau 28.
Évolution des ventes de poids lourds de Paccar par destination 2004-2019 (en unités) 97

Tableau 29.
Chiffres clés du groupe Paccar 2010-2019 (en millions d'euros) 98

Graphique 13.
Évolution du taux de profit de Paccar 1989-2019 (en %) 99

Tableau 30.
Évolution du taux de dividende de Paccar 1991-2019 (en %) 100

Tableau 31.
Évolution de l'actionnariat de Paccar entre 2008 et 2019 (en %) 101

Tableau 32.
Chiffres clés de Daf Trucks Belgium 2011-2019 (en millions d'euros) 102

Graphique 14.
Évolution de la productivité et du salaire horaire moyen chez Daf Trucks Belgium 2011-2019 (en euros) 103

Schéma 1. Structure du groupe Van Hool dans ses éléments principaux 106

Tableau 33.
Chiffres clés du groupe Immoroc 2007-2019 (en millions d'euros) 107

Graphique 15.
Évolution de l'emploi annuel moyen dans le groupe Van Hool 1997-2019 108

Tableau 34.
Production de voitures particulières de VDL Nedcar 2014-2019 112

Graphique 16.
Répartition de l'emploi à fin 2019 par division dans VDL Groep 113

Graphique 17.
Évolution de l'emploi chez les principaux constructeurs automobiles en Belgique 1974-2019 (en milliers de personnes) 118

Avec le coronavirus et le nouveau confinement, tout est à nouveau bouleversé. Comme de nombreux secteurs, l'industrie automobile se trouve à la croisée des chemins. Les experts du bureau d'études McKinsey notent à propos de la situation des constructeurs européens : « *alors que les évolutions de l'industrie dans le passé avaient servi d'accélérateurs pour créer une économie innovante, l'industrie automobile européenne se trouve actuellement à un point de basculement* »[1].

Ainsi, elle est confrontée à cinq défis majeurs :

- une nouvelle répartition géographique de la production ;

- deux crises d'origine différente qui cumulent leurs effets ;

- deux innovations technologiques majeures : la voiture électrique et le véhicule autonome ;

- une innovation organisationnelle dans la production liée à la robotisation et à l'intelligence artificielle ;

- des obligations environnementales pour limiter la production de gaz carbonique et les encombrements sur les routes.

Certains d'entre eux sont le résultat d'une longue gestation qui devient de plus en plus urgente. D'autres sont plus récents et imposent des changements importants.

1 McKinsey Center for Future Mobility, Race 2050. A Vision for the European Automotive Industry, janvier 2019, p.10.

1. LA NOUVELLE GÉOGRAPHIE DE LA PRODUCTION

Un des mouvements de fond les plus manifestes dans le secteur est la mutation au sein des pays et des régions qui produisent et assemblent les véhicules. L'automobile est née en Europe, en Allemagne et en France à la fin du XIXe siècle. Ensuite, les États-Unis ont pris la relève avec Ford, puis avec General Motors. Après la guerre de Corée (1950-1953), les constructeurs japonais se sont développés rapidement pour devenir le troisième pôle de l'industrie.

1.1. LA MONTÉE DE LA CHINE ET D'AUTRES PAYS

Le tableau 1 montre très bien cette domination triadique dans les années 1960, lorsque 14,5 des 16,5 millions de véhicules construits dans le monde le sont en Amérique du Nord et en Europe occidentale.

Tableau 1.
Évolution de la production mondiale de véhicules par région 1960-2019 (en milliers d'unités)

	1960	1980	1990	2000	2007	2012	2017	2018	2019
Canada	8.303	9.334	11.704	15.761	13.359	12.796	13.384	13.324	12.797
Europe occidentale	6.106	12.069	15.452	17.106	16.691	12.791	14.741	14.259	13.364
Europe orientale	192	894	763	1.378	3.034	3.447	4.000	4.345	4.371
Japon	482	11.043	13.487	10.141	11.596	9.943	9.691	9.730	9.684
Russie	731	3.377	3.200	1.206	1.660	2.233	1.436	1.769	1.720
Chine	23	222	509	2.069	8.780	19.144	28.794	27.809	25.721
Amérique latine	272	1.937	1.835	4.022	5.795	7.290	7.330	7.524	7.306
Asie l'Est	51	236	1.772	5.514	10.004	14.395	14.910	15.112	13.856
Autres	329	648	700	1.177	2.347	2.168	2.843	2.998	2.968
Total	16.488	39.760	49.421	58.374	73.266	84.208	97.130	96.869	91.787

Source : OICA, Production Statistics, différentes années.

En 1980 encore, la Triade assemble 32,5 des 40 millions d'automobiles produits.

On peut voir cette prédominance plus clairement dans le tableau 2, où la répartition est établie en pourcentage.

Tableau 2. Évolution de la production mondiale de véhicules par région 1960-2019 (en %)

	1960	1980	1990	2000	2007	2012	2017	2018	2019
États-Unis - Canada				27	18,2	15,2	13,8	13,8	13,9
Europe occidentale	37	30,	31,3	29,3	22,8	15,2	15,2	14,7	14,6
Europe orientale	1,2	2,2	1,5	2,4	4,1	4,1	4,1	4,5	4,8
Japon	2,9	27,8	27,3	17,4	15,8	11,8	10	10	10,6
Russie	4,4	8,5	6,5	2,1	2,3	2,7	1,5	1,8	1,9
Chine	0,1	0,6	1,0	3,5	12	22,7	29,6	28,7	28
Amérique latine	1,7	4,9	3,7	6,9	7,9	8,7	7,5	7,8	8
Asie de l'Est	0,3	0,6	3,6	9,4	13,7	17,1	15,4	15,6	15,1
Autres	2	1,6	1,4	2	3,2	2,6	2,9	3,1	3,2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : voir tableau précédent.

En 1990, l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et le Japon représentent encore 82,3% de la production mondiale de véhicules. La situation change à partir de là. Dans un premier temps, un quatrième pays vient se placer dans la course à partir des années 70 : la Corée. Son avancée est lente au départ. Mais elle s'accélère dans les années 80. Une décennie plus tard, des constructeurs majeurs comme Hyundai, Daewoo ou Kia concurrencent les anciens leaders du métier alors que, parallèlement, l'activité économique, dont celle de l'industrie automobile, s'effondre en Russie et en Europe de l'Est.

Dans les années 90 aussi se crée un marché spécifique en Amérique latine, après dix ans perdus à essayer de rembourser les dettes extérieures. La part de cette région du monde augmente dès lors. Mais il faut le préciser, cela se passe sans la création de firmes nationales. La progression est l'œuvre des investissements de multinationales étrangères principalement européennes, nord-américaines, puis japonaises.

C'est le contraire en Asie de l'Est. Certes, les géants surtout nippons privilégient cette région pour produire et exporter, d'autant que les États-Unis et l'Union européenne instaurent des mécanismes de limitation des importations japonaises qui touchent surtout ce qui provient de l'archipel. Mais, en même temps, certains États développent leurs propres initiatives. C'est le cas de la Malaisie et de l'Indonésie, suivant ainsi l'exemple coréen.

Le siècle suivant amorce une nouvelle transformation avec l'arrivée massive comme entreprises majeures du secteur les constructeurs protégés en Chine et en Inde. Dans l'empire du Milieu, une société étrangère ne peut acquérir plus de 50% d'une unité locale dans l'automobile. C'est pourquoi Volkswagen, General Motors et les autres s'associent avec des compagnies chinoises. En Inde aussi, les firmes nationales comme Tata bénéficient d'avantages pour leur progression.

De ce fait, avec le développement économique général du pays, la Chine devient petit à petit le premier marché du monde à la fois pour la production et la vente de véhicules. Elle est approvisionnée autant par des multinationales étrangères qui y écoulent une partie croissante de leur flotte que par les constructeurs locaux associés, qui apprennent de leur partenariat les technologies et les manières adéquates d'organiser les usines et de concevoir des voitures.

Cette évolution devrait se poursuivre. On estime en effet que le parc automobile dans l'Union européenne devrait encore légèrement s'accroître à un pic de 273 millions d'unités en 2025 contre 268 millions en 2018. Il faut dire que le taux de motorisation atteint actuellement 531 voitures pour 1.000 habitants, avec des retards importants uniquement en Bulgarie, Roumanie, Hongrie, Lettonie et Croatie[2]. En revanche, le total de véhicules en circulation devrait augmenter en Chine et aux États-Unis, mais à un rythme moins soutenu pour ces derniers[3]. Des estimations effectuées avant l'arrivée du Covid-19.

1.2. UNE PRODUCTION QUI RESTE RÉGIONALE

Cette internationalisation est loin d'être une « mondialisation parfaite ». D'abord, l'industrie automobile n'est véritablement implantée que dans les pays capitalistes avancés et les nations dites émergentes comme les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), l'Asie de l'Est, le Mexique ou la Turquie. L'Afrique, le Moyen-Orient et l'Amérique centrale ne comprennent que peu d'usines dans ce secteur.

2 ACEA, Vehicles in use : Europe 2019, ACEA Report, 5 décembre 2019, p.17.
3 PWC, The 2019 Strategy & Digital Auto Report Time. Report Time to get real: opportunities in a transforming market, 2019, p.3.

Ensuite, la majorité de la production de véhicules est destinée à la partie du monde où ils sont fabriqués. « *Si les acteurs de l'industrie automobile sont globaux, les marchés se construisent sur une base macro-régionale. Certes, il existe des flux d'échanges intercontinentaux des produits automobiles, mais ceux-ci demeurent relativement faibles et concernent, si on considère l'aval, essentiellement des véhicules de niche. En revanche, au niveau continental, c'est un processus d'intégration commerciale et productive qui prévaut et l'Europe n'échappe pas à ce processus de double intégration régulièrement confirmée au fur et à mesure de son extension vers l'Est et le Sud.* »[4]

Tommaso Pardi, qui travaille pour le centre d'études français de l'automobile, le Gerpisa[5], ajoute : « *l'analyse des données relatives au commerce international montre que les chaînes d'approvisionnements dans le secteur automobile ne sont pas aussi globales qu'on pourrait le penser : aux États-Unis par exemple, 71% de la valeur de la production automobile nationale continue à être réalisée en 2012 sur le sol américain ; dans certains pays émergents comme la Chine, le Brésil ou l'Inde ce ratio peut même dépasser 80%-90%. Les voitures sont en effet de produits chers à stocker et à déplacer, raison pour laquelle elles sont presque systématiquement fabriquées et assemblées au plus près des marchés de commercialisation.* »[6]

Cette tendance devrait se poursuivre comme l'expliquent les experts du cabinet d'audit Deloitte : « *L'effet global de ce changement est que d'ici à 2020, il y aura moins de voitures vendues comme importations en provenance de l'extérieur d'une zone commerciale (par exemple, la Corée vers les États-Unis ou le Japon vers l'Union européenne). Même les voitures portant des étiquettes étrangères seront produites au niveau régional.* »[7]

En fait, de plus en plus, les multinationales automobiles centrent leurs lieux stratégiques au siège central avec à proximité la recherche et développement (R&D) essentiels. Elles déplacent la production vers les lieux qui, à l'intérieur d'une région, ont les coûts – la plupart du temps ceux au niveau de la main-d'œuvre – les moins élevés[8]. Elles obligent les principaux sous-traitants, ceux qui livrent les pièces en just-in-time, à s'installer dans les environs des usines d'assemblage.

C'est ce que montre très bien le tableau 3 pour l'Amérique du Nord.

4 Vincent Frigant & Stéphane Miollan, « La restructuration de la géographie de l'industrie automobile en Europe durant les années 2000 », Cahiers du GREThA, n°2014-02, janvier 2014, p.4.
5 Groupe d'Études et de Recherches sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile.
6 Tommaso Pardi, L'avenir du travail dans le secteur automobile. Les enjeux de la (de)globalisation, Organisation internationale du travail, Rapport, 26 avril 2017, p.7.
7 Deloitte Touche Tohmatsu, A new era. Accelerating toward 2020: An automotive industry transformed, 2009, p.3.
8 Jan Drahokoupil, « Introduction: Digitalisation and automotive production networks in Europe », in Jan Drahokoupil (éd.), The challenge of digital transformation in the automotive industry. Jobs, upgrading and the prospects for development, ETUI, Bruxelles, p.9.

Tableau 3.
Nombre d'usines d'assemblage de voitures en Amérique du Nord 1980-2007

	US		Autres		Total	
	1980	2007	1980	2007	1980	2007
USA	55	36	1	16	56	52
Canada	10	6	0	5	10	11
Mexique	4	8	2	3	6	11
Total	69	50	3	24	72	74

Source: Calculs sur base de Thomas Klier & Jim Rubenstein, « Configuration of the North American and European auto industries - a comparison of trends », ERIEP, Number 3, 19 décembre 2011, p.4.

En 1980, l'essentiel des usines se situait aux États-Unis ou au Canada. Celles du Mexique servaient d'ailleurs surtout le marché domestique à l'époque.

Les accords de libre-échange qui se succèdent dans les années 80 jusqu'à l'ALENA[9] initié en 1994 intègrent l'ensemble de l'Amérique du Nord comme une seule et même région. Dans ces conditions, il devient avantageux d'établir les futures unités dans les régions où les salaires sont bas et la représentation syndicale faible. Dans un premier temps, les Big Three[10] déménagent leur production dans le sud des États-Unis, au Texas par exemple. Ensuite, ils franchissent la frontière.

Résultat : en 2007, le Mexique a doublé le nombre de ses usines d'assemblage, alors que les deux autres pays de l'ALENA en ont perdu. Le nombre total est presque équivalent, juste avant la terrible crise de 2007-2009 qui va plonger General Motors et Chrysler dans la banqueroute.

1.3. LE DÉVELOPPEMENT DE L'EUROPE DE L'EST COMME BASE INDUSTRIELLE

Un phénomène similaire se déroule en Europe, avec l'effondrement du bloc de l'Est au début des années 90. Immédiatement, les constructeurs de l'Ouest reprennent le contrôle des firmes est-européennes et les réorganisent à la mode capitaliste. Dans certains cas, il s'agit de construire de nouvelles usines à côté des anciennes jugées comme complètement obsolètes. À ce moment, l'objectif est de prendre possession du terrain.

Au début du siècle, il apparaît que les pays orientaux vont être incorporés au grand marché intérieur. Mais les multinationales occidentales espèrent un décollage des ventes chez les nouveaux adhérents à l'Union européenne. Cela n'arrivera jamais. En fait, les voitures sont trop chères pour les consommateurs locaux. Ceux-ci se précipitent donc sur les véhicules de seconde main.

Certains pays comme la Pologne ou la Roumanie vont tenter de réglementer ces importations d'automobiles plus vétustes, qui sont donc plus polluantes. À chaque fois, la Commission européenne intervient pour supprimer ces législations au nom de la libre concurrence des produits. Que faire alors de ces

9 Accord de libre-échange nord-américain (NAFTA en anglais).
10 Nom qui désigne les trois grandes firmes de Detroit, General Motors, Ford et Chrysler.

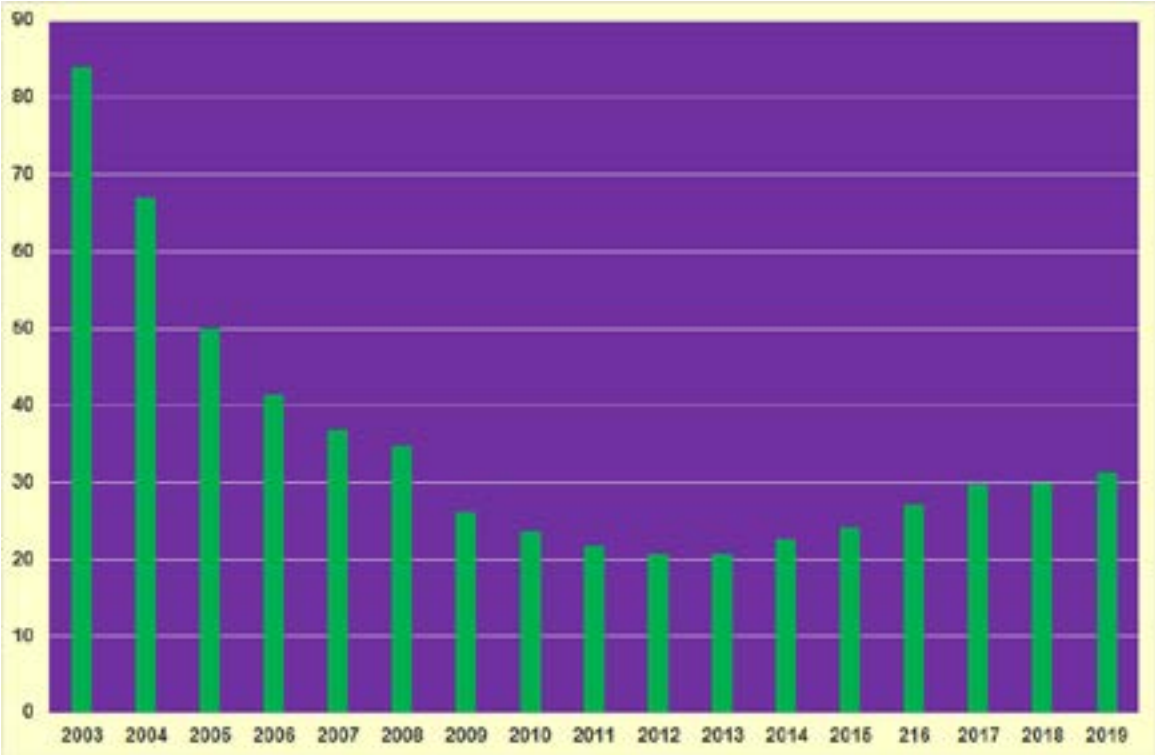
unités de production qui ne peuvent desservir les clients locaux ? Exporter.

Le graphique 1 montre l'évolution du rapport entre production et ventes locales en Europe orientale. Un taux élevé indique une fabrication destinée au marché local et inversement pour un taux bas.

Graphique 1.
Rapport entre ventes et production de voitures particulières en Europe de l'Est 2003-2019 (en %)

Il est clair que l'entrée dans l'Union est synonyme d'une baisse rapide du rapport, présentant une situation où les véhicules sont de plus en plus exportés.

Tommaso Pardi note dans ce cadre : « *ce décollage attendu des marchés des voitures neuves de ces pays n'a pas eu lieu : les ventes ont stagné jusqu'à 2008 avant de baisser de plus de 25% après la crise. L'avortement de cette croissance attendue n'a pas empêché pour autant le développement de la*



Sources : OICA pour la production ; ACEA pour les ventes.

production automobile qui a plus que doublée entre 2004 et 2010. »[11]

Où sont allés les automobiles ? En Europe de l'Ouest. Le tableau 4 comptabilise les usines d'assemblage sur le continent européen de 1980 à 2007, juste avant la crise de 2007-2008.

Tableau 4. Nombre d'usines d'assemblage de voitures en Europe 1980-2007

	Europe		Autres		Total	
	1980	2007	1980	2007	1980	2007
Europe Ouest	53	45	0	6	53	51
Europe Sud	12	14	0	1	12	15
Europe Est	6	15	0	6	6	21
Total	71	74	0	13	71	87

Source: Calculs sur base de Thomas Klier & Jim Rubenstein, « Configuration of the North American and European auto industries - a comparison of trends », ERIEP, Number 3, 19 décembre 2011, p.9-10.

Durant cette période, le nombre d'unités a augmenté. Mais ce sont surtout les constructeurs japonais et coréens qui ont ajouté des usines. Les firmes européennes sont restées relativement stables dans leurs opérations. Dans un premier temps, elles ont installé de nouvelles cathédrales industrielles dans le sud, surtout en Espagne et au Portugal. Ensuite, elles se sont dirigées clairement à l'Est. De ce fait, elles ont organisé la concurrence interne entre toutes ces unités, puisque globalement elles servent le même marché. La principale différence est le modèle fabriqué. Mais on a vu qu'on pouvait en changer assez rapidement, notamment grâce à la stratégie des plateformes[12].

La variable centrale est alors la main-d'œuvre. Inutile de préciser que l'avantage tourne facilement en faveur des pays de l'Est. « *Alors que les coûts de main-d'œuvre dans l'automobile dans les quatre pays de Visegrad oscillent entre 10,92 euros de l'heure en Pologne et 15,12 euros de l'heure en Tchéquie, en Allemagne, le coût horaire de la main-d'œuvre est de 48 euros par heure* »[13].

Mais ce n'est pas le seul gain potentiel. « *Des organisations de la production en continu, sept jours sur sept, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, avec trois ou quatre équipes constituent en effet la norme dans ces pays dès le début des années 2000. Il en résulte un nombre d'heures travaillées par an beaucoup plus important par rapport aux industries automobiles occidentales : environ 1850 heures par an dans les PECO[14] entre 1995 et 2004, par rapport à 1600 heures en France ou 1400 heures en Allemagne.* »[15] Et la productivité est rapidement augmentée grâce

11 Tommaso Pardi, op. cit., p.40-41.
12 Une plateforme est un module de production qu'un ensemble de modèles différents de véhicules partage, les différences n'étant marquées que pour quelques aspects extérieurs visibles, mais qui au niveau de la fabrication ne représentent pas un grand travail additionnel.
13 Monika Martišková, « The transformation of jobs and working conditions: Towards a policy response », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.157-158.
14 Pays de l'Europe centrale et orientale.
15 Tommaso Pardi, op. cit., p.40.

à l'organisation et à l'introduction des robots et de l'automatisation.

Quand la crise de 2007-2008 a éclaté, Opel a fermé une usine à Anvers, une autre à Bochum, Ford s'est débarrassé de son site de Genk, Peugeot- Citroën a liquidé son unité d'Aulnay-sous-Bois dans la région parisienne, Fiat a arrêté ses installations à Termini en Sicile. De nouveau, une production abandonnée au cœur de l'Europe occidentale.

Dans ces conditions, l'emploi manufacturier se déplace globalement des anciennes nations industrialisées vers l'Est, comme le montre le tableau 5.

Tableau 5.
Évolution de l'emploi dans l'industrie automobile dans l'Union européenne à 28 2000-2018

	2000	2007	2009	2013	2018
Autriche	29.075	33.850	30.208	30.303	39.569
Belgique	53.928	44.235	38.750	35.973	28.768
Bulgarie	4.176	2.906	10.570	12.329	23.777
Tchéquie	78.526	155.996	137.732	142.556	181.415
Finlande	7.477	7.071	7.509	6.687	10.199
France	277.256	278.742	224.618	234.358	229.422
Allemagne	855.570	799.957	755.616	815.127	882.046
Hongrie	33.241	76.137	64.148	74.362	101.865
Italie	178.816	181.529	175.732	161.318	176.303
Pays-Bas	28.037	22.857	22.074	18.792	25.204
Pologne	92.884	155.064	145.904	162.830	213.708
Portugal	28.165	35.412	31.195	30.461	42.358
Roumanie	76.034	105.342	109.284	137.512	190.848
Slovaquie	14.654	48.019	48.462	61.857	81.273
Slovénie	6.877	13.969	13.021	12.234	15.887
Espagne	165.606	173.024	146.039	131.493	162.634
Suède	77.527	86.223	72.208	66.400	90.473
Grande-Bretagne	231.265	220.733	157.541	146.000	166.227
Autres	10.387	15.028	19.414	12.512	23.501
Total	2.249.501	2.456.094	2.210.025	2.293.104	2.685.477

Source : Eurostat, Statistiques annuelles détaillées sur les industries manufacturières.
Notes : Il y a une rupture dans la continuité des statistiques en 2005. La donnée pour la Bulgarie manquait pour 2000. Nous avons repris celle de 1999. Elle faisait défaut pour la France en 2009. Nous avons repris celle de 2010.

La situation distingue trois grands cas : les pays qui gagnent de nombreux emplois comme la Pologne, la Tchéquie, la Roumanie ou la Slovénie, où le personnel automobile fait plus que doubler, ou la Bulgarie, la Hongrie et la Slovaquie où il explose littéralement ; les pays du centre qui conservent grosso modo leur niveau durant la période, voire l'élève légèrement comme l'Allemagne, l'Autriche, l'Italie[16], l'Espagne, les Pays-Bas, le Portugal, la Suède, la Finlande ; enfin, ceux qui voient des pertes nettes d'emploi comme la Belgique, la France ou la Grande-Bretagne.

Sur base de cette radiographie, on peut classer l'évolution par grande région : le cœur industriel de l'Europe, la zone méridionale et l'orientale. Cela donne le tableau 6.

Tableau 6.
Évolution de l'emploi dans l'industrie automobile dans l'Union européenne par zone 2000-2018

	2000	2007	2009	2013	2018
Europe cœur	69,35	60,81	59,21	59,03	54,81
Europe Sud	16,56	15,88	15,97	14,10	14,20
Europe Est	13,62	22,70	23,94	26,33	30,12
Autres	0,46	0,61	0,88	0,55	0,88
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source : voir tableau précédent.
Notes : Le cœur de l'Europe est composé des anciennes parties occidentales industrialisées du continent (Autriche, Belgique, Finlande, France, Allemagne, Pays-Bas, Suède et Grande-Bretagne). Le sud de l'Europe comprend l'Italie, le Portugal et l'Espagne. L'Est enfin additionne les données de la Bulgarie, Tchéquie, Hongrie, Poloogne, Roumanie, Slovaquie et Slovénie.

L'évolution est claire. Le cœur industriel perd des emplois, surtout dans ses bastions belges, français et britanniques. Le Sud garde un certain avantage. Mais, petit à petit, il cède aussi du terrain. Le grand gagnant est l'Est qui prend une part de plus en plus importante de la production et de l'emploi.

C'est un processus clairement accompagné par les instances communautaires. Ainsi, *« les projets d'investissements automobiles dans les nouveaux États membres ont été depuis pratiquement le début généreusement subventionnés par les aides de la Banque d'Investissement Européenne de manière conforme aux souhaits de la Commission »*.[17]

16 Les chiffres italiens peuvent étonner, alors que la production a tendance à diminuer. Cela « s'explique, d'une part, par la bonne tenue de l'industrie équipementière où l'emploi augmente de 8% par rapport à une diminution de 21% chez les constructeurs, et, d'autre part, par l'usage important des dispositifs de chômage partiel, notamment la cassa integrazione où en 2015 se trouve un peu moins de la moitié des salariés de Fiat » (Tommaso Pardi, op. cit., p.75).
17 Tommaso Pardi, op. cit., p.70.

Il semble que les nouvelles technologies ne vont pas bouleverser ces tendances qui risquent donc de s'accentuer. Ayant interrogé un panel de dirigeants de firmes automobiles, Pamela Meil note : *« La grande majorité des répondants de cet échantillon ne pensaient pas que la transformation numérique entraînerait une augmentation de la relocalisation. Le consensus était que les chaînes de valeur entre les sites étaient déjà fortement intégrées et interconnectées et que de nouveaux investissements dans l'industrie 4.0 ne changeraient probablement pas cette situation. »*[18]

Cette mise en concurrence et ce déplacement vers l'Est annoncent la poursuite de la dégradation des conditions de travail. C'est aussi la conclusion à laquelle aboutit Tommaso Pardi : *« Dans la mesure où ces processus vont de pair avec une intensification de la concurrence dans chacun de ces marchés, ils tendent inévitablement à produire une dégradation de l'emploi et du travail sous la forme d'une précarisation de l'emploi et d'une intensification et flexibilisation du travail à salaires constants ou déclinants. Ces phénomènes concernent l'ensemble des pays analysés, avec la seule exception de l'Allemagne. (...) Ces travailleurs temporaires, dont les conditions d'emploi et de travail sont nettement pires que celles des salariés permanents, permettent notamment d'ajuster l'effectif au plus juste des besoins de production. La concentration des activités à plus haute valeur ajoutée dans ces usines déplace ainsi la charge des activités à plus haute intensité de travail et à plus basse valeur ajoutée vers les sous-traitants où l'on observe une dégradation d'autant plus forte des conditions d'emploi et du travail que l'emprise des multinationales sur le secteur est importante. »*[19]

18 Pamela Meil, « Inside looking out: Digital transformation in the German automobile sector and itseffects on the value chain », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.39.
19Tommaso Pardi, op. cit., p.138.

2. LES CRISES

C'est dans ce contexte qu'éclate la crise économique qui se joue en deux temps : d'abord une détérioration de la situation des ventes ; ensuite, le Covid-19 et les confinements qui arrêtent au moins partiellement la production et les ventes.

2.1. LA SURPRODUCTION RÉAPPARAÎT AVANT 2020

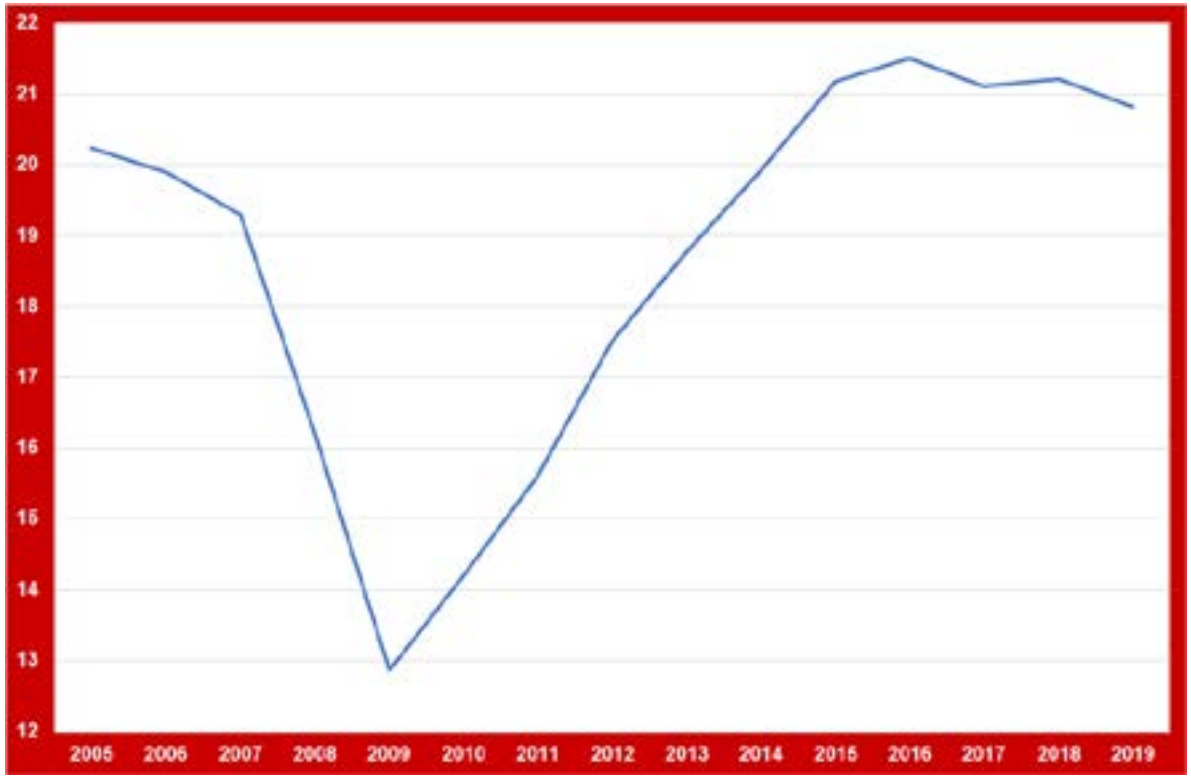
L'industrie automobile était tombée en récession avant 2020. Elle avait récupéré depuis le choc de la dernière crise financière de 2007-2008, mais sans plus. On était revenu pour les principaux marchés du monde capitaliste avancé aux niveaux d'avant-crise. C'était surtout dans les pays émergents et les BRICS que la progression était importante. La Chine, en particulier, avait vu ses ventes de voitures exploser, de 8,8 millions d'unités en 2007 à 28,9 millions en 2017, soit un triplement en à peine une décennie.

Depuis 2017, pourtant, le ralentissement est manifeste. Sur les trois grands marchés (Amérique du Nord, Chine et Europe), l'écoulement des produits stagne, ce qui affecte l'ensemble de l'industrie manufacturière. C'est ce que reconnaissent d'ailleurs les experts du Conseil d'analyse économique, qui en France sont attachés au Premier ministre : « *L'industrie automobile s'est contractée en 2018, donc avant l'apparition du coronavirus et pour la première fois depuis la crise de 2008-2009, contribuant ainsi au ralentissement mondial en 2019.* »[20]

On peut très bien l'observer avec les trois graphiques suivants qui reprennent l'évolution des ventes que ce soit en Amérique du Nord, en Chine et en Europe.

20 Keith Head, Philippe Martin et Thierry Mayer, « Les défis du secteur automobile : compétitivité, tensions commerciales et relocalisation », Les notes du conseil d'analyse économique, n°58, Juillet 2020, p.2.

Graphique 2.
Évolution des ventes automobiles en Amérique du Nord 2005-2019
(en millions d'unités)



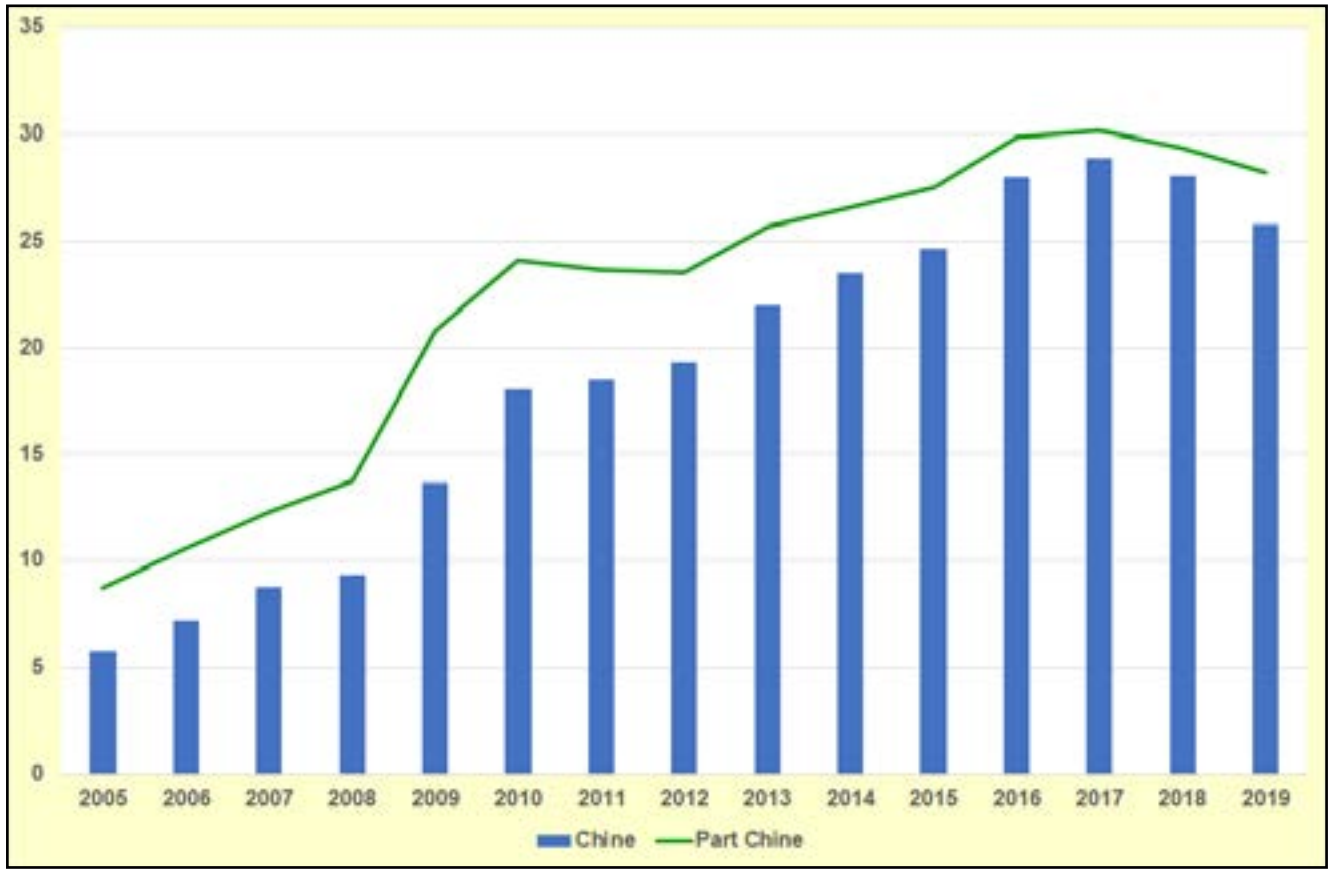
Source : OICA, Sales Statistics : http://www.oica.net/category/sales-statistics/.
Note : Les ventes automobiles comprennent tous les types de véhicules.

Les États-Unis ont été fortement affectés par la crise liée aux crédits subprimes, avec la faillite en mai et juin de 2009 de deux des Big Three, General Motors et Chrysler. Le troisième, Ford, n'a échappé à cette sentence que parce qu'il disposait d'une trésorerie plus importante, reconstituée grâce à la cession de son secteur européen de voitures de luxe, Jaguar, Aston Martin, Land Rover, Volvo Cars.

Pour l'ALENA, la chute s'élève à 45,5% entre 2007 et 2009. Ensuite, la situation s'est redressée. En 2014, le niveau des ventes regagnait celui des années 2000. À partir de 2015, néanmoins, il y avait une tendance à la stagnation et même à une légère baisse.

En ce qui concerne la Chine, c'est complètement différent. Comme d'autres secteurs, l'industrie automobile est en plein boom dans l'empire du Milieu. La crise de 2007-2008 touche donc relativement peu le pays. Mieux même, il est le point de départ d'une accélération des ventes, qui ne s'arrête qu'en 2017. De marché plutôt mineur, mais avec gros potentiel, la nation asiatique devient le plus important à l'échelle mondiale, avec une part de 30,2% en 2017. C'est ce que présente le graphique 3.

Graphique 3. Évolution des ventes automobiles en Chine 2005-2019 (en millions d'unités) et de sa part dans les ventes mondiales (en %)



Source : Calculs sur base d'OICA, Sales Statistics : http://www.oica.net/category/sales-statistics/.
Note : Les ventes automobiles comprennent tous les types de véhicules.

Mais 2017 représente aussi le pic de cette croissance. Depuis lors, les ventes commencent à décroître légèrement. En cause, la saturation des capacités, car chaque constructeur installe de nouvelles usines, comme s'il pouvait alimenter la plus grande part de ce marché. Et des retardataires comme Renault s'apprêtaient eux aussi à inonder le pays de leurs produits. En même temps, les autorités ont réduit les incitants fiscaux à l'achat de véhicules. Il faut préciser que la pollution et l'encombrement des routes deviennent un enjeu majeur dans les grandes villes[21].

En Europe, l'évolution est légèrement adoucie. Il faut rappeler que le secteur a été fortement traumatisé par l'épisode de 1993 où la production avait chuté de plus de 20% en un coup. Depuis lors, les États jouent sur des aides pour éviter des baisses trop brutales. De ce fait, la réduction en 2008 a pu être limitée à 7,7%, grâce à des primes à la casse dans les différents pays de l'Union. En revanche, cela n'arrête pas l'hémorragie. Si, en Amérique du Nord, on récupère le niveau d'avant-crise en 2014, sur le vieux continent on est à la même époque 19% en dessous de la barre des 16 millions de voitures particulières atteinte en 2007. Le redressement ne s'opère qu'alors et ne permet pas de rattraper les pics des années 2000. Le graphique 4 en est la parfaite illustration.

21 ILO, The future of work in the automotive industry: The need to invest in people's capabilities and decent and sustainable work, Issues paper for the Technical Meeting on the Future of Work in the Automotive Industry (Geneva, 4–8 May 2020), mai 2020, p.9.

Graphique 4. Évolution des ventes de voitures particulières en Europe 2003-2019 (en millions d'unités)

Source : ACEA, Historical series 1990-2019 : new passenger car registrations by country : https://cutt.ly/7AR8hZA

Notes : L'Europe est composée des 28 pays de l'Union européenne (avec la Grande-Bretagne), de l'Islande, de la Norvège et de la Suisse.

L'année 2019 se conclut par une légère augmentation. Mais l'Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA), qui regroupe les principales multinationales automobiles présentes sur le continent, précise que la production a décliné de 4,6%, car ailleurs dans le monde les ventes stagnent ou baissent[22].

Le bureau d'études allemand Roland Berger confirme cette propension à la surcapacité en période de croissance supposée des ventes après 2014 : « *Dans ce contexte, de nombreux constructeurs n'ont pas réussi à remédier aux faiblesses structurelles et à se positionner pour l'avenir. S'appuyant sur des prévisions de croissance prometteuses, ils ont même élargi leurs capacités. Aujourd'hui, la crise en Chine, qui est partiellement, mais pas exclusivement attribuable aux tensions de politique commerciale avec les États-Unis, provoque des maux de tête particuliers dans l'industrie. Le fait que le marché stagne en Amérique du Nord et diminue légèrement en Europe aggrave le problème. Certains fournisseurs voient ainsi 60 à 70 pour cent de leurs capacités nouvellement construites inactives* ».[23]

2.2. LES BLOCAGES DUS AU COVID-19 ET AUX CONFINEMENTS

Le Covid-19 et les mesures de confinement arrivent dans ce contexte. Très rapidement, c'est la catastrophe. En Europe, les ventes de voitures particulières s'effondrent de 29,3% sur les trois premiers trimestres de 202024. Aux États-Unis, celles des véhicules se sont réduites de 17,3% sur les dix premiers mois25. C'est ce qui a amené Eric-Mark Huitema, le directeur général de l'ACEA, à déclarer : « *Le secteur affronte aujourd›hui « la crise la plus grave de son histoire* »[26].

Dans son rapport annuel, la Banque des Règlements internationaux (BRI), institution qui supervise les banques centrales, explique : « *L'industrie automobile a été particulièrement touchée, étant donné le grand nombre de fournisseurs dans les réseaux de production de plusieurs pays. Dès février, les pénuries de pièces produites en Chine ont contraint les constructeurs automobiles japonais et coréens à fermer temporairement leurs usines. Et juste au moment où la production de pièces automobiles chinoises a repris début mars, les mesures de confinement en Europe et aux États-Unis ont contraint de nombreux fabricants à arrêter la production et à annuler les commandes passées auprès des pays émergents. Les fabricants de pièces mexicains ont ressenti toute la force des fermetures d'usines aux États-Unis, car plus de 85% des exportations mexicaines de pièces étaient destinées aux États-Unis en 2019.* »[27]

Il en résulte des fermetures d'usines, parfois temporaires, d'autres définitives. Ainsi, Nissan a décidé de se débarrasser de ses usines de Barcelone, employant environ 3.000 personnes, pour la fin de 2021. Dès 2019, la firme japonaise a décidé d'un vaste plan de restructuration visant à réduire le personnel de 12.500 salariés. Renault, quant à lui, principal actionnaire de Nissan, a lancé un programme de 15.000 destructions de postes, dont 4.600

22 ACEA, EU Automotive Industry Full-year 2019, Economic and Market Report, mai 2020, p.8.
23 Felix Mogge, How suppliers can prepare for the future and master the balancing act between investment and savings, Roland Berger & Lazard, 29 août 2019, p.4.
24 ACEA, New Passenger Car Registrations, 16 octobre 2020, p.2.
25 Calculs sur base de Bureau of Economic Analysis, Motor Vehicle Unit Retail Sales, Table 6.
26 Les Échos, 30 mars 2020.
27 BRI, Annual Economic Report, juin 2020, p.8.

en France[28]. L'objectif est de ramener les capacités de production de 4 à 3,3 millions de véhicules.

