



**HAL**  
open science

## **Big Three : le piège de la “ libéralisation ” salariale et financière se referme**

Bruno Jetin, Michel Freyssenet

► **To cite this version:**

Bruno Jetin, Michel Freyssenet. Big Three: le piège de la “ libéralisation ” salariale et financière se referme. La Lettre du GERPISA, 2009, 198, pp.9-14. halshs-03266727

**HAL Id: halshs-03266727**

**<https://shs.hal.science/halshs-03266727>**

Submitted on 22 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Big Three : le piège de la « libéralisation » salariale et financière se referme

*Michel Freyssenet, Directeur de Recherche, CNRS, sociologie*

*Bruno Jetin, Maître de Conférence, Université Sorbonne Paris*

*Nord, économie*

Les constructeurs automobiles américains vont s'effondrer comme les tours jumelles du World Trade Center, à moins d'une rapide, vigoureuse et coûteuse intervention étatique. Leur faillite serait à « l'économie réelle » ce que la faillite de Lehman Brothers a été récemment à la finance. Ils représentent en effet encore le quart de la production automobile mondiale, qu'ils réalisent au deux-tiers en Amérique du Nord. Leurs fournisseurs et certains de leurs concurrents qui s'approvisionnent auprès de ces derniers seraient emportés dans la tourmente, créant des centaines de milliers de chômeurs supplémentaires. Ils ont en outre multiplié ces dernières années les ventes à crédit et en leasing et transformé leurs créances en produits dérivés. Le secteur immobilier n'a pas eu l'apanage des subprimes.

Les conditions qui ont conduit les firmes automobiles américaines dans l'état où elles sont remontent à loin, même si à plusieurs reprises elles auraient pu sortir du piège tendu par la forme de capitalisme qui s'est progressivement imposée aux États-Unis, après la décision de Richard Nixon de faire flotter le dollar en 1971.

Depuis les années soixante-dix, General Motors, Ford et Chrysler alternent les périodes de profit et de perte, comme tous les autres constructeurs de par le monde, à l'exception toutefois de Toyota, Honda et Volkswagen qui sont restés constamment profitables, grâce à des modèles productifs différents, mais cohérents et pertinents. Mais autant les autres constructeurs européens et japonais ont réussi à chaque fois à assainir leur situation financière, autant les constructeurs américains s'enfoncent inexorablement dans un océan de déficits depuis 5 ans.

Le flottement du dollar devait permettre de relancer la croissance des États-Unis en facilitant les exportations et en limitant les importations. Il a eu pour conséquence inattendue, on le sait, les deux chocs pétroliers de 1974 et de 1980. Une décision qui devait rendre difficile la concurrence étrangère, notamment en matière automobile, a eu l'effet inverse. Les voitures

The US automakers are likely to crumble like the twin towers of the World Trade Center unless a vigorous and costly state intervention takes place sooner rather than later. Their disappearance would have the same effect on the 'real economy' as Lehman Brothers' bankruptcy had on the financial sphere. After all, the Big 3 still account for one-quarter of global automobile output, two-thirds of which they produce out of North America. The fallout would be extremely painful to their suppliers and to competitors who get their inputs from these same sources, leading to the elimination of hundreds of thousands of additional jobs. Then there are all the financed sales and leasing operations that the Big Three have developed in recent years, plus the way a large part of their receivables portfolios has been transformed into derivative products. Lastly, their property holdings did not benefit from the same subprime facilities as other sectors did.

The conditions underlying the American automobile firms' current situation have their origins in the distant past. It should be noted, however, that these companies also had many opportunities to escape the trap set for them by the form of capitalism that progressively took shape in the United States following Richard Nixon's 1971 decision to let the Dollar float.

Since the 1970s, General Motors, Ford and Chrysler have alternated periods of profits and losses, like all carmakers worldwide, with the exception of Toyota, Honda and Volkswagen, who have been continuously in the black thanks to productive models that differed from one another but were equally coherent and appropriate to their circumstances. Whereas the other European and Japanese carmakers always found a way to restore their financial equilibrium, the US Big Three sank inexorably into a swamp of deficits over the past five years.

Floating the Dollar was supposed to reinvigorate growth in the United States by facilitating exports and limiting imports. As we now know, the unexpected results were in the fact the 1974 and 1980 oil shocks. With hindsight, a decision

européennes et surtout japonaises, beaucoup moins gourmandes en carburant, trouvèrent alors une clientèle affolée par l'augmentation du prix du baril et de l'ensemble des biens.