L'avenir du site de Flins, dernier site d'assemblage du groupe en région parisienne, est particulièrement incertain. D'une capacité normalement de 350.000 voitures par an (ramenée à 220.000), il n'a produit en 2019 que 42.000 Clio, 64.000 Zoé, le modèle électrique, et 54.000 Nissan Micra, soit en tout 160.000 automobiles[29]. Or, la Clio doit être assemblée prochainement en Turquie et en Slovénie. L'emploi devrait être d'ores et déjà ramené de 2.600 à 1.600 (hors intérimaires)[30].

De même, à Hambach en Lorraine, Daimler a décidé en juillet d'arrêter la production de la Smart pour 2022, affectant un site qui occupe environ 1.600 salariés. La direction du groupe a accepté de postposer ce délai à avril 2024 et attend une proposition de reprise par la firme pétrochimique britannique Ineos. Celle-ci aimerait pouvoir y fabriquer le Grenadier, un 4x4, mais avec seulement 700 travailleurs[31].

Ce ne sont pas les seules décisions sociales prises jusqu'à présent. BMW a l'intention de supprimer 6.000 postes dans ces unités. En Grande-Bretagne, 11.000 liquidations d'emploi ont déjà été rendues publiques, dont 6.000 dans l'automobile de luxe et sportive (Jaguar Land Rover, Aston Martin, Bentley et McLaren)[32]. Au total, l'ACEA estime qu'environ 1,1 million d'emplois risquent d'être impactés par le Covid-19 et les mesures de confinement. Le tableau 7 reprend le détail de cette évaluation par pays.

Tableau 7. Emploi dans l'industrie automobile touché par les mesures liées à l'épidémie de Covid-19 par pays de l'Union européenne (à 28)

	Emplois impactés
Autriche	14.307
Belgique	30.000
Croatie	700
Tchéquie	45.000
Finlande	4.500
France	90.000
Allemagne	568.518
Hongrie	30.000
Italie	69.382
Pays-Bas	13.500
Pologne	17.284
Portugal	20.000
Roumanie	20.000
Slovaquie	20.000
Slovénie	2.890
Espagne	60.000
Suède	67.000
Grande-Bretagne	65.455
Total	1.138.536

Source : ACEA, Interactive map: Employment impact of COVID-19 on the European auto industry, 20 avril 2020.

28 Les Échos, 28 mai 2020.
29 Calculs sur base de Renault, Document d'enregistrement universel 2019, p.39.
30 Les Échos, 16 juin 2020.
31 Les Échos, 28 août 2020.
32 Les Échos, 31 juillet 2020.

Le pronostic est que le retour à la « normale » n'est pas attendu avant 2025.

L'effet de cette annonce a été de précipiter les plans d'aide des différents États. La France a promis d'avancer 8 milliards d'euros, dont 5 pour un prêt garanti à Renault[33]. L'Espagne doit engager 3,75 milliards, dont un mis à disposition par les constructeurs eux-mêmes. Dans ce package, 250 millions devront servir à renouveler le parc automobile, l'un des plus vétustes d'Europe (12,7 ans d'âge moyen pour véhicule)[34]. L'Allemagne va investir 7 milliards d'un vaste plan de relance économique de 130 milliards dans le développement et la recherche liée à l'énergie renouvelable basée sur l'hydrogène[35]. Quant à l'Italie, l'État a garanti un crédit à FCA (Fiat Chrysler Automobiles) d'un montant de 6,3 milliards[36].

Cette situation touche tous les sous-traitants du secteur. La demande d'acier s'est effondrée en Europe. La sidérurgie prévoyait avec le ralentissement dans l'automobile à une baisse de la production de 2% pour 2020. Au second trimestre, la consommation a diminué de 25,5% par rapport à 2019, après une contraction de 12% au premier trimestre[37]. Même si elle n'est pas la seule à souffrir du Covid-19 et des mesures de confinement, l'industrie automobile est la principale responsable de cette chute dans l'acier.

2.3. LE MARCHÉ DES POIDS LOURDS

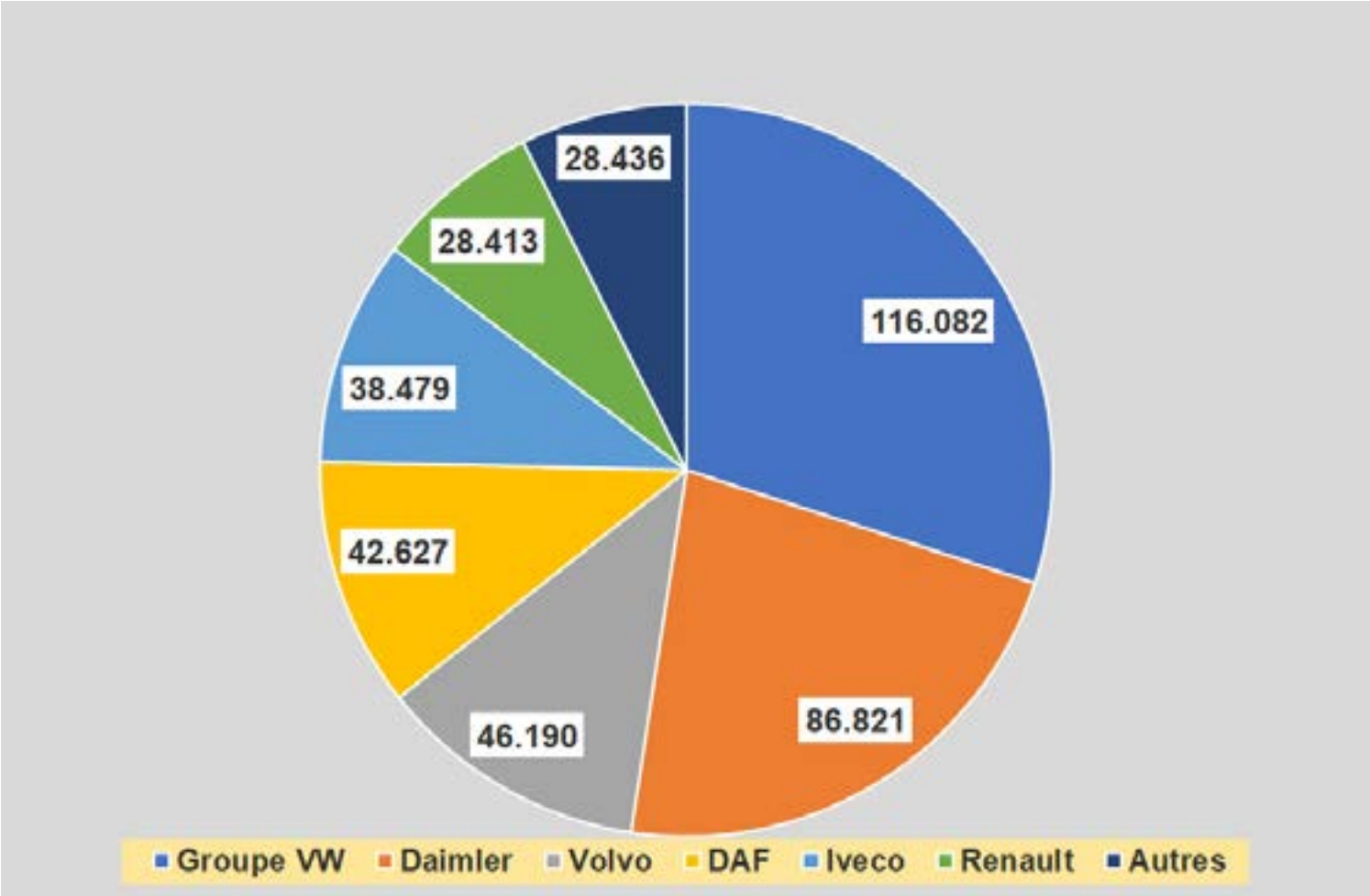
Si la vente des voitures particulières décline globalement avant 2020, il en va autrement pour les véhicules utilitaires. En 2019, le nombre enregistré de ces derniers s'accroissait de 2,5% par rapport à l'année précédente, la septième fois consécutivement, un marché tiré par les vans qui représentent 83% des ventes de ce secteur[38]. En fait, toutes les catégories progressent.

Contrairement aux voitures particulières, ce n'était pas véritablement la crise. Le transport routier ne cesse de s'étendre. Les besoins en mobilité collective augmentent aussi. Cela alimente l'écoulement des produits.

Comme le montre le graphique 5, les poids lourds de plus de 3,5 tonnes en Europe sont contrôlés par six géants : le groupe Volkswagen qui possède Man et Scania, Daimler (Mercedes), Volvo Group (à ne pas confondre avec Volvo Cars, qui aujourd'hui appartient à un conglomérat distinct), DAF, filiale de la multinationale Paccar, Iveco, dépendance de CNH Industrial (scindé à partir de 2011 de Fiat, mais toujours sous la domination d'Exor, le holding familial des Agnelli), et enfin Renault.

33 Les Échos, 26 mai 2020.
34 Les Échos, 16 juin 2020.
35 Les Échos, 10 juin 2020.
36 Les Échos, 26 juin 2020.
37 Eurofer, Economic and steel market outlook 2020-2021, 28 octobre 2020, p.3.
38 ACEA, EU Automotive Industry Full-year 2019, Economic and Market Report, mai 2020, p.15.

Graphique 5. Répartition des ventes de poids lourds (plus de 3,5 tonnes) en Europe en 2019



Source : ACEA, Consolidated Registrations by Manufacturer in Enlarged Europe 2019.
Note : L'Europe élargie comprend l'Union européenne (à 28), l'Islande, la Norvège et la Suisse.

Ces six géants détiennent plus de 95% du marché des camions : 30% pour Volkswagen, 22,4% pour Daimler, 12% pour Volvo, 11% pour DAF (Paccar), 10% pour Iveco et 7,3% pour Renault.

Le Covid-19 et les mesures de confinement amenant un ralentissement global de l'activité économique vont arrêter brutalement le secteur. Les ventes de véhicules utilitaires ont diminué de 24,5% sur les neuf premiers mois de 2020 par rapport à la même période en 2019. Celles des poids lourds a baissé de 34,9%, celle des bus de 26,5%[39]. Pour cette catégorie, c'est bien le coronavirus qui a été l'élément déclencheur, même si on peut raisonnablement penser que cette partie du transport aurait connu tôt ou tard des problèmes de croissance, avec les difficultés de pollution et d'encombrement des routes, ainsi que de la dégradation progressive, mais inexorable, de celles-ci. En outre, elle est dépendante de l'activité économique générale. Elle progresse quand les affaires prospèrent. Elle décline en cas de récession majeure ailleurs.

2.4. LA DÉGRADATION DES RÉSULTATS DES CONSTRUCTEURS

La crise amène une détérioration des résultats des entreprises automobiles. Nous avons choisi de le montrer à travers les principaux constructeurs à l'échelle mondiale, les quatre européens généralistes (Volkswagen, Peugeot, Renault et Fiat-FCA), les deux américains (General Motors et Ford), les trois japonais (Toyota, Nissan et Honda), le coréen (Hyundai) et les deux firmes de voitures de haut de gamme (Daimler et BMW). Nous avons ajouté les firmes présentes en Belgique, soit Volvo Cars, détenue par le chinois Geely, Volvo Group, uniquement présent dans les véhicules utilitaires, et Paccar, le propriétaire de DAF.

Le tableau 8 présente la situation générale de ces firmes en 2019. Nous avons repris les données caractéristiques de ces entreprises (chiffre d'affaires, bénéfice net, emploi, capitalisation boursière…) et nous avons adjoint des éléments permettant de vérifier leur solidité pour affronter une récession (les liquidités, les fonds propres et les dettes à long terme, soit à plus d'un an).

39 ACEA, Commercial vehicle registrations in September 2020, 23 octobre 2020

Tableau 8. Situation des principaux constructeurs automobiles en 2019 (chiffres en millions d'euros, sauf pour l'emploi)

	CA	BN	Dividendes	Liquidités	FP	Dettes LT	Capitalisation boursière	Emploi
VW	252.632	13.886	2.899	42.692	121.781	113.556	87.500	671.205
PSA	74.731	3.201	697	17.833	19.074	8.917	19.270	208.780
Renault	55.537	-141	1.035	14.982	34.564	8.794	12.474	179.565
FCA	108.187	6.622	3.056	15.684	28.537	8.025	20.446	191.752
GM	122.599	6.014	2.099	20.703	37.225	58.719	46.586	164.000
Ford	139.271	42	2.134	30.864	29.558	89.865	32.262	190.000
Toyota	245.253	17.013	5.162	46.699	164.426	87.644	206.334	359.542
Nissan	80.950	-5.500	1.234	13.467	33.313	25.749	22.008	136.134
Honda	122.348	3.734	1.613	21.904	65.672	34.599	46.017	218.674
Hyundai	81.032	2.284	860	12.314	54.012	40.874	23.411	121.137
Daimler	172.745	2.377	3.477	18.883	61.344	99.179	52.800	298.655
BMW	104.210	4.915	2.366	12.036	59.324	70.647	47.160	133.778
Volvo Cars	25.885	672	274	5.293	5.137	2.491		41.517
Volvo Group	40.791	3.386	1.920	5.879	13.214	9.688	32.318	92.575
Paccar	22.869	2.133	1.018	3.719	8.645	0	24.117	27.000

Sources : Rapport annuel 2019 des différents constructeurs.
Notes : CA désigne le chiffre d'affaires ; BN le bénéfice net ; FP les fonds propres ; LT le long terme, c'est-à-dire ce qui est à plus d'un an.

On observe que la plupart des constructeurs réalisent encore des profits à cette date, sauf dans le cas de Renault et surtout de Nissan, qui pâtissent de l'affaire Carlos Ghosn à ce moment[40]. Les bénéfices de Ford ne sont guère florissants. Pour la plupart des autres, 2019 est un exercice en demi-teinte. Les résultats sont en baisse par rapport aux années précédentes. Malgré tout, tous continuent à verser un dividende[41].

Les multinationales automobiles disposent généralement d'un matelas de liquidités plutôt confortable. D'une part, elles ont été échaudées par la crise de 2007-2008 qui a asphyxié plusieurs d'entre elles, qui se sont retrouvées à court de trésoreries pour poursuivre l'activité. Cela a été le cas des firmes américaines, dont deux ont dû demander d'être placées sous le chapitre 11 des faillites. Celui-ci permet à une entreprise de continuer à fonctionner, en bloquant momentanément les créanciers, mais en l'obligeant à un plan drastique d'assainissement (donc fermeture d'usines et licenciements).

D'autre part, la situation globale est plutôt morose. Les possibilités d'investissements rentables sont limitées. Certes, il y a la réorganisation des chaînes de production encore plus automatisées et robotisées. Des véhicules d'un type nouveau, à propulsion électrique, autonome, voire mus par l'hydrogène, voient le jour. Mais, pour l'instant, aucun de ces projets n'est réellement profitable.

Enfin, si on admet que des risques d'insolvabilité augmentent fortement quand le rapport des dettes à long terme et des fonds propres est égal à 1 (en d'autres termes, si les fonds propres sont toujours supérieurs aux dettes à long terme), le danger n'existe que pour les firmes américaines et les constructeurs européens de haut de gamme. D'une manière générale, les entreprises automobiles sont plutôt bien préparées à affronter une nouvelle crise. Tout dépend ensuite de l'ampleur de celle-ci.

Le tableau 9 donne un état des lieux de ces multinationales au 30 juin 2020, soit après le passage de la première vague de la pandémie, qui s'est accompagnée presque partout de confinements généralisés durant plusieurs semaines.

40 Carlos Ghosn, patron de Renault et de l'Alliance qui réunit Renault, Nissan et Mitsubishi Motors, est arrêté en novembre 2018 par la Justice japonaise. Celle-ci lui reproche des déclarations fiscales en dessous de la réalité et des abus de biens sociaux au détriment de Nissan. Carlos Ghosn a réussi à s'échapper de l'archipel et à rejoindre son Liban natal. Mais il est toujours poursuivi et Tokyo exige son extradition.

41 Il faut, néanmoins, préciser que ce dividende a été décidé en 2018 et donc porte sur les résultats de cette année-là.

Tableau 9. Résultats des principaux constructeurs automobiles durant les six premiers mois de 2020 (ventes et chiffres d'affaires en % par rapport aux six premiers mois de 2019 ; les autres données en millions d'euros)

	Ventes	CA	BN	FP	Liquidités
VW	-30,0	-23,2	-962	122.521	62.876
PSA	-45,7	-34,5	595	18.862	15.786
Renault	-34,9	-34,3	-7.292	25.838	14.132
FCA	-43,4	-37,0	-2.742		14.000
GM	-37,6	-30,2	-413	34.977	33.356
Ford	-36,5	-32,2	-780	27.431	50.841
Toyota	-50,0	-40,4	1.312	171.047	56.164
Nissan	-64,6	-50,5	-2.358	33.561	13.567
Honda	-40,0	-46,9	-668	65.105	21.534
Hyundai		-7,4	512	51.634	12.030
Daimler	-34,1	-18,1	-1.907	57.416	29.319
BMW	-23,0	-10,3	324	57.849	17.720
Volvo Cars	-19,5	-14,1	-166	5.037	4.189
Volvo Group	-41,2	-27,7	420	11.843	6.887
Paccar	-45,6	-39,7	184	8.701	3.709

Sources : Rapport semestriel 2020 des différents constructeurs.
Notes : CA désigne le chiffre d'affaires ; BN le bénéfice net ; FP les fonds propres.
Les firmes japonaises clôturent leur exercice annuel fin mars de chaque année.
Les données de ce tableau pour celles-ci ne portent donc que sur un trimestre.

On voit directement que, pour la majorité des constructeurs, le retournement est brutal, tant au niveau des ventes que du chiffre d'affaires, de l'ordre de 30 à 50%, voire davantage. Il n'y a que le haut de gamme qui s'en tire un peu mieux. Il s'ensuit des pertes pour la plupart des compagnies.

Comment gèrent-elles la situation ? On aurait pu penser qu'elles utilisent les liquidités à cette fin. Mais, en général, ce n'est pas le cas. Au contraire, elles essaient de constituer des réserves encore plus importantes, comme Volkswagen dont la trésorerie passe de 43 milliards d'euros à 63 milliards. Même chose pour Ford, Daimler et Toyota (qui a l'avantage de réaliser encore des bénéfices à ce stade). Il est clair que ces firmes s'attendent à des jours encore plus catastrophiques durant une période plus ou moins longue.

En fait, la majorité des entreprises ont réduit leurs fonds propres. C'est là qu'elles ont pris l'argent pour financer leurs pertes (quand il y en a). Mais ce n'est pas sûr que cela suffise. Globalement, les performances financières ont été meilleures au troisième trimestre. C'était avant le retour en flamme de l'épidémie.

Beaucoup s'attendent à une domination encore plus forte des groupes les plus importants. Ainsi, Carlos Tavares, le PDG de PSA, n'hésite pas à déclarer : *« Des événements comme le Covid, conjugués aux besoins d'investissements que nous imposent les nouvelles technologies et les nouvelles réglementations, notamment les normes d'émissions de CO_2, vont mettre à l'épreuve les entreprises, et faire un tri entre celles qui sont agiles, frugales et celles qui ne le sont pas. Nous sommes entre 2020 et 2030 dans une période totalement darwinienne de l'industrie automobile. »*[42] C'est pourquoi le groupe PSA a décidé de fusionner avec FCA, c'est-à-dire la famille Peugeot avec les Agnelli, un arrangement qui a été accepté par la Commission fin décembre 2020.

42 Les Échos, 28 juillet 2020.

3. LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES ET L'ENVIRONNEMENT

À côté de cette crise qui risque d'être apocalyptique, l'industrie automobile subit des changements majeurs poussés par l'innovation technologique et les nécessités écologiques. Le bureau d'études américain McKinsey prévient : *« Déjà dans un proche avenir, le modèle économique des équipementiers changera fondamentalement de la vente de véhicules à l'offre de solutions de mobilité pour le transport de personnes et de marchandises. Alors que les gens s'installent de plus en plus dans les zones urbaines, gagner le client du futur passe avant tout par offrir les meilleures solutions de mobilité aux citadins. »*[43]

Ces mutations concernent aussi bien la manière de produire que le type de biens qui sortira des chaînes d'assemblage, à savoir des véhicules à propulsion électrique ou à hydrogène et la voiture autonome, capable de conduire sans pilote. Et les investissements, même s'ils sont plus limités, se poursuivent dans cette voie.

« La crise du coronavirus n'a pas arrêté la transformation fondamentale de l'industrie automobile »[44]. Au contraire : *« La crise économique déclenchée par la pandémie de Covid-19 a introduit un choc extrême de demande qui est susceptible d'accélérer les processus de restructuration, peut-être de manière dramatique »*[45].

3.1. LES CHANGEMENTS DANS LA PRODUCTION

Dans l'organisation de la production et du travail, le toyotisme a gagné quasiment toutes les usines automobiles. Partout, s'imposent le just-in-time, la production tirée par la demande, le travail en teams discutant des manières d'accroître encore l'efficacité productivité, le contrôle de la qualité, la flexibilité des tâches… Partout, les relations avec les équipementiers s'apparentent aux rapports hiérarchiques de sous-traitance, où le constructeur impose le transfert d'une partie (voire parfois tout) du surplus financier réalisé chez le fournisseur à son avantage. L'arrivée de nouvelles innovations technologiques ne change pas cette donne. Au contraire, elle permet de pousser encore davantage ce système à dégager des profits pour les multinationales.

Nombreuses sont les nouveautés synthétisées sous le vocable d'Industrie 4.0. avancé par le patronat et le gouvernement allemands en 2011 pour définir ce qui caractériserait une quatrième révolution industrielle. Ce n'est pas l'intention de relever ici l'ensemble d'entre elles, mais de répertorier les principales, celles qui pourraient avoir l'impact le plus important pour le secteur.

Sur ce plan, la première et une des plus faciles à introduire est la connectivité des différents réseaux informatiques au sein d'un groupe, dans les relations entre la firme automobile et ses sous-traitants et même entre conglomérats différents. C'est ce qui est déjà à l'œuvre et sera renforcé par la technologie 5G.

On peut illustrer ce que cela peut signifier concrètement : *« Les fabricants de l'industrie automobile ont des sites internationaux. Les constructeurs qui*

43 McKinsey Center for Future Mobility, Race 2050. A Vision for the European Automotive Industry, Janvier 2019, p.39.
44 Roland Berger, How decision makers can overcome today's challenges and Position, Perform and Progress, 9 septembre 2020: https://www.rolandberger.com/en/Point-of-View/Triple-Transformation-A-framework-for-the-auto-industry-in-the-2020s.html.
45 Jan Drahokoupil, « Introduction: Digitalisation and automotive production networks in Europe », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.19.

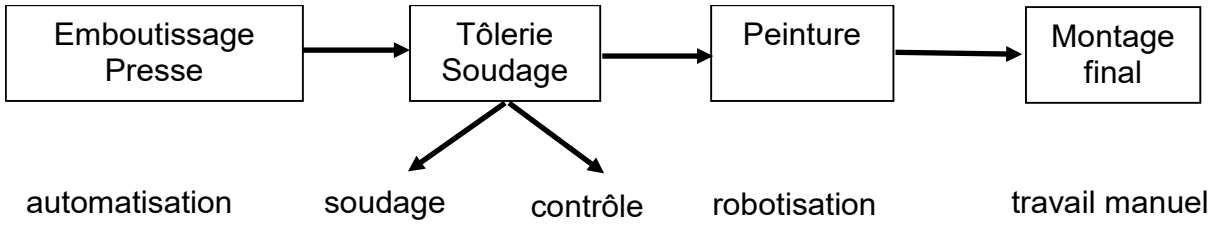
ont mis en œuvre l'industrie 4.0 peuvent connecter tous ces emplacements pour créer une relation permanente. Lorsque la demande des clients change, les opérations de production peuvent se déplacer entre les divers sites. Par exemple, supposons une demande plus élevée pour une voiture particulière. Mais l'installation désignée pour y faire face ne peut pas produire suffisamment de voitures pour répondre aux attentes des clients. Les technologies de l'Industrie 4.0 réagiront immédiatement en produisant ces voitures dans une autre usine pour augmenter l'offre. »[46]

Un second changement capital est l'introduction de l'intelligence artificielle. Il s'agit de l'utilisation de trois modifications majeures dans l'automatisation des processus de production (pris au sens général) : primo, l'arrivée de capteurs sensoriels permettant à la machine de voir, d'entendre, de toucher, de sentir tel un être humain ; secundo, une capacité d'apprentissage par lui-même du robot fondée généralement sur un mécanisme d'essais et d'erreurs[47] ; tertio, enfin, le décloisonnement des automates, de sorte qu'ils agissent de concert, actionnés et contrôlés 24 heures sur 24 par des ordinateurs.

Ceci pourrait être la transformation la plus importante dans l'industrie manufacturière, car permettant à des robots d'inonder et de remplacer les ouvriers sur la chaîne. Dans une usine d'assemblage déjà en grande partie automatisée, l'essentiel de la main-d'œuvre se situe à deux endroits : au contrôle des opérations de soudage à la fin du département de la tôlerie et au montage final pour ajouter à la carrosserie tous les composants nécessaires pour réaliser un véhicule.

On peut ainsi reprendre le processus concret de production dans l'automobile sur le schéma simplifié suivant.

Schéma simplifié d'une usine d'assemblage automobile



Les capteurs sensoriels permettent d'identifier les bonnes pièces à monter au bon endroit. L'intelligence artificielle corrige les éventuelles erreurs et peut faire face aux situations inattendues. Enfin, des ordinateurs centraux surveillent le tout pour garantir la qualité des opérations et repérer les défauts.

Dans ce cas, les ouvriers sont effectivement retirés de la production concrète pour se réserver les activités de contrôle général des ordinateurs coordonnant l'ensemble et de réparation des machines lorsqu'elles tombent en panne. Mais, à terme, même cette dernière fonction pourrait être réalisée par des robots. En outre, ces derniers peuvent intervenir en tout endroit accessible, n'étant pas arrêtés par la dangerosité des situations ou la toxicité des produits utilisés.

46 Tom Vermeulen & Jannelien Feys, Industry 4.0. in the Automotive Sector of Spain, Flanders Investment & Trade Market Survey, décembre 2019, p.22.
47 Ce processus permet de sélectionner les bonnes réponses face à un stimulus et de complexifier ensuite les situations, et ce, à l'infini.

Il est clair que c'est dans cette direction que l'on avance. C'est ce que décrit Jan Drahokoupil pour le compte de l'Institut syndical européen (ETUI[48]). Dans sa définition des étapes composant l'Industrie 4.0., il note en cinquième et dernière phase : *« Enfin, dans la cinquième étape, la production est complètement automatisée »*[49].

Mais la progression est lente jusqu'à présent. D'abord, il y a la question du coût. Ainsi, un robot industriel a un prix avoisinant les 250.000 euros pouvant remplacer deux ouvriers dans deux équipes travaillant 50 semaines par an. Il faut à l'entreprise qui s'engage dans cet investissement 23,6 mois en Tchéquie pour récupérer sa dépense, 30,6 mois en Hongrie, 32,6 mois en Pologne, mais seulement 7,4 mois en Allemagne (et donc quelque chose de similaire pour la Belgique)[50].

Ensuite, il y a la fiabilité de l'équipement. Et quand une firme se lance, ce n'est pas toujours aisé de revenir en arrière. Tesla, le leader de la voiture électrique, est, néanmoins, quelque peu revenu de sa stratégie du tout robot pour la production. Le propriétaire de la firme, le milliardaire américain Elon Musk, a twitté le 3 avril 2018 : *« L'automatisation excessive de Tesla était une erreur, mon erreur. L'humain est sous-valorisé. »*[51]

Max Warburton, analyste chez Bernstein, a réalisé un rapport sur l'automatisation de Tesla. Selon lui, le problème de l'usine *« vient de la complexité de l'assemblage final » de la voiture. Il écrit : « Lors de l'assemblage final, les robots […] ne détectent pas et ne tiennent pas compte des filetages qui ne sont pas droits, des boulons mal ajustés, des fixations qui ne sont pas alignées ou des joints défectueux, constate-t-il. Les humains sont vraiment bons à ça. »*[52] Un salarié peut ainsi repérer ce qui ne va pas, arrêter le process et essayer de le réparer.

Mais, avec la progression dans l'intelligence artificielle, rien ne dit que ces problèmes ne seront pas surmontés. Ainsi, l'unité de Fremont en Californie, qu'Elon Musk a reprise de la joint-venture entre General Motors et Toyota et qui a fonctionné de 1984 à 2010, connaît régulièrement des pannes de machine, plusieurs fois par jour. Cela n'arrivait pas lorsque le constructeur japonais gérait l'entreprise. Celui-ci engageait du personnel hautement qualifié pour la maintenance de l'équipement, alors que Tesla emploie des salariés peu expérimentés. En outre, Toyota prévoyait structurellement du temps pour les opérations d'entretien régulier, de sorte à éviter préventivement les arrêts mécaniques incongrus[53]. Ce n'est pas insurmontable, mais cela montre l'avantage que conservent les constructeurs par rapport aux nouveaux venus dans la profession.

Pour l'instant, les aspects les plus spectaculaires d'une transformation radicale ne sont pas en place. Les sièges centraux des multinationales allemandes, qui ont pourtant avancé ce concept d'Industrie 4.0., révèlent que le processus n'a guère progressé jusqu'à présent[54].

À court terme, c'est donc dans le sous-secteur réalisant le haut de gamme que les innovations pourraient intervenir. Les voitures se vendent plus cher et donc permettent des marges supérieures. Le constructeur peut rogner quelque peu sur celle-ci pour acquérir une position avancée dans une muta-

48 C'est le sigle anglais pour European Trade Union Institute.
49 Jan Drahokoupil, « Introduction: Digitalisation and automotive production networks in Europe », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.13-14.
50 Monika Martišková, « The transformation of jobs and working conditions: Towards a policy response », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.158.
51 Les Échos, 11 octobre 2018.
52 Les Échos, 2 mai 2018.
53 Business Insider, 11 mars 2020.
54 Jan Drahokoupil, « Introduction : Digitalisation and automotive production networks in Europe », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.14.

tion qui semble inévitable et ainsi récolter les fruits de cette initiative.

Les experts de McKinsey pronostiquent : *« le software d'un véhicule du segment D moyen (défini par la Commission européenne comme des voitures particulières spacieuses) devrait croître au rythme annuel de 11% et représenter 30% de la valeur du véhicule en 2030. Le contenu électronique et électrique assurerait 25% de la valeur totale du véhicule. »*[55]

Un avis partagé par Tommaso Pardi du Gerpisa. En ce qui concerne les nouvelles technologiques annoncées, il écrit : *« Leur potentiel se situe plutôt dans la production en petits lots de biens à très haute valeur ajoutée auxquels ces technologies sont susceptibles d'apporter de nouvelles propriétés, comme dans l'aviation ou l'industrie militaire. C'est aussi la raison pour laquelle on ne trouve leur application dans le secteur automobile que chez les spécialistes allemands dont certains produits, très haut de gamme, possèdent ce type de caractéristiques. »*[56]

Ceci aura deux effets essentiels sur l'emploi et les conditions de travail. D'abord, l'automatisation plus poussée entraînera une réduction du nombre d'emplois dans l'industrie manufacturière et dans le secteur automobile en particulier. Les grandes cathédrales ouvrières pourraient devenir rapidement les royaumes exclusifs des robots et des ordinateurs. Ensuite, les travailleurs exigés pour entrer dans de telles usines devront disposer d'une qualification bien supérieure, laissant sur le carreau les salariés au profil moins diplômés.

Les prévisions sont assez claires : *« c'est surtout dans l'assemblage, où existent les composantes les moins qualifiées, que se produiront les plus grandes avancées vers l'automatisation et la perte d'emplois qui l'accompagne. Bien qu'il puisse y avoir un certain décalage dans le temps dans le ré-outillage entre les sites - anciens ou nouveaux, externalisés ou à domicile - la planification consiste à ce qu'il se produise sur tous les sites de la chaîne de production. Cela ne signifie pas nécessairement que la situation de toutes les usines sera la même. En période de récession, comme dans la crise corona actuelle, la réduction de l'emploi aura tendance à se produire là où les conditions de travail sont plus précaires. Autrement dit, ceux avec moins de protection du travail et d'organisation syndicale. »*[57]

« L'opérateur sur la chaîne effectuant des travaux de routine représente ainsi le métier emblématique à risque en regard de l'automatisation. En Europe, les pays d'Europe centrale et orientale et l'Espagne comptent parmi ceux qui présentent le plus grand risque de perte d'emplois. Cela est lié au fait que ces pays ont une part plus élevée d'emplois dits routiniers. De plus, comme indiqué ci-dessus, le taux d'automatisation dans ces pays est plus faible que dans des pays comme l'Allemagne qui ont déjà procédé à certains ajustements. »[58]

Les experts de McKinsey s'attendent à une baisse de 15% des postes de production directe dans l'industrie automobile européenne. Ceux de PwC sont encore plus catastrophistes : *« Les effectifs de l'industrie seront réduits d'au moins 50% d'ici à 2030 et les employés qui resteront auront besoin de compétences très différentes. »*[59] En effet, ils devraient être plus flexibles, plus réactifs à tout imprévu. Bref, il y aura aussi une intensification du travail, déjà observée en Europe, particulièrement dans le sud du continent[60].

55 McKinsey Center for Future Mobility, Race 2050. A Vision for the European Automotive Industry, Janvier 2019, p.13.
56 Tommaso Pardi, op. cit., p.73.
57 Pamela Meil, « Inside looking out: Digital transformation in the German automobile sector and its effects on the value chain », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.40.
58 Jan Drahokoupil, « Introduction: Digitalisation and automotive production networks in Europe », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.18.
59 PWC, op. cit., p.32.
60 Jan Drahokoupil, « Introduction: Digitalisation and automotive production networks in Europe », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.19.

« *On s'attend à ce que le travailleur du futur manipule une vaste gamme de nouvelles technologies propres à l'automobile et, en outre, se tienne au courant des nouveaux développements en la matière. Des domaines tels que l'intégration fluide des codes, les unités de contrôle du moteur et l'intégration de plusieurs systèmes nécessitent tous des compétences diverses.* »[61]

3.2. L'AVENIR DE LA VOITURE ÉLECTRIQUE

À côté de cette transformation progressive dans la production, l'industrie automobile fait face aussi à des mutations de produits. Apparaissent les véhicules électriques et les voitures autonomes.

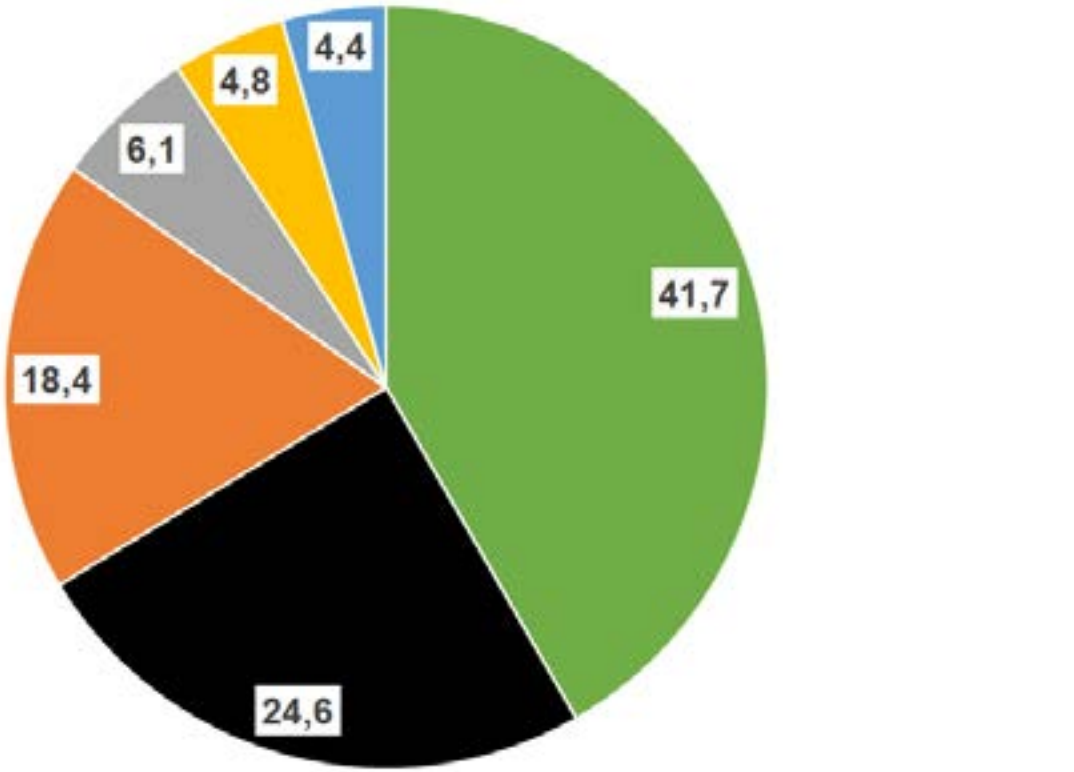
La propulsion électrique n'est pas neuve. Au début du XXe siècle, elle était très prisée. Elle était au centre d'une concurrence intense entre les entreprises de New York qui l'utilisaient et les constructeurs de Detroit qui privilégiaient le moteur à essence. La victoire du Michigan n'était pas acquise. C'est lorsque le démarreur électrique fut inventé que la balance a penché définitivement en faveur du pétrole. En effet, un des obstacles majeurs à l'emploi d'un véhicule était qu'il fallait activer le moteur à partir d'une manivelle. Mais General Motors inaugura la clé qui allait déclencher la mise en route de la voiture, sans ces efforts musculaires. Dans ces conditions, les engins de Detroit étaient moins chers et plus faciles d'utilisation. Les compagnies new-yorkaises firent faillite les unes après les autres ou se détournèrent de l'assemblage automobile.

Aujourd'hui, les émissions de dioxyde de carbone dans l'atmosphère, produites notamment par la combustion des énergies fossiles, menacent l'évolution de l'humanité. Ce gaz à effet de serre serait responsable en partie du réchauffement climatique que l'on constate depuis au moins deux siècles et à une vitesse qui a tendance à s'accélérer. Comme le montre le graphique 6, le transport représente presque un quart de cette prolifération.

61 Deloitte Touche Tohmatsu, A new era. Accelerating toward 2020: An automotive industry transformed, 2009, p.22.

Source : Agence Internationale de l'Énergie, CO2 emissions by sector, World 1990-2018.

Graphique 6. Répartition des émissions de CO2 dans le monde par secteur en 2018 (en %)



Electricité ■ Transport ■ Industries ■ Résidentiel ■ Autres énergies ■ Autres

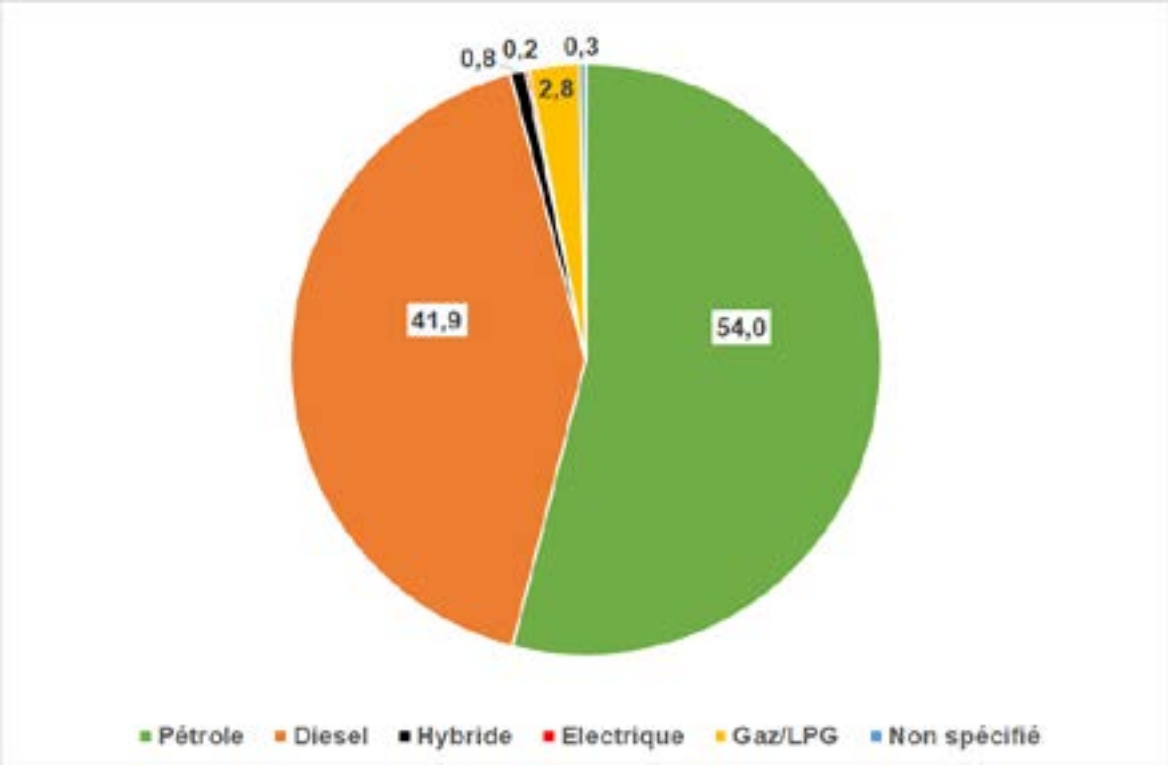
Source : ACEA, Vehicles in use : Europe 2019, ACEA Report, 5 décembre 2019, p.13.

Dans ces 24,6%, la mobilité routière prend en charge les trois quarts, soit environ 18% du total[62]. Et cette part du transport augmente, puisqu'elle n'était que de 22,5% en 1990.

En outre, chaque année, quelque 1,3 million de personnes perdent la vie dans un accident de voiture et plus de 50 millions en sortent blessés[63]. En 2015, 64% de tous les trajets se déroulent dans un environnement urbain. Les prévisions pour 2050 annoncent que la distance parcourue au sein de ville va tripler[64].

Face à cette situation, la plupart des pays ont décidé de répondre en tentant de réduire ces émissions. Mais force est de constater que la plupart des véhicules sont toujours propulsés par des solutions basées sur les énergies fossiles. Le graphique 7 en est la preuve. Il ne prend en compte que l'Union européenne. Mais c'est assez représentatif de l'état du parc automobile mondial.

Graphique 7.
Répartition des voitures particulières selon le type de moteur dans l'Union européenne en 2018 (en %)



Source : ACEA, Vehicles in use : Europe 2019, ACEA Report, 5 décembre 2019, p.13.

62 ILO, op. cit., p.25.
63 ILO, op. cit., p.20.
64 ILO, op. cit., p.24.

En 2018, 96% des véhicules en circulation disposent d'un moteur à essence ou un diesel. Si on ajoute les 2,8% qui utilisent du gaz naturel, il reste à peine 1% pour l'hybride[65] et l'électrique. À l'échelle mondiale, on estime aussi que le stock d'automobiles électriques s'établit à 1%[66].

La situation a, certes, tendance à s'améliorer, comme le présente le tableau 10.

Tableau 10. Ventes de voitures électriques dans le monde par région 2014-2019 (en millions d'unités)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chine	0,07	0,22	0,37	0,65	1,17	1,10
USA	0,12	0,12	0,16	0,20	0,36	0,33
Europe	0,10	0,20	0,22	0,31	0,40	0,59
Japon	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05	0,04
Autres	0,01	0,01	0,02	0,05	0,11	0,11
Total	0,33	0,58	0,80	1,26	2,09	2,17
Part (en %)	0,4	0,7	0,9	1,4	2,3	2,5

Source : Agence Internationale de l'Énergie, Global electric car sales by key markets, 2010-2020.

On observe ainsi une forte progression des ventes, puisque le marché mondial a presque septuplé entre 2014 et 2019, tiré surtout par la Chine et l'Europe. De cette façon, si la voiture électrique représentait à peine 0,4% de l'ensemble des ventes automobiles en 2015, cette part est passée à 2,5% en 2019. Cela devrait encore augmenter avec la pandémie, car si l'achat de véhicules recule fortement, cette baisse est moins prononcée pour l'électrique. L'Agence internationale de l'énergie estime que le pourcentage pourrait atteindre 3% en 2020.

Deux éléments cruciaux pour le développement de ce secteur sont le prix de la voiture, généralement plus chère qu'une automobile traditionnelle à l'essence, et l'existence de bornes pour recharger les batteries. Aux États-Unis, si une majorité de potentiels clients (52%) se prononcent en faveur de l'acquisition d'un véhicule électrique, seulement 28% se disent prêts à payer une prime supplémentaire pour celui-ci. En Inde, c'est même à peine 20% qui se déclarent disposés à dépenser davantage[67].

En général donc, pour l'instant, ce sont des financements publics avantageux pour les consommateurs, très différents par pays, qui poussent le marché. Ainsi, en Chine, depuis 2010, des subsides sont attribués aux acheteurs de véhicules électriques. En 2017, cela représente un montant de 4,8 milliards d'euros[68]. La baisse constatée en 2019 s'explique partiellement par la volonté du gouvernement de Beijing de réduire ces incitations. Mais, vu l'ampleur de la contraction, ces dernières ont été prolongées jusqu'en 2022[69]. Des primes

65 C'est une sorte de double moteur qui peut fonctionner alternativement à l'essence ou grâce à l'électrique.
66 Agence Internationale de l'Énergie, Global EV Outlook 2020: https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2020.
67 Deloitte Touche Tohmatsu, A new era. Accelerating toward 2020: An automotive industry transformed, 2009, p.10.
68 McKinsey Center for Future Mobility, Race 2050. A Vision for the European Automotive Industry, Janvier 2019, p.14.
69 Agence Internationale de l'Énergie, Global EV Outlook 2020 : https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2020.

similaires ont été lancées en Allemagne[70] et en Italie. En France, elles datent de 2007 à l'issue du Grenelle[71] de l'environnement d'octobre qui instaure un système de bonus-malus favorisant l'achat de voitures propres. Cette disposition est renforcée par la Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte de 2015 qui porte l'aide, un super-bonus, à près de 10.000 euros par automobile.

Dans l'Union européenne, 20 États accordent des primes ou des bonus à l'achat de véhicule électrique. Six (Belgique, Bulgarie, Chypre, Danemark, Lettonie et Malte) offrent des avantages fiscaux. Seule la Lituanie ne fournit aucune aide[72].

Quant aux bornes, les investissements, eux aussi essentiellement publics, avancent très rapidement. De nouveau, c'est la Chine qui est à la pointe. L'Europe tente de rattraper son retard. Depuis 2017, le réseau sur le continent est devenu trois fois plus dense, avec les Pays-Bas en tête des États qui le développent[73]. Dans ce pays, il y a neuf lieux pour recharger ces batteries pour 100 km, contre 1,7 en moyenne ailleurs dans le monde[74].

À côté de ces aides, les gouvernements imposent des limitations dans les émissions de gaz carbonique pour respecter les objectifs de l'accord de Paris sur le climat, adopté fin 2015. Dans l'Union européenne, de telles mesures existent depuis 2009 pour les voitures neuves et depuis 2011 pour les camionnettes. En 2015, une norme de 130g de CO_2 par kilomètre a été fixée en moyenne pour la flotte sortie des chaînes. Pour 2021, cet objectif devrait être réduit à 95g pour chaque voiture nouvellement produite[75].

En même temps, des projections plus lointaines fixent une diminution des niveaux d'émission par rapport à 2021 à 15% pour 2025 et 37,5% pour 2030 en ce qui concerne les voitures particulières. Pour les véhicules utilitaires légers et les vans, cela devrait être 15% pour 2025 et 31% pour 2030[76]. Enfin, pour les poids lourds, la règle serait une réduction de 15% en 2025 et 30% en 2030[77]. Mais la Commission envisage d'aller plus loin et d'imposer une norme à 55% pour 2030, alors que les lobbies automobiles s'activent pour empêcher une telle mesure. La présidente Ursula von der Leyen suggère qu'un tel résultat pourrait être satisfait grâce à l'extension du marché des voitures électriques.

Il y aurait moyen de résoudre en partie la hausse de la mobilité urbaine attendue par un développement important des transports publics. Cela permettrait en même temps de diminuer le nombre de morts sur les routes et de dégrader les villes[78]. Cela éviterait de continuer à polluer, d'épuiser les ressources de la planète et de délocaliser les dégâts environnementaux vers les pays miniers.

70 Elles peuvent atteindre 9.000 euros par véhicule dans ce pays et elles se poursuivront jusqu'en 2025. Le gouvernement a étendu ces bonus aux poids lourds (Handelsblatt 17 novembre 2020 et Der Spiegel, 18 novembre 2020). À partir de juin 2020, la France offre un bonus de 7.000 euros sur toute voiture 100% électrique de moins de 45.000 euros (contre 6.000 euros auparavant). Au-dessus d'un prix catalogue de 60.000 euros, la prime est supprimée.
71 Les accords de Grenelle en France sont célèbres pour avoir en mai 1968 amélioré grandement les conditions de salaire des travailleurs.
72 ACEA, Overview: Electric vehicles: Tax benefits & purchase incentives in the European Union, 9 juillet 2020.
73 Wolfgang Bernhart, Challenges abound. Ongoing crises call for a proactive approach, Automotive Disruption Radar, Issue 7, Roland Berger, 29 avril 2020, p.7.
74 Wolfgang Bernhart, op. cit., p.10.
75 European Commission, « Reducing CO2 emissions from passenger cars - before 2020 ».
76 European Commission, « CO2 emission performance standards for cars and vans (2020 onwards) ».
77 European Commission, « Reducing CO2 emissions from heavy-duty vehicles ».
78 Sans compter qu'une solution réellement écologique ne se limite pas à remplacer le pétrole par l'électricité. Il faut produire cette dernière sans énergie fossile, ce qui n'est pas gagné à l'heure actuelle.

Il n'est pas sûr que le véhicule électrique soit aussi propre que cela. Sur base de données de 2013, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) en France a calculé qu'au total « *il est difficile de conclure que le véhicule électrique apporte une véritable solution aux enjeux d'efficacité énergétique* »[79]. En effet, si à l'usage celui-ci est effectivement plus écologique – et encore ceci dépend de la source énergétique utilisée -, en revanche, sa fabrication peut engendrer nombre d'impacts négatifs sur la nature.

Mais l'enjeu est clairement économique. Le transport public, de ce point de vue, serait la pire des solutions pour les constructeurs et surtout pour les champions nationaux que sont Volkswagen, Daimler, BMW, FCA, PSA et Renault. Il n'y a que les producteurs de bus qui pourraient y trouver leur compte. Donc s'il faut penser écologie, ce sera la voiture électrique dont on promet un avenir radieux.

La Commission européenne ne cache pas ses ambitions de profiter des normes environnementales pour se positionner en leader du marché mondial et ainsi positionner « ses » firmes à l'avant-plan en cette matière : « *Nous nous trouvons dans une course mondiale pour glaner les bénéfices et répondre aux questions soulevées, car cela représente une opportunité majeure pour la croissance et l'emploi. Le nouveau marché des véhicules automatisés et connectés devrait connaître une croissance exponentielle et de grands bénéfices économiques sont attendus, avec par exemple des recettes dépassant 620 milliards d'euros d'ici 2025 pour l'industrie automobile de l'UE et 180 milliards d'euros pour le secteur électronique de l'Union européenne. La mobilité automatisée pourrait donc soutenir l'ambition de l'Union européenne d'une industrie plus forte et plus compétitive, créant de nouveaux emplois et dynamisant la croissance économique.* »[80]

Elle ajoute : « *Si l'Europe veut rester compétitive et favoriser l'emploi, il sera essentiel que les technologies, services et infrastructures clés soient développés et produits en Europe et que le cadre réglementaire nécessaire soit en place* »[81]. C'est la norme, environnementale ici, au service de la compétitivité. Mais cela veut dire que, même si les firmes freinent, les autorités communautaires veulent avancer pour battre les concurrents américains, japonais et chinois.

Une initiative majeure a été lancée dans ce cadre. En octobre 2017, une plateforme European Battery Alliance (Alliance européenne pour les batteries), créée sous l'impulsion de Maroš Šefčovič, vice-président de la Commission et commissaire en charge de l'Énergie à l'époque, réunit sept États membres (France, Allemagne, Italie, Pologne, Belgique, Suède et Finlande), 17 firmes industrielles dont BMW, PSA, Saft (filiale de Total), BASF et Solvay, 70 partenaires externes et la Banque européenne d'investissement. Le but est de créer en Europe une chaîne de fabrication compétitive de cellules de batteries durables[82].

L'enjeu est de taille, car dans ce domaine le vieux continent est très en retard, avec une part de marché d'à peine 1%, alors que les acteurs majeurs sont asiatiques : Contemporary Amperex Technology (CATL) 23 % de l'offre mondiale, Panasonic (22 %), le chinois BYD (13 %), les sud-coréens LG-Chem (10 %) et Samsung-SDI (5,5 %), selon le Center for Automotive Research (CAR),

79 Ademe, « Les potentiels du véhicule électrique », avril 2016, p.3.
80 Commission européenne, En route vers la mobilité automatisée : une stratégie de l'UE pour la mobilité du futur, Communication de la Commission au parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions, Bruxelles, 17 mai 2018, p.2-3.
81 Commission européenne, op. cit., p.6.
82 The Good Life, 26 octobre 2020.

un centre d'études installé à Ann Arbor, dans le Michigan[83]. Et le total des ventes est estimé à 250 milliards d'euros pour 2025, selon l'Institut européen d'innovation et de technologie.

La Commission approuve le projet financé à concurrence de 3,2 milliards par les États membres : Allemagne pour 1,25 milliard, France pour 960 millions, Italie pour 570 millions, Pologne pour 240 millions, Belgique pour 80 millions, Suède pour 50 millions et Finlande pour 30 millions. Le privé devrait ajouter 5 milliards.

C'est un programme en plusieurs étapes. La première consiste à créer un site pilote par Saft à Nersac, près d'Angoulême, en janvier 2020, pour un investissement de 200 millions d'euros. L'usine compte près de 200 emplois et table sur un début des opérations mi-2021, de sorte à étudier la faisabilité de la production de batteries électriques de nouvelle génération. Ensuite, deux unités de fabrication devraient voir le jour, l'une en France, l'autre en Allemagne, pour commencer la confection du composant à l'horizon 2022-2023. Chacune d'elles engendrerait quelque 1.500 postes de travail.

L'ambition est à terme de favoriser l'émergence de 10 et 20 usines géantes pour approvisionner en batteries le marché européen. L'unité de Kaiserslautern, appartenant à Opel (aujourd'hui filiale de PSA), tout comme celle de Douvrin, près de Lens, propriété de la Française de mécanique (aussi détenue à 100% par PSA), devraient être dédiées à la production de cette partie essentielle du véhicule électrique[84]. Auparavant, elles réalisaient des moteurs à essence ou diesel.

En septembre 2020, le même Maroš Šefčovič avec son compère Thierry Breton, commissaire au Marché intérieur, a lancé une seconde initiative, l'European Raw Materials Alliance (Alliance européenne pour les matières premières). Modelée sur la précédente, elle associe États membres et entreprises privées pour l'exploration et l'exploitation de minerais rares sur le vieux continent.

Il s'agit d'encourager l'extraction de ces matériaux de son propre sol, plutôt que de les importer. Ainsi, la Chine fournit 98% des besoins en terres rares de l'Union européenne, la Turquie 98% de borate et l'Afrique du Sud 71% de platine[85]. Or, L'Europe regorgerait de cobalt, de bauxite, de béryllium, de bismuth, de gallium, de germanium, d'indium, de niobium et de borate.

Quant au lithium, le Portugal est déjà un gros producteur, avec une part du marché mondial de 1,6%. Mais, en avril 2020, on a découvert des gisements d'étain et de lithium en République tchèque.

83 Ouest France, 2 mai 2019.
84 Emmanuel Maumon, « L'Union européenne valide le projet d'Airbus des batteries », Avem (Association pour l'Avenir du Véhicule Electro-Mobile), 16 décembre 2019.
85 EurActiv, 30 septembre 2020.

On estime aussi que la Serbie regorgerait des plus gros dépôts du continent[86].

Ces prospections inquiètent les défenseurs de l'environnement. Ces mines sont généralement polluantes, dégradent les terres environnantes et déversent des déchets non recyclés, souvent toxiques, dans la nature. 234 ONG ont émis des protestations contre cette orientation de la Commission. Elles ont envoyé une lettre aux responsables communautaires pour exiger que les populations locales aient le droit de refuser l'installation de telles activités[87].

Mais revenons aux prévisions de croissance des voitures électriques. L'Agence internationale de l'énergie, qui regroupe les 30 pays participants à l'OCDE[88], prévoit deux scénarios. Dans le premier, les gouvernements poursuivraient les politiques actuelles d'encouragement à l'électrique. Dans ce cas, le parc de véhicules de ce type passerait de 7,2 millions d'unités en 2019 à 140 millions en 2030. Soit une multiplication par 20. Dans la deuxième hypothèse, les États s'engagent encore plus fermement dans un projet de « développement durable et soutenable ». La flotte pourrait alors atteindre 245 millions dans une décennie. Soit 34 fois plus.

Dans ces conditions, c'est au constructeur qui annonce le plus vite ses ambitions. Le groupe Volkswagen, dont fait partie Audi, planifie le lancement de 70 nouveaux modèles électriques pour 2028. BMW veut en produire 25 pour 2023 et Fiat (FCA) devrait en offrir 12 dès 2021[89]. Et ce ne sont pas les seuls. Renault est également très actif avec sa Zoé.

Cela signifie que beaucoup d'usines devront se reconvertir à une autre façon de produire. D'ores et déjà, on sait que cela s'accompagnera d'une baisse globale des effectifs, parce qu'une voiture de ce type demande moins de composants à monter. *« Les véhicules électriques ont moins de pièces mobiles et une durée de vie plus longue et nécessitent moins d'heures de fabrication par véhicule et moins d'entretien et de réparation. Selon le cabinet de conseil AlixPartners, les heures nécessaires pour assembler un moteur à combustion interne s'élèvent à 6,2 par véhicule, ce qui passe à 9,2 heures par véhicule pour les hybrides et diminue à 3,7 heures par voiture avec un moteur électrique. »*[90]

86 EurActiv, 1er septembre 2020.
87 EurActiv, 30 septembre 2020.
88 Organisation de Coopération et de Développement économique, qui rassemble les 30 États capitalistes les plus riches de la planète.
89 EurActiv, 13 mai 2020.
90 ILO, op. cit., p.28.

Un rapport destiné au gouvernement allemand annonce une perte d'emplois de 400.000 personnes dans l'industrie manufacturière en cas d'orientation vers le tout électrique[91]. Les experts de McKinsey prévoient une diminution de quelque 300.000 postes en Europe entre 2018 et 2030 due à l'avènement du véhicule électrique[92].

3.3. LA VOITURE AUTONOME

L'autre innovation de produit est à la fois plus révolutionnaire et plus aléatoire. C'est la voiture autonome. En principe, celle-ci devrait se mouvoir sans chauffeur et devrait être capable d'éviter tous les obstacles. En moyenne, un citoyen européen passe 40 minutes par jour dans son automobile[93]. C'est un résultat de la « quatrième révolution industrielle », à savoir l'arrivée de capteurs sensoriels et de capacités d'apprentissage chez les robots et les ordinateurs. Certains de ces véhicules circulent déjà aux États-Unis depuis 2010.

En revanche, avant qu'un tel produit soit réellement disponible sur le marché, il faudra encore attendre. Plusieurs problèmes se posent à sa commercialisation généralisée. D'abord, une fiabilité sans faille est nécessaire. Or, on n'en est pas sûr à ce stade. Des chercheurs de la Rand Corporation aux États-Unis estiment qu'il faudrait que les engins soient testés non sur des millions de kilomètres, mais des centaines de millions, voire des milliards pour que l'ordinateur soit jugé supérieur au pilote humain[94]. Ensuite, la législation devrait s'adapter. En effet, si un accident arrive, qui est responsable ? le conducteur, le propriétaire de la voiture, le constructeur ou l'équipementier qui a posé le capteur, ou encore le concepteur du software de navigation ?

Il est probable que l'introduction de ce véhicule ne sera que progressive, en suivant les étapes indiquées par la Société internationale des ingénieurs automobiles[95]. Celle-ci prévoit six niveaux ou degrés d'autonomie :

« ***Niveau 0 :*** *pas d'automatisation.*

Niveau 1 : *assistance à la conduite avec la régulation de vitesse ou l'aide au changement de voie.*

Niveau 2 : *plusieurs fonctions sont déléguées, mais les autres tâches de conduite sont effectuées par le conducteur.*

Niveau 3 : *l'ensemble des fonctions de conduite est délégué, sous réserve que le conducteur puisse reprendre la main « de façon adéquate ».*

Niveau 4 : *le conducteur peut faire autre chose sur l'ensemble du trajet sans avoir à être disponible.*

Niveau 5 : *automatisation totale. Volant et pédales ont disparu et l'ensemble des fonctions du véhicule, dans toutes les situations, est automatisé. »*[96]

En mars 2018, à Tempe dans l'Arizona, une femme de 49 ans marchait à côté de son vélo de nuit, quand une voiture fonctionnant suivant un degré d'au-

91 ILO, op. cit., p.19.
92 McKinsey Center for Future Mobility, Race 2050. A Vision for the European Automotive Industry, Janvier 2019, p.32.
93 McKinsey Center for Future Mobility, Race 2050. A Vision for the European Automotive Industry, Janvier 2019, p.20.
94 Les Échos, 3 octobre 2016.
95 LA SAE (Society of Automotive Engineers) International a été fondée en 1905. Elle regroupe quelque 84.000 ingénieurs, chefs d'entreprise, professeurs, étudiants dans 97 pays. Son siège se trouve à Troy dans le Michigan.
96 Les Échos, 3 octobre 2016.

tonomie de niveau 3 la percute mortellement. En fait, le pilote automatique, conçu par Uber, l'avait repérée six secondes seulement avant l'impact, mais l'avait classifiée comme simple objet. Comme le freinage brusque est considéré comme traumatisant, il n'a pas été déclenché. La conductrice avait été avertie par un signal sonore, mais n'avait pas les yeux sur le volant à ce moment-là. Elle n'a pas pu rectifier à temps, d'autant que l'automobile roulait à 60 km/h[97].

De ce fait : « *Les prévisions de l'industrie sur l'utilisation des véhicules autonomes varient considérablement et beaucoup prévoient qu'il faudra peut-être des décennies avant que les véhicules entièrement automatisés ne deviennent monnaie courante* »[98]. Le pronostic de PwC comme quoi 25% des nouvelles voitures vendues en 2030 auraient un degré d'autonomie de 4 sur 5[99] est donc très audacieux à ce jour.

Ce qui est certain, en revanche, est la part croissante que vont prendre l'électronique et l'informatique dans la production de l'automobile et donc dans son coût. McKinsey évalue que, pour l'électronique, ce pourcentage va être multiplié par 1,5 et celui du software va quadrupler. Pour une voiture de taille moyenne (segment C ou D)[100], d'un rix pouvant osciller de 20.000 à 40.000 euros, la valeur des composants électroniques devrait se monter à 4.400 euros et le software à 5.100 euros[101].

C'est dire l'importance. Les semiconducteurs pourraient représenter 35% de cette valeur électronique, contre 25% actuellement[102].

On change alors de registre. La concurrence ne se concentre plus sur l'organisation efficace de la production pour assembler plus de 10.000 pièces sur une carrosserie constamment en mouvement ou sur des designs de modèle plus aérodynamiques les uns que les autres. Il intègre une compétence qui n'est pas de l'ordre des constructeurs : la maîtrise informatique. C'est un marché mondial évalué à près de 1.100 milliards d'euros en 2030[103]. C'est pour cela que d'autres acteurs comme Google ou Uber se lancent dans l'aventure automobile.

Le plus célèbre et le plus performant actuellement est incontestablement Tesla, qui produit non seulement des véhicules électriques, mais également autonomes, issus d'une production largement robotisée. La firme californienne fait plutôt cavalier seul, se concentrant sur la conception de la voiture et laissant la manufacture à des sous-traitants.

Mais la tendance est plutôt à la coopération. « *Aucune entreprise ne peut à elle seule développer l'expertise nécessaire pour gérer tous les éléments de la chaîne d'approvisionnement électronique et logicielle, ni en supporter les coûts. Cela est particulièrement vrai lors du développement de systèmes complexes pour la conduite autonome, dont les exigences matérielles et logicielles, comme nous l'avons vu ci-dessus, sont très exigeantes. En conséquence, l'industrie automobile traverse une période de partenariats et de consortiums à grande échelle entre rivaux. Celles-ci visent à créer un*

97 Science & Vie, 19 septembre 2019.
98 ILO, op. cit., p.19.
99 PwC, op. cit., p.26.
100 Des exemples de voiture de classe C sont la Renault Mégane ou la Golf. La Passat ou la Ford Mondeo sont des automobiles de classe D.
101 McKinsey Center for Future Mobility, Race 2050. A Vision for the European Automotive Industry, janvier 2019, p.33.
102 Falk Meissner, Computer on wheels : Disruption in automotive electronics and semiconductors, Roland Berger Focus, 16 janvier 2020, p.9.
103 PWC, op. cit., p.3.

écosystème complexe de compétences diverses, à réduire les risques, à renforcer les capacités et à partager les coûts de développement de la conduite autonome. »[104]

Actuellement, deux ensembles mènent la danse : celui qui regroupe BMW, FCA (Fiat), Audi (VW) et Intel/Mobileye[105] et l'autre reprenant Toyota, GM et Nvidia, entreprise californienne spécialisée dans les technologies d'informatique visuelle. Mais les autres se tiennent en embuscade.

Cela promet une compétition généralisée où seuls survivront les plus forts et les plus rentables. Les laissés pour compte risquent d'être nombreux. *« Il y aura trois ou quatre spécialistes mondiaux dans chacune des principales technologies dont dépend l'industrie, telles que les groupes motopropulseurs électriques, les systèmes de connectivité des véhicules et le matériel et les logiciels de conduite autonome. Les marchés de ces produits seront dominés par les gagnants et le nombre d'entreprises indépendantes sera considérablement réduit, notamment les constructeurs automobiles, les fournisseurs, les concessionnaires et les sociétés d'après-vente. De plus, le nombre total d'emplois traditionnels requis dans l'industrie sera réduit à mesure que les technologies deviendront moins axées sur le matériel et plus standardisées. »*[106]

Il est un secteur qui pourrait progresser plus vite dans le véhicule autonome, c'est celui des poids lourds. En 2018, 76,5% des marchandises transportées dans l'Union européenne (à 28) l'étaient par la route[107]. Aux États-Unis, cette part atteint 78%[108]. C'est peut-être davantage en Chine.

Pour ce type d'échange, le coût salarial représente environ la moitié et l'essence le quart[109]. Il peut être intéressant de pouvoir s'en passer pour une compagnie de transport. Mais la technologie est chère, elle aussi. On l'estime à quelque 930 millions d'euros pour la panoplie informatique complète[110]. Une telle somme n'est envisageable que pour une société qui dispose d'une flotte de beaucoup de camions. Par exemple, si elle en possède 200.000, elle pourra amortir ce montant au niveau de 4.650 euros par unité.

Mais, pour la firme, il y aura d'autres avantages comme le fait qu'un poids lourd autonome peut théoriquement circuler tout le temps, sauf en cas d'entretien. *« Comme les camions automatisés peuvent, au moins en théorie, fonctionner 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, leur utilisation est presque deux fois plus élevée que celle des camions avec chauffeurs, qui ont besoin de se reposer une fois qu'ils ont atteint la limite de conduite légale. Moins de camions automatisés sont nécessaires pour transporter le même fret. (...) Nous estimons que d'ici 2035, 20 à 25% du volume de fret aux États-Unis pourraient être traités par des centres de transfert (hubs), ce qui réduirait le parc de camions global de 6%. D'ici là, les camions automatisés représenteront 10 à 15% des camions*

104 Falk Meissner, Computer on wheels: Disruption in automotive electronics and semiconductors, Roland Berger Focus, 16 janvier 2020, p.18.
105 Mobileye est une société israélienne qui développe des systèmes d'assistance à la conduite de véhicules. Depuis 2017, c'est une filiale d'Intel.
106 Oliver Wyman, Building the Automotive Industry of 2030. Customers, cars, the industry – all will look different, 2019, p.6.
107 Eurostat, Modal split of freight transport.
108 Calculs sur base U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics and Federal Highway Administration, Freight Analysis Framework, version 4.5, 2019. On a éliminé le transport d'énergies fossiles par pipeline.
109 Stephan Keese, Shifting up a gear. Automation, electrification and digitalization in the trucking industry, Roland Berger Focus, 13 septembre 2018, p.12.
110 Conversion en euros de 2018 sur base de Stephan Keese, Shifting up a gear. Automation, electrification and digitalization in the trucking industry, Roland Berger Focus, 13 septembre 2018, p.7.

sur la route. »[111]

Une concurrence exacerbée, des entreprises en faillite, une concentration aussi bien parmi les constructeurs que chez les compagnies de transport, des véhicules sans chauffeur qui menacent des milliers de routiers et de taximen… La seule note positive de ce tableau est la possible création d'emplois dans l'électronique et l'informatique, pour autant que le pays ou la région dispose de firmes actives dans ces domaines.

111 Stephan Keese, Shifting up a gear. Automation, electrification and digitalization in the trucking industry, Roland Berger Focus, 13 septembre 2018, p.16.

4. LA SITUATION DES SITES BELGES

Dans les années 80 et 90, la Belgique pouvait s'enorgueillir d'être le pays qui assemblait le plus de véhicules par habitant. Après les fermetures successives des usines d'assemblage de Renault à Vilvorde (1997), d'Opel à Anvers (2010) et de Ford à Genk (2013), la situation s'est totalement retournée. Aujourd'hui, c'est la Slovaquie qui peut revendiquer ce titre. La vente de voitures qui contribuait fortement à l'excédent commercial belge (de 4 à 8 milliards d'euros par an entre 1988 et 2006) a complètement disparu.

Le pays a payé un lourd tribut à la nouvelle orientation géographique du continent en matière automobile et aux différentes crises : 25.000 postes éliminés entre 2000 et 2018 (voir tableau 5), soit quasiment une diminution de moitié sur la période[112]. Mais il n'est pas le seul. *« Entre 2010 et 2014, Fiat, PSA, Ford et Opel procèdent à la fermeture de sept usines en Europe, toutes localisées dans des pays à hauts coûts salariaux : Opel Antwerp et Ford Genk, respectivement en 2010 et en 2013 en Belgique ; Fiat Termini en 2011 en Italie ; PSA Aulnay en 2013 en France ; Ford Southampton et les presses de Ford Dagenham en 2013 en Grande-Bretagne ; et Opel Bochum en 2014 en Allemagne. Dans le cas d'Opel Antwerp, en Belgique, l'usine a été fermée malgré la signature d'un accord-cadre entre GM Europe et son Comité d'Entreprise Européen sur la réduction du temps de travail en contrepartie d'un engagement de l'entreprise à ne pas utiliser de licenciements collectifs et à ne pas fermer d'usines en Europe. »*[113]

Un des gros problèmes est que les décisions majeures sont prises dans les maisons mères, au siège central du groupe. C'est ce qu'avait souligné déjà à l'époque Louis Schweitzer, le président de Renault, en 1997, lors de la fermeture de Vilvorde : il en assumait l'entière responsabilité ; c'était sa décision, c'est-à-dire celle de la direction de la multinationale.

Or, le commandement central exige la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité économique et la flexibilité. Les filiales disposent d'une certaine latitude pour remplir ces missions. Mais elles ne contrôlent en aucune façon le financement des investissements. *« Le principal problème auquel sont confrontées les usines lors de l'adoption d'améliorations technologiques concerne la nécessité d'approuver les dépenses en capital par le siège social de l'entreprise propriétaire. Les filiales ont très peu d'autonomie dans les décisions d'investissement et doivent donc solliciter l'approbation du groupe en soumettant une justification qui, dans la plupart des cas, implique le recouvrement des dépenses prévues sur une période de temps très courte (périodes d'un à trois ans). »*[114]

« Dans le cas de Volkswagen, par exemple, la gestion des plateformes modulaires (le Modular Transversal Kit, « Modularer Querbaukasten ») est complètement centralisée en Allemagne où sont localisés 20.000 des 35.000 salariés en R&D du groupe. Toutes les décisions stratégiques en matière de politique-produit sont prises au siège, à Wolfsburg, qui coordonne l'ensemble des activités mondiales du groupe, y compris en matière d'organisation productive. »[115] Au final, cela laisse peu d'autonomie réelle à la filiale, qui doit sa survie essentiellement à la stratégie globale de la multinationale.

112 Et c'est sans compter les 3.000 emplois perdus à Renault Vilvorde qui ont été comptabilisés en 1997.
113 Tommaso Pardi, op. cit., p.69.
114 Ricardo Aláez-Aller, Carlos Gil-Canaleta, Juan Carlos Longás-García and Miren Ullibarri-Arce,
« Digitalisation and the role of MNC subsidiaries in the Spanish automotive industry », in Jan Drahokoupil (éd.), op. cit., p.79.
115 Tommaso Pardi, op. cit., p.119-120.

On peut donc s'attendre qu'à l'avenir, la situation déjà lancée en ce qui concerne le transfert de la production vers l'Est européen se poursuive et que la concurrence mortifère entre unités s'accélère. C'est ce que prévoit Tommaso Pardi dans son étude pour l'Office international du travail : *« Le scénario le plus probable qui se dégage de cette dynamique est celui d'un approfondissement de la configuration actuelle. On devrait assister à une croissance modérée de la production automobile dans les PECO nourrie par les délocalisations des pays de l'UE15. On devrait également assister à une mise en concurrence accrue de l'ensemble des sites de production est-européens avec la création de nouvelles capacités dans les PECO, le Maghreb et les Balkans. »*[116]

Sur ce plan, la déferlante chinoise, qui peut exister dans d'autres secteurs, est ici quasi inexistante. En 2019, on a vendu en Europe 64 voitures venant de constructeurs de l'empire du Milieu. En 2018, il y en avait 90. Jusqu'à présent, le pic a eu lieu en 2011 avec 1.671 automobiles. Les seules pénétrations effectives potentielles concernent surtout Geely, qui détient Volvo Cars et a pris une participation de 8,2% dans le groupe Volvo (donnant droit à 15,7% des votes lors de l'assemblée des actionnaires, ce qui en fait le second propriétaire).

Et, d'autre part, il y a le nouveau domaine des véhicules électriques, dans lequel la Chine, comme on l'a vu plus haut, profite d'une avance. Celle-ci pourrait être activée pour pénétrer plus en profondeur le marché européen.

Le concurrent le plus actif est BYD. Fondée en 1995 à Shenzhen, la firme est d'abord un producteur de batteries électriques, fournissant les fabricants de téléphones portables comme Nokia, Samsung ou Motorola. Mais, en 2003, elle investit dans la production de véhicules en reprenant une entreprise au bord de la faillite, la Tsinchuan Automobile Company. La filiale automobile est créée. Elle fait partie des quatre grands constructeurs « indépendants » en Chine, c'est-à-dire n'étant pas liés directement aux pouvoirs publics. La maison mère est d'ailleurs cotée en Bourse et son principal actionnaire n'est autre que le holding américain Berkshire Hathaway du multimilliardaire Warren Buffett, avec 24,6% des parts[117].

BYD se positionne comme un concurrent sérieux de Tesla. Il dispose de deux petites unités de production en Europe. La première est située à Komarom dans le nord-ouest de la Hongrie, pour produire quelque 400 bus électriques à partir de 300 salariés, un investissement de 20 millions d'euros effectué en 2016. La seconde est une dépense de 10 millions deux ans plus tard à Allonne, près de Beauvais en France, en vue de monter 200 bus par an. BYD est déjà le premier fournisseur européen de bus électrique, avec 650 bus livrés[118].

Mais ce n'est qu'une mise en bouche, car en 2020 l'entreprise chinoise a l'intention d'exporter vers le vieux continent son SUV électrique Tang EV600, en ciblant la Norvège très friande de ce type de véhicule. Le prix de base serait d'environ 34.000 euros, soit bien moins que ceux proposés par les rivaux[119]. Mais, évidemment, la pandémie retarde cette initiative.

4.1. AUDI FOREST

Il fut un temps où l'usine forestoise de Volkswagen était la plus importante du pays. En 2005, elle occupait 5.400 salariés, à peu près le même nombre

116 Tommaso Pardi, op. cit., p.50.
117 Zonebourse, BYD Company Limited.
118 BYD celebrates 20 years in Europe, 25 janvier 2019.
119 Autocar, 4 mai 2020.

que Ford Genk. Depuis lors, la seconde a fermé ses portes et la première a été réduite au moins de moitié.

Le site bruxellois remonte à 1948, lorsque l'importateur de voitures Studebaker, D'Ieteren, qui monte la dernière étape du véhicule préassemblé, décide d'accroître sa production installée jusqu'alors à Ixelles. Il déménage à Forest. Petit à petit, la firme belge se spécialise dans les automobiles VW, à l'époque exclusivement la Coccinelle.

Mais le groupe de Wolfsburg[120] veut en 1970, à son tour augmenter les cadences vu le succès des ventes. D'Ieteren s'avère incapable de répondre à cette demande. Dès lors, la multinationale prend possession en deux temps de l'usine de Forest. Dès 1973, elle y commence également l'assemblage d'un deuxième véhicule, la Passat. À partir de ce moment, il y aura presque toujours deux types de modèles réalisés : une voiture de taille moyenne (secteur C), la Coccinelle, puis la Golf ; une autre de gamme supérieure (secteur D), la Passat[121].

Dans le groupe VW, au sein d'un marché européen qui est en train de se construire, Bruxelles joue un rôle particulier. En général, une unité de production est spécialisée dans la confection d'un modèle spécifique, sauf Forest qui en élabore deux. De ce fait, si les ventes du secteur C augmentent, l'usine belge ajuste ses réalisations en conséquence. Inversement, si ce sont les Passat qui s'écoulent mieux. C'est l'âge d'or pour la filiale qui emploie entre 1990 et 1992 plus de 7.000 salariés.

Mais tout a une fin. En 1993, une élection disputée amène à la tête de la multinationale allemande, le patron d'Audi, Ferdinand Piëch, petit-fils de l'inventeur de la Coccinelle, Ferdinand Porsche[122]. Celui-ci impose au groupe une petite révolution : au lieu de produire des véhicules complètement différents et indépendants les uns des autres, il veut définir un minimum des plateformes pour lesquelles les voitures partageront quelque 70% des composants ; seul l'aspect extérieur pourra spécifier les particularités de l'automobile en question. Dans ces conditions, chaque usine doit se spécialiser dans une plateforme et non assembler deux modèles différents.

Le groupe VW est devenu un conglomérat complexe qui rassemble des marques totalement disparates. En 1964, il a racheté Auto Union, un ancien constructeur allemand dont les origines remontent à 1909. Cette filiale sera rebaptisée Audi, du nom de son fondateur original (August Horch[123]). Elle est basée à Ingolstadt en Bavière. En 1986, Volkswagen reprend la seule entreprise d'assemblage automobile espagnole Seat, lâchée par son ancien propriétaire Fiat. Enfin, en 1991, il acquiert Skoda, le producteur tchèque, avec son immense centre de Mlada Boleslav, au nez et à la barbe de Renault. Il est logique de faire le ménage dans cet ensemble. Ferdinand définit au total quatre plateformes et chaque usine doit se concentrer sur l'une d'elles.

Cette réorientation ne fait pas l'affaire de l'unité de Forest. La Golf et la Passat correspondent à deux modules différents. Il faut en abandonner un des deux. En 1997, la voiture de gamme D est délocalisée vers Emden en Allemagne. En échange, Bruxelles reçoit des véhicules Seat, la Toledo, puis la Lupo. Mais la situation n'est pas optimale. L'emploi baisse de près de 7.000 en 2000 à un peu plus de 5.000 en 2006.

En coulisses se joue un match intense entre les principaux actionnaires du groupe. Il faut dire que les résultats sont médiocres. Alors que Toyota, Daim-

120 Le siège central de Volkswagen.
121 En fait, il y aura un bref passage où l'entité bruxelloise n'assemble que des Passat. En effet, la production de Coccinelle s'arrête en 1975 et celle de la Golf ne commence qu'en 1980.
122 Le poste était également convoité par le Français Daniel Goeudevert, plus orienté écologiste.
123 En allemand, horch signifie écoute, donc audi en latin. Audi était aussi le nom d'origine de la firme. Mais elle avait dû fusionner avec d'autres et abandonner son titre pour Auto Union.

ler, BMW, Nissan, Honda, Renault affichent des bénéfices parfois records[124], le groupe de Wolfsburg doit se contenter d'un ou deux milliards d'euros, voire moins.

La famille Porsche, liée depuis de longues dates à Volkswagen, décide de passer à l'action. En 2005, elle acquiert 14% du capital et 18,5% des droits de vote. Elle devient la première actionnaire de la multinationale, devant le propriétaire traditionnel, l'État de Basse Saxe, le Lander où se trouve Wolfsburg. Durant l'été 2016, les Porsche négocient avec les pouvoirs publics la possibilité de détenir une minorité de blocage. À la fin de l'année, ils auront 20% des parts et 27,4% des votes. Ils ont le contrôle de VW[125].

Un nouveau directeur est nommé à l'instigation de Ferdinand Piëch, Martin Winterkorn. Il applique immédiatement un plan drastique de restructurations. Celui-ci comprend la suppression de 20.000 postes en Allemagne et l'arrêt de la production de la Golf à Forest. L'emploi sur ce site doit être réduit de 3.000 salariés environ. L'usine doit survivre avec seulement 2.000 personnes. Personne n'y croit. C'est clairement une fermeture en deux temps.

Le modèle phare de la multinationale est assemblé dans trois usines : à Wolfsburg, le siège central où les syndicats allemands ont obtenu une garantie du maintien de l'activité ; à Mosel, près de Zwickau, unité acquise grâce au rachat de la marque Trabant en Allemagne de l'Est, entièrement modernisée donc très performante ; et à Bruxelles. Le choix pour fermer est vite fait.

Les travailleurs et les syndicats belges hésitent. Mais, très rapidement, ils décident d'occuper le site, une grève qui va durer plusieurs mois. Les autorités, de même que l'importateur D'Ieteren, vont également interpeller la direction de Volkswagen. Ils veulent absolument éviter un second Renault Vilvorde. La multinationale se laisse convaincre. Ferdinand Piëch a, dans ses cartons, le projet de produire une petite citadine par sa filiale haut de gamme Audi. L'usine de Forest pourrait servir de base pour l'assemblage, à condition de baisser les coûts de production de 20%. Pour cela, le temps de travail passe de 35 à 38 heures sans compensation salariale et la flexibilité horaire est introduite massivement. En outre, un certain nombre de syndicalistes radicaux sont éliminés de l'établissement grâce à la préretraite.

L'idée de fabriquer un petit modèle par un constructeur de véhicules de luxe n'est pas neuve. Elle trouve sa première réalisation lorsque le magnat des montres suisses Nicolas Hayek veut compléter sa réussite dans l'horlogerie (Swatch) par un succès dans l'automobile. Il approche plusieurs multinationales capables de concevoir et de produire une voiture pratique, fonctionnelle et parfaitement adaptée à la circulation en ville. Une collaboration avec Volkswagen est amorcée entre 1991 et 1993. Mais elle n'aboutit pas. Finale-

124 Plus de 10 milliards d'euros pour Toyota, près de 5 milliards pour les autres.

125 Un conflit va naître entre les deux branches de la famille Porsche. Ferdinand Porsche a créé sa propre entreprise à Stuttgart. En même temps, pour Hitler, il conçoit la voiture du peuple, dont Volkswagen tire son nom. Mais, à la fin de la guerre, il est considéré comme collaborateur nazi et détenu comme prisonnier de guerre en France. Il sera relâché par la suite. Mais sa famille fuit en Autriche. Il a deux enfants : Ferdinand, surnommé Ferry, et Louise, qui épouse Anton Piëch. En 1949, Ferry retourne à Stuttgart pour reprendre les rênes de la fabrique de sport qui porte son nom. En 1972, le fils de Louise et d'Anton, Ferdinand Piëch, après un court séjour chez Porsche, entre chez Audi. Il en gravit tous les échelons pour devenir le patron de la filiale haut de gamme, puis en 1993 du groupe Volkswagen. En 2002, il abandonne ses fonctions opérationnelles, mais reste président du Directoire, c'est-à-dire du conseil d'administration. Il y restera jusqu'en 2015. Il siège aussi au holding familial qui contrôle Porsche. Mais, là, c'est le fils de Ferry, un nouveau Ferdinand qui mène la barque. C'est lui qui prévoit que le constructeur de véhicules de sport doit avaler le conglomérat VW. Piëch considère que c'est une menace à son pouvoir. Il s'entend avec des partenaires financiers et industriels et avec les syndicats et fait monter les cours à tel point que les caisses de l'entreprise Porsche sont épuisées par cette opération de rachat trop importante pour elle. C'est la reproduction de la fable de La Fontaine de la grenouille qui voulait se faire aussi grosse que le bœuf. L'action de reprise échoue. Au lieu que Porsche puisse s'accaparer de VW, c'est l'inverse qui se passe : Volkswagen s'empare de Porsche et en fait une nouvelle division. En revanche, le holding familial où les deux clans se trouvent acquiert des actions dans la nouvelle entité. Il devient largement majoritaire avec de 30 à 40% des parts et plus de 50% des droits de vote.

ment, en 1994, Hayek signe avec Mercedes. La société qui en est issue s'appelle Smart[126], détenue à 51% par le constructeur et à 49% par le promoteur suisse[127]. Une usine est choisie à Hambach, près de Sarreguemines en Lorraine, et les premières voitures sortent en 1998. Elle est inaugurée en grande pompe par le président français Jacques Chirac et le chancelier allemand Helmut Kohl. Elle reçoit 40 millions d'euros de subsides pour financer ses investissements[128].

Mais les deux partenaires ne s'entendent pas. Certes, ils adoptent un concept nouveau où les sous-traitants apportent les composants directement sur la chaîne et les montent eux-mêmes sur la carrosserie[129]. C'est le cas de Faurecia, filiale de Peugeot, de la multinationale canadienne Magna ou du sidérurgiste ThyssenKrupp. Mais Hayek veut un véhicule à prix modique. Daimler, qui craint qu'une telle démarche n'affecte l'ensemble de sa gamme et l'appréciation qu'en ont ses clients, tient à ajouter des gages de qualité et des innovations technologiques comme l'ABS (à l'époque). De ce fait, ses tarifs oscillent entre 10.000 et 25.000 euros[130]. Dans ces conditions, les ventes ne décollent guère, car pourquoi acheter une telle automobile étroite, à deux places, alors qu'une « compact » ayant quasiment les mêmes caractéristiques, mais plus large, coûte moins cher.