L'administration Reagan tenta dans les années quatre-vingt d'endiguer le flot en dérégulant le marché du travail, en réduisant la protection sociale et en diminuant le pouvoir syndical, tout en élevant quelques barrières, malgré son libéralisme affiché, allant de l'obligation faite aux constructeurs étrangers de produire localement, s'ils voulaient continuer à accroître leurs ventes, à la taxation pure et simple de certaines catégories de véhicules importés.

Les constructeurs japonais relevèrent le défi. Ils s'implantèrent de préférence dans les États sans syndicat, voire au Mexique, comme avaient commencé à le faire avant eux les Big Three. Bien que ralentie, leur progression commerciale n'en continua pas moins. Il devint évident que leur supériorité ne venait plus des différences salariales. On l'attribua alors à leurs méthodes de production.

Toute honte bue, General Motors, Ford et Chrysler déclarèrent se mettre à leur école. De fait leurs résultats s'améliorèrent, faisant écrire aux théoriciens américains (MIT) d'un « modèle japonais » qui n'a jamais existé qu'ils en étaient devenus les meilleurs élèves. C'est en fait tout autre chose qui s'était jouée.

La demande automobile avait été profondément modifiée par deux évolutions majeures : d'une part le contre-choc pétrolier de 1986, d'autre part le remplacement d'une distribution régulée du revenu national, au fondement des « trente glorieuses », par une distribution « concurrentielle » privilégiant le « mérite », les rapports de force locaux et catégoriels et les opportunités financières. Les inégalités de revenus et surtout de perspectives d'emploi et de carrière commencèrent à croître. Les couches sociales favorisées par la dérégulation se ruèrent sur un nouveau type de véhicule aussi socialement ostentatoire qu'écologiquement désastreux : les *lights trucks* (minivans, 4x4, pick up, sport utility vehicles, etc.), dont ils firent le symbole de leur bonne fortune et de leur prétention sociale. Les ventes de ces véhicules représentent aujourd'hui aux États-Unis,

that was intended to make things harder for foreign competitors, notably in the automobile branch, had the opposite effect. European and above all Japanese cars, which were much more fuel-efficient than their American rivals, found a new market of customers frightened by how much it cost to do things, including filling up their cars. In the 1980s, the Reagan administration tried to push back the tide by deregulating the labour market, cutting social protection and undermining union power. It also, despite ostensibly neo-liberal attitudes, erected barriers to trade, ranging from an obligation for foreign carmakers to produce locally if they wanted to increase their US sales to the outright taxation of certain categories of imported vehicles.

Japanese carmakers decided to take on this challenge. Their preference was to set up operations in states where unions were weak - or even in Mexico - much as the American Big Three had already started to do. Sales growth slowed but did not stop. It became obvious that the Japanese automakers' superiority was no longer a question of wage differentials. This paved the way for an analysis attributing this success to an array of production methods. Swallowing their pride, General Motors, Ford and Chrysler stated that they would henceforth follow the Japanese example. This led to improved performance, causing certain American theoreticians (many from MIT) to wax lyrical about a so-called 'Japanese model' that in actual fact never existed. The real dynamics of the era involved something completely different.

The demand for automobiles had been deeply modified by two major developments: the counter-oil shock of 1986; and the replacement of a regulated distribution of national income - the mode that had been the basis for the post-war boom years - with a 'competitive' distribution that emphasized 'merit', local and categorical bargaining strength and/or financial opportunism. Disparities in incomes and above all in employment and career prospects started to widen. Those social categories that stood to gain from the wave of deregulation fell in love with a new type of vehicle that was socially as ostentatious as it was ecologically disastrous, to wit, light trucks, including minivans, 4x4, pick ups and sport utility vehicles, all of which became the symbol of this population's good fortune and social pretensions. In the United States today, this category accounts for 54% of all new vehicle sales, versus only 22% in 1980. Chrysler, reverting to the conceptual innovation strategy that had charac-

54% du marché du neuf, contre 22% seulement en 1980. Chrysler, qui avait renoué avec la stratégie d'innovation conceptuelle de ses origines, révéla ce nouveau segment de marché, dans lequel s'engouffrèrent ensuite Ford puis General Motors. Les light trucks, plus simples à fabriquer, sans concurrence directe immédiate, protégés par des droits de douane, vendus chers et donc très rémunérateurs permirent au Big Three de renaître et d'engranger des profits considérables. America was back. À vrai dire, pas pour tous. L'autre Amérique, au pouvoir d'achat stagnant, déclinant ou incertain, obligée parfois de cumuler deux emplois, voire plus, fit un mauvais rêve. Les conséquences de cette fracture sociale furent une croissance continue de la part de marché des marques étrangères et une stagnation du marché intérieur autour de 16 millions de véhicules neufs depuis vingt ans, en dépit de fortes embardées à la hausse ou à la baisse.

Le dopage aux light trucks se transforma en addiction et en hallucinations. Les Big Three parièrent sur l'exploitation de nouveaux champs pétroliers pour contenir durablement le prix du baril et satisfaire la boulimie des nouveaux riches et de ceux qui pensaient être en train de le devenir. Peu d'efforts d'investissement furent faits pour concevoir des véhicules compacts et des motorisations plus sobres ou alternatives, en prévision d'un retournement pourtant probable du marché pétrolier. Trois-quarts des véhicules produits dans l'ALENA (Canada, États-Unis, Mexique) par les constructeurs américains et deux modèles sur trois qu'ils commercialisent sont aujourd'hui des light trucks.

Étant redevenus bénéficiaires dans les années quatre vingt-dix, Ford et General Motors rêvèrent de « mondialisation », au grand dam de leurs filiales étrangères, européennes en particulier, dont l'autonomie fut réduite. Ils prirent le contrôle de petits constructeurs européens, japonais et coréen pour être présents partout et sur tous les segments de marché. Chrysler crût pouvoir faire de même en fusionnant avec Daimler. L'accord se révéla être un marché de dupes

Les résultats de ces initiatives brouillonnes et dispendieuses furent décevants comparativement aux succès spectaculaires des start-up californiennes et du secteur financier, au fondement du cycle de croissance

terized its early years, set the pace in this new market segment, soon to be followed enthusiastically by Ford and then General Motors. Light trucks were not only easier to manufacture but suffered no immediate direct competition, in part due to the protection they were afforded by the tariffs levied on rival imports. This meant that they could be sold at a top dollar, turning this into a very lucrative business for the Big Three and helping to restore their bottom line. The slogan circulated that 'America was back'. In reality, not everyone benefited from this turn of events. There was also another America, populated by individuals suffering from stagnant, declining or uncertain purchasing power and sometimes working two or more jobs. For them, this brave new world was nothing more than a bad dream. The resulting social fracture would translate into a continuous rise in foreign brands' share of a domestic market that has for the past 20 years stagnated around the 16 million new vehicle mark, notwithstanding a few sharp moves up or down.

Light trucks were a drug that became an addiction and a hallucinogenic. The Big Three were counting on the exploitation of new oil fields to keep long-term petrol prices under control and satisfy the insatiable appetite of the nouveau riche and all those who wanted to join this class. Little was invested in designing compact cars characterised by thrifter and/or alternative driving systems – the only sensible response to the oil market turnaround that was bound to occur sooner rather than later. Today, three-quarters of all vehicles produced in NAFTA (Canada, United States, Mexico) by American carmakers - and two out of every three models sold – are light trucks.

Having regained profitability in the 1990s, Ford and General Motors started to dream of 'globalization', to the detriment of their foreign (especially European) subsidiaries, whose autonomy was diminished. The Big Three acquired a number of smaller European, Japanese and Korean carmakers in an attempt to ensure a global presence covering all market segments. Chrysler had the same idea in mind when it merged with Daimler. Ultimately, this agreement was a fool's bargain.

These ill-conceived and expensive initiatives were ultimately very disappointing, certainly in comparison with the spectacular success of the Californian start-ups and the financial sector in general, being the two drivers behind the new cycle of

américain de 1993 à 2000. General Motors et Ford cédèrent alors au mirage de la « nouvelle économie », point d'orgue de la vague et de la pensée néo-libérales. Selon cette dernière, les entreprises qui voulaient rester dominantes devaient se séparer des activités manufacturières jugées définitivement trop peu rentables, pour se concentrer sur la conception, la commercialisation et les services, notamment financiers, seuls capables de générer les gains à deux chiffres exigés par les fonds communs de placement, dont le poids a alors atteint le tiers du capital de General Motors et de Ford. Ils vendirent leurs filiales équipementières, externalisèrent le plus possible leurs fabrications, soumirent leurs fournisseurs à la règle du moins-disant, et développèrent leurs services après ventes (entretien, réparation rapide, location courte durée et longue durée, ventes d'occasion, etc.) et financiers (crédit, assurance, leasing). allant même bien au-delà du crédit automobile, vers l'immobilier en particulier. Ils comptèrent sur une gestion « dynamique » des fonds de pension et d'assurance-maladie de leurs salariés, grâce à des placements plus risqués et des va-et-vient boursiers juteux, pour faire face aux charges sociale toujours plus lourdes induites par l'externalisation : baisse brutale des effectifs et vieillissement du personnel (2,8 retraités pour un actif chez General Motors, 1,2 chez Ford, 1 chez Chrysler en 2002, et une moyenne d'âge variant entre 44 et 48 ans).