BMW (« Bayerische Motoren Werke », basé à Munich), propriété de la famille Quandt[131] depuis 1959, va se lancer, lui aussi, dans l'aventure. En 1994, il rachète l'industrie automobile britannique moribonde, Rover, détenu par British Aerospace, au nez et à la barbe de Honda, qui avait des accords technologiques avec la firme depuis des années et 20% du capital[132]. Depuis la crise de 1973, le groupe anglais s'enfonce dans les pertes et les déficits. En 1975, il est même nationalisé sous le nom de British Leyland pour être restructuré. Les usines ferment les unes après les autres. En 1988, le gouvernement conservateur cède l'entreprise à la multinationale aéronautique récemment privatisée. Celle-ci rebaptise le constructeur Rover, du nom de l'ancienne compagnie qui produisait des vélos et des tricycles depuis 1878 et des voitures depuis 1904[133].

Fort de ses succès dans le haut de gamme, BMW veut s'agrandir et voit dans la reprise du malade britannique l'occasion d'y parvenir. Mais l'expérience échoue. La firme allemande n'arrive pas à redresser les comptes de sa nouvelle filiale. En 2000, elle jette l'éponge. Mais pas tout à fait. Elle vend l'entité profitable Land Rover, basée à Solihull (située entre Birmingham et Coventry), à Ford. Elle conserve la marque Mini, ainsi que les droits sur Riley et Triumph, et l'usine de Cowley, près d'Oxford[134]. Le reste est cédé au consortium Phoenix pour la modique somme de 10 livres sterling (soit quelque 16 euros),

126 Smart pour Swatch Mercedes Art car.
127 À l'origine, Micro Compact Car SA (MCC).
128 Dan Israel, « En Moselle, la vente de Smart par Daimler est une bombe sociale à retardement »,29 juillet 2020.
129 Si bien que sur le site, la moitié des salariés environ ne travaillent pas pour le constructeur, mais pour un des fournisseurs sélectionnés.
130 Le Figaro, 3 septembre 2008.
131 La famille Quandt a bénéficié du travail d'esclaves durant la Seconde Guerre mondiale. Le patriarche Günther a adhéré au parti nazi dès 1933. Mais aucun de ses membres n'a été inquiété par la justice allemande après la guerre.
132 Immédiatement, après l'accord avec BMW, Honda revend ses parts.
133 Elle continuera jusqu'en 1967, lorsqu'elle sera reprise par la firme publique Leyland Motor. Celle-ci fusionne avec British Motor Holdings l'année suivante pour former British Leyland.
134 Oxford se situe à 90 km au nord-ouest de Londres et à 103 km au sud de Birmingham. L'usine forme un triangle de production avec Hams Hall où les moteurs sont fabriqués et Swindon où les carrosseries sont pressées et certains sous-ensembles fabriqués. Historiquement, c'était le siège de Morris.

sous le nom de MG Rover Group, qui fera définitivement faillite en 2005[135].

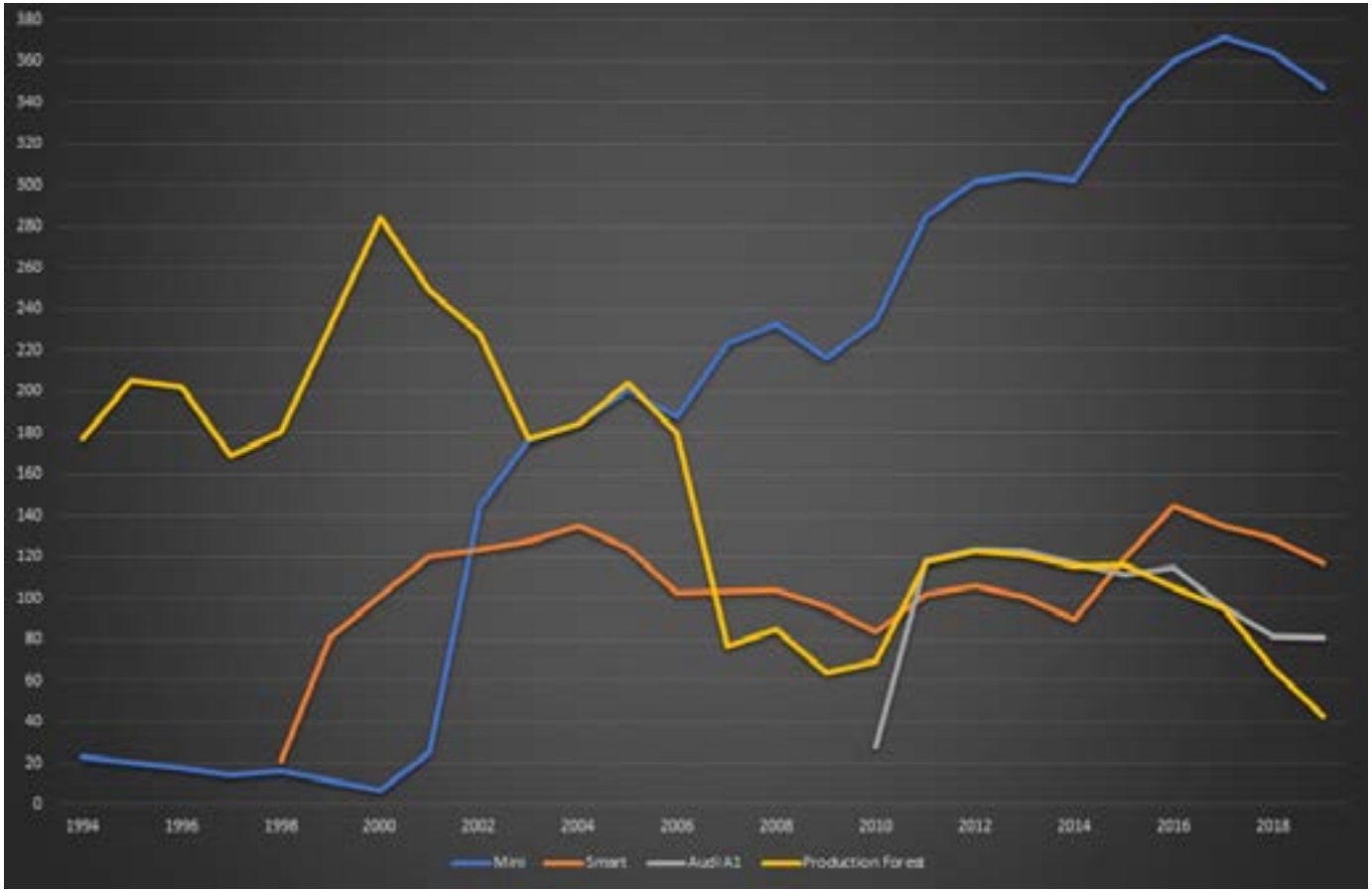
L'affaire est un peu complexe, car auparavant l'unité qui assemblait les Mini était celle de Longbridge, près de Birmingham. BMW développe un nouveau concept à partir d'un site modernisé. La première voiture sort en juillet 2001. C'est rapidement un succès. Les ventes atteignent les 200.000 voitures par an en 2005, puis les 300.000 en 2012, alors que la Smart n'a jamais dépassé les 145.000 automobiles (voir graphique 8). À partir de 2014, la Mini est également assemblée à Born, dans le Limbourg néerlandais, dans l'entité VDL Nedcar.

L'ambition d'Audi est de répéter la réussite de BMW. Mais il faut transformer l'usine de Forest. Cela coûtera 300 millions d'euros. La première Audi A1, le nom de la citadine, sort en 2010. En attendant, depuis l'accord signé début 2007, Bruxelles assemble des Polo et des Audi A3.

Le graphique 8 reprend l'évolution comparée des ventes des trois projets des constructeurs allemands de véhicules de haut de gamme, la Smart, la Mini et l'Audi A1, ainsi que la production de l'usine belge depuis 1994, l'année de la reprise de Rover par BMW.

135 Des restes de Rover, il demeure donc la Mini, assemblée à Cowley par BMW. La Land Rover est fabriquée par le groupe indien Tata à Solihull. Le complexe de Longbridge et le siège central de MG Rover a été acquis par le constructeur chinois SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation).

Graphique 8. Évolution comparée des ventes de la Mini, de la Smart, de l'Audi A1 et de la production de l'usine automobile de Forest 1994-2019 (en milliers de voitures)



Sources : BMW, Audi, Volkswagen, VW Bruxelles, Audi Brussels, rapports annuels, différentes années ; Wikipédia, Smart, Chiffres de vente, Ventes mondiales du constructeur Smart : https://fr.wikipedia.org/wiki/Smart.

La Smart démarre en 1998, atteint les 100.000 unités en 2000, puis reste autour de ce niveau jusqu'à aujourd'hui, pouvant osciller entre 80.000 et 150.000 voitures vendues. La Mini, autrefois produite à Longbridge, perd petit à petit des clients entre 1994 à 2000. C'est le nouveau modèle apparu en 2001 et assemblé à Oxford qui change totalement la donne pour s'écouler à 372.000 exemplaires en 2017, le record jusqu'à présent. L'Audi A1 part en flèche pour parvenir à un palier en 2012 à 125.000 automobiles. En 2008, on avait évoqué une production de 150.000 à 160.000 unités[136]. Ces chiffres ne seront jamais atteints. Au contraire, c'est ensuite la baisse presque continue. Son prix n'est pas super-attractif, oscillant entre 16.000 et 17.000 euros. La production de l'entité belge suit la même courbe que les ventes jusqu'en 2017 puisque Forest a l'exclusivité pour ce véhicule.

Il est clair que pour Daimler et le groupe Volkswagen la situation n'est pas tenable. À l'automne 2015, Mercedes essaie d'abaisser les coûts de production en proposant un pacte aux salariés du site de Hambach : hausse de 6% des rémunérations contre une augmentation du temps de travail de 12%, abandon des 35 heures et maintien de l'emploi jusqu'en 2020.

L'accord est proposé à référendum, une mesure qui n'est pas prévue en France à ce niveau. Les cadres l'acceptent, les ouvriers le rejettent. Mais il est finalement approuvé[137].

Comme le montre le graphique 8, les ventes sont relancées, mais pour quelque temps seulement. En 2019, Daimler veut décliner tous ces modèles en version électrique, mais la Smart ne décolle plus, l'autonomie de la batterie étant réduite (160 km au mieux). Le déclin attire le constructeur chinois Geely, déjà propriétaire de Volvo Cars, qui rachète 50% de la filiale. Décision est prise alors de délocaliser pour 2022 la production en Chine, très friande de citadines électriques. L'usine lorraine devrait se contenter du SUV EQB, un van électrique à sept places, et du GLA, un crossover (donc un mixte entre un SUV et une berline).

Mais, début juillet 2020, coup de tonnerre en Moselle, Daimler décide de vendre le site pour 2022. Les 1.600 salariés, dont 900 de Mercedes même, sont sous le choc. Sous l'impulsion de la colère syndicale et des pouvoirs publics, le groupe a décidé de revoir quelque peu sa copie. La Smart serait assemblée jusqu'en 2024 et Hambach pourrait bénéficier de commandes de l'unité allemande de Rastatt, qui se trouve sur le Rhin à la frontière française[138].

Le géant chimique britannique Ineos, né en 1998 à la suite d'un management buy-out de la part des salariés de l'ancienne usine de BP à Anvers et qui se spécialise dans le rachat de sites, est prêt à reprendre l'entité lorraine. Il a l'intention d'y produire quelque 25.000 à 30.000 4x4 Grenadier à l'horizon 2025, au terme d'un investissement de 500 millions d'euros. On estime que cela pourrait garantir l'emploi d'un millier de salariés. Mais Mercedes s'engage à pérenniser le maintien de 1.314 postes, 900 appartenant déjà au groupe et quelque 400 travailleurs de sous-traitants qui acceptent d'être repris par Daimler. Restent environ 200 personnes pour lesquelles il n'y a pas de solution à ce stade[139]. Et l'avenir au-delà de 2026 est plutôt incertain avec un véhicule de niche, dont les performances écologiques risquent de ne plus être acceptables dans la seconde moitié de la décennie.

Le retrait de la Smart pour sa relocalisation en Chine est aussi à l'ordre du jour pour Volkswagen. En 2016, Audi décide de transférer la production de l'Audi A1 vers l'usine de Martorell, près de Barcelone. Ce site, construit en

136 RTBf Info, 9 juin 2008.
137 Dan Israel, « En Moselle, la vente de Smart par Daimler est une bombe sociale à retardement »,29 juillet 2020.
138 L'usine est également nouvelle, puisque bâtie en 1997.
139 Les Échos, 12 novembre 2020.

1993, appartient normalement à Seat. Mais, précédemment, il a aussi assemblé l'Audi Q3. Ses coûts sont moindres que ceux de la Belgique. Il commence cette fabrication en 2018. La dernière Audi A1 est sortie des chaînes de Forest le 1er août 2018[140].

Heureusement, Audi est un peu la vache à lait du groupe Volkswagen. C'est grâce à cette marque, détenue à 99,6% par VW (les 0,4% restants se trouvent dans les mains de diverses sociétés financières, dont des fonds de gestion d'actifs comme Fidelity Management & Research), que la multinationale allemande est devenue le numéro un mondial du secteur, à égalité avec Toyota.

Ainsi, entre 1989 et 2014, la part de marché du groupe dans les ventes de voitures particulières en Europe est passée de 15% à 25%. Elle est redescendue quelque peu ensuite pour représenter encore 24% en 2019. Cela représente une progression d'un million de véhicules, alors que le marché global a régressé de 1,3 million d'unités. Ce résultat a été obtenu essentiellement par l'incorporation de Skoda dans le conglomérat, ce qui assure 43% de la hausse des ventes et par l'augmentation des performances d'Audi qui en fournit 34%. Entre ces deux dates, Audi double quasiment ses chiffres, de 359.000 automobiles vendues à 705.000. En 2005, la filiale haut de gamme produisait un peu plus de 800.000 voitures par an. Depuis 2014, elle en fabrique plus de 1,8 million.

Les graphiques 9 et 10 montrent la part d'Audi dans les bénéfices du groupe VW depuis 1998. On a décomposé le conglomérat en quatre secteurs : l'entité VW stricto sensu, Audi, la branche financière et les autres (soit Seat, Skoda, Porsche et les poids lourds).

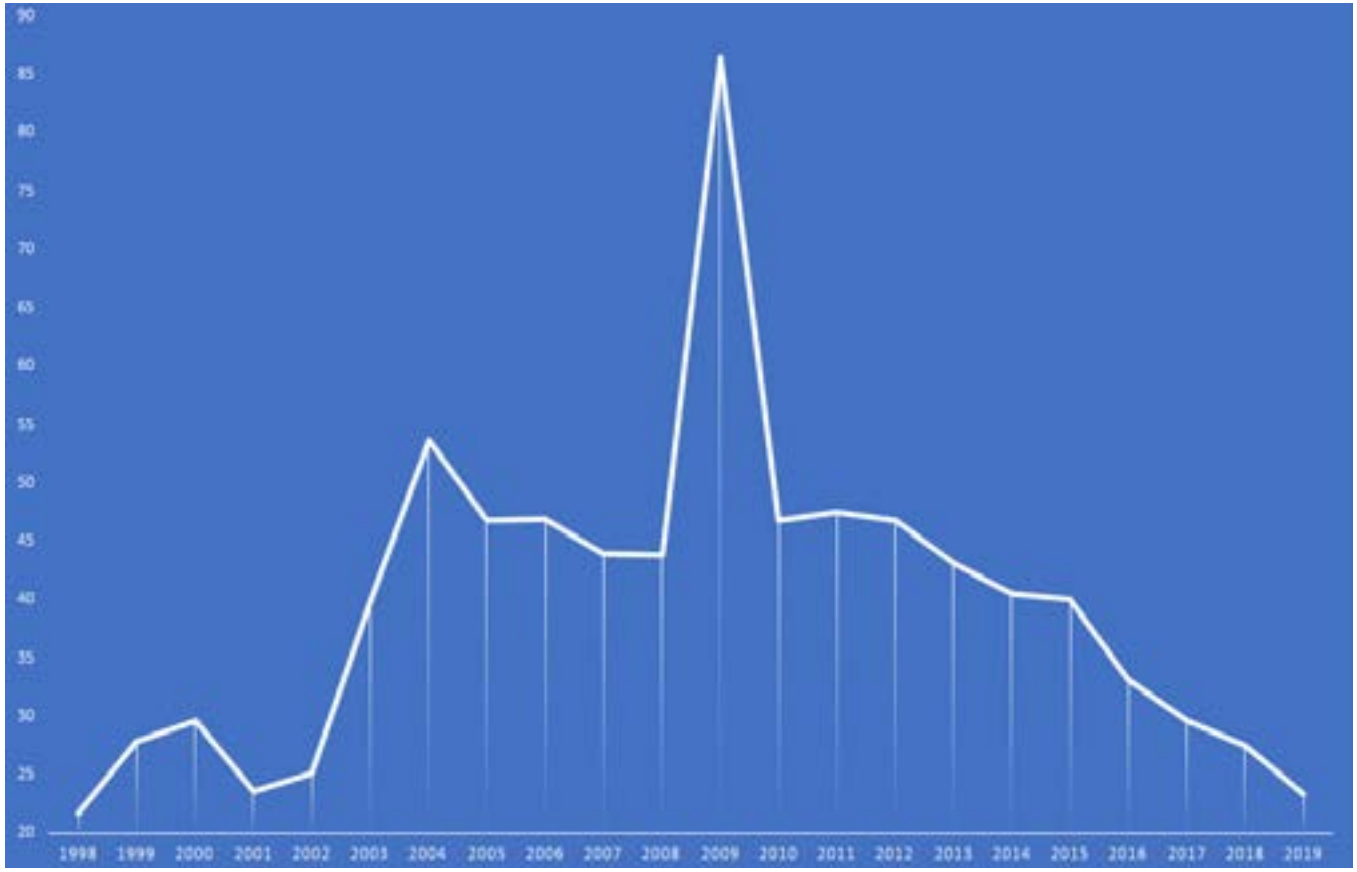
140 RTBf Info, 1er août 2018.

Graphique 9.
Évolution du profit opérationnel du groupe Volkswagen par principale filiale 1998-2019 (en milliards d'euros)

Source : Volkswagen, rapport annuel, différentes années.
Note : On a éliminé les retraits pour double comptage, car ils ne sont pas permanents dans la série et il n'est pas indiqué quelle filiale devrait voir son profit diminuer à cause de cela. Cela a pour effet un envol des bénéfices après 2010. Le bénéfice opérationnel est celui réalisé à partir des activités centrales de la firme, hors finance et avant impôt. En gros, il s'agit de la valeur ajoutée dont on a déduit les frais de personnel et les amortissements.

On peut observer qu'entre 2003 et 2015, c'est Audi qui fournit le plus gros montant dans le profit opérationnel. Durant cette période, la filiale apporte 40% ou plus des bénéfices du groupe. C'est ce que présente le graphique 10.

Graphique 10. Évolution de la part d'Audi dans le profit opérationnel du groupe Volkswagen 1998-2019 (en %)



Source : Volkswagen, rapport annuel, différentes années.

La situation de 2009 est particulière. Le profit opérationnel est au plus bas : 1,8 milliard d'euros. Le bénéfice net ne dépasse pas le milliard d'euros. Plusieurs branches subissent des pertes. Mais Audi déclare un gain consolidé de 1,6 milliard d'euros. Si on retire ce cas particulier, on voit l'importance de la filiale haut de gamme. Entre 2011 et 2015, elle réalise un profit de plus de 5 milliards d'euros par an. Ce montant est ramené à 4,5 milliards en 2019. Depuis 2003, il surpasse les résultats obtenus par la division VW. C'est la conjonction des performances de Porsche (4 milliards par an), de Skoda (1,6 milliard par an) et de Scania (de 1 à 1,5 milliard) qui permet à la catégorie autre de devancer Audi depuis 2016.

Avec de telles données, la filiale ne peut se permettre de gaspiller un site. Elle dispose de cinq usines majeures : Ingolstadt, le siège central, pour produire les Q2, SQ2, A3, A4, A5, S3, S4, S5, RS3, RS4, RS5 ; Neckarsulm, dans la banlieue de Heilbronn, à 46 km au nord de Stuttgart, pour les A4, A5, A6, A7, A8, S5, S6, S7, S8, RS6, RS7, R8 ; Győr, dans le nord-ouest de la Hongrie, à mi-distance entre Budapest et Vienne, pour les A3, S3, Q3, TT ; Forest (Bruxelles) pour l'Audi A1 ; San Jose Chiapa, au sud-est du Mexique, pour le Q5. À cela s'ajoutent l'usine de Seat à Martorell pour la Q3, puis l'Audi A1, la filiale de VW à Bratislava pour les Q7, Q8, l'unité de Skoda à Aurangabad dans le Maharashtra en Inde pour les A3, A4, A6, Q3, Q5, Q7 et les joint-ventures chinoises de FAW-VW à Changchun, capitale de la province chinoise de Jilin, en Mandchourie, pour la Q3, à Foshan, près de Guangzhou (Canton), pour les A3 et Q2 et à Tianjin (Tientsin), au bord du golfe de Bohai, un bras de la mer Jaune et de l'océan Pacifique, à 111 km au sud-est de Beijing, pour la Q3.

Le tableau 11 reprend les données de la production de chaque usine pour les trois dernières années.

Tableau 11.
Évolution de la production d'Audi par site 2017-2019
(en unités)

	2017	2018	2019
Ingolstadt	538.103	491.262	441.608
Neckarsulm	193.016	186.196	177.209
Győr	105.491	100.000	164.817
Forest	95.288	66.286	43.376
Mexique	158.543	173.734	156.995
Seat Martorell	114.372	83.629	81.309
VW Bratislava	106.640	131.758	108.198
Changchun	467.468	511.177	443.905
Foshan	85.191	106.647	126.818
Tianjin		116	44.113
Aurangabad	6.513	7.442	2.715
Brésil	5.159	6.568	2.346
Total	1.875.784	1.864.815	1.793.409
Lamborghini	4.056	6.571	8.664
Grand Total	1.879.840	1.871.386	1.802.073

Sources : Audi, rapport annuel 2019, p.27-28, rapport annuel 2018, p.110-111.

En sommant ces résultats, on peut constater que le siège central d'Ingolstadt représente 26,5% de la production totale d'Audi. L'unité de Changchun en assure 25,6%. Avec Neckarsulm (10%), ils composent 62,1% de l'ensemble. En même temps, on voit le site hongrois prendre de l'ampleur, alors que la fabrication générale stagne : en 2019, il forme déjà plus de 9% de celle-ci.

À l'opposé, l'usine de Forest n'assemble que 3,7% des voitures de la filiale de VW. Ce n'est pas grand-chose, même si la faiblesse des données indique surtout le passage d'un type d'automobile à un autre.

En effet, le successeur de l'Audi A1 pour l'entité bruxelloise est un véhicule 100% électrique : le SUV e-tron. Celui-ci pourrait être réalisé durant dix ans, pour autant que des ventes suffisantes soient au rendez-vous. Sur ce plan, l'arrivée du Covid-19 après une année 2019 difficile n'est pas rassurante.

Changer complètement de produits pourrait aussi être très inquiétant. Mais, d'un côté, comme on l'a vu, Audi est une vache à lait pour le groupe VW. De l'autre, il y a eu l'impact du « dieselgate » qui éclate en septembre 2015.

Comme nous l'avons vu précédemment, la prise en main de la multinationale allemande par la famille Porsche à partir de 2005 coïncide avec l'affirmation d'une politique plus agressive en vue de conquérir le monde automobile, avec une rentabilité plus élevée. Volkswagen est présent en Europe, dont il est le leader avec 24-25%. Il est un des principaux acteurs au Brésil et donc en Amérique latine. Il a devancé tous les autres constructeurs en concluant une alliance dès 1985 avec la firme chinoise SAIC (puis en 1991 avec FAW[141]) et pénétré le vaste marché de l'empire du Milieu. Il y mène la course en tête et tire une partie de ses profits de cette région : en 2019, 3,5 millions des 11 millions de véhicules vendus par le groupe sur la planète le sont en Chine (soit une part de 31,2%).

La seule ombre au tableau est l'Amérique du Nord et les États-Unis en particulier. En 2007-2008, VW n'y écoule que 500.000 automobiles. Il n'y détient qu'une part de 2,65%[142]. En 1965, le groupe installe une usine à Puebla au Mexique, mais sa production dessert avant tout le pays. En 1978, il se lance dans une première tentative pour entrer aux États-Unis, avec une usine à Westmoreland, au sud de Pittsburgh. Mais l'expérience est un échec. Volkswagen est obligé de fermer le site déficitaire en 1988.

Cette fois, la multinationale veut opérer à travers une stratégie qui prouve que les véhicules proposés sont écologiquement plus sains, et ce, grâce au moteur diesel. Le marché pour ce type est très réduit outre-Atlantique, à peine 3% contre 55% en Europe. Mais le cabinet d'études J.D. Power projette que cette part pourrait passer à 7% en 2017[143]. Seulement il faut prouver que les voitures fonctionnant au diesel polluent moins que les autres. VW ne va pas hésiter à vanter cette caractéristique pour promouvoir ces automobiles. Et cela fonctionne. En 2015, le groupe peut écouler 941.000 unités, soit presque le double de 2008. Sa part de marché passe à 4,4% en Amérique du Nord cette année-là.

Début 2014, une ONG implantée à Wilmington dans le Delaware, International Council on Clean Transportation (ICCT), veut montrer que le diesel est effectivement plus propre que le moteur à essence. Il sélectionne douze voitures américaines pour les comparer et ajoute trois véhicules européens, tous appartenant à Volkswagen (dont deux vendus aux États-Unis). N'ayant pas les compétences pour mener une telle enquête, il mandate l'université de Virginie-Occidentale d'effectuer les relevés. Ceux-ci se déroulent en Californie

141 First Automobile Works, installé à Changchun.
142 Calculs réalisés sur base de Volkswagen, rapport annuel 2007 et OICA, Registrations or Sales of New Vehicles – all types, 2005-2019.
143 La Dépêche, 9 janvier 2015.

en condition de route[144].

Toutes les automobiles présentent des notes satisfaisantes en ce qui concerne le CO_2 et les particules rejetées. En revanche, pour les oxydes d'azote (Nox[145]), que l'Organisation mondiale de la santé considère très probablement comme cancérigènes, les résultats sont catastrophiques pour les trois voitures européennes : la Jetta rejette en moyenne 22,6 fois plus de Nox que les normes Euro 6 et la Passat 11,4 fois. Ces règles fixées sur le vieux continent et devant être appliquées à partir du 1er septembre 2014 pour les nouveaux véhicules[146] fixent pour les émissions d'oxyde d'azote un seuil de 80 mg/km à ne pas dépasser.

C'est la surprise générale et l'Agence américaine de protection de l'environnement (EPA) est alertée. Celle-ci demande des comptes à la filiale de Volkswagen en juillet 2015. Mais elle avait déjà vent de l'affaire auparavant. Elle nie tout en bloc. À la mi-septembre, l'EPA menace de ne plus accorder d'homologation à toute voiture du groupe si celui-ci ne fournit pas une meilleure explication.

Devant une telle possibilité qui aurait ruiné toute sa stratégie de conquête américaine et donc mondiale, la multinationale reconnaît avoir utilisé un logiciel frauduleux qui se déclenche en condition de test pour abaisser le niveau d'émissions. Mais en marche normale, ces éléments ne sont plus activés pour améliorer les performances de conduite du véhicule. C'est le scandale.

Volkswagen doit rappeler immédiatement quelque 11 millions de voitures de toutes les marques équipées de ce logiciel et supprimer celui-ci. Des procès éclatent un peu partout dans le monde pour tromperie, puisque le client pense acheter un engin propre, alors qu'il ne l'est pas du tout. Le président du groupe, Martin Winterkorn doit démissionner le 23 septembre. Par la suite, on apprendra que le logiciel a été fourni en 2007 par l'équipementier allemand Bosch. Mais cette dernière précise en livrant l'appareil que son utilisation est illégale en dehors de tests internes[147]. Il est manifeste que la direction du constructeur n'a pas tenu compte de ces remarques.

Au total, pour éviter des condamnations certaines aux États-Unis, mais qui auraient eu lieu des années après les faits, Volkswagen conclut des accords l'amenant à verser de lourdes indemnités. Outre-Atlantique, la somme déboursée à cet effet se monte à plus de 22 milliards d'euros. En Allemagne, la multinationale doit débourser quelque 3,1 milliards d'euros. En 2017, devant la Justice américaine, elle se déclare coupable de « complot », d'avoir fait « obstruction à la Justice » et suscité l'« importation de marchandises sur le territoire des États-Unis sous de fausses déclarations ». Un ancien dirigeant de la filiale est condamné à sept ans de prison, après une négociation à l'amiable.

Fin janvier 2018, une autre affaire est révélée par le New York Times. Les trois constructeurs allemands, VW, BMW et Daimler, ainsi que l'équipementier Bosch ont réalisé des tests d'inhalation de particules émises par des moteurs diesel à des singes aux États-Unis. L'étude a été menée en 2014 par le Groupe européen de recherche sur l'environnement et la santé dans le secteur du transport (EUGT en allemand[148]), financé par les multinationales automobiles. Le but était une nouvelle fois de prouver le caractère sain et

144 Les tests homologuant les voitures se passent à l'époque dans un atelier sur des bandes. Ils sont réalisés par des firmes privées payées par les constructeurs eux-mêmes.
145 Les oxydes d'azote sont des composés chimiques formés d'oxygène et d'azote. Ils sont représentés par le sigle Nox pouvant réunir les NO_1 (monoxyde d'azote), NO_2 (dioxyde d'azote) et autres.
146 Les normes Euro apparaissent en 1992 et définissent des seuils successivement plus bas, passant d'Euro 1 à Euro 6, toujours en vigueur actuellement. Mais, depuis 2017, l'évaluation doit se faire dans des conditions plus proches de celles de la conduite réelle et le seuil a été relevé à 168 mg/km. Ce seuil a été ramené à 120 mg/km en janvier 2020.
147 Le Point, 28 septembre 2015.
148 Europäische Forschungsvereinigung für Umwelt und Gesundheit im Transportsektor.

sans danger du diesel, en opposition aux avertissements en sens contraire de la part de l'OMS[149].

Cette annonce a suscité un tollé chez les responsables politiques et même chez les dirigeants des groupes. L'EUGT a été fermé en 2017 suite au dieselgate. Mais cela indique que d'autres constructeurs sont impliqués dans des trucages en faveur de ce type de moteur. Ainsi, des véhicules Mercedes et Opel disposant d'un logiciel trompeur ont dû être rappelés en Europe. Daimler a dû payer 2,2 milliards d'euros aux États-Unis, dans un règlement à l'amiable, pour des mensonges sur les émissions réelles de particules.

Cette affaire a ébranlé l'industrie allemande. Subitement, les constructeurs outre-Rhin, qui étaient globalement jusqu'alors peu impliqués dans la transition écologique, sont devenus les champions du véhicule propre. C'est le cas notamment du groupe de Wolfsburg. En 2010, il disposait de voitures économes en carburant, mais les vendait très cher. Du coup, ces modèles trouvaient peu de preneurs et la majorité des véhicules achetés *« comptent parmi les plus polluants d'Europe »*[150]. En même temps, la multinationale activait un lobbying intense pour empêcher et freiner l'adoption de mesures environnementales plus strictes, que ce soit en Amérique du Nord ou sur le vieux continent.

Le 16 novembre 2018, Hubert Diess, le nouveau président du directoire de Volkswagen, annonce que sur la période 2019-2023, plus de 44 milliards d'euros seront investis dans la voiture du futur, dont 30 pour l'électrique. L'Audi e-tron Quattro, un grand SUV, est le premier modèle 100% électrique d'Audi et sort en 2019. Il est destiné à concurrencer la BMW i3 apparue en 2017 et la Mercedes EQC présentée un an après.

L'usine de Forest reçoit la responsabilité d'assembler le Q6 e-tron dès 2018, puis l'e-tron Sportback courant 2019, à partir de moteurs venant de Györ. Le contrat devrait durer dix ans, si les ventes suivent. Dans ce cadre, les pouvoirs publics ont décidé d'offrir des aides d'un montant de 148 millions d'euros pour aider à la transition[151]. Le prix des automobiles est évidemment beaucoup plus élevé que celui de l'Audi A1, entre 70.000 et 84.000 euros.

Dans cette nouvelle orientation, Audi voit grand. À partir de 2025, la filiale ambitionne de proposer un ensemble de 30 nouveaux véhicules propres, dont dix voitures hybrides rechargeables et vingt modèles exclusivement électriques. Six d'entre eux devraient déjà être produits en 2021. Toutes les usines devront atteindre la neutralité carbone à la même date. Les plateformes concernant Audi et l'électrique seront redéfinies : MLV evo pour le SUV e-tron et l'e-tron Sportback que produit Bruxelles ; MEB pour les Audi, VW, Seat et Skoda courants ; J1 et PPE pour le haut de gamme, donc exclusivement Audi et Porsche. Ce dernier module est sans doute le plus intéressant, car c'est celui qui devrait dégager le plus de marge bénéficiaire.

L'avenir de l'usine de Forest paraît donc sur ce point assuré. Cela dépend beaucoup des ventes dans un marché qui devrait renouveler progressivement ses véhicules pour aller vers les modèles électriques. Mais cela reste un pari risqué. De toute façon, la Belgique reste un poids plume dans la stratégie globale de Volkswagen. On l'a vu pour la production, mais cela se reflète également dans l'emploi qu'elle représente dans la filiale Audi, comme le montre le tableau 12.

149 L'EUGT avait également testé des êtres humains, 25 personnes au total, mais dans l'optique de voir les effets des oxydes d'azote sur les travailleurs qui œuvraient au quotidien dans cette atmosphère.
150 Greenpeace, « Le côté obscur de Volkswagen », 27 juin 2011, p.3.
151 RTBf info, 28 novembre 2018.

Tableau 12.
Évolution de l'emploi chez Audi 2008-2019

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingolstadt	32.603	31.409	31.344	32.165	33.311	35.097	37.286	40.724	42.412	42.498	42.784	42.904
Neckarsulm	13.486	12.935	12.955	13.221	13.810	14.142	14.846	15.334	15.655	15.995	16.029	16.036
Autres Allemagne		1.064	1.615	1.796	1.849	1.652	1.716	1.133	962	955	941	1.143
Audi Brussels	2.134	2.153	2.144	2.361	2.501	2.547	2.532	2.520	2.514	2.656	2.768	2.922
Audi Hongrie	5.925	5.614	5.833	6.932	8.340	9.683	10.954	11.367	11.420	11.888	12.825	13.079
Lamborghini	989	1.000	803	831	925	966	1.058	1.146	1.312	1.465	1.643	1.788
VW Group Italie	894	902	883	897	428							
Ducati					483	1.033	1.088	1.168	1.232	1.240	1.278	1.290
Mexique						78	879	2.006	3.895	6.211	5.682	5.268
Autres étranger	1.502	531	1.375	1.996	2.979	3.878	4.108	4.568	4.738	4.444	4.506	3.322
Salariés Audi	57.533	55.608	56.952	60.199	64.626	69.076	74.467	79.966	84.140	87.352	88.456	87.752
Apprentis		2.115	2.269	2.322	2.283	2.363	2.421	2.486	2.555	2.618	2.582	2.585
Employés Audi	57.533	57.723	59.221	62.521	66.909	71.439	76.888	82.452	86.695	89.970	91.038	90.337
Staff pour VW		288	292	285	322	342	359	386	417	432	439	446
Total Audi	57.533	58.011	59.513	62.806	67.231	71.781	77.247	82.838	87.112	90.402	91.477	90.783

Sources : Audi, rapport annuel, différentes années.

L'emploi progresse à Bruxelles, mais dans un groupe qui avance encore plus vite. Cela se reflète dans le tableau 13 qui synthétise les résultats par pays.

Tableau 13.
Évolution de l'emploi chez Audi par pays 2008-2019 (en %)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Allemagne	80,1	82,4	81,5	79,3	76,7	74,7	73,3	72,5	71,2	69,1	68,6	69,5
Belgique	3,7	3,7	3,6	3,8	3,7	3,5	3,3	3,0	2,9	2,9	3,0	3,2
Hongrie	10,3	9,7	9,8	11,0	12,4	13,5	14,2	13,7	13,1	13,2	14,0	14,4
Italie	3,3	3,3	2,8	2,8	2,7	2,8	2,8	2,8	2,9	3,0	3,2	3,4
Mexique						0,1	1,1	2,4	4,5	6,9	6,2	5,8
Autres	2,6	0,9	2,3	3,2	4,4	5,4	5,3	5,5	5,4	4,9	4,9	3,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : voir tableau précédent.

On observe une diminution de la part de l'Allemagne, mais à cause de l'internationalisation de la production. Jusqu'au milieu des années 90, tous les constructeurs allemands de luxe, Daimler, BMW et Audi, ne produisaient leurs voitures particulières dans un seul pays : le leur. Il fallait sur tous les continents garantir la qualité et cela nécessitait d'apposer sur le véhicule le label « Made in Germany ». Par la suite, des considérations de contournement du protectionnisme naissant ou de proximité des marchés ont conduit progressivement les groupes à implanter une usine d'abord aux États-Unis, puis en Chine.

Sur ce point, Audi bénéficie de l'apport de la maison mère VW et nombre de modèles sont assemblés dans des usines d'autres marques. On constate aussi dans le tableau une hausse nette de l'emploi en Hongrie. Là aussi, l'Est prend une proportion de plus en plus grande par rapport au cœur industriel d'où est née l'industrie automobile. Et le Mexique accroît également sa part.

Il n'est pas inintéressant de comparer l'évolution de la productivité face au salaire moyen dans l'usine de Forest, ce que présente le graphique 11.

Graphique 11.
Évolution comparée de la productivité apparente (VA/L) et du salaire moyen à l'usine de VW Bruxelles, puis d'Audi Forest 1994-2019 (1997=100)

Sources : VW Bruxelles et Audi Bruxelles, rapports annuels, différentes années.
Note : La notion de productivité apparente utilise les données comptables de l'entreprise.
Elle s'oppose à la productivité réelle qui est à la fois calculée en quantité et dans des conditions normales d'activité.
En effet, le montant de la valeur ajoutée comptable peut être influencé par d'autres facteurs comme la possibilité de l'écoulement des marchandises, ce qui n'a rien à voir avec la productivité.

On peut observer sur l'ensemble de cette longue période, où différents modèles ont été assemblés une augmentation presque constante de la productivité (même apparente). On exclura de l'analyse les années 2006-2007, qui correspondent à la longue grève face à la décision de supprimer 3.000 emplois et au transfert de propriété vers Audi.

Le salaire moyen s'accroît aussi. Mais, alors que sous Volkswagen, les courbes sont quasi identiques, avec Audi une différence se produit, indiquant une marge bénéficiaire pour l'entité. Mais ceci n'est peut-être pas relevant, car l'accord conclu entre Forest et la maison mère de Wolfsburg qui fournissait les moteurs et autres composants stratégiques était que ces pièces n'étaient incorporées dans le chiffre d'affaires de l'unité belge que si la voiture était vendue dans le pays. Dans le cas contraire, la filiale bruxelloise ne payait pas ces livraisons à l'Allemagne, mais en échange fournissait les véhicules terminés à un prix fixé à l'avance sans marge bénéficiaire en début d'année. Si au cours de l'exercice, la productivité augmentait, les gains pouvaient être conservés par l'usine. Mais tout recommençait et était remis à zéro l'année suivante. C'est dire si avec un tel système les comptes de l'entité belge n'avaient pas beaucoup de valeur significative.

Le procédé semble avoir changé avec Audi et tout indique que Bruxelles dégage des bénéfices en général. Cela veut dire que c'est rentable. Mais on sait que cela ne signifie pas toujours le maintien de l'activité. Tout est décidé à Ingolstadt et plus encore à Wolfsburg. La crise du coronavirus peut signifier une baisse de l'emploi à court terme. Mais la question la plus importante est celle du modèle qui va suivre les e-tron pour l'usine et qui devrait sortir vers 2025 (et présenté en 2023-2024).

4.2. VOLVO CARS

Quant aux autres constructeurs installés en Belgique, l'histoire de Volvo et de son implantation paraît celle d'un long fleuve tranquille qui ne cesse de grandir. Mais il n'en va pas de même au niveau international.

Fondée en 1927, la multinationale suédoise, basée à Göteborg, s'est rapidement spécialisée dans la production de voitures de haut de gamme. Mais, à partir des années 80, la crise va mettre sous pression tous les constructeurs européens, en particulier ceux qui réalisent un nombre insuffisant de véhicules. Il leur faut impérativement grandir, fusionner, être racheté ou disparaître.

En 1990, l'autre firme automobile dans le pays, Saab, est reprise à 50% par General Motors. Ce dernier acquiert l'autre moitié du capital en 2000. Le but est de proposer en Europe des voitures concurrentes aux Mercedes, BMW, Audi, Volvo… Mais ce sera un échec cuisant et, en 2009, l'entreprise sera mise en redressement judiciaire. Trois ans plus tard, elle tombe en faillite[152].

Ce parcours d'une reprise suivie d'une banqueroute est ce qui pend au nez de Volvo. Depuis la fin des années 70, une collaboration avec Renault est établie. Elle s'accélère au début de la décennie 90, d'autant qu'entre 1990 et 1993, la compagnie subit trois exercices en pertes. Des participations croisées sont mises en place.

En 1993, une fusion entre les deux multinationales est envisagée. La nouvelle entité deviendrait à l'époque le sixième constructeur de voitures particulières et le troisième producteur de poids lourds[153]. Elle a du sens, puisque

152 Un groupe néerlandais Spyker essaie de relancer l'activité. Il est relayé par Nevs, une firme suédoise aux capitaux chinois. Mais les problèmes se succèdent et, depuis 2016, les investisseurs ne peuvent plus utiliser la marque Saab.
153 Tom Donnelly, Tim Donnelly and David Morris, « Renault 1985–2000: From bankruptcy to profit », Caen Innovation Marché Entreprise, Working papers, 2004, p.9.

Renault délivre des véhicules sur les marchés de masse, alors que Volvo est spécialisé dans le haut de gamme. Mais l'opération échoue, car les investisseurs suédois se méfient de la mainmise des Français sur le nouveau groupe, et surtout celle de l'État. L'alliance est donc officiellement dissoute en février 1994.

Mais les problèmes subsistent. Finalement, la firme de Göteborg décide de se scinder en deux, séparant la division automobile réalisant les voitures particulières sous le nom de Volvo Cars du reste du conglomérat qui continue à produire des poids lourds, des bus, du matériel de construction et des moteurs pour bateaux. C'est le prélude à la cession de la première branche qui a lieu en 1999 à Ford pour un montant de 6,1 milliards d'euros.

La stratégie de la multinationale américaine est de constituer un ensemble de marques de luxe pour le marché européen. C'est susceptible de rapporter un profit supérieur, car sur la vente d'une voiture haut de gamme les marges bénéficiaires sont plus importantes. Dans ce cadre, Ford rachète aussi Land Rover, Jaguar et Aston Martin. Mais ces transactions ont coûté très cher et elles ne rapportent pas assez.

La crise de 2007-2008 divise par deux les ventes de ces modèles. La multinationale américaine perd 10 milliards d'euros en 2006, puis 2 milliards en 2007 et encore 10 milliards en 2008. Quant au second semestre de 2008 la firme dépense près de deux milliards de dollars par mois de plus que ce qu'elle gagne, il est urgent de reconstituer la trésorerie. Ford cède donc Aston Martin dès 2007 à des investisseurs britanniques pour un milliard d'euros. Un an plus tard, il vend Jaguar et Land Rover au groupe indien Tata Motors pour 1,6 milliard. En 2010, il se sépare de Volvo Cars pour 1,26 milliard en faveur du constructeur chinois Geely. En même temps, il abandonne 20,4% du capital de la compagnie japonaise Mazda pour 425 millions. Il y conserve 11%, mais soldera cette participation en 2015.

Pour cette acquisition, la firme chinoise reçoit environ 445 millions d'euros d'aides de la part de deux entités étatiques. La première est une société de la ville de Daqing, dans le nord-est du pays, en Mandchourie. La seconde est une compagnie appartenant à la municipalité de Shanghai[154]. Même privé et indépendant, Geely reçoit régulièrement un soutien de la part des pouvoirs publics locaux dans l'empire du Milieu.

Depuis lors, Volvo Cars reste dans le giron du nouvel acquéreur (qui détient 99% des actions). Celui-ci possède des opérations en Chine, basées à Hangzhou. C'est un des principaux producteurs du pays. En 2019, il a vendu 1,255 million de véhicules dans l'empire du Milieu pour une part de 5,9% (sans compter Volvo)[155]. Il se situe en cinquième position derrière Volkswagen (18,8%), General Motors (7,5%), Honda (7,3%) et Toyota (6,6%)[156].

La société a été fondée en 1986 par un entrepreneur individuel Li Shufu et porte le nom complet de Zhejiang[157] Geely Holding Group. C'est, comme son nom l'indique, un véritable conglomérat réparti en cinq filiales : Geely Auto Group, qui comprend les marques Geely Auto, Lynk & Co, Proton et Lotus ; Volvo Car Group, qui évolue sous les noms de Volvo Cars et Polestar ; Geely New Energy Commercial Vehicle Group, qui fonctionne comme London Electric Vehicle Company (dont les fameux taxis noirs de Londres) et Yuan Cheng ; Geely Group (New Business), qui englobe de nombreuses entreprises ; et Mitime

154 Giovanni Balcet, Hua Wang and Xavier Richet, « Catching up strategies and multinational growth:the case of Geely Volvo », in Jan Drahokoupil (éd.), Chinese investment in Europe: corporate strategies and labour relations, ETUI, Bruxelles, 2017, p.69.
155 CarSalesBase, Geely Sales Data & Trends for the Chinese Automotive Market, Annual Vehicle Sales.
156 Calculs sur base de CarSalesBase, China car sales analysis 2019 – brands.
157 Zhejiang est la province où se trouve Hangzhou.

Group, actif dans le sport automobile et dans le tourisme. C'est aussi une compagnie à capitaux privés, c'est-à-dire contrôlée par un nombre restreint d'actionnaires non étatiques qui n'échangent pas leurs parts en Bourse[158]. En revanche, Geely Auto est cotée à Hong Kong.

Initialement, la firme n'est pas destinée à produire des voitures, mais des appareils photographiques ou des équipements électroménagers. Ce n'est qu'en 1997 qu'elle réalise son premier véhicule sous le vocable Geely. Quatre ans plus tard, elle obtient la licence de constructeur d'automobiles. La production commence modestement à l'usine de Hangzhou. En 2004, elle atteint 97.600 unités, mais déjà 219.512 autos en 2007. L'entreprise suit la courbe ascendante des ventes dans le pays (voir graphique 3). Sa spécialité est de fournir des petites voitures, en copiant des modèles japonais (comme la Charade de Daihatsu, filiale de Toyota) ou européens et en les fournissant à bas prix, entre 3.600 et 9.600 euros[159]. Il en exporte aussi depuis 2003.

Fin 2004, la firme propose sa première automobile de gamme moyenne, pour tenter de capter des marges bénéficiaires plus élevées que ne permettent pas les véhicules modestes. Elle commence à miser sur les modèles de luxe et de sport. Cela ne l'empêche pas d'avoir des notes très faibles en matière de qualité. Dès lors, la société chinoise recherche une proie internationale qui permettrait de redorer son blason. L'opportunité d'acquérir la firme scandinave apparaît dès lors comme une opportunité judicieuse. *« Geely était connu comme un fabricant de voitures bon marché d'histoire récente, une sécurité médiocre et une qualité douteuse, alors que Volvo était une marque européenne de luxe de premier plan »*[160].

Il fallait aussi redresser le constructeur scandinave, qui avait subi en 2009 une perte de 470 millions d'euros et près de deux milliards durant les deux ans avant le mariage[161]. Li Shufu décide de laisser le management suédois en place et de ne pas lui mettre la pression. Celui-ci veut investir dans l'innovation et la voiture du futur. Le patron de Geely tient à faire profiter à Volvo de l'immense marché chinois. On commencera par un compromis pour finalement réaliser les deux objectifs.

La sauce prend rapidement. Non seulement Geely veut doubler les performances de la nouvelle filiale suédoise et ainsi passer de 400.000 voitures vendues à 800.000. En 2019, plus de 700.000 automobiles sont écoulées. Mais Li Shufu commence à prendre des participations un peu partout et tous azimuts. En mai 2017, il acquiert 49,9% du capital du principal constructeur malaisien Proton et 51% de Lotus, la célèbre firme britannique de formule 1, qui vend aussi des véhicules de sport pour le public (aisé). En décembre, il s'adjuge de 8,2% dans le groupe Volvo, qui lui fournit 15,6% des droits de vote, pour un montant de 3,25 milliards d'euros. Il en devient le second actionnaire derrière la société financière suédoise Industrivärden qui contrôle un quart des suffrages. Quelques mois plus tard, en février 2018, il prend 9,7% des parts de Daimler pour devenir là le propriétaire majoritaire. Pour cela, il aura dépensé 7,2 milliards d'euros. Et, en 2019, la firme prend la moitié du projet Smart (voir ci-dessus). Il est clair qu'elle dispose de beaucoup de liquidités pour réaliser ces investissements.

Le groupe aurait 40 usines de production à travers le monde, occupant quelque 120.000 salariés. Geely Auto dispose de 19 unités en Chine et 6 sites d'assemblage à l'étranger (mais certains sont assez petits comme celui de

158 Dans les grands groupes automobiles chinois, seul Chery a un statut semblable.
159 Yuanyi (Amy) Chen & Michael Young, « Geely Automotive's Acquisition of Volvo », Asian Case Research Journal, Volume 19, Issue 1, 2015, p.188. Cette imitation vaut au constructeur chinois de nombreux procès qui, s'ils n'aboutissent que très rarement, ternissent son image.
160 Yuanyi (Amy) Chen & Michael Young, op. cit., p.191-192.
161 Business Week, 29 mars 2010.

Lotus)[162]. Le bénéfice net passe de 152 millions d'euros en 2010 à 695 millions en 2016 et 1,6 milliard en 2018[163].

Le tableau 14 reprend la croissance rapide du constructeur chinois à partir de ses chiffres de ventes, de capacités de production et d'emploi.

Tableau 14.
Évolution des ventes de véhicules, des capacités de production et de l'emploi chez Geely Auto 1998-2019 (en milliers, sauf pour l'emploi)

	Ventes	Capacités de production	Emploi
1998	0		
1999	2		
2000	8		
2001	21		
2002	48		
2003	76		2.864
2004	97	230	6.941
2005	133	250	7.714
2006	164	200	9.498
2007	182	430	8.813
2008	204	410	9.945
2009	327	420	12.282
2010	416	560	17.102
2011	422	600	17.288
2012	483	625	18.512
2013	549	670	18.161
2014	418	670	18.900
2015	510	670	19.745
2016	766	1.070	29.344
2017	1.247	1.500	42.914
2018	1.501	1.710	52.276
2019	1.362	2.100	42.786

Sources : Geely Auto, rapport annuel et Corporate Social Responsibility Report, différentes années.

162 Geely, Zhejiang Geely Holding Group – A Global Mobility Technology Enterprise, Locations, site: http://zgh.com/locations/?lang=en.
163 L'année 2019 ayant été difficile en Chine, il redescend à un peu plus d'un milliard cette année-là.

On peut suivre la montée en puissance de Geely en à peine deux décennies. À part quelques arrêts momentanés, les ventes ne cessent de grimper. Elles doublent entre 2006 et 2009, en pleine crise des subprimes. Puis, de nouveau en 2016. En 2018, elles ont de nouveau été multipliées par deux.

On voit aussi clairement les périodes d'investissements. Elles se présentent en 2006-2007, entre 2009 et 2013 et pour terminer à partir de 2015 par un triplement. L'entreprise dispose maintenant de 11 usines d'assemblage, dont certaines fonctionnent partiellement pour Volvo Cars, comme nous le verrons. Mais le pari reste risqué : en 2019, les capacités de production sont presque deux fois supérieures aux ventes. Cela peut se résorber si le marché chinois reprend le cours de sa décennie passée. Mais la crise économique et la pandémie pourraient bien arrêter cet essor. Et ce seront alors les restructurations ou la faillite.

Quand Geely reprend le constructeur scandinave, celui-ci n'est plus centré que sur deux usines produisant chacune environ 200.000 voitures par an : Torslanda, sur l'île Hisingen, à 12 km au nord-ouest de Göteborg ; Oostakker, dans les faubourgs de Gand aux abords du port sur le canal de Terneuzen. La première fabrique les modèles les plus larges, les berlines et les familiales des séries 60 et 90. La seconde se focalise sur les gammes plus petites, les 60, puis depuis 2010 les 40.

L'unité de Torslanda a été érigée en 1964 pour seconder le siège central de Göteborg (où opèrent environ 8.700 hommes et femmes). Pour faire face à la montée des ventes, sa capacité a été augmentée de 200.000 à 300.000 voitures en 2014. L'emploi est passé à 4.800 salariés, travaillant en trois équipes (shifts). À cela s'ajoute l'entité de Skövde où environ 1.500 personnes fabriquent les moteurs pour les usines européennes, soit 600.000 par an. Il y a aussi le site d'Olofström qui fournit les pièces de carrosserie et qui emploie quelque 2.500 travailleurs. En revanche, l'unité de Floby (441 emplois), qui réalisait des composants, a été vendue en 2015 au groupe indien Amtek, mais continue d'approvisionner Volvo Cars.

Bâtie en 1965, la fabrique gantoise est devenue au fil des ans un pion central dans la stratégie de la firme suédoise, augmentant régulièrement à la fois la production et l'emploi. Ainsi, en 1974, l'assemblage de voitures demandait environ 2.000 personnes ; en 1990, on passait à près de 3.000 ; on dépassait les 4.000 à partir de 1998 pour flirter avec les 5.000 en 2005. La crise de 2007-2008 a ramené les effectifs à 4.000 en 2010. Mais, depuis la reprise en main par Geely, ils ne cessent de grimper pour arriver à 5.765 en 2019. Ceci accompagne une progression de la production. Avant 1983, celle-ci ne dépassait pas les 50.000 unités. Il a fallu encore dix ans pour atteindre les 100.000 automobiles. En 2004, on flirte avec les 250.000 véhicules réalisés. On reste dans ces proportions depuis lors.

Li Shufu estime que ce n'est pas assez. Il faut une ambition pour la nouvelle filiale. Il faut passer pour la prochaine décennie à 800.000 voitures vendues et, pour cela, il faut conquérir le marché chinois et profiter de l'expérience de Geely sur celui-ci. Mais, rapidement, il apparaît qu'il vaut mieux produire localement. En 2013, une nouvelle usine est construite à Chengdu dans le centre de la Chine. Il s'agit d'assembler 125.000 modèles S60 par 1.100 salariés. L'année suivante, une seconde sort de terre à Daqing (dont la municipalité avait aidé à racheter Volvo Cars). En même temps, une unité de fabrication de moteurs est érigée à Zhangjiakou, à 164 km au nord-ouest de Beijing. Sa capacité porte sur 600.000 engins par an, réalisés par quelque 850 travailleurs.

Enfin, si ce n'était pas suffisant, en 2018 Geely bâtit un nouveau site à Luqiao, à 350 km au sud de Shanghai, pouvant sortir annuellement 150.000 automobiles. Normalement, il est dédié aux véhicules du constructeur chinois, mais la hausse de la demande des voitures Volvo est telle qu'il assemble trois modèles de la marque suédoise, dont le XC40 également produit à Gand. À ce

sujet, le vice-président de Volvo Asia Pacific déclare non sans raison : *« Nous avons fait de la Chine notre deuxième marché intérieur »*[164].

Les ambitions des nouveaux propriétaires ne s'arrêtent pas là. Après la Chine, ils s'intéressent aux États-Unis, un marché généralisé prisé par l'entreprise scandinave. Mais cette fois, au lieu d'importer via l'Europe, on produira sur place. En 2015, un site est choisi à Ridgeville, dans la banlieue de Charleston, en Caroline du Nord. L'usine est opérationnelle en 2018 pour fabriquer 150.000 voitures de la série 60 par 1.500 travailleurs. Par la suite, elle réalisera également des XC90.

En Inde, autre grande possibilité d'étendre les ventes, Geely installe une nouvelle unité à Hoskote, près Bangalore, dans le sud du pays. Il s'agit, dans un premier temps, d'assembler de luxueuses XC90. Dans le segment de ces voitures haut de gamme, Volvo détient une part de 5% qu'il compte doubler en 2020[165]. Le sous-continent indien impose des tarifs douaniers importants aux marchandises importées, notamment de 60 à 100% sur les véhicules en fonction de la puissance du moteur et de 15 à 30% sur les automobiles à monter (CKD)[166].

Enfin, en Malaisie, la firme suédoise profite d'une longue présence remontant à septembre 1966. Des investisseurs venant de Penang proposent à Volvo d'assembler des véhicules à travers une joint-venture à parité égale. Ils choisissent le site de Batu Tiga, près de Shah Alam, une ville qui jouxte Kuala Lumpur, et la compagnie est appelée Swedish Motor Assemblies.

En 2013, Volvo rachète la part des entrepreneurs malaisiens et change le nom de la société en Volvo Car Manufacturing Malaysia. Son projet est de s'attaquer au marché du Sud-est asiatique à partir de la Malaisie. Les 500 salariés doivent réaliser 6.000 unités, surtout des séries 90 par an (contre 1.500 en 2016) pour vendre non seulement dans le pays, mais aussi en Thaïlande, Birmanie, Indonésie, Vietnam, Taiwan.

On peut synthétiser cet aperçu des différentes usines dans le tableau 15. Nous n'avons pas repris les données pour les filiales indiennes et malaisiennes, étant donné qu'elles ne produisent pas, mais montent essentiellement des véhicules à partir de composants venus de l'étranger[167].

Tableau 15.
Récapitulatif des principales caractéristiques des sites de production de Volvo Cars

	Modèles	Capacités	Emploi	Début
Torslanda	V60, V90, XC60, XC90	300.000	4.800	1964
Gand	XC40	250.000	5.765	1965
Chengdu	S60, XC60	130.000	1.100	2013
Daqing	S60, S91	80.000	2.500	2014
Luqiao	XC40	150.000		2016
Charleston	S60	150.000	2.000	2018
Total		1.060.000	16.165	

Sources : Différentes coupures de presse recoupées par les news fournis par Volvo Cars et Geely.
Notes : Les données sur l'emploi dans les usines chinoises sont à prendre avec prudence.

164 Financial Times, 2 novembre 2016.
165 The Economic Times, 18 mai 2017.
166 Times Drive Desk, 18 août 2020. Le CKD est le completely knocked down vehicle. La voiture arrive en pièces détachées et elle est montée dans l'usine.
167 On considère que la production est réalisée dans un pays à partir du moment où 50% au moins de la valeur ajoutée y est comptabilisée.

Les plus grosses unités restent européennes. Mais les autres progressent et sont centrées sur des marchés à conquérir.

Le tableau 16 reprend les statistiques officielles de l'emploi de Volvo Cars par pays depuis la reprise en main par Geely[168].

Tableau 16.
Évolution de l'emploi de Volvo Cars par région 2011-2019

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	13.905	14.302	14.134	15.089	17.527	19.100	21.846	24.591	25.885
Bénéfice net	103	-68	111	59	334	628	824	666	672
Dividendes							227	7	274
Emploi	21.512	22.881	23.242	26.101	28.119	30.374	37.969	41.418	41.517
Actifs	9.077	8.951	9.894	13.015	14.423	16.846	19.353	20.799	23.031
Fonds propres	2.538	2.744	2.783	3.465	3.548	4.126	4.959	5.206	5.137
Dettes LT	912	822	1.359	1.832	1.653	2.255	1.970	2.114	2.491
Taux de profit (en %)	4,04	-2,48	3,99	1,71	9,43	15,21	16,63	12,79	13,08

Sources : Volvo Cars, rapport annuel, différentes années.
Notes : Le taux de profit est le rapport entre le bénéfice net et les fonds propres.

168 De toute façon, de 1999 à 2009, elles ne sont pas vraiment disponibles, car contenues dans les rapports de Ford, propriétaire de l'entreprise.

Pratiquement toutes les régions sont sujettes à une avancée au sein d'effectifs qui doublent quasiment sur la décennie. Évidemment, c'est là où les nouvelles usines ont été implantées que les hausses sont les plus fortes.

Cette évolution du nombre de salariés accompagne une augmentation des ventes de la firme suédoise et donc de la production, comme le montre le tableau 17.

Tableau 17.
Évolution des ventes mondiales de Volvo Cars par destination 2011-2019 (en %)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Europe	56,1	53,8	52,8	52,3	53,5	54,4	52,3	49,5	48,4
Chine	10,6	10,0	14,3	17,5	16,2	17,0	20,0	20,3	22,0
USA	15,0	16,1	14,3	12,1	13,9	15,5	14,3	15,3	15,3
Autres	18,4	20,1	18,6	18,1	16,3	13,1	13,4	14,8	14,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ventes (en unités)	449.555	421.951	427.840	465.866	503.127	534.332	571.577	642.253	705.452

Sources : Volvo Cars, rapport annuel, différentes années.

On constate que Geely semble gagner son pari et pourrait atteindre son objectif de 800.000 voitures vendues prochainement, grâce au marché de l'empire du Milieu qui triple entre 2011 et 2019 (de 47.000 en 2011 et même 42.000 en 2012 à 155.000 en 2019). Bien sûr, la crise du Covid-19 et les baisses économiques conjointes vont impacter négativement les plans de la multinationale chinoise.

Mais la situation de la filiale scandinave est globalement satisfaisante pour les dirigeants du groupe. Comme l'indique le tableau 18, après des débuts un peu difficiles, les taux de profit sont revenus à un niveau généralement acceptable dans le secteur.

Tableau 18. Chiffres clés de Volvo Cars 2011-2019 (en millions d'euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Suède	14.991	15.458	15.786	16.022	17.496	18.703	22.679	23.078	23.005
Belgique	3.881	4.155	4.171	4.685	4.668	4.829	5.918	5.521	5.109
Europe	1.371	1.344	1.333	1.389	1.161	1.243	1.473	1.808	1.973
Amérique	251	419	421	414	391	450	707	1.889	2.036
Chine				2.867	3.873	4.239	6.275	8.253	8.404
Asie	899	1.406	1.432	627	343	807	820	770	878
Autres	119	99	99	97	187	103	97	99	112
Total	21.512	22.881	23.242	26.101	28.119	30.374	37.969	41.418	41.517

Sources : Volvo Group, rapport annuel, différentes années.

On constate clairement que l'accélération vient en 2015. C'est à ce moment que toutes les données progressent fortement.

En fait, cela correspond aux plans envisagés par le groupe. Il y a une première phase de consolidation pour organiser les synergies entre la firme suédoise et son propriétaire chinois. Celle-ci devait durer de 2011 à 2015. Une seconde étape démarre en 2016. Il s'agit de développer de nouvelles ambitions, à partir d'initiatives lancées durant la première période[169].

Une d'entre elles, initiée conjointement par les deux entreprises est le Scalable Product Architecture (SPA, soit en traduction française l'architecture évolutive des produits), la fabrication de monocoques pour les SUV, partageant des composants – sur ce point, c'est une plateforme -, capables grâce notamment à des capteurs sensoriels et des caméras de rendre les accidents moins fréquents, voire de les éliminer. C'est en tous les cas l'objectif affiché. Le SPA est introduit pour la première fois en 2014 pour la nouvelle XC90 assemblée à Torslanda.

Puis, Volvo adaptera un processus semblable pour les versions plus petites comme la XC40 lancée en 2017 à Gand. Pour la distinguer de la précédente, on l'appellera Compact Modular Architecture (CMA ou architecture modulaire compacte).

Un deuxième projet est de réduire l'impact écologique à la fois des usines et des voitures Volvo. Sur ce point, le constructeur scandinave est davantage précurseur que les multinationales allemandes. Dans un premier temps, il se fonde sur des moteurs peu consommateurs. Mais, rapidement, il se tourne vers les hybrides et puis les véhicules électriques.

169 Volvo Cars, annual report 2015, p.14-17.

Dès 2015, la firme suédoise annonce l'arrivée d'un petit SUV en 2019 complètement électrique[170]. Un an plus tard, elle prévoit que d'ici à 2025 elle aura mis en circulation plus d'un million d'engins électriques[171]. En 2017, elle franchit un nouveau pas : elle s'engage à ce que toutes les nouvelles automobiles soient électrifiées à partir de 2019. À ce moment, l'entreprise mettra sur le marché chaque année au moins un modèle complètement électrique, de sorte qu'en 2025 50% des ventes seront composés de ce type de voiture et la moitié restante sera formée d'hybrides[172].

En 2017, l'usine de Gand commence la production de la XC40, qui est une hybride. Mais une nouvelle ligne de batteries électriques est construite pour accueillir la XC40 Recharge, le premier SUV entièrement électrique. L'assemblage proprement dit débute fin septembre 2020[173]. D'autres sections d'assemblage de batteries électriques sont érigées à Charleston aux États-Unis et à Luqiao en Chine[174].

Pour cela, Volvo a conclu un accord avec deux géants de batteries au lithium, le chinois CATL et le coréen LG Chem pour une durée de dix ans[175]. En même temps, la firme a passé un autre contrat avec NVIDIA, une multinationale américaine de services informatiques, basée dans le Delaware, en vue d'installer un ordinateur central pour doter les futurs véhicules d'intelligence artificielle[176]. Ces transactions en dehors du giron traditionnel de Volvo ont de quoi inquiéter les travailleurs de Skövde en Suède, qui ne savent pas encore si les nouveaux moteurs seront réalisés dans leur unité[177]. Mais il y a de fortes chances pour que cela soit le cas, puisque l'entreprise suédoise a manifesté l'intention de fabriquer elle-même ces moteurs.

En 2017, Geely Auto et Volvo Cars ont créé une joint-venture détenue à parité, Polestar. Celle-ci a pour but de développer et de promouvoir des véhicules électriques à hautes performances. Le premier, Polestar 1, a été produit à Chengdu en Chine, en quantité plutôt réduite (500 par an). C'est un hybride vendu au prix de près de 140.000 euros.

Mais un second modèle, Polestar 2, est apparu. Il est assemblé à Luqiao sur base de la plateforme CMA et il est entièrement électrique. Sa tarification est un peu plus « démocratique » : environ 53.500 euros[178].

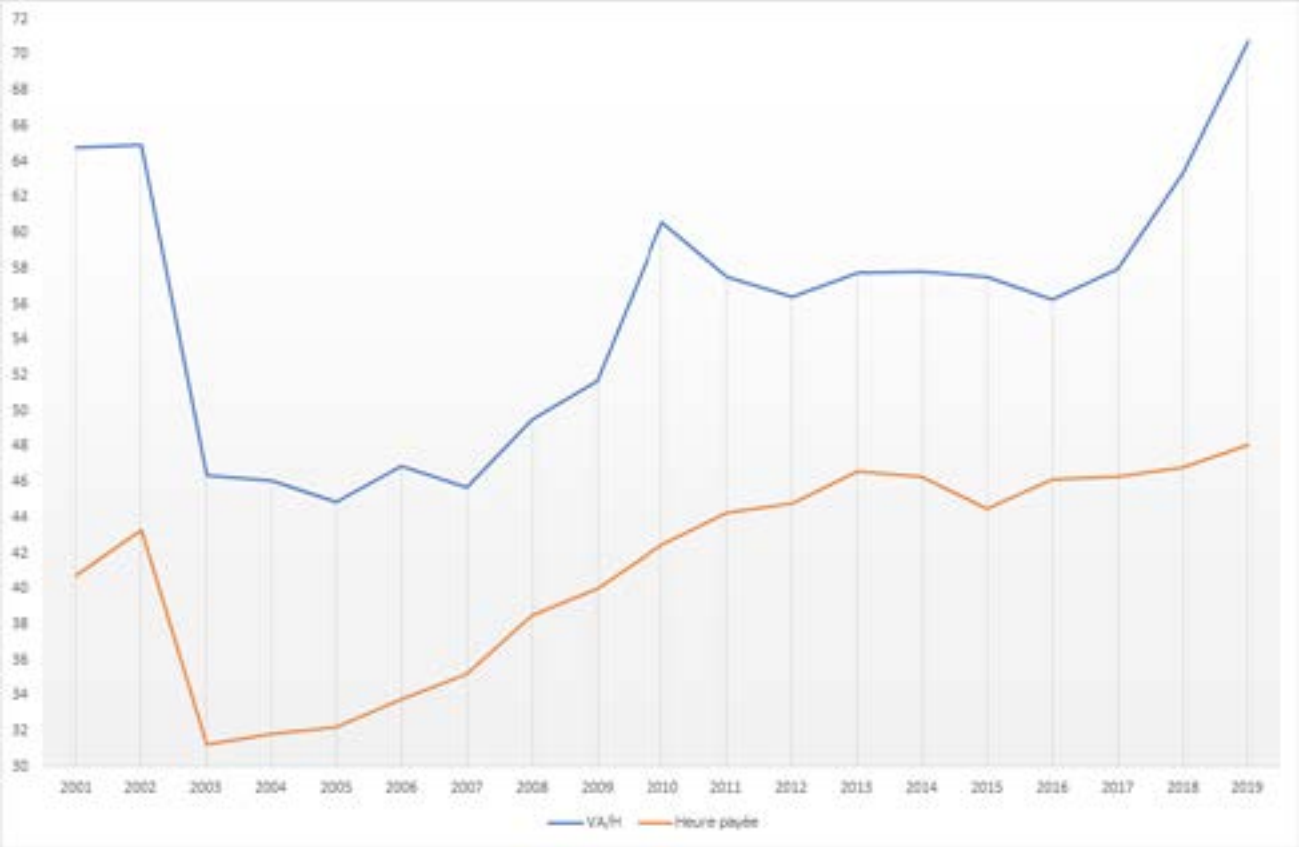
Ces initiatives marquent la volonté de Geely de s'installer dans le secteur des automobiles de qualité requérant des technologies de pointe. En dix ans, le groupe a investi environ 12,5 milliards d'euros dans la recherche et développement. Il a établi cinq centres d'études majeurs, employant quelque 20.000 ingénieurs[179]. Il veut apparaître comme un leader en matière d'économies d'énergie. Ainsi, en 2018, il a installé 15.000 panneaux solaires sur le site gantois.

170 Volvo Cars, annual report 2015, p.16.
171 Volvo Cars, annual report 2016, p.38.
172 Volvo Cars, « Volvo Cars inaugurates new battery assembly line at Ghent manufacturing plant », 5 mars 2020.
173 L'Écho, 3 octobre 2020.
174 Automotive Manufacturing Solutions, 6 mars 2020.
175 CATL est le leader avec une part de marché de 23% et LG Chem est quatrième avec 10%.
176 Volvo Car Switzerland AG, « Volvo Cars et NVIDIA renforcent leurs liens », 11 octobre 2018.
177 Nord News, 19 novembre 2020.
178 Market Watch, 2 juillet 2020.
179 Asia Times, 10 octobre 2019.

Dans ce contexte, l'usine belge n'est pas mal située. Elle reste, pour l'instant, un des deux pions essentiels de Volvo Cars, avec Torslanda. L'ajout de nouvelles unités n'est pas encore source de compétition, puisque ces dernières approvisionnent surtout une hausse de la demande, alimentant de nouveaux marchés : 75% des ventes de Gand sont destinés à l'Europe et 10% aux États-Unis[180]. De plus, l'entité flamande reste privilégiée en matière d'innovations, comme la production du premier SUV plus compact ou du premier véhicule électrique du groupe.

Même si les comptes d'une filiale locale dans une multinationale sont sujets à caution, on peut noter que la firme belge n'a pas enregistré la moindre perte depuis 2001. Le graphique 12 présente la situation comparée de la productivité horaire et du salaire moyen, la différence composant le cash-flow brut d'exploitation, c'est-à-dire ce que reçoit comme bénéfice brut l'entreprise de son activité centrale (comprenant donc les amortissements)[181].

Graphique 12.
Évolution de la productivité et du salaire horaire moyen chez Volvo Cars Belgium 2001-2019 (en euros)



Sources : Volvo Car Belgium, rapport annuel, différentes années.
Notes : VA/H désigne la production horaire, soit la valeur ajoutée divisée par le nombre d'heures effectuées dans l'usine.

180 Volvo Car Belgium, rapport annuel 2019, p.36.
181 Ce profit se calcule donc avant charges financières, éléments exceptionnels et impôts.

On observe d'abord une dégradation à l'arrivée de Ford comme actionnaire exclusif, sans doute liée à la crise économique initiée aux États-Unis et qui se déversent ensuite sur l'Europe[182]. Ensuite, il y a un redressement. La reprise en main se déroule progressivement. La productivité stagne de 2010 à 2016, mais s'envole ensuite. La hausse salariale ne suit pas cette évolution.

L'avenir n'est donc pas a priori menacé. Mais les crises peuvent changer la donne. Pour l'instant, la concurrence ne joue pas trop entre sites. Mais tout est là pour que cela arrive. De plus en plus, les différentes usines desservent le monde entier. Ainsi, près de 40% des véhicules sortis de l'unité de Daqing au nord de la Mandchourie sont maintenant exportés[183].

4.3. VOLVO TRUCKS

Volvo Trucks est issu du même groupe scandinave que Volvo Cars, leur histoire s'étant séparée depuis 1999. Le groupe fondé en 1927 avec l'aide de la société SKF[184] également basée à Göteborg et leader mondial des roulements mécaniques, est aujourd'hui un conglomérat présent dans la fabrication de camions, d'autocars et d'autobus, d'engins de chantier et de moteurs marins et industriels.

Néanmoins, l'activité poids lourds demeure la principale, représentant en 2019, 63,7% du chiffre d'affaires de la multinationale et 63,9% des emplois. Elle fournit également l'essentiel des profits.

Au départ, Volvo est une simple marque gérée par le groupe SKF, signifiant en latin « je roule ». En 1924, un ingénieur et un responsable des ventes de la firme veulent lancer une automobile. De là, la fondation de l'entreprise. Un an plus tard, le premier camion sort des chaînes de l'usine d'Hisingen, près de Göteborg. Par la suite, le groupe va acquérir des firmes et des activités qui sortent quelque peu de la définition stricte de l'industrie automobile.

En 1935, il est introduit en Bourse et SKF vend ses parts. La même année, il reprend Pentaverken, qui lui fournit des moteurs. Celui-ci deviendra Volvo Penta, spécialisé dans les composants pour bateau. En 1942, Volvo rachète Svenska Flygmotor, une entreprise spécialisée dans l'ingénierie de précision, qui sera rebaptisée par la suite Volvo Aero. Ce dernier département sera revendu en 2012 à la compagnie britannique GKN. En 1950, ce qui devient petit à petit un conglomérat s'accapare de Bolinder-Munktell, un producteur suédois d'équipement agricole et de construction. La partie destinée aux champs sera cédée en 1979 à Valmet et le reste sera dénommé Volvo Construction Equipment. En 1963, il ouvre sa première usine en dehors du pays, à Halifax au Canada. C'est une unité pour assembler des voitures. Elle fermera en 1998.

Les grandes manœuvres dans les poids lourds date de la crise économique qui démarre en 1973. Dans un premier temps, Volvo essaie de collaborer avec son rival scandinave Saab-Scania. Mais celui-ci refuse les accords. Dès lors, la firme de Göteborg se tourne vers Renault. En 1993, il y aura une tentative de fusionner les deux groupes, mais cela échouera comme nous l'avons expliqué dans la section précédente.

En 1981, le constructeur suédois acquiert la société américaine White Trucks, qui devient son point d'appui pour conquérir le marché nord-américain. Cinq ans plus tard, il conclut une transaction avec General Motors pour joindre les activités de poids lourds des deux firmes aux États-Unis sous une seule et

182 Entre 1999 et 2003, les ventes de voitures particulières reculent de 5,7% en Europe.
183 China Daily, 10 décembre 2018.
184 SKF en suédois signifie Fabrique suédoise de roulements à billes. En 1915, à l'origine, il s'agissait d'un département de SKF.

même entité, Volvo GM Heavy Truck Corporation, contrôlée à 85% par Volvo. En 1997, ce dernier achète les actions restantes de son partenaire et rebaptise l'entreprise Volvo Trucks North America.

En 1999, comme nous l'avons vu, le conglomérat suédois se sépare de sa division voitures particulières au profit de Ford. En même temps, une fusion avec Saab-Scania est interdite par la Commission européenne pour abus potentiel de position dominante, en particulier en Scandinavie. L'année suivante, la firme de Göteborg reprend Renault Véhicules Industriels, qui est également propriétaire de la compagnie américaine Mack Trucks (acquise progressivement de 1979 à 1990). En échange, le constructeur français prend une participation de 20% dans le groupe scandinave, des actions qui seront progressivement cédées à partir de 2009 pour sortir définitivement du capital en 2011.

À partir de ce moment, Volvo Trucks passe à la dimension supérieure. En 2007, il acquiert Nissan Diesel, la section camions du groupe japonais Nissan, dans lequel la firme au losange est devenue l'actionnaire principal en 1999 avec 36,8% (aujourd'hui 43,7%). Cette filiale devient UD Trucks.

En 2008, le conglomérat suédois passe un accord avec le constructeur indien Eicher Motors, spécialisé dans les véhicules utilitaires légers et moyens. Une nouvelle société VE Commercial Vehicles (VECV) est créée entre les deux partenaires pour vendre les poids lourds sur le sous-continent. La participation de Volvo se monte à 45,6% du capital et donc celle du collaborateur à 54,4%.

En 2013, le groupe scandinave passe une transaction similaire avec un géant automobile chinois Dongfeng Motor, avec une répartition cette fois de 45% - 55% en faveur de ce dernier. Dans les années 90, Nissan Diesel avait déjà conclu un accord de collaboration avec ce constructeur. Pour cette participation, le conglomérat scandinave a payé quelque 680 millions d'euros. Les véhicules sortent de la nouvelle entité Dongfeng Commercial Vehicles (DFCV). Celle-ci est basée à Shiyan dans la province de Hubei (qui est aussi celle de Wuhan). Elle emploie quelque 29.000 salariés, dispose de 15 usines et d'un centre technique. Olof Persson, le DG de Volvo, expliquait l'importance de ce partenariat : *« Avec cet accord, nous franchissons une étape cruciale et atteignons un certain nombre de nos objectifs stratégiques clés, comme croître et disposer d'une taille suffisante en Asie. La Chine est le plus grand marché pour les poids lourds. Elle est équivalente à ceux d'Europe et d'Amérique du Nord réunis. »*[185]

Dongfeng est un acteur majeur dans le pays. En 2017, il produisait 3,3 millions de véhicules et employait environ 176.000 salariés. C'est une société publique fondée en 1969 et installée à Wuhan. Elle fonctionne à partir de plusieurs joint-ventures avec Renault, Peugeot, Nissan et Honda. Depuis 2015, elle est actionnaire de PSA à égalité avec la famille Peugeot et l'État français (12,2% du capital chacun et 17,7% des droits de vote).

Suite à toutes ces opérations, on peut dresser le tableau 19 , des principaux constructeurs de poids lourds dans le monde.

185 China Daily, 4 février 2013.

Tableau 19.
Évolution des ventes de poids lourds par constructeur 2003-2019 (en milliers d'unités)

	2003	2007	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Daimler	501	468	426	462	484	496	502	415	471	517	489
FAW-Jiefang	95	96	178	119	131	117	125	214	265	332	336
Groupe VW			105	201	220	200	180	185	206	234	244
Volvo	156	236	238	224	200	203	207	190	202	226	233
Paccar	93	134	138	140	137	143	155	141	159	189	199
Dongfeng	83	88	179	126	159	146	117	143	216	171	186
Hino	87	112	129	155	166	169	168	174	187	203	180
Sinotruk	21	84	130	90	96	102	99	92	156	168	169
Iveco	134	196	141	124	122	116	127	134	152	132	125
Tata Motors	103	165	207	143	110	126	157	149	134	151	94
Navistar	58	99	93	92	75	51	53	52	58	72	94

Sources : Différents constructeurs, rapport annuel, différentes années.
Notes : Les constructeurs qualifient de poids lourds des camions de taille et d'ampleur variable.
Cela peut aller d'engins de plus de 2 tonnes ou de plus de 6 tonnes.
Les comparaisons, dans ce cas, sont un peu difficiles.
En outre, le groupe chinois FAW est une entreprise publique qui ne dépose pas de comptes.
Les données pour cette entreprise sont donc reprises de diverses sources de presse.
Elles sont donc moins officielles et fiables.

Le numéro un incontesté est le groupe Daimler, qui vend ses camions sous les noms de Mercedes-Benz, de Freightliner, de Mitsubishi Fuso, de Western Star et de BharatBenz (en Inde). Il domine la compétition depuis fort longtemps. À sa poursuite se trouvent les firmes chinoises, avec à leur tête la filiale du groupe FAW[186], suivie par Dongfeng Trucks et Sinotruk de China National Heavy Duty Truck Group (CNHTC)[187]. Vient ensuite la multinationale allemande Volkswagen, qui au départ produisait des camionnettes, donc des utilitaires sous la barre des 2 tonnes. Mais dans les années 2000, elle acquiert successivement Saab-Scania (2008) et le spécialiste des camions outre-Rhin Man (2011), dans lequel VW avait déjà 15% depuis 2006[188]. En 2018, le groupe a décidé de changer la dénomination de Volkswagen Truck & Bus AG en Traton Group pour l'introduire en Bourse, tout en conservant la majorité des actions. Volvo Trucks vient en quatrième position.

Hino est la filiale poids lourds de Toyota, qui en détient 50,2%.

Iveco est l'ancienne division camions de Fiat. Mais, en 2010, le conglomérat italien se scinde en deux : Fiat Auto et Fiat Industrial, qui incorpore les véhicules utilitaires. En 2014, celui-ci fusionne avec CNH Global, soit Case New Holland, pour former CNH Industrial, pendant que l'autre entité reprend Chrysler pour devenir Fiat Chrysler Automobiles (FCA). Les deux groupes sont toujours contrôlés par Exor, le holding familial Agnelli[189].

Tata Motors est un important et influent constructeur indien. Celui-ci rachète les firmes britanniques Jaguar et Land Rover à Ford en 2007. Sa division poids lourds est surtout active en Inde.

Enfin, Navistar International est une entreprise américaine qui possède une filiale produisant des camions, International Trucks, basée à Chicago. Au départ, c'était un spécialiste de machines agricoles du nom d'International Harvester. Mais, dans les années 80, différentes déconvenues obligent la compagnie à se débarrasser de son métier de base pour se concentrer sur les poids lourds. D'où le changement de nom en 1986.

À côté de cela, il existe d'autres concurrents chinois qui pointent le bout de leur nez : Shaanxi Automobile Group (Shacman), basé à Xi'an[190] et Foton Motors, situé dans le nord de Beijing. Le premier a ainsi vendu 177.321 camions en 2018. Pour sa part, Foton Daimler, une joint-venture initiée en 2012, en a écoulé 85.978[191]. Nous ne les avons pas repris dans notre état des lieux, vu la difficulté de trouver les données statistiques sur une longue période.

Le dernier de cette classe est le constructeur japonais Isuzu, qui a connu pas mal de déboires depuis ces débuts en 1916. Il commence en 1972 une collaboration avec General Motors, lorsque ce dernier prend 34% du capital. En 1998, ils créent ensemble une joint-venture DMAX pour produire des moteurs diesel aux États-Unis. Un an plus tard, GM porte sa participation dans la firme nipponne à 49%. Mais, en 2002, Isuzu est au bord de la faillite. La multinationale américaine annule ses actions. Dorénavant, les propriétaires du leader

186 FAW, qui signifie First Automobile Works (qu'on peut traduire par les Ateliers de la première automobile), a été fondé en 1953. Le premier véhicule a été un camion sur base d'un modèle soviétique. FAW a contracté de nombreuses joint-ventures, notamment avec VW et Toyota. Sa filiale FAW-Jiefang s'occupe des poids lourds.
187 L'entreprise a été créée par le Guomindang en 1935. Il sort son premier camion en 1956 sur base d'un modèle Skoda. Sa filiale qui a vue sur le monde extérieur est Sinotruk et est basée pour cela à Hong Kong.
188 Pour Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg, soit l'usine de machines d'Augsbourg et de Nuremberg. Aujourd'hui, le siège central est installé à Munich.
189 Avant que FCA fusionne avec PSA, le constructeur français de la famille Peugeot, mais qui, depuis la restructuration de 2015 (pour éviter une éventuelle faillite), partage sa domination avec Dongfeng et l'État français.
190 Xi'an est l'ancienne capitale de l'Empire chinois sous les dynasties des Qin, des Han et des Tang (de -221 à 220, puis de 618 à 907). À l'époque, elle portait le nom de Chang'an.
191 China Trucks, 17 janvier 2020.

mondial des poids lourds moyens seront japonais : Mitsubishi Corporation[192], Itochu[193], Nomura[194], Mizuho Financial Group[195], JFE Holdings[196]... Petit à petit, l'entreprise japonaise va abandonner la production de voitures particulières pour se concentrer sur les véhicules utilitaires. Début 2009, il annonce l'arrêt des ventes d'automobiles de ce type aux États-Unis qui étaient insuffisantes pour être rentables. En 2019, Isuzu a écoulé 60.960 poids lourds et 178.868 camions plus légers[197].

Le tableau 20 montre la situation du groupe Volvo durant la dernière décennie.

Tableau 20. Chiffres clés du groupe Volvo 2010-2019 (en millions d'euros)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	27.708	34.340	34.869	31.520	31.030	33.390	31.877	34.673	38.040	40.791
Profit	1.137	1.964	1.268	414	230	1.613	1.388	2.173	2.423	3.386
Dividendes	0	561	699	703	667	651	643	684	841	1.920
Emploi	90.409	90.410	90.411	90.412	90.413	90.414	90.415	90.416	90.417	90.418
Actifs	35.468	39.614	39.477	38.948	40.439	40.784	41.634	41.981	46.736	50.038
Fonds propres	8.154	9.485	8.832	8.588	8.272	9.135	10.026	10.897	12.148	13.214
Dettes LT	9.369	9.639	9.500	9.425	11.410	8.205	8.824	7.521	8.587	9.688
Taux de profit	13,9	20,7	14,4	4,8	2,8	17,7	13,8	19,9	19,9	25,6

Sources : Volvo Group, rapport annuel, différentes années.

192 Il s'agit de la plus grande maison de commerce (sōgō shōsha) de l'archipel, appartenant au conglomérat Mitsubishi, un énorme holding (ou keiretsu), concurrent de Mitsui et de Sumitomo.
193 C'est également un sōgō shōsha, un des plus importants du Japon, basé à Osaka, mais qui contrairement aux autres comme Mitsubishi ne dérive pas des anciens zaibatsus (littéralement cliques financières) des années 30.
194 Nomura est le principal holding financier nippon, fonctionnant comme banque d'investissement. La firme a repris notamment en 2008 les activités asiatiques de Lehman Brothers.
195 Cette entité a été créée en 2000, suite à la très grave crise bancaire qui a sévi dans l'archipel dans les années 90, par la fusion de la Dai-Ichi Kangyo Bank, l'une des plus grandes banques mondiales à l'époque, de la Fuji Bank et de l'Industrial Bank of Japan.
196 C'est le second géant sidérurgique nippon derrière Nippon Steel. Il a été fondé par l'alliance entre NKK et Kawasaki Steel en 2002, respectivement numéro 2 et 3 du secteur à ce moment.
197 Isuzu Motors, Fact Book 2020, Production & Sales Results FY2020.

On observe un redressement notable depuis la dernière crise de 2007-2008, suite à laquelle la multinationale a dû déclarer une perte d'environ 1,4 milliard d'euros en 2009. Le taux de profit a même grimpé à plus de 25% en 2019, ce qui est un résultat plutôt exceptionnel.

On notera également la quasi-stabilité des chiffres du personnel, alors que parallèlement le chiffre d'affaires augmente de 50% sur la période. Le tableau 21 reprend l'évolution des effectifs durant cette décennie par région.

Tableau 21.
Évolution de l'emploi du groupe Volvo par région 2011-2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Suède	23.073	24.663	23.052	22.588	21.384	20.412	19.235	19.965	20.887	21.094
Europe occidentale	29.239	30.458	30.382	29.746	29.449	27.662	26.955	27.596	28.807	29.033
Amérique Nord	12.844	15.427	16.569	16.397	15.217	15.534	14.245	15.882	17.845	17.750
Amérique Sud	4.322	5.234	5.977	6.275	6.353	5.380	4.762	4.774	5.228	5.466
Asie	18.535	19.924	20.222	17.953	17.793	17.046	16.469	16.526	16.888	16.863
Autres	2.396	2.456	2.515	2.574	2.626	2.430	2.373	2.361	2.474	2.369
Total	90.409	98.162	98.717	95.533	92.822	88.464	84.039	87.104	92.129	92.575

Sources : Volvo Group, rapport annuel, différentes années.

On s'étonnera des variations d'une année à l'autre ou sur l'évolution particulière d'une région. Ainsi, l'emploi en Amérique du Sud augmente régulièrement jusqu'en 2014, puis décroît subitement pour revenir à la situation quasiment de 2010 pour repartir ensuite de nouveau à la hausse. Il s'agit sûrement d'opérations de rachat et d'acquisition qui peuvent expliquer ces fluctuations qui ne semblent avoir aucun sens.

De manière générale, on constate globalement une baisse du nombre de salariés en Suède et en Asie, ce qui peut paraître surprenant. Mais n'oublions pas que, dans le secteur des poids lourds, Volvo a conclu des joint-ventures où il est minoritaire. Les données de ces entreprises ne sont donc pas repris-

es dans ce tableau, puisque la multinationale ne les contrôle pas. Le principal bénéficiaire de cette réduction est incontestablement l'Amérique du Nord, dont les effectifs grimpent surtout entre 2010 et 2012.

Dans les poids lourds, le groupe fonctionne à partir de quatre filiales et de deux collaborations. Il s'agit de Volvo Trucks, de Renault Trucks, de Mack Trucks et d'UD Trucks, ainsi que de VECV en Inde et de Dongfeng Commercial Vehicles (DFCV) en Chine. Le tableau 22 reprend les ventes pour chacune de ces firmes depuis 2000, sauf pour la société chinoise. On ne comptabilise les données qu'à partir du moment où la compagnie est intégrée au conglomérat suédois.

Tableau 22. Évolution des ventes de poids lourds du groupe Volvo 2000-2019

	Volvo Trucks	Renault Trucks	Mack	UD Trucks	VECV	Total
2000	85.227	65.510	35.832			186.569
2001	67.269	64.247	23.795			155.311
2002	69.483	64.405	23.245			157.133
2003	75.312	61.686	18.991			155.989
2004	97.264	70.486	25.469			193.219
2005	103.696	74.461	36.222			214.379
2006	105.519	77.574	36.838	70.630		290.561
2007	100.109	79.442	18.621	51.508		249.680
2008	105.952	76.479	16.613	49.363		248.407
2009	45.855	37.485	11.101	21.509	10.176	126.125
2010	75.229	45.588	13.465	29.348	16.359	179.989
2011	115.346	59.322	20.277	22.753	20.693	238.391
2012	105.887	52.172	25.077	21.348	19.532	224.016
2013	114.107	43.956	21.299	19.047	31.422	229.831
2014	117.194	38.648	25.644	21.638	30.375	233.499
2015	113.066	46.973	27.411	19.800	35.751	243.001
2016	102.857	47.983	18.846	20.738	42.929	233.353
2017	112.245	49.930	19.644	20.583	47.376	249.778
2018	127.466	54.868	23.520	20.636	63.210	289.700
2019	131.254	54.098	27.506	19.911	47.083	279.852

Sources: Volvo Group, Volvo truck order and delivery statistics 2000-2020.

Il peut y avoir des différences avec le tableau 19 à la fois parce qu'il ne faut pas tenir compte de VECV, qui n'appartient pas au groupe scandinave et parce que les filiales peuvent aussi produire des modèles plus petits, donc n'étant pas comptés comme poids lourds.

On constate des baisses importantes suite à chaque crise. En 2001, les ventes diminuent de près de 17%. En 2009, c'est même une chute de moitié. Dix ans plus tard, on observe une nouvelle contraction. En général, c'est synonyme d'une limitation des activités. L'économie est en récession et cela se traduit par moins de transport routier.

Mais l'évolution est inégale entre les filiales. Volvo Trucks, malgré la dégringolade de 2009, a tendance à voir ses opérations s'accroître. En 2019, la firme n'a jamais vendu autant de véhicules. En revanche, ni Renault ni Mack n'ont retrouvé leur niveau d'avant 2009. Et que dire d'UD Trucks qui stagne autour des 20.000 camions écoulés par an depuis une décennie. VECV connaît une réelle progression jusqu'en 2018.

Nous pouvons établir un portrait du groupe et de ses principales usines, ce que nous avons repris dans le tableau 23. Volvo assemble des poids lourds dans 14 unités. Mais 95% proviennent de quatre pays : Suède, Belgique, États-Unis et Brésil.

Tableau 23. Principales usines du groupe Volvo

Usine	Pays	Filiale	Fonction	Date	Capacité	Emploi
Tuve	Suède	Volvo Trucks	assemblage	1982	25.000	1.900
Gand	Belgique	Volvo Trucks	assemblage	1975	45.000	3.000
Kaluga	Russie	Volvo Trucks	assemblage	2009	15.000	500
New River Valley	États-Unis	Volvo Trucks	assemblage	1982	40.000	2.975
Curitiba	Brésil	Volvo Trucks	multifonctionnel	1977	20.000	2.600
Brisbane	Australie	Volvo Trucks	assemblage	1972	3.000	500
Blainville	France	Renault Trucks	assemblage	1957	20.000	1.950
Bourg-en-Bresse	France	Renault Trucks	assemblage	1964	25.000	1.320
Lehigh Valley	États-Unis	Mack	assemblage	1975	30.000	2.100
Ageo	Japon	UD Trucks	assemblage	1962	20.000	6.442
Umeå	Suède	Volvo Trucks	cabines	1964	75.000	1.400
Skövde	Suède	Volvo Trucks	moteurs	1975	72.000	2.800
Köping	Suède	Volvo Trucks	transmissions	2003		1.600
Vénissieux	France	Renault Trucks	moteurs	1916	55.000	700
Hagerstown	États-Unis	Mack	moteurs	1961		1.400

Sources : Sites de Volvo Group et coupures de presse diverses.
Notes : Les données des capacités manquant pour Mack et UD Trucks, nous avons repris une estimation sur base des chiffres de production. Les informations sur l'usine d'Ageo font également défaut.
Pour l'emploi, il s'agit du nombre du personnel d'UD dans son ensemble.

Le centre de la production se situe à Göteborg et l'unité qui s'y trouve, à savoir Tuve. Elle est approvisionnée en moteurs par Skövde (tout comme Volvo Cars), en cabines préassemblées à Umeå, au nord-est de la Suède et en transmissions et autres composants par Köping, à 120 km à l'ouest de Stockholm. Ces entités fournissent également les autres sites européens comme Kaluga.

La fabrique belge est la plus grande du groupe Volvo. En 2016, 44.758 camions sont sortis de ces chaînes, 43.512 un an plus tard, ensuite 42.183 en 2018 et 38.035 l'année dernière, reflétant un ralentissement perceptible de l'activité économique en Europe avant l'arrivée du Covid-19. Plus de 90% des poids lourds vendus le sont dans l'Union européenne, dont 17,3% en France, 14,6% en Allemagne et 10,1% en Grande-Bretagne[198].

La première usine de Volvo en Belgique a été installée à Gand en 1964 pour y réaliser une voiture. Un an plus tard était confectionné le premier poids lourd, mais pas dans la métropole flamande, à Alsemberg, près de Bruxelles. Ce n'est qu'en 1975 que la direction suédoise décide d'implanter une nouvelle unité à Oostakker, dans la banlieue gantoise, à proximité à la fois du site de Volvo Cars et du port fluvial (qui mène à Terneuzen et au vaste estuaire de l'Escaut).

Au départ, la filiale belge devait avant tout fabriquer des camions de taille moyenne. Mais, très rapidement, elle assemble également les plus lourds. D'ailleurs, en 2004, le groupe veut rassembler sa production de véhicules de poids intermédiaire (de 6 à 16 tonnes) dans une seule usine. Il choisit celle de Blainville-sur-Orne dans le Calvados en Normandie, appartenant à Renault Trucks. Gand se concentre donc sur les modèles les plus imposants[199]. En 2007, les bâtiments ont été complètement rénovés pour mieux correspondre aux orientations du « lean management » (toyotisme).

En 2008, il lui est adjoint une section Fitting Center, totalement indépendante, pour assembler des pneus et des jantes qui serviront aux roues non seulement pour Oostakker, mais aussi pour la Suède, la Russie et la France et même pour la filiale bus de la multinationale, qui ne fait pas partie de l'ensemble poids lourds. En 2019, ce département a fourni 661.847 pneus montés[200]. En 2017, c'étaient 718.237. Une division habillage intérieur a été également ajoutée.

Il n'est pas très facile de savoir combien de salariés travaillent pour l'entité gantoise. Officiellement, 3.709 personnes ont été comptabilisées dans Volvo Group Belgium fin 2019, un nombre en constante augmentation ces dernières années[201]. Mais, globalement, ce nombre est plus élevé : quelque 4.700 sur l'ensemble du pays, 4.500 dans la ville flamande et environ 3.000 sur les chaînes d'Oostakker[202]. En outre, le service Market Logistics occupe 900 salariés et le centre de distribution plus de 230[203].

La filiale belge est détenue à 66% par Volvo Autonomous Solutions et à 34% par Volvo Trucks (Volvo Lastvagnar)[204]. En fait, jusqu'en 2019, la majorité du capital était la propriété de Volvo Holding Sverige, un holding du groupe. La nouvelle entité a été créée en 2017, mais est surtout opérationnelle depuis cette année. Elle a pour objectif de développer et de commercialiser *« des*

198 Volvo Group Belgium, rapport annuel 2019, p.36.
199 L'Usine nouvelle, 16 octobre 2013.
200 Volvo Group Belgium, rapport annuel 2019, p.37.
201 Volvo Group Belgium, rapport annuel 2019, p.24.
202 Volvo Trucks Belgique, « L'usine Volvo à Gand produit le millionième camion », 26 novembre 2018.
203 Volvo Group Belgium, rapport annuel 2019, p.37. Donc sans doute que l'usine d'Oostakker utilise un peu moins de 3.000 travailleurs.
204 Volvo Group Belgium, rapport annuel 2019, p.20.

solutions de transport industriel autonome qui améliorent considérablement la productivité, réduisent les émissions à presque zéro et améliorent radicalement la sécurité »[205]. Il s'agit d'une nouvelle section à côté des poids lourds, des bus et du matériel de construction. Ses résultats financiers seront, néanmoins, rapportés au niveau du département camions et son président dépendra directement du PDG du groupe, tout comme il intègrera la direction de celui-ci[206].

L'usine de Kaluga est située à 200 km au sud-ouest de Moscou. Les travaux ont commencé en 2007 et ont nécessité un investissement de 100 millions d'euros pour pouvoir commencer la production en 2009. La filiale russe doit, à partir de composants venus de Suède (cabines d'Umeå, transmissions de Koping et moteurs de Skövde), assembler 15.000 camions, dont 10.000 pour Volvo Trucks et 5.000 pour Renault Trucks. Elle doit remplacer l'ancien site de montage CKD de Zelenograd, à 37 km au nord-est de la capitale, qui ne pouvait fournit que 500 véhicules[207].

Kaluga est en train de devenir un centre automobile important, puisque tour à tour Volkswagen, Volvo Trucks et Peugeot y ont implanté une unité importante. En 2007, VW a ouvert son site qu'il a progressivement amené à une capacité de 200.000 voitures par an. Trois ans plus tard, c'est l'association Peugeot-Mitsubishi qui lance une production qui doit atteindre 125.000 automobiles. Évidemment, cette arrivée de constructeurs européens a entraîné l'investissement de nombreux sous-traitants comme Continental, Magna, Benteler, Visteon, Lear, Faurecia.

Derrière Gand, l'usine la plus importante est celle de New River Valley, près de Dublin en Virginie. La multinationale entend investir 360 millions d'euros dans les six ans à venir pour parvenir à la situation où tous les camions vendus sur le continent y soient produits. Cela devrait créer 777 emplois supplémentaires[208]. Mais, en même temps, le groupe supprime 700 postes à cause de la baisse du marché nord-américain[209].

Le point central des opérations du conglomérat au Brésil et en Amérique du Sud est Curitiba. Ce site concentre les activités de production : transmissions, moteurs, cabines, assemblage de poids lourds et châssis d'autobus. Il vend surtout sur le continent en collaboration avec une unité de Mack au Venezuela, mais plus petite. Par ailleurs, il écoule également des composants pour les autres filiales du groupe aux États-Unis et en Europe[210]. Au total, 5.228 salariés sont employés dans le pays[211].

Le groupe Volvo occupe 11.000 personnes en France, sur une dizaine d'emplacements. Mais la filiale Renault Trucks (7.668 travailleurs en 2019) rassemble les principales opérations sur trois usines : deux pour l'assemblage et une pour les moteurs. Le premier est celui dont on a déjà parlé, Blainville-sur-Orne en Normandie. Il monte donc les camions aux tonnages moyens, de 6 à 16 tonnes, depuis 2014. Il habille également les cabines de la gamme D (dit véhicules de distribution, s'apparentant davantage à des camionnettes) pour le groupe, mais aussi pour Daf, et fournit des pièces pour

205 Volvo Autonomous Solutions, Who we are, « Accelerating automation into the future », presentation: https://www.volvoautonomoussolutions.com/en/who-we-are.
206 Volvo Autonomous Solutions, « Nils Jaeger appointed President Volvo Autonomous Solutions », 20 décembre 2019.
207 Automotive Logistics, 21 janvier 2009.
208 FleetOwner, 30 juin 2019.
209 World Socialist Web Site, 17 décembre 2019.
210 Industry Today, 16 juillet 2016.
211 Volvo do Brasil dispose également d'une usine à Pederneiras, près de la ville universitaire de Bauru dans l'État de Sao Paulo. Avec 700 travailleurs, celle-ci produit du matériel de construction, soit des camions articulés, des chargeurs à bêches, des mini-chargeurs, des motobineuses (petit engin automoteur sans roue destiné à travailler le sol dans les travaux de jardinage) et des pelles.

les clients extérieurs. Chaque jour, 72 poids lourds et 240 cabines sortent des chaînes[212].

La seconde unité se trouve dans un autre coin de l'hexagone, à Bourg-en-Bresse, près de Mâcon (32 km) et Lyon (57km). Elle traite les véhicules les plus volumineux (plus de 16 tonnes). Elle fabrique aussi des engins de chantier pour la construction et les carrières.

Enfin, le site de Vénissieux, une commune du sud de Lyon, réalise des moteurs pour tout le groupe, à la fois pour animer des camions, des autocars, des bus, des équipements de construction, des bateaux. Il y assemble aussi des essieux. À côté se trouve le siège social de la filiale, à Saint-Priest, où se situent aussi le centre d'études et de recherches (1.300 personnes) et un magasin de pièces de rechange. Au total, il y a 4.320 salariés dans la grande métropole française.

Il existe encore un autre emplacement pour les activités de Renault Trucks, c'est Limoges. Autrefois, c'était le cœur de la production des véhicules militaires. Mais le constructeur français vend également ce département à Volvo en 2001. En novembre 2016, ce dernier veut céder sa division Défense qui comprend Renault Trucks Defense, ACMAT, Panhard Defense, Mack Defense LLC et VGGS Oceania. Deux acheteurs se présentent : CMI (Cockerill Maintenance & Ingénierie) et le groupe franco-allemand KNDS, détenu paritairement par l'État français et la famille Bode-Wegmann. Mais les commandes repartent. Volvo change son fusil d'épaule. Il transforme cette activité en filiale à part entière sous le nom d'Arquus, en 2018. Il subsiste sur ce site une petite section de pièces de rechange appartenant à Renault Trucks.

Aux États unis, la grande marque est Mack Trucks, repris en 2000 et que le groupe doit combiner avec ses propres opérations sur le continent. En 2008, la restructuration bouleverse la structure de la nouvelle acquisition. Le siège est installé à Greensboro en Caroline du Nord, là où est situé aussi le centre névralgique de Volvo Trucks North America. L'assemblage est concentré dans l'usine de Lehigh Valley à Macungie en Pennsylvanie. Les moteurs et les transmissions sont l'apanage de l'unité d'Hagerstown, dans le Maryland, à environ 243 km de Macungie. Enfin, les phases de test sont réalisées aussi en Pennsylvanie, à Allentown, la plus grande ville proche du site de montage[213].

Vu la situation du marché en 2019 aux États-Unis, la filiale américaine a décidé d'implanter une nouvelle entité pour l'assemblage, à Salem, dans la banlieue ouest de la cité de Roanoke en Virginie. Pour un investissement de 11,5 millions d'euros, 250 travailleurs devraient réaliser des camions de taille moyenne[214]. Mack Trucks dispose également de deux petites unités de production, l'une au Venezuela, l'autre à Wacol, dans la banlieue sud-ouest de Brisbane en Australie. Cette dernière fabrique depuis 1972 quelque 3.000 poids lourds par an.

Au Japon, c'est l'ancien Nissan Diesel, rebaptisé en UD Trucks, qui domine les activités de Volvo. Son principal centre, qui est aussi le siège social et le lieu de l'usinage des véhicules, se trouve à Ageo dans la préfecture de Saitama au nord de Tokyo. Toute la production y est concentrée. La filiale nipponne occupe fin 2019 6.442 salariés (y compris les contractuels et les intérimaires). Elle dispose de deux unités à l'étranger, l'une dans la banlieue nord de Pretoria qui fournit quelque 3.000 camions par an par montage CKD et les distribue dans presque toute l'Afrique[215]. L'autre se situe à Bang Na-Trat à Bangkok, la capitale thaïlandaise. Inaugurée en 2013, celle-ci est amenée

212 L'Usine nouvelle, 9 septembre 2020.
213 Macungie est situé au sud-ouest d'Allentown, quasiment dans sa banlieue.
214 Transport Topics, 30 janvier 2020.
215 Focus on Transport and Logistics, 26 février 2018.

à devenir plus importante, puisqu'elle doit réaliser 20.000 poids lourds pour UD Trucks et 4.500 pour Volvo[216]. Elle doit servir pour approvisionner l'Asie de l'Est à l'exception de l'Inde et de la Chine.

UD Trucks est aussi responsable pour le groupe de la collaboration avec Eicher et Dongfeng[217]. Dans le sous-continent indien, VECV fonctionne à partir de quatre usines : la plus grande à Pithampur, surnommé la Detroit indienne, au centre quasiment du pays, d'une capacité de 90.000 véhicules par an, en activité depuis 1986 ; la seconde dans la tristement célèbre cité de Bhopal, capitale de l'État de Madhya Pradesh, dans lequel est situé également Pithampur, d'une capacité de 40.000 camions, mais qui pourrait être portée à 100.000, toute nouvelle, puisqu'initiée en 2019 ; la troisième installée depuis 2013 à Baggad, toujours dans le même État, mais plus à l'ouest, qui peut assembler 15.600 bus par an (mais cela pourrait aller jusqu'à 19.200) ; la quatrième également implantée à Pithampur sous le nom de VE Powertrain (VEPT) et pouvant livrer 75.000 moteurs par an, un chiffre qui pourrait passer à 100.000. Une cinquième entité à Hoskote, au nord-est de Bangalore (plus au sud que les autres), inaugurée en 1998, a produit jusqu'à 15.000 véhicules par an, mais se spécialise maintenant dans les bus dont la section a été intégrée à VECV. Eicher a, pour sa part, d'autres unités, mais qui fabriquent surtout des composants pour ces sites. Il emploie environ 10.000 personnes sur huit sites industriels.

En Chine, le partenaire est le puissant conglomérat Dongfeng. Globalement, DFCV utilise 15 usines d'une capacité totale d'environ 200.000 automobiles et un centre technique, emploie 29.000 salariés. Son siège est situé à Shiyan ans la province de Hubei, dont la capitale est Wuhan. La plupart des opérations s'y déroulent : une unité d'habillage de cabines occupant 3.000 travailleurs, une autre pour la confection du châssis, le montage final de plus de 2.000 employés, la réalisation des moteurs, une joint-venture avec l'équipementier américain Dana pour les essieux d'une capacité de 900.000 pièces œuvrées par plus de 6.000 personnes, une autre avec le fournisseur allemand ZF pour les boîtes de vitesse et enfin la filiale bus capable de produire 28.000 véhicules[218].

On peut avoir une idée de l'importance des différents marchés et donc aussi des implantations grâce à l'évolution des ventes, données par le tableau 24.

216 The Nation Thailand, 26 août 2013.
217 Volvo Group, Annual and Sustainability Report 2019, p.14.
218 Official Dongfeng Trucks Website, plants : http://www.dongfengtrucks.com/about-us/plants/.

Tableau 24.
Évolution des ventes de poids lourds et des bus de Volvo par destination 2010-2019 (en milliers d'unités pour les camions, en unités pour les bus)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Europe	66	95	84	82	72	86	98	105	110	104
Amérique Nord	24	43	48	45	58	65	39	38	54	62
Amérique Sud	21	29	23	29	24	11	9	11	16	24
Asie	54	56	52	29	32	32	32	36	32	30
Autres	15	15	17	15	17	13	12	12	14	13
Total	180	238	224	200	203	207	190	202	226	233
Ventes bus	10.229	12.786	10.678	8.910	8.759	8.825	9.553	9.393	8.426	9.731

Sources : Volvo Group, rapport annuel, différentes années.

Nous avons repris les statistiques sur une décennie. Il est évident que les résultats de 2010 sont encore marqués par la crise des subprimes. On note quand même une progression surtout en Europe et en Amérique du Nord. En Asie, cela baisse. Mais ceci est dû au fait que les opérations sont menées par des joint-ventures dans lesquelles Volvo n'est pas majoritaire. Les chiffres ne sont donc pas repris dans ce tableau, mais bien les bénéfices (tableau 20).

Dans cet état des lieux, l'usine de Gand ne fait pas mauvaise figure. Elle dégage régulièrement des profits, surtout ces dernières années, une dizaine de millions d'euros (un peu plus en 2018 et 2019 grâce à des gains financiers[219]). On notera qu'en 2016 ces bénéfices ont servi à augmenter le capital de façon notoire. Par la suite, en revanche, ils ont été versés à l'actionnaire de Göteborg : 45 millions en 2017, 11 millions en 2018 et 15 millions en 2019, soit 71 millions sur trois ans.

Cela a permis avec d'autres facteurs de distribuer des dividendes dans le groupe en forte augmentation : de 34 cents pour une action en 2016 à 1,23 euro en 2019, une multiplication de 3,5 en trois ans. Le montant global dépensé est passé de 643 millions d'euros en 2016 à 1,92 milliard en 2019.

Il faut donc rémunérer le capital pour la multinationale. Le tableau 25 présente les principaux propriétaires du groupe (en droits de vote, donc suivant leur pouvoir respectif).

219 À part une indication que la firme a reçu en 2018 un subside d'intérêts de plus de 3 millions d'euros, le rapport d'activité ne précise aucunement les raisons de ces hausses (qui apparaissent d'ailleurs dès 2017).

Tableau. 25
Actionnariat de Volvo Group 2017-2019 (en pourcentage des droits de vote)

	2017	2018	2019
Industrivärden	23,1	23,2	25,2
Cevian Capital	15,9		
Norges Bank Investment	5,4	5,4	4,1
SHB	5,1	5,1	
Geely		15,7	15,7
Alecta	4,8	5,0	5,0
AMF Insurance			5,3
Autres	45,7	45,6	44,7
Total	100,0	100,0	100,0

Sources : Volvo Group, rapport annuel, différentes années.

Le plus grand actionnaire est la société d'investissement Industrivärden, basée à Stockholm. C'est le holding issu de la Svenska Handelsbanken et qui, comme en Belgique ou aux États-Unis, a dû scinder ses activités dans les années 30. Il constitue le plus important investisseur dans les grandes entreprises suédoises avec la firme issue de la Stockholms Enskilda Bank, qui, elle, a créé Investor, aujourd'hui contrôlé par la famille Wallenberg.

Dans le tableau 26, nous avons repris les participations essentielles de cette compagnie.

Tableau. 26.
Principales participations du groupe Industrivärden

Entreprise	Parts capital	Droits de vote
Ericsson	2,6	15,1
Essity	9,5	29,8
Handelsbanken	10,2	10,4
ICA Gruppen	10,3	10,3
Sandvik	11,8	11,8
SCA	9,5	29,7
Skanska	6,9	23,9
SSAB	11,4	18,2
Volvo	6,7	22,0

Sources : Industrivärden, Portfolio structure.

Trois de ces firmes fournissent l'essentiel des revenus financiers du holding : 138 millions d'euros venant de Volvo (36% du total), 105 millions de la Handelsbanken (27%) et 62 millions de Sandvik (16%). On voit que l'apport du constructeur dans la prospérité de la société est essentiel.

En fait, cette forte participation et donc les gains qui en sont tirés proviennent d'une transaction risquée de la firme d'investissement mise sur pied

par Christer Gardell et Lars Förberg, soutenu par Carl Icahn, un célèbre raider américain[220]. Cette dernière s'appelait Amaranth Capital, mais a changé de nom en 2003 pour devenir Cevian Capital. À partir de 2006, elle a acheté un nombre important d'actions de Volvo pour le compte d'Industrivärden en finançant ces acquisitions par des emprunts. Mal leur en a pris avec la chute boursière qui débute en 2007 et qui met le holding en très mauvaise position. C'est à ce moment que Fredrik Lundberg prend 15% du capital de la compagnie mal en point. Cet homme d'affaires et le quatrième plus riche en Suède et le 361e dans le monde, avec un patrimoine estimé à 5,8 milliards d'euros[221].

Mais le fonds Cevian Capital qui a gardé ses actions de Volvo à concurrence de 8,7% du capital jusqu'en 2017 revend soudain ceux-ci et à Zhejiang Geely Holding Group, qui contrôle Volvo Cars[222]. Celui-ci devient le second propriétaire du groupe scandinave. Ses intentions ne sont pas très claires. Veut-il réunir à nouveau les deux parties de l'ancien constructeur sous sa houlette ?

La direction de l'usine flamande se réjouit des investissements notables dans les véhicules électriques effectués à Oostakker. Le plus significatif est l'installation d'une ligne de montage des batteries à cet effet. L'unité de Skövde doit d'abord définir des prototypes. Ensuite, celle-ci doit collaborer avec Gand pour mettre en place une division de ce type sur le site gantois. Celle-ci devrait desservir toutes les filiales européennes[223].

Cette initiative s'inscrit dans une offensive généralisée pour s'attaquer et essayer de dominer le secteur du camion du futur, c'est-à-dire à propulsion non fossile, de plus en plus autonome et connecté. Le transport routier est un des plus gros pollueurs de la planète. Le véhicule électrique est la solution trouvée par les constructeurs du monde, dont Volvo, pour y répondre. Il y a tout un parc à renouveler complètement, un formidable marché pour les multinationales automobiles, une croissance annuelle de 9% de 2018 à 2030[224]. Mais cela coûte cher. Il n'est pas souvent facile pour une société de camions de sauter dans les véhicules « innovants ».

Le conglomérat se propose d'accompagner les firmes qui se lanceraient dans cette aventure, de quoi les fidéliser.

En 2019, le groupe a demandé la collaboration d'un leader de la production de batteries électriques, Samsung pour lui fournir la technologie adéquate[225]. Ensuite, il a pris contact avec NVIDIA, la même entreprise choisie par Volvo Cars, pour introduire l'intelligence artificielle dans les nouveaux produits et leur connexion avec le réseau de transport[226].

La section des utilitaires légers et moyens a déjà lancé des modèles 100% électriques. Ceux-ci sont sortis des chaînes de Blainville en 2019. Ils sont munis de batteries placées sur les côtés et fournies par un équipementier allemand[227]. En 2020, les automobiles de plus grande taille devraient à leur tour être disponibles et, de préférence, munies de batteries réalisées en interne.

220 Carl Icahn s'est rendu tristement célèbre en rachetant une compagnie aérienne en 1985, la Trans World Airlines (TWA), après une opération d'achat (OPA) financée par des prêts. Ensuite, il a vendu par appartement, c'est-à-dire section par section, la société pour rembourser ses dettes.
221 Forbes, World's Billionnaires List.
222 L'Usine nouvelle, 27 décembre 2017.
223 Agoria, 30 octobre 2020.
224Guidehouse Research, Market Data: Electric Trucks and Buses, 4ème trimester 2018.
225 Volvo Group, Annual and Sustainability Report 2019, p.22.
226 Volvo Group, Annual and Sustainability Report 2019, p.26 et 72.
227 Les Échos, 31 août 2020.

L'usine de Gand est désignée dans cet objectif pour l'Europe. Mais elle n'est pas la seule. Ainsi, une chaîne similaire est édifiée aux abords de Charleston en Caroline du Sud. En Chine, c'est à Luqiao, près de Taizhou, que la production devrait s'effectuer. Le groupe devrait bénéficier d'une installation de Volvo Cars sur ce site. Celui-ci utilise la plateforme CMA pour des SUV de plus petite taille et fournit déjà les modèles Polestar.

Dans cette perspective, le conglomérat fixe trois échéances. Primo, en 2021, il commercialisera une gamme complète de poids lourds électriques. En 2025, il pronostique que 10% de ses ventes totales se porteront sur des moteurs de ce type. Dans la seconde moitié de la décennie, le constructeur démarrera la production d'engins alimentés par des piles à hydrogène[228]. En 2040, tous les véhicules proposés n'utiliseront plus d'énergie fossile.

Ce sont évidemment des projections. Mais le marché est volatil. Comme le notent les experts du cabinet d'audit Deloitte, entre 2004 et 2014, les ventes annuelles moyennes ont progressé de 2,7% dans le monde, mais pouvant varier fortement de -18% à +37%[229]. Ce qui est logique, puisque le transport de marchandises qu'assurent les poids lourds suit directement l'évolution des activités économiques en général. Les crises économiques que nous connaissons impliquent que nous sommes actuellement dans une phase descendante.

En Europe, la réduction des ventes a représenté 22,2% sur les dix premiers mois de l'année[230]. Ce sont des statistiques assez semblables pour la plupart des marchés, avec une chute souvent un peu moins forte. Cela veut dire que les constructeurs annoncent des plans de restructuration avec des pertes d'emploi à la clé.

Volvo Trucks n'échappe pas à cette règle. Dès juin, le groupe a présenté son projet minceur, avec la suppression de 4.100 postes de travail dans le monde, surtout des « cols blancs », dont 1.250 en Suède[231]. Dans ce cadre, Renault Trucks a expliqué qu'il devait se séparer de 463 salariés. Cela concerne 438 personnes à Lyon (Vénissieux et Saint-Priest), en particulier dans le centre de recherche, et 25 à Bourg-en-Bresse[232]. Mais une centaine pourrait retrouver du service dans Arquus, la filiale Défense du conglomérat[233].

En début d'année, prévoyant une diminution des commandes avant même l'arrivée massive du Covid-19, l'usine de Gand n'avait pas renouvelé 250 contrats à durée déterminée[234]. De même, aux États-Unis, Volvo avait procédé à 700 licenciements dans son unité de New River Valley plant à Dublin en Virginie[235]. Il s'attendait déjà à une dégringolade du marché de 30% en 2020, une perspective partagée par d'autres constructeurs. Daimler avait supprimé 900 emplois sur ses deux sites en Caroline du Nord. Navistar avait réduit sa production de 15% dans ses entités nord-américaines[236].

228 Volvo Trucks, Volvo Trucks launches a complete range of electric trucks starting in Europe in 2021, 5 novembre 2020.
229 Deloitte, Truck Market 2024 Sustainable Growth in Global Markets, 2014, p.5.
230 ACEA, Commercial Vehicle Registrations, 25 novembre 2020.
231 RTBf info, 16 juin 2020.
232 L'Usine nouvelle, 28 septembre 2020.
233 Le Monde, 17 juin 2020.
234 RTBf info, 19 février 2020.
235 Truckinginfo, 17 décembre 2019.
236 Triad Business Journal, 25 novembre 2019

Au total, dans son rapport trimestriel de septembre, le groupe scandinave avouait qu'il occupait 9.340 personnes de moins qu'un an auparavant : 3.933 ouvriers et 5.407 employés[237]. Ce qui est étonnant, c'est que les opérations d'élimination et de création de postes se succèdent très rapidement. Ainsi, à Oostakker, en février 2020, 200 travailleurs sont à nouveau engagés. À Saint-Priest, un nouveau bâtiment pour le centre de recherches est construit. Il doit ouvrir au premier semestre 2021 et accueillir un millier d'ingénieurs[238]. De même, Mack Trucks réduit son personnel de 700, mais en même temps il ouvre une nouvelle unité à Salem en Virginie où 250 salariés devraient produire.

Cette situation à la fois très rapidement changeante, mais déclinante ainsi que les perspectives de mutation technologique poussent les constructeurs à multiplier les alliances et à courir vers la grande taille. Celle-ci permet d'absorber les coûts de recherche et de mise au point des camions du futur et d'être capables de résister aux aléas de la conjoncture. C'est à celui qui mange l'autre.

En 2018, Volkswagen avait regroupé ses activités dans les poids lourds sous sa nouvelle filiale appelée Traton. En 2016, il avait acquis une participation de 16,6% dans Navistar. En janvier 2020, il annonce son intention d'acquérir cette dernière pour 2,6 milliards d'euros. La direction du groupe américain s'oppose à cette reprise.

En décembre 2019, Volvo signe un accord avec Isuzu dans lequel la firme japonaise rachèterait UD Trucks pour deux milliards d'euros. En même temps, un partenariat stratégique serait conclu entre les deux groupes. Le constructeur nippon est très dépendant du marché chinois où il écoule 11% de sa production, mais où aussi la concurrence est féroce[239].

En novembre 2019, Traton et Hino, la filiale de Toyota, créent une joint-venture pour collaborer de manière intense dans les technologies électriques. La nouvelle entité intitulée Hino and Traton Global Procurement est contrôlée à 51% par la multinationale allemande et 49% par le partenaire japonais. Dans cette foulée, l'entreprise d'outre-Rhin a scellé, en septembre 2020, un accord avec TuSimple, une start-up fondée en 2015 par trois Chinois, Jianan Hao, Mo Chen et Xiaodi Hou. Celle-ci, basée à la fois à San Diego en Californie, à Tucson dans l'Arizona et en Chine, a pour ambition de développer des véhicules autonomes, des camions sans chauffeur TechCrunch[240]. C'est pour cela que Volkswagen s'intéresse à cette compagnie. Navistar avait participé à une alliance similaire avec cette firme, en juillet. Les deux se retrouvent aujourd'hui actionnaires aux côtés d'autres multinationales comme UPS (United Parcel Service), Goodyear, Kroger.

En juillet encore, le conglomérat FAW a lancé une offre pour racheter Iveco pour 3 milliards d'euros. Mais CNH Industrial estime ce prix trop bas. D'autre part, la société italienne fabrique des vans avec un autre constructeur chinois SAIC[241].

Pour l'instant, la pandémie calme un peu les ardeurs des uns et des autres pour conclure les transactions. Mais cette atmosphère indique que de nombreux changements sont en cours et pourraient donc affecter l'avenir des usines, simples pions dans ce grand jeu de Monopoly à l'échelle mondiale. Il est difficile d'établir des pronostics sur cette base.

237 Volvo Group, Report on the Third Quarter 2020, p.4.
238 La Tribune, 23 janvier 2019.
239 The Nikkei Asia, 29 décembre 2019.
240 TechCrunch, 23 septembre 2020.
241 The Economic Times, 30 septembre 2020.

4.4. DAF WESTERLO

L'entreprise Daf a été fondée en 1928 à Eindhoven par les frères Hubertus et Wim Van Doorne. Elle porte alors le nom de Van Doorne's Aanhangenwagen Fabriek (d'où Daf). Elle réalise des remorques, des châssis et des transmissions dont l'armée se sert pour ses camions militaires. En 1949, elle se tourne résolument vers la confection de camions, de remorques et de bus. Elle adopte le titre de Van Doorne's Automobiel Fabriek.

Dix ans plus tard, la firme conçoit et commercialise sa première voiture particulière. Ce sont des véhicules de bas de gamme, capables de concurrencer les 2CV, les 4CV ou les Fiat 500. En 1967, la compagnie ouvre une usine à Born, dans le Limbourg néerlandais. Celle-ci s'appellera Nedcar.

Mais la taille est un problème pour le constructeur. En 1971, celui-ci décide de scinder l'entreprise en deux : d'un côté les voitures, de l'autre les camions. Pour cette dernière division, il reçoit l'aide d'International Harvester qui prend une part de 33% dans le capital. L'État détient 25% et la famille Van Doorne conserve les 42% restants.

La section voitures avec son site de Born est vendue à Volvo. Des Daf y sont encore produites. Ensuite, elles seront rebadgées Volvo. Mais, en 1990, le groupe suédois est lui-même confronté à des problèmes financiers et veut fermer le site. Il n'en est pas question pour le gouvernement des Pays-Bas. Un accord est trouvé en 1991 avec Mitsubishi Motors pour une coopération à trois, État, la firme scandinave et l'entreprise japonaise, à parts égales. En 1999, les pouvoirs publics cèdent leurs parts aux deux multinationales. Puis, deux ans, plus tard, Volvo se retire à son tour. Mitsubishi tiendra vaille que vaille jusqu'en 2012, mais décide d'arrêter les frais cette année-là. Un groupe néerlandais VDL va racheter l'unité de production et recommencera à assembler des modèles venant d'autres compagnies, surtout des Mini dont les ventes augmentent fortement.

Mais la situation n'est pas meilleure du côté des véhicules commerciaux. Comme nous l'avons expliqué plus haut, International Harvester connaît des difficultés financières. En 1983, il vend 22% des actions acquises une dizaine d'années plus tôt et, même en 1987, il solde sa participation. Daf se retrouve à nouveau seul. Il fusionne avec Leyland Trucks, appartenant à Rover. Mais la sauce ne prend pas et la crise de 1993 a raison de la nouvelle firme. Son redressement judiciaire durera jusqu'en 2012.

Entre-temps, le constructeur américain Paccar rachète l'entreprise en 1996. Celui-ci tire son origine de l'initiative de William Pigott de fabriquer du matériel ferroviaire et forestier dans son usine de Seattle en 1905. La société s'intitule alors Seattle Car. Elle fusionne dix ans plus tard avec la Twohy Brothers de Portland pour former la Pacific Car and Foundry Company.

Après la guerre, cette dernière acquiert la Kenworth Motor Truck, également implantée à Seattle et entre ainsi dans le marché des poids lourds. En 1958, elle s'empare d'un concurrent, Peterbilt Motors basé à Oakland en Californie. En 1972, elle prend le nom de Paccar.

L'acquisition de Daf en 1996 et des dernières actions de Leyland Trucks deux ans plus tard installe le géant américain en bonne position dans la course pour la tête du secteur. Il hérite ainsi d'une grande usine à Eindhoven d'environ 6.180 travailleurs, le site de Westerlo et l'unité de Leyland, à 10 km au sud de Preston, le centre administratif du Lancashire. Il bénéficie également d'un réseau de distribution en Europe, en dehors du Benelux de 920 personnes. Le centre de test est situé à Sint-Oedenrode, dans la province du Brabant septentrional, à 14 km au nord d'Eindhoven.

Cet ensemble rejoint une structure industrielle déjà bien équipée. Les camions de la marque Kenworth sont produits à Kansas City dans le Missouri, une usine ouverte en 1964, et à Chillicothe dans l'Ohio depuis 1974. Entre 1964 et

1996, les ventes de cette filiale doublent. Pour y faire face, celle-ci implante une troisième unité à Renton dans l'État de Washington. Les poids lourds Peterbilt sont fabriqués à Denton dans le Texas à partir de 1980. Mais, en 1986, une baisse des commandes militaires américaines amène le constructeur à fermer les entités de Kansas City et de Newmark en Californie, qui appartenait à Peterbilt depuis 1959.

Le groupe possède également des installations au Canada, au Mexique et en Australie. Dans le pays septentrional, les activités commencent en 1959 lorsque Kenworth autorise les Établissements Sicard à assembler des camions de sa marque sur son site de Sainte-Thérèse, dans la banlieue nord-ouest de Montréal. La firme était un leader des souffleuses à neige, inventées dans les années 20 par l'ingénieur Arthur Sicard. Progressivement, elle se diversifie dans les poids lourds. En 1968, elle est totalement rachetée par Paccar. Mais le nouveau propriétaire n'est pas content de la productivité des 850 travailleurs qui réalise 27 camions par jour[242].

Les salariés sont insatisfaits de leurs conditions de labeur et de leurs avantages sociaux. Ils partent en grève en 1995. Immédiatement, le constructeur pratique une solution qu'elle utilise souvent : le lock-out. Pendant quatre ans, les négociations seront bloquées. Finalement, les pouvoirs publics vont accepter de financer une large part des 53 millions de dollars canadiens (environ 34 millions d'euros) destinés à réorganiser l'usine, puisque seuls dix millions sont avancés par la multinationale américaine. La production repart aux conditions de celle-ci, avec peu de robots. Mais les tensions sociales demeurent.

En décembre 2019, rebelote : au moment de renouveler les contrats de travail, la proposition de la direction est rejetée par les salariés à 80%. Paccar décide de nouveau une fermeture totale de son unité canadienne[243]. Il avait déjà procédé de la sorte en 2014. Le lock-out dure du 1er au 9 décembre, quand la troisième offre patronale est acceptée par le personnel. Celle-ci contient des hausses salariales, mais ne revient pas sur les retraites à deux niveaux, entre les anciens et les nouveaux contrats d'embauche. Le groupe avait menacé les 1.400 travailleurs de délocaliser aux États-Unis s'ils n'adhéraient pas au projet sur la table[244]. Malgré le conflit, la filiale a produit 19.000 camions en 2019[245].

L'implantation mexicaine date de plus longtemps, de 1959. Le constructeur a édifié une unité de production à Mexicali, sur la frontière avec la Californie, à 146 km à l'ouest de Tijuana. La filiale Kenworth Mexicana qui gère l'usine qui occupe 2.762 salariés. Elle a assemblé 19.700 poids lourds en 2019[246].

L'installation australienne est un peu plus ancienne. Les premiers camions arrivent en 1962. Rapidement, il apparaît plus intéressant de fabriquer localement que d'importer, notamment pour mettre le volant à droite (et non à gauche comme aux États-Unis). En 1968, Kenworth Australia est créé. Deux ans plus tard, le site est édifié à Bayswater, dans la banlieue est de Melbourne. Au début, c'est un assemblage CKD. Actuellement, la filiale emploie 875 personnes, auxquels s'ajouteront 120 embauches qui viennent d'être confirmées.

242 Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein, Mouvement syndical et mobilisation pour l'emploi. Renouvellement des enjeux et des modalités d'action, Politique & Sociétés, vol.19, n°1, 2000, p.95.
243 La Presse, 4 décembre 2019.
244 Radio-Canada, 9 décembre 2019.
245 Paccar, Annual Report 2019, p.11.
246 Paccar, Annual Report 2019, p.15.

En 2013, le conglomérat a décidé d'ériger une entité de production au Brésil sous le nom de Daf, à Ponta Grossa, dans le centre-est de l'État du Paraná, à 97 km au nord-ouest de Curitiba. En 2019, celle-ci a fabriqué plus de 9.000 camions[247]. Il doit y avoir moins de 500 travailleurs.

Les moteurs proviennent essentiellement de trois usines, celle de Columbus dans le Mississippi, érigée en 2010, celle de Ponta Grossa et celle d'Eindhoven. Mais Paccar en achète également de la firme Cummins, implantée également à Columbus. Fondée en 1919, celle-ci est une spécialiste des diesels et entretient des relations de longue date avec Chrysler (aujourd'hui FCA). 43% des camions des marques Kenworth et Peterbilt sont livrés en interne, contre la quasi-totalité des engins de Daf. Le constructeur se fournit aussi en transmissions chez Eaton et l'entreprise allemande ZF Friedrichshafen AG (ZF). Et les cabines embouties sont livrées par la compagnie canadienne Magna[248].

On peut récapituler ces données dans le tableau 27.

Tableau 27.
Nombre d'usines par région en 2019

	USA	Canada	Mexique	Amérique latine	Australie	Europe	Total
Assemblage	4	1	1	1	1	3	11
Composants	6	2	1	2	2	5	18
Autres	2						2

Source : Paccar, Annual Report 2019, format 10-K, p.4.

247 Paccar, Annual Report 2019, p.17.
248 Paccar, Annual Report 2019, format 10-K, p.4.

Le groupe dispose donc de 31 unités de production, dont 17 en Amérique du Nord, qui reste son marché principal. L'acquisition de Daf lui a permis de pénétrer le vieux continent.

On peut le remarquer également à partir du tableau 28 qui reprend l'évolution des ventes de Paccar par grande région du monde.

Tableau 28. Évolution des ventes de poids lourds de Paccar par destination 2004-2019 (en unités)

	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
2004	68.300	45.300	10.500	124.100
2005	82.800	52.200	13.500	148.500
2006	95.500	55.100	16.200	166.800
2007	53.000	60.100	20.800	133.900
2008	44.900	63.700	17.300	125.900
2009	32.700	22.200	6.100	61.000
2010	35.200	31.200	12.400	78.800
2011	69.400	48.700	19.900	138.000
2012	73.100	43.500	23.800	140.400
2013	68.700	48.400	20.000	137.100
2014	84.800	39.500	18.600	142.900
2015	91.300	47.400	16.000	154.700
2016	71.500	53.000	16.400	140.900
2017	84.200	57.100	17.600	158.900
2018	105.300	63.800	20.000	189.100
2019	117.200	59.900	21.700	198.800

Sources : Paccar, rapport annuel, différentes années.

L'Amérique du Nord représente entre 50 et 60% des ventes, sauf durant la crise des subprimes de 2007 à 2010, lorsque d'ailleurs les résultats sont au plus bas. L'Europe assure environ 30%. La part des autres pays a tendance à stagner autour des 10%.

Dans ce record de 2019, Kenworth a produit plus de 60.000 poids lourds, Peterbilt 57.900[249] et Daf 64.090, dont 11.344 par Leyland Trucks. 7.900 camions ont été écoulés en dehors de l'Europe, principalement en Russie, Ukraine, Biélorussie, Amérique latine, Australie et Nouvelle-Zélande[250].

249 Paccar, Annual Report 2019, p.9 et 11.
250 DAF Trucks in 2019, p.5 et 15.

Alors que Freightliner, filiale américaine de Daimler, et Volvo se lancent résolument dans les véhicules électriques, Paccar reste beaucoup plus prudent. Il collabore avec Toyota North America pour développer des modèles à zéro émission alimentés par des groupes motopropulseurs électriques à pile à hydrogène proposé par le constructeur japonais. Sur cette base, le groupe prévoit de commencer une commercialisation en 2021, d'abord en Amérique du Nord. Il pense pouvoir vendre une centaine d'engins de ce type, mais ne s'attend pas à ce que cela représente plus de 1% du marché avant cinq à dix ans[251]. C'est la même stratégie pour les camions autonomes. La firme étudieles possibilités techniques, mais ne pronostique pas de grande envolée à court terme. La législation n'est pas adaptée, les infrastructures pas prêtes, les coûts encore trop élevés. Et puis Paccar se fonde toujours sur le moteur diesel qu'il essaie d'améliorer sans cesse.

Cela montre une multinationale très attachée à la rentabilité de ses opérations. On peut le constater dans les performances globales de la compagnie reprises dans le tableau 29.

Tableau 29. Chiffres clés du groupe Paccar 2010-2019 (en millions d'euros)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	7.762	11.740	13.260	12.894	14.287	17.227	15.384	17.216	19.883	22.869
Profit	345	748	865	882	1.022	1.446	471	1.482	1.857	2.133
Dividendes	190	156	630	213	469	614	749	494	680	1.018
Actifs	10.727	13.237	14.127	15.042	17.039	19.440	19.559	19.498	22.243	25.261
Fonds propres	4.038	4.135	4.434	4.815	5.581	6.391	6.423	6.697	7.501	8.645
Dettes LT	113	116	114							
Emploi	17.700	23.400	21.800	21.800	23.300	23.000	23.000	25.000	28.000	27.000

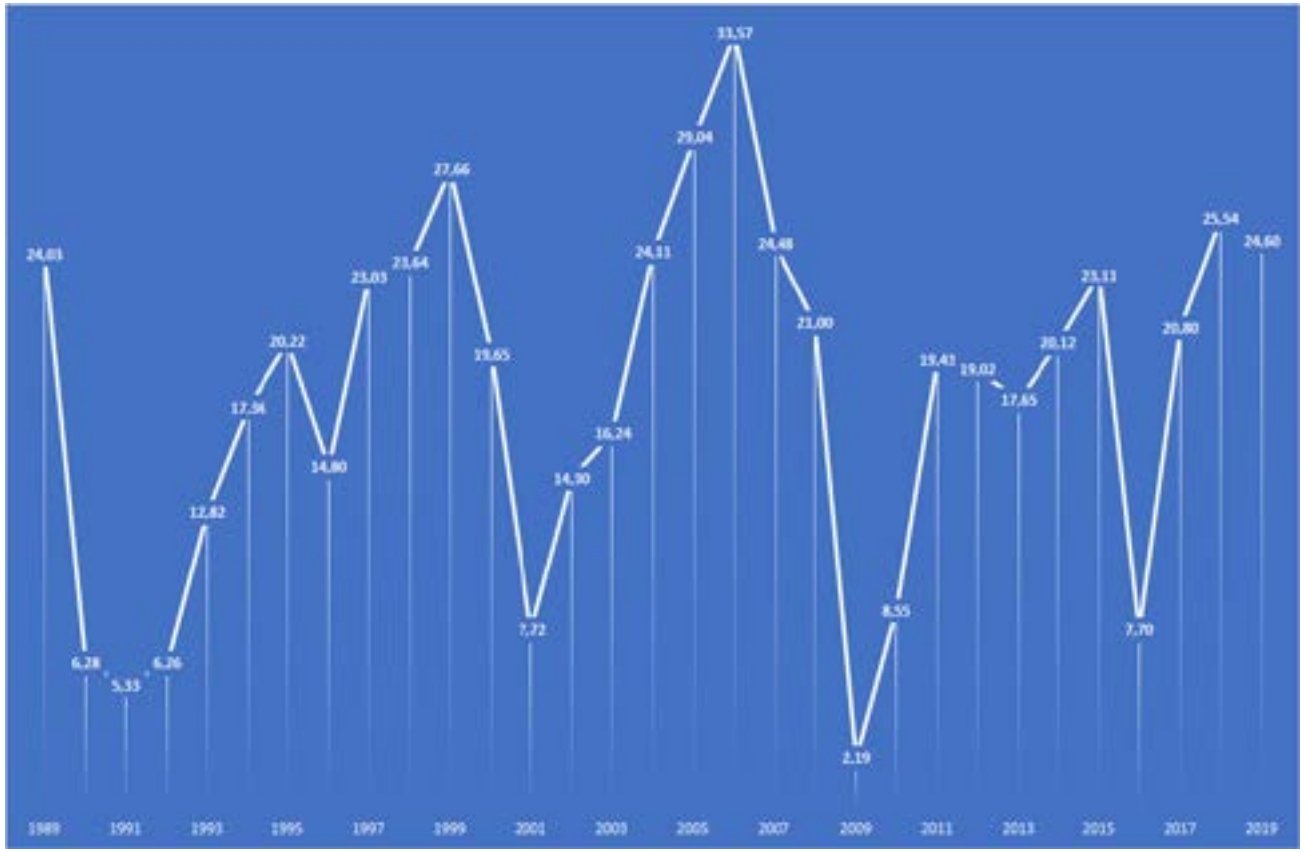
Sources : Paccar, rapport annuel, différentes années.

On observera une croissance très nette sur la période, à partir d'une situation dégradée (le chiffre d'affaires de 2011 rattrape seulement celui de 2006). Mais c'est quand même un triplement sur la décennie, et même un doublement depuis 2011. Seul l'emploi, qui progresse aussi, ne suit pas cette même rapidité. On notera également que depuis 2013 le constructeur n'a plus de dettes à long terme. Cela signifie qu'il finance ses investissements uniquement à partir de ses propres fonds (et donc bénéfices).

251 Trucks, 27 juillet 2020.

Le profit est d'ailleurs une religion à l'honneur dans le groupe, puisqu'en 2019 c'est la 81e année consécutive qu'il en dégage[252]. Autrement dit, il faut remonter aux années 30 pour le voir subir une perte. Cela donne une rentabilité très au-dessus de la moyenne, dont le graphique 13 en présente les récentes variations.

Graphique 13. Évolution du taux de profit de Paccar 1989-2019 (en %)



Sources : Calculs sur base de Paccar, rapport annuel, différentes années.
Note : Le taux de profit est le rapport entre le bénéfice net et les fonds propres.

252 Paccar, annual report 2019, p.3.

On a dressé une ligne à 15% qui est le taux de profit qu'on peut considérer comme moyen pour les grandes multinationales. En dessous, la performance est théoriquement inférieure et inversement si la courbe se trouve au-dessus. On voit très bien que la rentabilité ne passe sous le seuil moyen qu'au moment des crises conjoncturelles américaines : entre 1990 et 1993, en 2001, en 2009-2010 et, plus étonnamment, en 2016. Cela veut dire qu'elle se contracte aux moments où la plupart des entreprises connaissent une baisse de leurs résultats aussi. Et c'est très logique, puisque le transport routier est tributaire du commerce. Si celui-ci fléchit avec les activités dans leur ensemble, les camionneurs ont moins de travail et, du coup, commandent moins de poids lourds.

Dans les autres cas, les bénéfices sont très largement au-dessus de la barre des 15%, avec même une pointe à 33,6% en 2006. Grâce à cela les fonds propres sont quasiment décuplés sur la période. On comprend que dans ces conditions le recours à l'emprunt n'est plus autant nécessaire. Si, en outre, la multinationale reçoit des aides publiques importantes de la part des pouvoirs publics, comme on a pu le voir au Québec, cela n'est pas la peine de recourir aux banques.

Mais une autre tendance apparaît ces derniers temps : le versement des dividendes aux actionnaires est poussé à la hausse. Nous l'avons calculé pour des périodes de cinq ans, pour éviter les variations trop brusques d'une année à l'autre. C'est qu'on trouve dans le tableau 30.

Tableau 30.
Évolution du taux de dividende de Paccar 1991-2019 (en %)

	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2019
Taux de dividende	42,70	41,68	39,54	55,21	41,59	49,12

Sources : Calculs sur base de Paccar, rapport annuel, différentes années.
Note : Le taux de dividende est le rapport entre le montant des dividendes versés dans l'année et celui des bénéfices nets.

On observe une montée de ce taux avec un maximum atteint lors de la période entre 2006 et 2010, qui correspond au pic de rentabilité constaté sur le graphique 13. La crise élève d'ailleurs ce résultat, puisque les profits baissent largement alors que les dividendes déjà décidés sont encore élevés. L'affaissement se réalise alors dans les cinq années suivantes pour rebondir lors du dernier intervalle de temps.

Ceci a pour effet d'attirer les sociétés financières, qui voient dans Paccar, une bonne occasion de placement à une époque où les affaires ne sont pas nécessairement mirobolantes. C'est ce qu'on remarquera effectivement dans le tableau 31.

Tableau 31. Évolution de l'actionnariat de Paccar entre 2008 et 2019 (en %)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BlackRock		5,3	5,4		5,2	5,4	5,7	6,7	7,4	8,4	7,2	7,9
Vanguard							5,6	6,3	6,5	7,0	7,9	8,4
Bank of America						6,2	5,7	5,4	5,3			
JP Morgan Chase					6,0	6,4	6,9	5,4				
Famille Pigott	12,1	6,7	1,6	2,7	2,7	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	1,8	1,8
Autres	87,9	88,0	93,0	97,4	86,1	79,4	73,5	73,6	78,2	82,0	83,1	81,9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Paccar, Proxy Statements, différentes années.
Note : Aux États-Unis, toute participation au-delà de 5% du capital doit être mentionnée, de même que les actions détenues par la direction. Une absence soudaine de chiffres ne veut pas dire que l'actionnaire a disparu dans les titres de propriété, mais qu'il a moins de 5%. La baisse de la famille Pigott en 2010 signale que plus aucun membre de la famille ne possède plus de 5% et que les seuls pourcentages considérés sont ceux mentionnés des frères Mark et John en tant que membres du conseil d'administration.

Jusqu'en 2008 et la crise des subprimes, la famille Pigott, fondatrice de la firme, reste aux commandes dans le capital. Elle possède entre 6 et 12% des parts. Ensuite, les sociétés de gestion d'actifs, ces compagnies qui captent une épargne large pour placer cet argent à leur guise en se faisant rémunérer royalement par des commissions, comme BlackRock et Vanguard, entrent dans la danse.

La famille n'est pas écartée. Après Charles, petit-fils du fondateur William, qui dirige la société entre 1967 et 1997, c'est au tour de son fils Mark de devenir PDG jusqu'en 2014. Il cède son poste à Ronald Armstrong, puis à Preston Feight en juillet 2019. Il demeure néanmoins président exécutif, membre du conseil d'administration aux côtés de son frère John. Selon le magazine Forbes, une trentaine de membres de la famille détiendraient une fortune estimée à 6,4 milliards d'euros début 2015[253].

Mais l'arrivée des sociétés de gestion d'actifs comme actionnaires principaux change la donne. Certes, comme l'a déclaré Mark Pigott lorsqu'il en était encore le PDG, la compagnie a toujours *« utilisé ses réserves de liquidités pour maintenir le rendement des actionnaires, investir dans des installations et envisager d'éventuelles acquisitions »*[254]. Notons d'ailleurs que jusqu'en 2004 au moins, la Bank of America est un important détenteur de parts, avec un pourcentage juste inférieur aux Pigott.

Mais cette gestion très financière s'accélère avec la venue de BlackRock ou Vanguard, car ces firmes ne regardent que les résultats, puisque leur but affiché est de proposer un rendement maximum à leurs clients. Donc si les performances flanchent, elles vendent et le cours boursier s'effondre, ce qui rend l'entreprise « opéable » et sa direction expulsable.

253 Malheureusement, depuis lors, Forbes a abandonné ses évaluations familiales.
254 The Seattle Times, 25 avril 2001.

Le 29 septembre 2020, les principaux actionnaires sont : 7.82% pour Vanguard Group, 7,22% pour Blackrock, 5,52% pour Capital World Investors et 4,39% pour State Street Corporation[255]. L'emprise des sociétés de gestion d'actifs s'approfondit. Malgré la crise du Covid-19, les bénéfices semblent toujours au rendez-vous. Sur les neuf premiers mois de 2020, ils ont été réduits de moitié par rapport à l'année précédente, mais ils sont toujours substantiels : environ 795 millions d'euros[256].

C'est dans ce contexte que l'usine d'Oevel à Westerlo doit fonctionner. Inaugurée en 1966 dans une région proche des mines du Limbourg qui s'épuisent, elle procure des essieux et habille les cabines essentiellement pour le centre automobile d'Eindhoven. Petit à petit, la filiale belge s'est imposée comme le lieu où cette production s'effectue. Une sorte de répartition des rôles s'est établie entre les différents sites. À Eindhoven, la confection des composants principaux, les moteurs et l'assemblage final. Leyland se spécialise davantage sur les véhicules légers et moyens. Westerlo fournit les essieux et les cabines.

L'ensemble emploie en équivalent temps plein fin 2019 9.368 salariés, dont approximativement 6.180 à Eindhoven et 2.270 à Oevel. Quelque 920 personnes travaillent dans les services administratifs, le marketing et la vente[257]. Dans ce décompte, l'entité britannique n'est pas considérée.

Des investissements récents ont modernisé des ateliers déjà très robotisés. Celui de la peinture a été refait en 2017 grâce à un investissement de 100 millions d'euros. Ensuite, en 2019, 200 millions ont été nécessaires pour augmenter les capacités de 45%, permettant de passer à une production de 300 cabines par jour, en deux équipes (shifts)[258]. En 2019, l'usine a réalisé 52.480 cabines[259].

Dans le tableau 32, nous reprenons les principales données de Daf Trucks Belgium, qui englobe surtout l'usine de Westerlo.

Tableau 32. Chiffres clés de Daf Trucks Belgium 2011-2019 (en millions d'euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
chiffre d'affaires	819,0	765,4	853,5	766,5	837,4	934,9	1.031,0	1.185,6	1.097,7
valeur ajoutée	136,2	139,5	175,7	154,9	161,2	167,5	179,5	209,1	219,4
bénéfice net	8,5	8,7	8,9	8,5	8,2	9,5	9,7	16,9	11,0
fonds propres	111,1	119,7	128,5	137,0	233,6	242,9	252,6	269,4	280,2
production	41.956	37.798	41.895	36.141	40.843	46.025	49.798	57.780	52.420
emploi	2.314	2.116	2.107	2.045	2.281	2.247	2.333	2.567	2.501

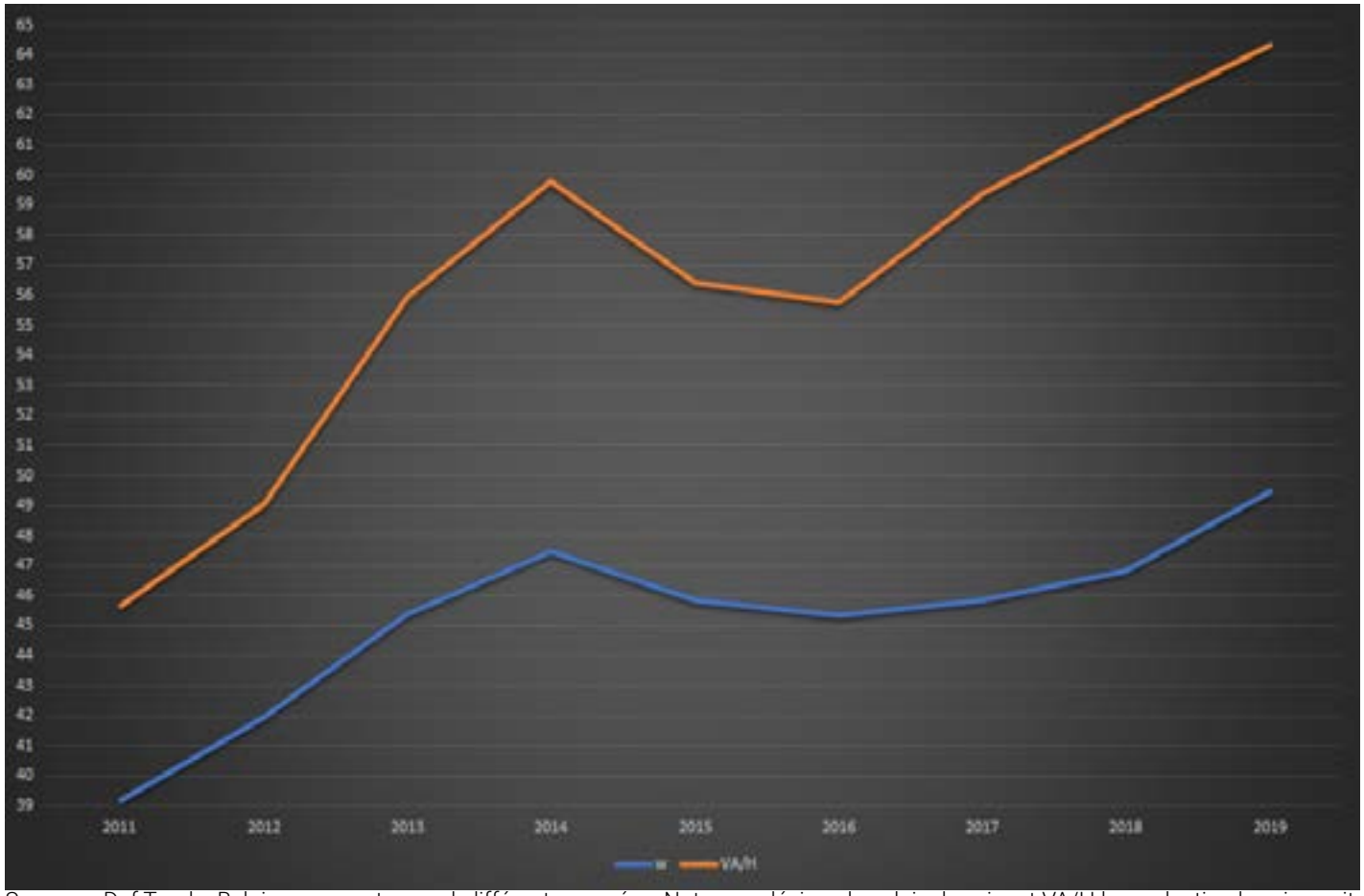
Sources : Daf Trucks Belgium, rapport annuel, différentes années. Notes : La production concerne l'habillage des cabines. L'emploi est défini au 31 décembre de chaque année.

255 Yahoo! Finance, Paccar Inc., Top Institutional Holders, 11 décembre 2020. Capital World Investors est une société de gestion d'actifs. State Street Bank est une banque, mais qui fonctionne comme les autres compagnies financières.
256 Paccar, rapport trimestriel, 3e trimestre 2020, forme 10-Q, p.3.
257 Daf Trucks, Fact and Figures: https://www.daf.com/en/about-daf/facts-and-figures.
258 Daf Trucks, « DAF invests EUR 200 million in Westerlo cab plant », Oevel/Westerlo, 23 avril 2019.
259 Daf Trucks Belgium, rapport annuel 2019, p.32.

On s'aperçoit qu'il y a une progression globale sur la décennie. Les bénéfices servent essentiellement à augmenter les fonds propres. Sur la période, il n'y a aucun versement des dividendes. L'actionnaire majoritaire (pour ne pas dire exclusif) est Daf Trucks, dont le siège se trouve à Eindhoven. Les dettes à long terme sont inexistantes comme dans le groupe.

Avec le graphique 14, nous avons voulu comparer l'évolution de la productivité horaire apparente avec le salaire moyen versé par heure effectuée.

Graphique 14.
Évolution de la productivité et du salaire horaire moyen chez Daf Trucks Belgium 2011-2019 (en euros)



Sources : Daf Trucks Belgium, rapport annuel, différentes années. Notes : w désigne le salaire horaire et VA/H la production horaire, soit la valeur ajoutée divisée par le nombre d'heures effectuées dans l'usine.

On remarque une évolution parallèle. Mais, en fin de période, la productivité tend à croître plus vite. Rappelons que la différence entre les deux courbes représente l'argent gagné par l'entreprise, en termes techniques le cash-flow brut d'exploitation, c'est-à-dire les amortissements et le profit réalisé sur l'activité principale, à savoir la fabrication d'essieux et de cabines, hors éléments financiers et exceptionnels.

La situation de l'usine semble solide avec de nouveaux investissements. Mais tout peut changer très vite, surtout avec des sociétés de gestion d'actifs aux commandes et avec leurs exigences fermes de rentabilité dans les délais les plus brefs.

4.5. VAN HOOL

Le groupe Van Hool est la seule entité belge évoluant dans le secteur automobile, dirigée par la famille lierroise du même nom. Son origine remonte aux années 20, lorsque Bernard, né en 1902 à Koningshooikt, à 3 km au sud-est de Lierre, lance une série de tentatives pour entrer dans les affaires. Ce n'est qu'après la guerre qu'il s'associe avec son jeune frère Jozef pour créer une entreprise de transport. Dès 1946, celle-ci se spécialise dans les autocars.

En 1957, la firme signe un accord commercial avec Fiat pour que ce dernier fournisse une série de composants essentiels comme les moteurs ou les boîtes de vitesse. De simple carrossier, elle passe au stade de constructeur de cars et de bus, portant le titre Fiat-Van Hool. En 1971, l'entreprise rachète à Chrysler sa filiale de Saragosse, également tournée vers les engins de transport collectif. Mais elle revend en 1984 cette unité.

Entre-temps, en 1981, elle clôture sa collaboration avec Fiat. Désormais, Van Hool est indépendant, s'approvisionnant en composants aussi bien chez Man, Mercedes ou Daf. En 1984, le premier autocar est vendu aux États-Unis. Six ans plus tard, la compagnie reprend un concurrent, LAG Bus (Lambert & Arnold Geusens), situé à Bree au Limbourg. Celui-ci sera rebaptisé Eos Coach Manufacturing.

Pour vendre aux États-Unis, Van Hool prend contact avec un représentant commercial, ABC Bus Companies, en 1987. Celui-ci a son siège à Faribault dans le Minnesota. En 1998, pour renforcer cette coopération, la firme belge acquiert une participation minoritaire, qui s'élève actuellement à 37,75%, la famille Cornell en conservant le contrôle.

En 1974, Bernard, le fondateur, décède, laissant derrière lui huit fils et deux filles. Préalablement, en 1968, il avait créé une société financière, Immoroc, pour représenter les intérêts de l'ensemble de la famille. Chaque membre possède sa part, sa villa, mais les autres sont aussi copropriétaires. Les successeurs[260] reçoivent un siège au conseil d'administration. Tout fonctionne jusqu'à la fin des années 90, lorsque certains commencent à céder leurs actions. Avec un clan qui s'étend, les avoirs se dispersent. L'entente initiale n'est plus aussi solide. Tous n'ont pas le même attachement à l'entreprise. Des baronnies se forment et, à la tête de la compagnie, Denis, le quatrième fils par ancienneté, semble mener l'usine à la baguette[261].

En 1999, un premier clash se produit. Les deux filles héritières, qui n'avaient aucune fonction dans la firme, se dessaisissent de leurs actions. Alfons, le doyen, qui s'est retiré un an plus tôt de l'affaire, cède ses parts à des associés. Il est immédiatement suivi par Carl, un des petits-fils. Or, c'est le seul

260 Source : Van Hool et Immoroc, rapports annuels, différentes années.
261 Het Nieuwsblad, 16 septembre 2010.

ingénieur de la famille. À leur tour, Paul, le troisième dans la liste et directeur des ventes, et ses fils abandonnent le navire[262]. L'un de ceux-ci, Erik, avait dirigé EOS à Bree. Un autre va fonder en 2016 une société financière spécialisée dans le redressement des compagnies en faillite ou en déroute, CIM Capital, qui est intervenu notamment dans la tentative de rétablissement en 2019 de Veritas, une chaîne de magasins de biens textiles[263]. Sans rapport avec le constructeur de Koningshooikt.

Quatre des cinq possibles successeurs désignés de l'entreprise se retrouvent éliminés de la direction. La situation est telle que le quotidien De Standaard écrit : *« La plus grande menace qui pèse sur Van Hool est le « modèle de gouvernance » dans lequel le pouvoir est entre les mains de cinq frères souvent en conflit. Chacune de ces cinq branches dispose de ses propres membres de la famille dans l'organisation et forme ainsi son propre clan. De plus, elles se cachent parfois des informations ou refusent de coopérer les unes avec les autres. »*[264]

Finalement, le groupe belge nomme, pour la première fois de son histoire, un PDG. Ce sera Filip, le fils de Denis. Depuis 2001, il siège au conseil d'administration d'ABC Companies. En 2007, il entre à la direction du constructeur et prend en main la division « production des bus et des véhicules »[265]. Adoubé par son père, il prend rapidement les rênes de la firme lierroise.

Il est confronté à un double problème lié. D'un côté, le marché américain est prometteur. En 2014, on y vend un millier d'autocars pour une valeur de 300 millions d'euros. Filip Van Hool veut y construire une usine. Mais, obnubilé par les coûts, notamment salariaux, il opte pour une solution macédonienne : une unité à Skopje pour un investissement de 40 millions d'euros. Seulement, pour cela, il a besoin des banques. Or, celles-ci n'acceptent de prêter qu'à condition que les dissensions familiales soient résorbées. L'accord qui lie les différentes parties unies jusqu'alors dans Immoroc doit se terminer. L'impatience de tous ceux qui ont été éjectés du groupe grimpe en flèche. In extremis, le nouveau PDG parvient à reporter à 2020 le règlement de 45 millions d'euros à verser aux ayants droit[266]. Il peut financer son projet.

Le choix du pays des Balkans avait été entériné en 2012 et les premiers bus peuvent sortir trois ans plus tard, avec l'appui du gouvernement local. L'annonce de cette délocalisation parce que les salaires belges sont cinq fois plus élevés que dans ce pays déclenche immédiatement une grève à Koningshooikt[267]. Néanmoins, rapidement, la production prend de l'ampleur. En 2018, 1.164 bus sont fabriqués dans le groupe, dont 725 proviennent de Macédoine. En 2015, c'était l'inverse. L'emploi y grimpe à 1.350 travailleurs. L'essentiel est pour l'exportation (80 à 85% de la production) et le marché principal reste les États-Unis.

Mais Van Hool ne peut y vendre qu'à des compagnies privées, ce qui représente par an environ 2.000 à 2.500 unités, alors que les commandes publiques peuvent porter à 8.000, voire 8.500 véhicules, selon le PDG[268]. Seulement pour obtenir un tel contrat, il faut que l'assemblage soit réalisé dans le pays, que 70% des composants soient américains et 100% de l'acier[269]. D'où la nécessité

262 Gazet van Antwerpen, 23 juillet 1999.
263 Mode, 26 septembre 2019.
264 De Standaard, 8 septembre 2007.
265 Trends, 8 janvier 2013.
266 De Rijkste Belgen, 13 juin 2015. Derrière De Rijkste Belgen, « se cache » le journaliste Ludwig Verduyn qui a travaillé notamment pour De Morgen dans les années 90.
267 De Rijkste Belgen, 18 mars 2015.
268 De Rijkste Belgen, 20 janvier 2018.
269 Van Hool, « Van Hool builds bus factory in Morristown », Tennessee, 12 avril, 2018

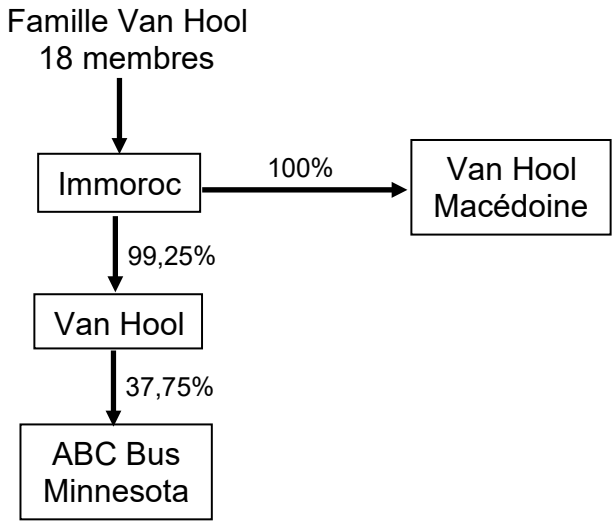
d'ériger une usine outre-Atlantique, sur le modèle de celle de Macédoine. Ce sera à Morristown, dans le Tennessee. Pour un investissement de quelque 50 millions d'euros, le nouveau site, qui devrait entamer ses activités en 2021[270], devrait produire 400 bus environ grâce à 600 salariés[271]. Mais l'objectif est d'atteindre les 1.200 engins dans les quatre ou cinq ans suivant l'ouverture[272].

Pendant que le groupe rêve de grandeur dans la patrie d'Hollywood, les problèmes demeurent en Belgique. En 2016, la direction décide de fermer le site de Bree, qui accumule les pertes. Ainsi, 180 emplois restent sur le carreau. Mais c'est une lente dégringolade, puisqu'en 2000 305 personnes y travaillaient encore[273]. En même temps, le conflit familial s'envenime. Le groupe ne dispose pas des 45 millions requis pour liquider (au moins partiellement) le holding Immoroc. Filip Van Hool aimerait reporter l'échéance à 2025. Il invoque le coronavirus pour justifier ce décalage. Mais une partie des actionnaires (5 sur 18) veut revoir son argent immédiatement. La situation est, pour l'instant, bloquée et pourrait continuer dans les tribunaux[274].

Depuis 2005, le constructeur développe des modèles à moteur à hydrogène. En 2007, il a présenté en primeur mondiale un exemplaire mixte (électrique/hydrogène), que la Flandre a acheté pour relier Anvers à Lierre. En 2018, il en a livré 30 pour Cologne et 10 pour Wuppertal. Un an plus tôt, le constructeur avait annoncé le projet de lancer un autocar 100% électrique. Il a été testé en 2018. En général, c'est dans l'usine belge que sont développés ces nouveaux produits, mais ils sont fabriqués souvent en Macédoine.

On peut dresser la structure du groupe avec ses éléments principaux. C'est l'objet du schéma 1.

Schéma 1. Structure du groupe Van Hool dans ses éléments principaux



La famille est liée par un pacte qui institue le holding Immoroc jusque normalement 2020. C'est cette société qui détient la participation dans l'entité macédonienne. En même temps, elle contrôle les opérations belges. C'est la filiale lierroise qui conserve les actions dans ABC Bus Companies.

270 De Tijd, 10 juillet 2019.
271 Knox News, 8 février 2019.
272 Knox News, 12 avril, 2018.
273 Eos Coach Manufacturing, rapport annuel 2000, p.15.
274 De Rijkste Belgen, 4 août 2020.

Il est difficile d'établir un portrait financier du groupe, d'autant que la firme est avare en informations. On ne dispose donc que des comptes déposés à la Banque Nationale pour y voir un peu clairement la situation. Nous avons choisi de reprendre les données consolidées d'Immoroc, puisque c'est la société faîtière. C'est ce que montre le tableau 33.

Tableau 33. Chiffres clés du groupe Immoroc 2007-2019 (en millions d'euros)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffres d'affaires	521,6	520,1	400,1	455,4	493,8	470,9	489,0	557,5	596,8	562,7	544,2	618,2	635,8
Bénéfice net	3,7	-7,8	-0,1	0,1	-1,0	3,8	4,2	6,7	10,6	14,8	15,8	17,4	9,6
Fonds propres	164,0	162,4	45,1	46,0	45,9	49,4	53,6	63,8	77,5	92,6	104,8	122,5	133,4
Dettes long terme	79,6	61,1	58,6	60,7	59,4	60,9	72,9	13,0	118,2	114,3	109,3	103,4	97,0
Emploi	4.506	4.500	4.277	4.094	4.153	4.116	4.215	4.579	4.793	4.519	4.441	4.706	4.792

Sources : Immoroc, rapport annuel, différentes années.

Les résultats sont loin d'être mirobolants. Sur toute la période, les différentes entreprises qui déposent leurs comptes en Belgique ne versent pas de dividendes. On peut comprendre que certains dans la famille soient impatients de recevoir la cagnotte supposée d'Immoroc. Les performances s'améliorent à partir de 2012. En réalité, les entités belges subissent des pertes et c'est la filiale macédonienne qui redore les finances du constructeur. Ce que confirme le PDG : *« le gros du bénéfice vient de Macédoine »*[275].

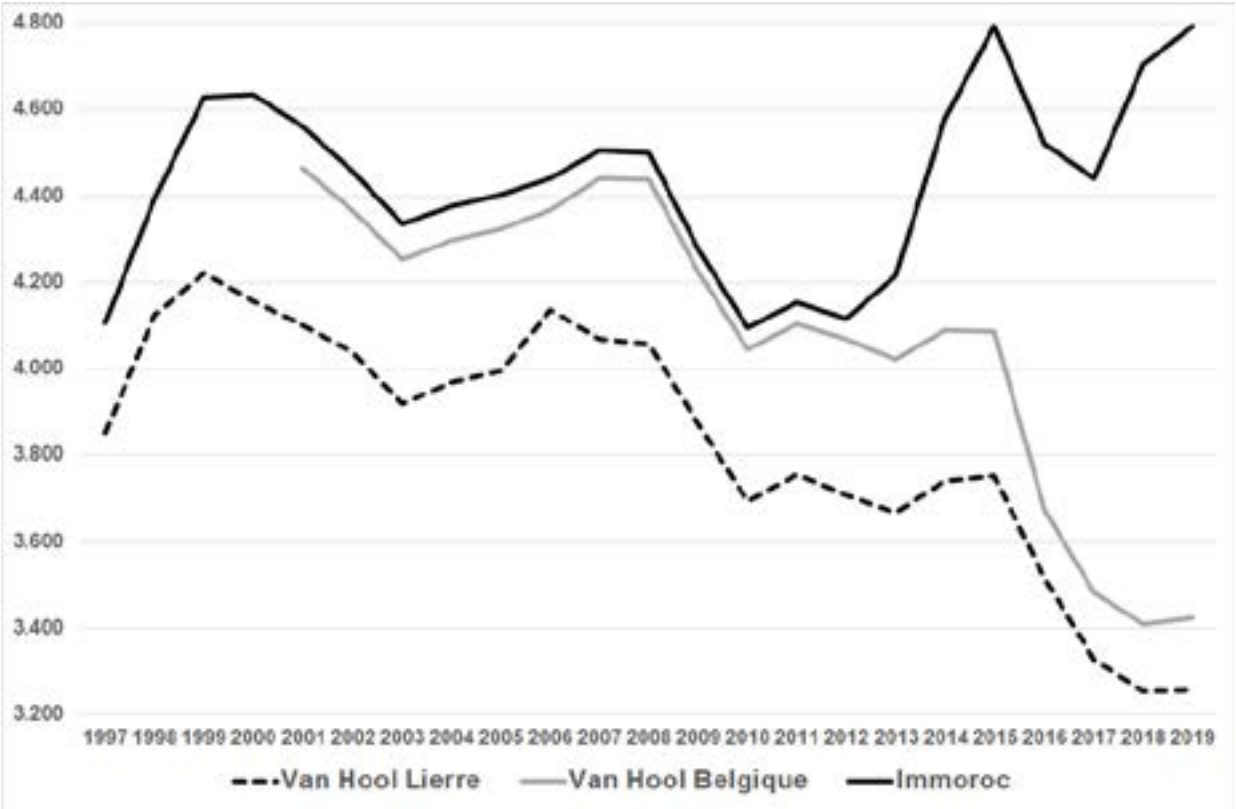
À partir de 2009, les dettes deviennent importantes par rapport aux fonds propres. En fait, cette année-là, Immoroc fusionne avec deux sociétés du groupe, Van Hool Engineering et Hoogveld, qui étaient deux coquilles vides. Officiellement, c'est la dernière compagnie qui reprend les deux autres et qui change de nom pour reprendre celui du holding familial. Non seulement cette opération abaisse fortement les fonds propres. Mais, en outre, la nouvelle firme enregistre quelque 60 millions d'euros de dettes diverses à moins d'un an, qu'elle semble renouveler chaque année. Donc il faudrait ajouter cette somme aux dettes à long terme, ce qui met Immoroc en mauvaise posture.

Ludwig Verduyn pense que ce montant entre 60 et 70 millions vient de l'arrangement boiteux de 2013 et qu'il est dû à la filiale belge[276]. On retrouve effectivement dans les crédits à court terme que celle-ci aurait octroyé à divers (sans précision) une somme avoisinante. Mais l'origine de ce prêt remonte à plus longtemps.

L'emploi semble rester stable. Il reflète pourtant des variations non négligeables entre la Belgique et l'étranger, principalement la Macédoine. C'est ce que présente le graphique 15.

275 De Tijd, 10 juillet 2019.
276 De Rijkste Belgen, 13 juin 2015.

Graphique 15.
Évolution de l'emploi annuel moyen dans le groupe Van Hool 1997-2019



Sources : Van Hool et Immoroc, rapports annuels, différentes années.

Jusqu'en 2012, les trois courbes suivent une évolution parallèle. L'écart entre les données pour l'unité de Koningshooikt et celle de la Belgique représente essentiellement l'emploi de l'usine de Bree. En outre, il y a du travail administratif, de marketing, de vente~~s~~, effectué dans le pays.

À partir de 2013, les effectifs dans le groupe partent à la hausse, alors que ceux~~-ci~~ de la Belgique stagnent. Il est clair que l'unité de Skopje prend une importance croissante. Près de 1.400 salariés en 2019. En même temps, l'arrêt du site limbourgeois en 2016 affecte le nombre du personnel belge.

À court terme, l'entité lierroise n'est pas menacée. Elle produit non seulement des bus et des cars, mais également d'autres véhicules industriels, des semi-remorques, environ 3.000 pièces par an. Les deux départements possèdent leur propre centre de recherche et développement. Mais il est probable que l'emploi va continuer à décroître, en raison d'ordres donnés en faveur des deux nouvelles usines, l'une en Macédoine et l'autre aux États-Unis, qui vont prendre une production autrefois réalisée à Lierre. La hausse de la productivité à travers de machines ou de~~s~~ robots plus performants va également peser dans l'évolution des effectifs. Et il y a l'effet de la crise.

Le plus inquiétant réside dans la santé financière du groupe. Les bénéfices sont faibles, ne permettant guère de financer les investissements. Il y a aussi la taille. Van Hool vend, pour l'instant, un maximum de 1.500 bus par an. Il fait face à des concurrents comme Volvo qui en écoule près de 10.000. Navistar en prodigue 13.000, Daimler 32.600 et Yutong, le leader chinois,

plus de 60.000. Certes, le marché fonctionne par commande que ce soit un tour-opérateur ou une agence publique. De ce fait, ce n'est pas nécessairement le plus gros qui emporte la mise ou qui réalise les bénéfices les plus élevés. Un constructeur petit et indépendant peut survivre. Surtout si les demandes publiques nationales suivent, comme c'est le cas pour De Lijn ou la STIB (c'est un peu plus compliqué du côté wallon).

En revanche, pour les investissements, que ce soit pour créer de nouvelles capacités ou pour se lancer dans des projets technologiques plus ambitieux, le manque de fonds peut s'avérer un problème. Or, la firme lierroise ne semble pas à la pointe en matière de véhicule électrique. Volvo a déjà vendu plus de 5.000 bus de ce type et a reçu déjà des commandes pour 850 engins supplémentaires venant de 50 villes différentes[277]. Solaris, firme polonaise détenue par le groupe espagnol CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles), lui-même basé au Pays basque, déclare que 800 véhicules électriques circulent dans 72 villes, dont Berlin, Milan ou Varsovie. Quant à Yutong, en 2018, il a fabriqué 7.216 bus électriques[278]. Il y aurait déjà 120.000 véhicules de ce type en activité dans 380 cités, notamment en Europe, que le constructeur cible particulièrement. Sur ce plan, Van Hool est loin du compte.

De plus, il y a les conflits familiaux qui pourraient bien occasionner quelques rebondissements. Si bien que d'aucuns se demandent si le groupe ne va pas être racheté à un moment ou à un autre. La fortune du clan est notable : 138,5 millions d'euros selon Ludwig Verduyn et 80,5 millions pour le seul Filip. Mais cela reste peu face à une compagnie internationale puissante. Dans le cas d'une reprise, il est fort à parier que cela s'accompagnera d'une restructuration qui impactera probablement l'emploi lierrois.

Ceci n'est pas une hypothèse farfelue. Déjà en 1999, lors du premier clash au sein d'Immoroc, plusieurs multinationales se sont montrées intéressées par cette acquisition, notamment Volvo ou Daimler. L'article de la Gazet van Antwerpen laissait planer le doute à ce sujet avec son titre : « Busbouwer Van Hool in vreemde handen ? » (Le constructeur de bus Van Hool en des mains étrangères ?)[279].

Mais un autre opérateur a manifesté des velléités d'accaparement, non seulement en 1999, mais également en 2007[280] : le groupe indien Ashok Leyland, créé en 1955 par la jonction Ashok Motors et Leyland Motors. Depuis 2007, il est contrôlé à 51% par le holding Hinduja, dans les mains de quatre frères Srichand, Gopichand, Prakash et Ashok. Ce dernier est un géant ayant des participations dans de multiples entreprises, occupant 150.000 personnes dans le monde. La famille est une des plus riche du monde avec un patrimoine estimé à près de 19 milliards d'euros en 2017, selon le Sunday Times[281].

Quant à Ashok Leyland, il s'enorgueillit d'être parmi les dix plus importants constructeurs de véhicules industriels dans le monde, le quatrième dans les bus et le second producteur indien derrière Tata Motors. Durant l''exercice social se terminant le 31 mars 2019 (le suivant étant perturbé par le Covid-19), il avait écoulé 197.366 utilitaires, dont 16.323 bus[282]. Il emploie 12.000 salariés environ et réalise un profit net de 245 millions d'euros. Des chiffres aux antipodes de ceux de Van Hool.

277 Volvo Buses, « Volvo Buses continues to electrify Europe », 12 novembre 2020
278 Green Car Congress, « Number of electric buses in Europe has increased from around 200 to 2,200 in 5 years », 20 octobre 2019.
279 Gazet van Antwerpen, 23 juillet 1999.
280 De Standaard, 15 décembre 2007.
281 Hindusthan Times. 9 mai 2017.
282 Ashok Leyland, rapport annuel 2018-2019, p.7 et 49.

4.6. JONCKHEERE

Si l'entreprise lierroise apparaît comme petite face aux puissantes multinationales, que dire alors de l'usine Jonckheere de Roulers ? Celle-ci dégage un chiffre d'affaires de quelque 200 millions d'euros et son personnel ne dépasse pas les 500 travailleurs. C'est le tiers du site de Koningshooikt, et même le sixième en matière d'emploi.

L'origine de la firme remonte à 1881, lorsque Henri Jonckheere commence à fabriquer des véhicules hippomobiles dans le village de Beveren non en pays de Waes, mais en Flandre occidentale, près de Roulers. En 1902, il sort sa première automobile de luxe. Mais c'est essentiellement un carrossier, qui fournit des châssis, en bois à l'époque, pour la Minerva, la FN et aussi la Rolls Royce. En 1922, son fils Joseph se lance dans la production de bus et d'autocars. À ce moment, il est leader dans ce créneau sur le marché belge.

Après la guerre, la compagnie continue à se développer. En 1964, le petit-fils, aussi appelé Henri, reprend l'affaire familiale qui se développe, surtout à l'exportation. Au début des années 90, la guerre du Golfe dégrade le carnet de commandes. D'un côté, les pays du Moyen-Orient ne passent plus d'offres. De l'autre, le tourisme est affecté. Jonckheere décide de licencier 251 salariés réalisant des bus et de scinder l'entreprise en deux : la filiale qui reprend l'activité d'assemblage automobile qui prend le nom de Jonckheere Bus and Coach et l'autre qui s'occupe de la fourniture de travaux pour l'industrie de la transformation des métaux et qui s'appuie sur trois usines, Jonckheere Subcontracting à Roulers, Poperinge Metal Construction à Poperinge et Jonckheere S.R.O. à Košice en Slovaquie[283].

En 1994, des contacts sont pris avec le groupe néerlandais Berkhof, fondé en 1970 par Arthur et son fils Henk. Celui-ci prend rapidement une expansion dans le secteur des véhicules utilitaires. En 1985, il érige une usine moderne à Valkenswaard, dans le Brabant septentrional, qu'il agrandit quatre ans plus tard pour atteindre une capacité de 350 unités par an. La même année, il rachète deux concurrents d'Heerenveen en Frise, Hainje et Postma, puis en 1991 le constructeur belge Denolf & Depla (lui aussi installé à Roulers) et, un an plus tard, de nouveau un rival néerlandais, Kusters, basé à Venlo au Limbourg. En 1994, il reprend la direction de Jonckheere Bus and Coach, qui réalise 400 bus par an grâce à 500 salariés. À ce moment, le nouveau groupe emploie 1.200 travailleurs.

En 1997, c'est au tour de l'autre partie industrielle d'être cédée. Elle l'est aux frères Karel et Paul Schodts, avec la volonté de vendre surtout aux marchés de l'Europe de l'Est[284]. Au départ, il y a environ 480 personnes qui changent ainsi de société. Aujourd'hui, à travers une nébuleuse de sociétés financières (qui ne déposent pas de comptes publics), la famille Schodts occupe encore 122 « collaborateurs » au sein de Jonckheere Subcontracting à Roulers[285] et 47 dans Poperinge Metal Construction[286]. Les informations concernant Jonckheere S.R.O. ne sont pas connues.

En 1998, nouveau changement de propriétaire. Berkhof est entièrement conquis par un nouveau conglomérat venant du même pays, le VDL Groep. Celui-ci a été formé en 1953 par Pieter van der Leegte, employé chez Philips[287], sous le nom de Metaalindustrie en Constructiewerkplaats P. van der Leegte,

283 De Standaard, 20 octobre 2005.
284 De Tijd, 3 septembre 1997.
285 Jonckheere Subcontracting, rapport annuel, p.18. Actuellement, l'actionnaire est Vexillum, dont le siège se trouve au domicile de Paul J.A. Schodts.
286 Poperinge Metal Construction, rapport annuel, p.18. Actuellement, l'actionnaire est Audeo, aussi domicilié chez Paul J.A. Schodts.
287 Il était outilleur.

basé à Eindhoven. Comme l'intitulé l'indique, l'entreprise se concentre sur des travaux mécaniques d'appoint. Mais, dès les années 60, elle commence à fabriquer aussi des machines à laver, des poêles à mazout, des beurriers, des coquetiers, des bouillottes…

En 1962, elle reçoit une importante commande pour des carters pour Honda. L'usine semble trop petite. La firme décide de déménager à Hapert, à 17 km au sud-ouest de la métropole néerlandaise. Mais la crise des années 70 entame cette stratégie de diversification. En 1972, le fondateur ne paraît plus en état de continuer à diriger la compagnie, à cause de surmenage. Il cède à la fois son poste et ses actions à son fils Wim. Celui-ci installe progressivement une gouvernance professionnelle.

En 1976, il rachète la société créée en 1971 par son frère Piet, Tim Hapert, également spécialisée dans le travail mécanique. Il centre le groupe sur la sous-traitance industrielle et rebaptise celui-ci VD Leegte Metaal. Par ailleurs, il poursuit une politique d'acquisition d'entreprises du secteur, à commencer par celles qui se trouvent en difficulté dans le Brabant septentrional.

Ainsi, en 1989, il prend le contrôle de Heesen Technocom, active notamment dans l'alimentation animale et installée à Boxtel. En 1995, il achète Steelweld, basé depuis 1965 à Breda. Non seulement cette entité permet de s'introduire dans le secteur des systèmes de production automatisés comme les chaînes de montage, mais elle dispose à ce moment de sites dans six pays différents.

En 1998, Il reprend donc le groupe Berkhof et, de ce fait, Jonckheere Bus and Coach. Cinq ans plus tard, il s'empare de Bova, un fabricant de bus créé au départ en 1878 par Jacob Bots à Valkenswaard, dix kilomètres au sud d'Eindhoven (Bova signifie d'ailleurs Bots Valkenswaard). Les premiers véhicules sortent des chaînes en 1955. Mais l'entreprise travaille surtout en sous-traitance pour des marques comme Daf, Mercedes, Scania ou Bedford.

En 2006, le conglomérat s'offre sa plus belle proie, Philips Enabling Technologies Groep. C'est une filiale de la multinationale néerlandaise établie depuis 1900 sous le nom de Philips Machinefabrieken (ce n'est devenu Philips ETG qu'en 2000). Mais ce n'est plus une activité centrale pour le géant électronique. Elle fournit surtout des composants de précision et des systèmes mécatroniques pour les équipements industriels. Elle emploie alors 1.650 salariés, dont 1.100 aux Pays-Bas, pour un chiffre d'affaires de 231 millions d'euros[288]. Elle dispose de deux usines, l'une à Eindhoven, l'autre à Almelo dans la province d'Overijssel.

Enfin, le groupe rachète pour un euro l'unité d'assemblage de Born, Nedcar, abandonné finalement par Mitsubishi Motors en 2012. Depuis 2014, il produit des voitures particulières pour des clients extérieurs, qui ont besoin de capacités supplémentaires. Jusqu'à présent, cela a été le cas presque uniquement de BMW, des versions de Mini et la BMW X1. Le tableau 34 montre l'évolution de la production et de l'emploi depuis la reprise par VDL.

288 Trouw, 16 août 2006.

Tableau 34. Production de voitures particulières de VDL Nedcar 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Unités	29.196	57.019	87.609	168.969	211.660	174.097
Emploi	1.657	1.928	2.086	2.515	3.847	4.227

Sources : VDL Nedcar, rapport annuel 2019, p.5, et rapport annuel 2015, p.4.
Notes : Excepté en 2014, où les commandes n'ont porté que sur 19.196 véhicules, la production concerne uniquement des modèles de BMW, Mini ou autres. Il s'agit de l'emploi moyen sur l'année. Les chiffres du personnel en fin d'exercice sont beaucoup plus élevés.

Au départ, les quelque 1.500 employés ont été licenciés puisqu'il y a eu un délai d'un an et demi avant la possibilité de recommencer la fabrication. Mais les salariés ont reçu la garantie d'être réembauchés dès que les contrats pour la Mini se concrétiseraient. Il a fallu un investissement de 200 millions d'euros pour renouveler les lignes de production.

Mais, en 2016, BMW accroît ses demandes. Il veut assembler à Born la Mini Countryman, puis la BMW X1. 500 travailleurs sont engagés et les capacités sont poussées à 200.000 unités par an, avec une possibilité maximale à 240.000. En novembre 2019, le constructeur bavarois annonce qu'en 2023 il lancera un nouveau modèle dans le Limbourg néerlandais, ce qui assure l'avenir des commandes jusqu'en 2030 environ. Le contrat est même signé. Une version de véhicule électrique hybride rechargeable de la Mini Countryman devrait être également réalisée aux Pays-Bas. Sur cette base, VDL se prépare à accroître encore son usine pour la porter à 400.000 véhicules par an.

Mais la crise Covid-19 passe par là. Les performances de la multinationale allemande ne sont pas à la hauteur. La production diminue de 18% sur les neuf premiers mois de 2020, 20% même pour la Mini. Le bénéfice net se contracte de 40%[289]. Le groupe veut économiser 12 milliards d'euros au plus vite. Il annonce la suppression de 6.000 emplois[290].

Dans ce contexte, le recours au site de Born ne se justifie plus du tout. D'abord, le groupe munichois annule son accord pour une nouvelle automobile succédant à la BMW X1 après 2023. En octobre, il prévient que la poursuite de la collaboration pour la Mini Countryman s'arrêtera également à cette date. Il pense aussi à développer des voitures électriques, mais ce sera en interne[291]. C'est évidemment la douche froide aux Pays-Bas. Les 4.600 salariés de l'usine sont particulièrement inquiets pour le futur, de même que les nombreux sous-traitants. Seules des commandes venant d'un constructeur asiatique, n'ayant pas de production européenne, pourraient sauver, dans le cadre actuel, l'unité limbourgeoise.

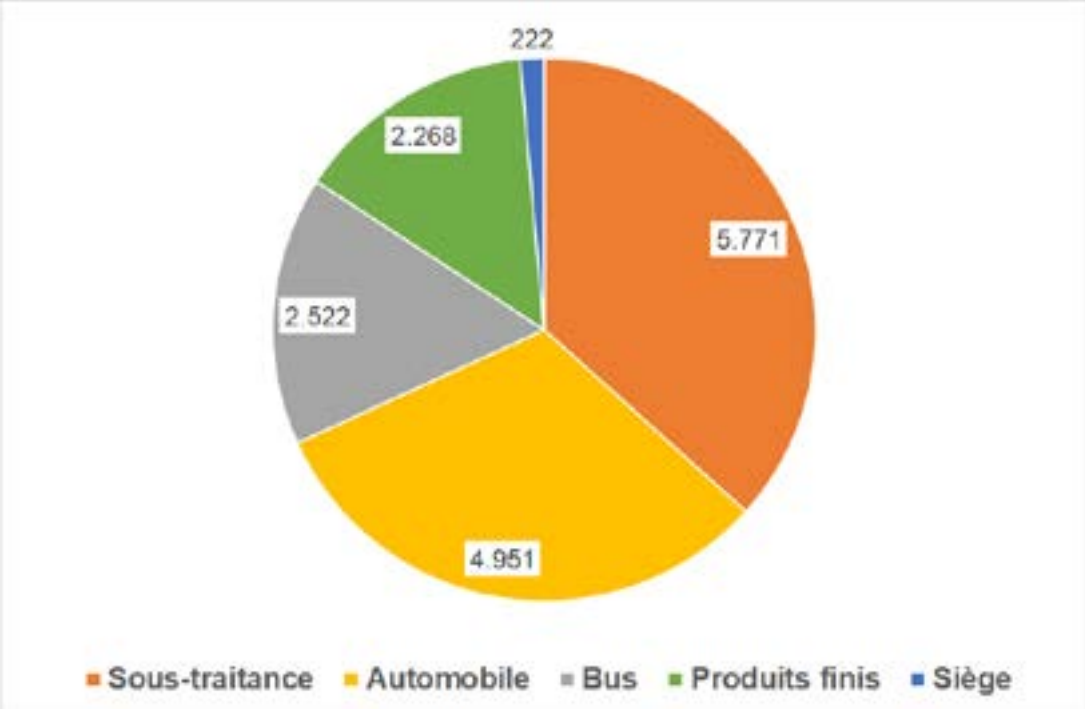
C'est dans ce conglomérat que l'entité de Roulers entre. VDL Groep est une société assez diversifiée, comprenant 104 filiales présentes dans une vingtaine de pays et occupant quelque 16.000 travailleurs. La famille Van der Leegte (troisième génération) en est plus que jamais à la tête. Le chiffre d'affaires global s'élevait en 2019 à 5,8 milliards d'euros[292].

289 BMW, Quarterly Statement, 30 septembre 2020, p.7.
290 1Limburg, 15 octobre 2020.
291 VDL Nedcar, « VDL Nedcar: geen nieuwe vervolgorder voor Mini Countryman », 15 octobre 2020.
292 VDL Groep, rapport annuel 2019, p.4.

Les activités sont divisées en quatre secteurs : assemblage automobile (53% du chiffre d'affaires total), sous-traitance (24%), bus et autocar (12%) et produits finis (11%)[293]. Le premier est représenté par VDL Nedcar. Le second est composé de quatre sections : les systèmes mécatroniques (qui utilisent donc simultanément et en symbiose la mécanique, l'électronique, l'automatique et l'informatique pour la conception et la fabrication de nouveaux produits), qui forment l'essentiel de cette division (avec VDL Enabling Technologies Group notamment), le travail des métaux, celui des matières plastiques et le traitement des surfaces. La troisième unité est l'apanage de VDL Bus & Coach, dans lequel vient s'insérer l'usine de Roulers. La quatrième partie regroupe les opérations diverses que gère le groupe (automatisation de la production, machines d'emballage, alimentation animale, systèmes de suspension, échangeurs de chaleur...). Le bénéfice net a atteint 156 millions d'euros, sur lequel on a versé 59 millions aux actionnaires (c'est-à-dire à la famille)[294].

Le graphique 16 présente la répartition des effectifs selon les grands secteurs à la fin de 2019. Le nombre total du personnel se monte à 15.734 salariés.

Graphique 16. Répartition de l'emploi à fin 2019 par division dans VDL Groep



Sources : VDL Groep, rapport annuel 2019, p.33.

293 VDL Groep, op. cit., p.10.
294 VDL Groep, op. cit., p.54 et 55.

Contrairement aux pourcentages pris sur le chiffre d'affaires, ici c'est la sous-traitance qui domine. Il faut préciser que l'emploi au sein de VDL Nedcar a baissé de 5.894 en 2018 à 4.951 en 2019, suite aux débuts de la crise dans le secteur des voitures particulières en Europe. L'automobile devait encore être en tête l'année précédente. Si l'on considère les données en pourcentage, le classement s'établit comme suit : sous-traitance (36,7%), automobile (31,5%), bus et autocars (16,0%), produits finis (14,4%) et le siège central (1,4%).

Le site de Flandre occidentale, rebaptisé VDL Bus Roeselare, comme le groupe Berkhof a été intégré dans la branche qui s'occupe des bus et des autocars, qui sera appelée VDL Bus & Coach à partir de 2010, sauf l'entité de Postma qui sera reclassée dans le travail des métaux. Cette filiale est basée à Valkenswaard. Elle est officiellement l'actionnaire quasi exclusive (à 99,99%) de la firme belge.

L'année 2019 s'est terminée de façon positive pour cette dernière. Le chiffre d'affaires a presque doublé de 117,6 millions d'euros en 2018 à 207 millions en 2019. Le bénéfice net s'est élevé à près de 6 millions, le premier depuis 2012[295]. Les effectifs à la fin de l'année se montaient à 534 salariés[296]. Cela représente 21% de la division. Cette dernière a connu aussi une hausse de ses activités, avec des ventes passant de 446 millions à 658 millions d'euros, soit une augmentation de 47,5% en un an. C'est le record pour cette section[297].

Cette amélioration de la situation est due, selon les dirigeants de la compagnie, aux commandes de bus électriques que le secteur fournit. Selon eux, reprenant une étude récente, il y aurait plus de 3.000 véhicules de ce type qui circuleraient en Europe. Or, entre 2015 et 2019, la compagnie aurait livré 670 d'entre eux. Cela justifierait une part de marché de quelque 22% et donc une position de leader sur le marché du vieux continent[298].

À cela s'ajoute fin 2019 la demande de la société de transport flamande De Lijn pour 200 bus hybrides. Celle-ci a également sollicité 70 véhicules articulés avec la même propulsion[299]. Cologne a été plus ambitieux encore, en requérant 53 bus électriques[300]. Si bien qu'après l'arrêt de la production à Roulers en mars et avril à cause des mesures de confinement et donc l'impossibilité de s'approvisionner en pièces, le site flamand est reparti de plus belle. Des ouvriers de Valkenswaard, qui assemble des autocars et est complètement en repos à cause de la faiblesse de l'activité dans le tourisme, sont venus même venus à Roulers pour fournir un coup de main[301].

Dans cette optique, une toute nouvelle usine devrait sortir de terre dans la région, entièrement tournée vers la production de véhicules électriques. Le terrain a été acheté. Elle devrait être opérationnelle fin 2021. Mais les plans ont été retardés d'un an[302]. Cela ne devrait pas affecter le projet pour un groupe qui estime qu'en 2025 les trois quarts de tous les bus de transport public seront alimentés à l'électricité et qu'un nombre croissant de conseils municipaux exigeront le zéro émission sur leur territoire[303].

295 VDL Bus Roeselare, rapport annuel 2019, p.8.
296 VDL Bus Roeselare, op. cit., p.22.
297 VDL Groep, op. cit., p.17.
298 VDL Groep, op. cit., p.40.
299 Personen Vervoer Magazine, 15 juillet 2020.
300 Het Nieuwsblad, 25 janvier 2020.
301 Personen Vervoer Magazine, 15 juillet 2020.
302 De Limburger, 19 juin 2020.
303 VDL Bus & Coach, Nieuwe fabriek in Belgische Roeselare: VDL Bus & Coach zet doelstelling 'Aiming for Zero' kracht bij, 17 octobre 2019.

En fait, le plus grand danger est, outre la crise économique qui peut provoquer une série de scénarios catastrophes difficilement prévisibles, l'avenir de la filiale VDL Nedcar. Le site représente 53% du chiffre d'affaires, soit 3,1 milliards d'euros sur 5,7 milliards. Un profit de 34,4 millions sur 156,2 millions pour le conglomérat, soit 22% de l'ensemble. Si la société ne parvient pas à trouver une solution pour son unité, c'est-à-dire trouver un constructeur qui a besoin de capacités supplémentaires, cette succursale pourrait bien faire faillite et entraîner le reste de la multinationale dans sa déroute.

On peut noter à ce propos que l'issue positive la plus probable serait un arrangement avec une firme chinoise qui essaierait de pénétrer le marché européen. Mais, dans son rapport annuel, VDL a tiré à boulets rouges sur l'État néerlandais parce qu'il a passé des ordres de bus aux géants de l'empire du Milieu. Il y est en effet écrit : *« Malheureusement, en 2019, nous avons perdu des commandes de pas moins de 415 bus électriques aux Pays-Bas, au profit de concurrents chinois. En tant que défenseur du maintien de l'emploi dans l'industrie manufacturière néerlandaise de haute qualité, nous sommes sincèrement préoccupés par l'attribution de ces commandes à des producteurs chinois. La commande de bus chinois aura des conséquences structurelles sur l'emploi aux Pays-Bas. (...) En ouvrant grand la porte à l'importation de produits chinois, l'Europe met en péril sa propre prospérité. Aussi plaidons-nous pour une politique industrielle européenne commune afin de maintenir notre position en matière d'innovation. »*[304]

304 VDL Groep, op. cit., p.8.

5. CONCLUSIONS

Aux termes de cet examen quelque peu détaillé de l'industrie automobile dans le monde et en Belgique, on peut conclure que les grandes tendances constatées avant la crise vont se poursuivre.

Il y a un déplacement net de la production des grands centres traditionnels vers des régions plus périphériques, appartenant à la catégorie des pays émergents. La raison principale est le coût surtout salarial. Ce n'est pas principalement pour des motifs écologiques. Normalement ce que recherchent les multinationales du secteur est d'avoir le coût salarial par unité produite le plus bas possible, c'est-à-dire non ce qu'on paie aux salariés, mais aussi le niveau de productivité atteint. Seulement pour des constructeurs aussi organisés, il n'est pas difficile d'obtenir des performances de bonne facture dans des contrées plus reculées pourvu que le personnel soit discipliné et ait un minimum de connaissances techniques. C'est ainsi que les firmes présentes sur le vieux continent ont pu investir dans le sud de l'Europe, puis à l'est, avant peut-être de se lancer résolument à la conquête du Maghreb ou d'autres parties de l'Afrique.

Une autre tendance qui semble quasi irréversible est l'introduction de nouvelles technologies basées sur l'intelligence artificielle qui vont connecter les entreprises avec les clients, puis les usines entre elles, les donneurs d'ordre avec les sous-traitants, avec une intervention plus que probable directement sur les chaînes. Les grandes cathédrales industrielles vont ressembler de plus en plus à certaines églises actuelles : des déserts humains. Le summum de cette orientation sera la mise en service de robots dotés de capteurs sensoriels et de capacités d'apprendre par eux-mêmes à toutes les étapes quasiment de la production. L'inconnue est de connaître la vitesse à laquelle ces mutations auront lieu.

Enfin, les exigences environnementales vont l'emporter surtout dans les grands États industrialisés. Les normes d'émission de gaz toxiques seront de plus en plus strictes. Le véhicule de demain devra être écologique dans toutes ces régions. Il n'y a que dans le tiers-monde, « moins développé » économiquement et technologiquement que ces exigences pourront être moins fortes, quoique les gouvernements du Nord pourraient faire pression pour que celui-ci respecte un minimum de règles. Cette donnée est intégrée par toutes les entreprises automobiles. Si elles freinent certaines mesures en la matière, c'est pour avoir le temps de s'adapter au mieux. Et puis, il n'est jamais « amusant » pour un constructeur qui a presque tout misé sur une technologie, comme le diesel par exemple, de voir cette dernière être disqualifiée subitement et de se retrouver avec une stratégie de conquête du marché démolie entièrement. Le lobbying, qu'utilisent allègrement les grandes compagnies au niveau individuel ou collectif, sert avant tout à cela.

Sur ce plan, la crise économique qui a débuté avant la pandémie et les coups de frein imposés par les mesures pour tenter de vaincre celle-ci aiguisent essentiellement les tensions pour ces multinationales : tensions pour rester compétitives, pour continuer à dégager des profits et donc à verser des dividendes aux actionnaires, pour gérer son personnel avec des périodes de forte activité et d'autres de repli manifeste, pour opérer les transitions que le secteur exige au sein d'un univers capitaliste. Les changements vont demander des investissements encore plus importants que seules les firmes les plus solides pourront avancer. Les accords de coopération, les ententes entre acteurs, les fusions comme celle qui se prépare entre PSA et FCA vont se multiplier, car il faudra une taille critique pour exister.

Deux types de nouveaux intervenants vont pénétrer le monde automobile international. Ils sont déjà à l'œuvre.

D'abord, il s'agit de compagnies venant des grands pays dits émergents comme l'Inde et surtout la Chine. Ils bénéficient de la protection relative de leur

État national (sinon, il ne faut même pas y penser), d'un grand marché domestique en expansion où ils peuvent vendre sans trop de restrictions, d'un appui financier que ce soit par des prêts bancaires généreux ou autres, de capacités d'apprentissage des règles en cours dans le secteur, que ce soit sur le plan technologique, organisationnel ou commercial, d'une main-d'œuvre abondante et souvent mal rémunérée. Ils vont conquérir les autres pays grâce aux moyens dont ils disposent. Ils vont bousculer les leaders actuels de la compétition. Pas tous, mais certains d'entre eux, en tous les cas.

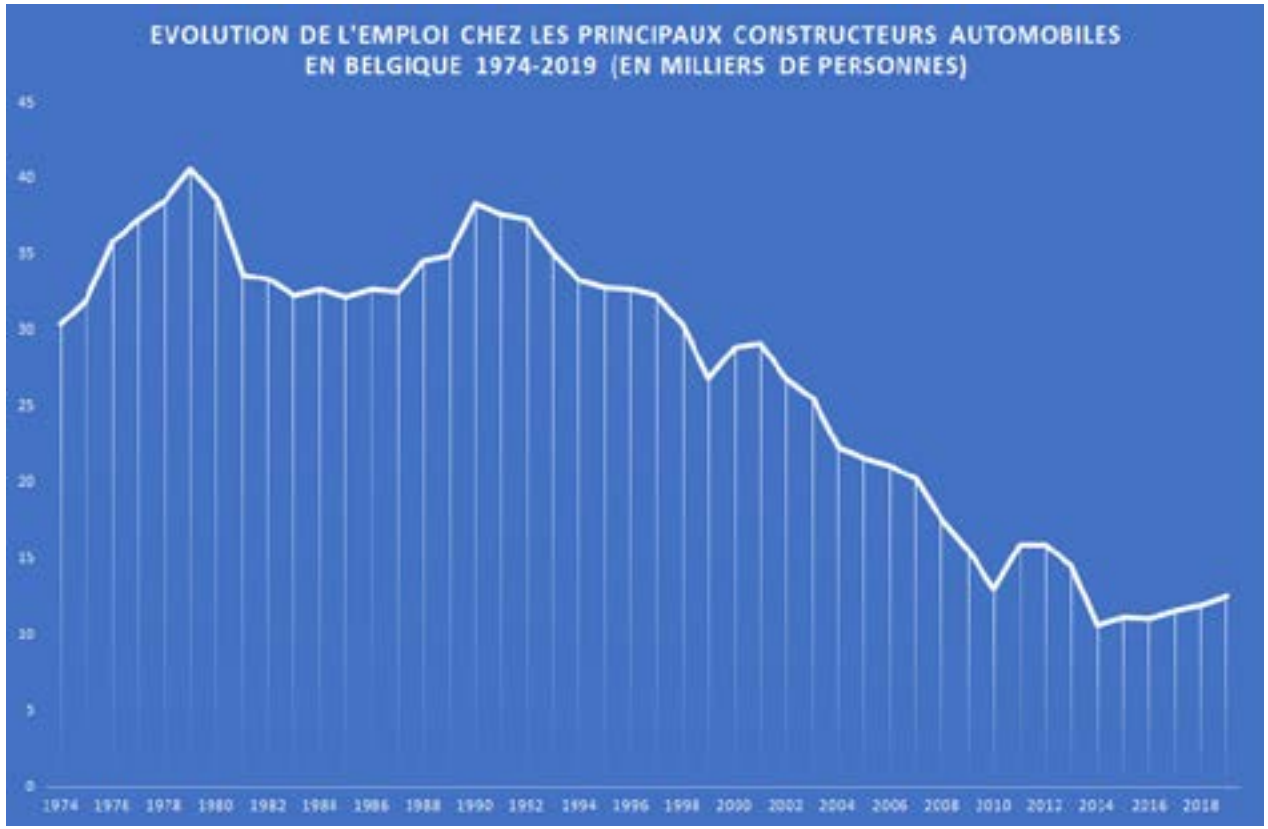
Ensuite, des acteurs venant d'autres horizons vont également pénétrer dans cette branche qui se transforme. Les capacités pour réussir jusqu'à maintenant résidaient dans la maîtrise technique, la bonne organisation d'une entreprise complexe, à savoir assembler plus de 10.000 composants pour un produit fini, le véhicule, la gestion donc d'un personnel important qui constitue inévitablement pour ces capitalistes une force collective considérable et enfin l'orientation adéquate des finances pour, en premier lieu, constituer un matelas de sorte à faire face à tous les défis et, en second lieu, pour les consacrer à des investissements souvent considérables, parmi les plus élevés dans l'économie. Mais à cela s'ajoutent aujourd'hui des compétences informatiques poussées pour rendre la voiture « propre », autonome, intelligente et interconnectée. C'est pour cela que des sociétés comme Tesla, qui n'avaient au départ aucune expérience dans l'automobile, se lancent. Et d'autres comme Alphabet (Google) se tâtent.

Dans cette évolution qui se poursuit, la Belgique a perdu sa place centrale dans la structure productive en Europe. Elle permettait la flexibilité au sein des groupes. Mais, depuis l'introduction des plateformes pour plusieurs modèles, elle n'a plus cet avantage. La fermeture de l'usine de Renault à Vilvorde en 1997 a marqué ce changement. Elle a été suivie par celles d'Opel à Anvers et de Ford à Genk. Il s'en est fallu de peu pour que le site de Volkswagen à Forest ne connaisse le même sort en 2007.

De ce fait, l'emploi dans le secteur en Belgique diminue drastiquement, comme le montre le graphique 17[305].

305 Les données détaillées se trouvent dans Henri Houben, Les restructurations dans l'industrie automobile en Belgique, Courrier hebdomadaire du CRISP, n°2295-2296, 2016.

Graphique 17. Évolution de l'emploi chez les principaux constructeurs automobiles en Belgique 1974-2019 (en milliers de personnes)



Notes : Les constructeurs sont Ford Genk, Opel Anvers, VW puis Audi Bruxelles, Volvo Cars, Volvo Truck, Renault Vilvorde, Citroën Bruxelles, British Leyland Seneffe. De 1981 à 1999, les données pour Volvo Truck manquent. Il faudrait ajouter environ un millier d'emplois par an durant cette période.

La baisse est quasi continue depuis 1990. À ce moment, il y a encore 38.363 salariés dans le secteur, avec plus de 13.000 travailleurs à Ford Genk, plus de 10.000 à Opel Anvers, plus de 7.000 à Volkswagen Bruxelles, près de 4.000 à Renault Vilvorde.

Dans un premier temps, l'Europe connaît une crise violente en 1993, ce qui amène les constructeurs à réduire le nombre de leurs effectifs. L'arrêt du site brabançon en 1997 élimine d'un coup 3.000 emplois. La récession américaine de 2000 qui a ses répercussions sur le vieux continent un an plus tard en supprime environ 2.500 supplémentaires. Ensuite, c'est le choc des subprimes et les fermetures d'Opel et de Ford.

Il ne subsiste donc plus que six sites consacrés à l'automobile dans le pays : deux encore tournés vers la production de voitures, Audi et Volvo Cars, deux spécialisés dans les poids lourds, Volvo Trucks et Daf Westerloo, ce dernier effectuant surtout l'habillage des cabines, enfin deux orientés bus et autocars, Van Hool et VDL Bus Roeselare. La nouvelle unité bruxelloise fait partie d'une filiale de VW consacré aux véhicules de haut de gamme (comme d'ailleurs Volvo Cars), réalisant d'abord une petite citadine pour rivaliser avec la Mini de BMW, ensuite un modèle électrique.

Il est clair que plus aucun d'entre eux n'est impliqué dans une production de masse d'un engin pour n'importe quel client, quel que soit son revenu. Le consommateur doit payer le « surcoût » des salaires plus élevés en Belgique. Ce n'est d'ailleurs pas propre à celui-ci. La problématique est similaire aux Pays-Bas avec les difficultés rencontrées par l'usine de Born, en France avec l'arrêt de Citroën à Aulnay et un destin similaire qui attend sans doute Renault Flins, en Grande-Bretagne avec le départ de Peugeot des îles et la fin de l'assemblage pour Ford. Un avenir semblable est prévisible pour l'Allemagne. Malgré la concertation institutionnelle, les syndicats ne vont pas pouvoir indéfiniment protéger l'emploi de ceux qui réalisent encore des voitures de bas de gamme. Les lois du capitalisme obligent les multinationales à être les plus rentables possibles. Au sein de ce système, la seule issue est de pouvoir confectionner des automobiles plus spécifiques que le client paiera plus cher, incorporant le prix d'une main-d'œuvre plus qualifiée.

Sur ce plan, le fait que la plupart des constructeurs privilégient leur entité belge pour s'attaquer au véhicule électrique est une bonne chose pour l'emploi local, en tous les cas à court terme. Comme expliqué plus haut, ce choix est celui du secteur face à d'autres possibilités comme la baisse générale de la mobilité ou l'utilisation plus massive des transports collectifs. Il faut voir si cette optique est maintenue avec la crise. Ce ne serait pas la première fois qu'un groupe décide d'investir sur un site, puis se ravise et opte pour un autre, comme c'est le cas maintenant pour Born. En outre, le premier servi n'est pas toujours celui qui subsiste. En matière de flexibilité au sein de Renault, l'usine de Vilvorde était en pointe dans les années 90. Elle était présentée en exemple aux autres unités de la multinationale. Néanmoins, quand la direction a considéré qu'il y avait une installation d'assemblage de trop, c'est elle qui en a fait les frais.

La caractéristique de l'industrie pour le pays est qu'il n'y a quasiment plus de compagnie à proprement parler belge. Ce n'est pas nouveau. Cela fait suite à une décision gouvernementale de 1935 de ne plus imposer des taxes à l'importation de véhicules, ce qui a ouvert grandes les portes aux multinationales étrangères et entraîné nombre de firmes nationales, comme la FN ou Minerva d'arrêter la production automobile. La dernière qui résiste, Van Hool, est en grande difficulté pour rester indépendante.

Cela veut dire que les véritables décisions se prennent parfois très loin, aux États-Unis, en Chine. C'est un problème si on doit mener une lutte pour renverser un choix contestable. En outre, si le patron est local, les pouvoirs publics peuvent plus facilement agir, déconseiller certaines solutions socialement néfastes pouvant entraîner une agitation sociale non désirée, accorder des aides plus généreuses au nom de l'emploi… L'opinion publique sera également plus sensible à ce que la firme conserve des activités centrales dans sa « patrie ».

Les lois du capitalisme s'appliquent avec la même vigueur pour toutes les entreprises, qu'elles soient européennes, asiatiques ou américaines. Toutes les directions recherchent la rentabilité, la compétitivité et, s'il faut licencier pour cela, elles n'hésitent guère. C'est la lutte sociale et la détérioration de leur image qu'elles redoutent le plus. Il n'y a pas de sentimentalisme la plupart du temps. De ce fait, la nationalité du patron n'a guère d'importance. Mais cela peut jouer quand on doit organiser un rapport de forces.

Les décisions d'arrêter la production sur un site sont prises au plus haut niveau, aux quartiers généraux des multinationales. Elles n'ont pas de considération pour le labeur qui a été fourni pendant des années par les travailleurs. Elles ne sont prises que dans un cadre stratégique qui a pour objectif exclusif le profit. Dans ce cadre, les seules discussions possibles concernent de savoir s'il faut privilégier une optique à long terme, quitte à sacrifier l'immédiat, ou l'inverse et d'estimer les probabilités de réussite de l'orientation choisie par rapport à d'autres scénarios, ainsi que les risques associés. Que ce soient Renault Vilvorde, Opel Anvers, Ford Genk ou Caterpillar Gosselies, aucune de ces usines n'étaient en difficulté financière et les groupes actionnaires avaient encore les moyens de les faire fonctionner. Pourtant, elles les ont fermés sans sourciller et elles ont convaincu tout le monde, à commencer par les pouvoirs publics, qu'il n'y avait aucune alternative.

C'est avec cette idée en tête qu'on doit envisager l'avenir des dernières unités automobiles belges (et d'ailleurs[306]). Cela peut aller assez vite. Un plan est un papier qu'on a écrit, mais qu'on peut déchirer très rapidement, comme l'a montré BMW avec Born. En général, il y a des signes avant-coureurs comme des investissements prévus qu'on ne réalise pas. L'usine de Renault Vilvorde avait été complètement modernisée dès la fin de la crise de 1993, sauf l'atelier peinture. Celui-ci ne sera jamais fait, la direction avait décidé de fermer de toute façon. Plus besoin dès lors d'organiser cette dépense. La baisse anormale de la production peut être aussi une indication. Cela a été le cas pour Ford Genk, dont le modèle, la Mondeo, ne se vendait pas très bien, parce qu'il était attaqué par les firmes allemandes de haut de gamme. La firme américaine pouvait se débarrasser du site belge et continuer ses activités comme si de rien n'était.

Un autre indice est la diminution presque continue du nombre du personnel. Évidemment, cette baisse est presque habituelle, à cause des progrès technologiques et organisationnels. Mais, dans une unité qui fonctionne, cette réduction s'accompagne de périodes où l'entreprise embauche, parce qu'il y a de nouveaux projets, des investissements, un nouveau modèle qui arrive. Il faut alors à la fois assurer la continuité de la production et enseigner, et pour les travailleurs apprendre, les procédures que l'innovation impulse. Mais s'il n'y a pas ces rebonds, on est en droit de s'inquiéter.

En outre, pour une multinationale qui veut licencier, il vaut mieux contracter les effectifs au maximum. D'abord, cela créera un climat d'inquiétude chez les salariés, qui penseront à se sauver individuellement face à une situation manifestement délétère. Ensuite, cela affaiblira la force collective capable de résister à une éventuelle fermeture. C'est la stratégie qui a été suivie par les patrons de Renault Vilvorde, d'Opel Anvers, de Ford Genk. Cette pratique avait déjà été utilisée par le groupe public français en 1992 pour se débarrasser de son usine historique, à Boulogne-Billancourt (installation sur l'île Seguin depuis 1929 ; 32.000 travailleurs dans les années 60, mais moins de 4.000 fin 1989 lorsque la nouvelle de l'arrêt tombe[307]), qui abritait également son siège social. Il l'avait progressivement vidée de ses travailleurs. Au moment fatidique, il n'y en avait plus qu'une poignée, à qui on pouvait offrir un reclassement ou des préretraites.

306 Ce n'est pas une spécificité de la Belgique.
307 Les Échos, 30 mars 1992.

C'est ce qui pendait au nez des quelques 5.000 employés du site de Volkswagen fin 2006. La direction proposait une suppression immédiate de 3.000 postes. Tout le monde savait que l'usine ne pouvait tourner avec seulement 2.000 personnes. C'était donc une liquidation en deux étapes, mais qui n'affichait pas son nom.

Une situation de crise est propice à restructurer et à réduire l'emploi. La crise économique, la diminution des ventes, la pandémie du Covid-19, les mesures de confinement… sont autant de justifications qui, selon le patronat, amènent à des « solutions socialement pénibles ». On peut y ajouter des résultats locaux qui seraient mauvais. En temps de récession, ce n'est pas un ajout indispensable. Quiconque d'un peu informé sait qu'on peut manipuler les comptes très facilement. La production d'une filiale est habituellement achetée par une autre division du groupe, la maison mère, le service commercial ou autre. Il est aisé de changer les prix d'acquisition ou de ventes des composants pour faire apparaître les bénéfices là où on le veut. Ce n'est pas pour rien que certaines unités vendent systématiquement à la succursale qui se trouve au Luxembourg, en Suisse ou en Irlande, alors que les marchandises n'y transitent jamais en fait.

Or, toutes ces multinationales disposent de telles sociétés liées. Immoroc possède une filiale Van Hool en pays helvétique. C'est pareil pour VDL Bus & Coach. Il est même précisé son activité essentielle : « *Commercialisation, après-vente et pièces détachées de tous les produits VDL Bus & Coach en Suisse* »[308]. Normal pour un groupe qui précise en toute logique : *« VDL Groep aspire à une croissance contrôlée de l'organisation et au maintien d'une position financière solide. La politique de VDL vise à améliorer en permanence la position concurrentielle. Dans ce cadre, l'analyse et la réduction des coûts sont essentielles. »*[309]

On ne parlera pas de Volkswagen qui présente un tableau de 18 pages avec toutes ses filiales, environ 80 par page[310].

La situation des sites n'est donc pas alarmante à court terme. Rien pour l'instant ne permet de prédire une fermeture éventuelle. L'emploi devrait même rester stable, à moins que les conséquences de l'épidémie ne s'aggravent. La production ne devrait baisser que dans le cadre de la crise. Des investissements et de nouveaux modèles sont prévus et, s'ils sont retardés ou même interrompus, il n'y a pas lieu de penser, à partir des éléments dont on dispose maintenant, qu'ils ne reprendront pas bientôt.

Le seul cas qui pose problème est celui de Koningshooikt. Là, les effectifs tendent à baisser. Les extensions sont réalisées à l'étranger, au détriment de la Belgique, pour laquelle la direction ne cesse de répéter que les coûts salariaux sont trop élevés. Mais ce qui protège l'usine pour l'instant c'est également d'être le siège social de la firme. C'est plus difficile à fermer, même si on a vu avec l'exemple de Renault que ce n'était pas impossible. En revanche, si le conglomérat Van Hool change de propriétaire, comme il est tout à fait inimaginable que celui-ci soit alors encore national, tout peut basculer rapidement.

Pour les autres, il faut suivre à plus long terme les évolutions avec une grande attention. Cela devrait bouger. Mais on n'a pas tous les éléments pour définir le sens : un déclin inéluctable ou un équilibre plus ou moins stable. Avec des groupes de taille et de puissance financière très différentes, soit c'est l'usine qui peut être touchée, soit toute la section ou tout le conglomérat.

308 VDL Groep, op. cit., p.75.
309 VDL Groep, op. cit., p.44.
310 Volkswagen, Shareholdings of Volkswagen AG and the Volkswagen Group in accordance with sections 285 and 313 of the HG Band presentation of the companies included in Volkswagen's consolidated financial statements in accordance with IFRS 12as of 31.12.2019