L'éclatement de la bulle internet en mars 2000 porte un premier coup à cet échaffaudage fragile. Le ralentissement économique de l'année 2001 entraîne une perte avant impôt de 9 milliards de dollars pour Ford tandis que General Motors maintient un profit réduit grâce à sa filiale financière. Le poids des charges (retraites et assurance maladie) explose : 61% du passif de General Motors, 47% de Ford en 2002. Par ailleurs, le marché s'essoufle. Le « travailler plus » ne suffit plus pour maintenir la consommation. Les vannes du crédit sont alors grandes ouvertes. De nouvelles facilités sont accordées aux ménages de moins en moins solvables. Ce ne sont plus des automobiles qui sont vendues, mais du « rêve américain ». Les ventes aux particuliers en leasing montent à 20% des ventes totales. Depuis lors, les événements se précipitent. En 2005, General Motors enregistre une perte colossale (avant impôt) de près de 17 milliards de dollars, suivie par une perte de

American growth that lasted from 1993 to 2000. This was an era when General Motors and Ford began to believe in the mirage of the 'new economy', generally portrayed as the apex of neo-liberal thinking. In this vision, companies could only maintain dominance by divesting any manufacturing activities considered irremediably incapable of producing sufficient long-term profits, and focusing instead on design, marketing and services - notably financial services, deemed the only activities capable of generating the double-digit profits required by the investment funds that owned 33% of General Motors and Ford. The Big Three therefore sold off their supplier subsidiaries, outsourced a maximum of manufacturing activities and subjected suppliers to a competitive bidding regime. They also built up their after-sales capacities, in both service activities (maintenance, rapid repairs, short and long-term leasing, used car sales, etc.) and finance (credit, insurance, leasing). This business line went well beyond automobile loans to encompass a whole range of sectors, property in particular. In addition, the Big Three began to count on a 'dynamic' management of employees' pension and health insurance funds, driven by increasingly risky investments and active market trading, in the hope that this approach might help them to fund the rising payroll burden that was a direct result of their outsourcing process, which had led to a sharp fall in staff numbers and a concomitant rise in employees' average age (in 2002 there were 2.8 pensioners for each active employee at General Motors, 1.2 at Ford and 1 at Chrysler - with average ages varying between 44 and 48).

This house of cards started to crumble when the Internet bubble burst in March 2000. The 2001 economic slowdown led to a loss of \$9 billion at Ford, with General Motors only staying in the black thanks to its finance subsidiary's performance. Pensions and health insurance costs exploded, accounting by 2002 for 61% of all liabilities at General Motors and 47% at Ford. Even more ominously, market demand ran out of steam. The idea that people simply had to 'work more' no longer sufficed to maintain consumption levels. This led to a floodgate of consumer credit, with new loans being granted to increasingly insolvent households. The Big Three were no longer selling automobiles as much as the 'American dream'. Sales to individuals on a leasing basis ended up accounting for 20% of total sales. Since then, things have worsened rapidly. In 2005, General Motors recorded a colossal pre-tax loss of \$17 billion, followed

5 milliards en 2006 et 6 milliards en 2007. Les bons résultats en Amérique du Sud et en Chine, l'accroissement des économies d'échelle par la réduction du nombre de plates-formes, la négociation des salaires avec le syndicat UAW et de nouvelles fermetures d'usines n'ont pu enrayer la dégringolade.

2008, le piège se referme. Défauts de paiement, restriction du crédit automobile, envolée du prix du baril, crise des subprimes, montée du chômage, contagion planétaire. Les ventes automobiles s'effondrent brutalement, particulièrement celles des light trucks. 21 milliards de pertes à la date du 30 septembre pour General Motors. Ford ne fait pas mieux. Après une perte avant impôt de 15 milliards de dollars en 2006, les 10 milliards de perte seront atteints en 2008. Leurs filiales financières, qui jusqu'alors limitaient leurs déficits, sont tombées à leur tour dans le rouge : 2,2 milliards de pertes pour les services financiers de Ford et 5,7 milliards pour General Motors au 30 septembre 2008.

Que peuvent faire maintenant les Big Three ? Ils n'ont pas dans leurs cartons les modèles d'automobile moins chers et plus sobres qu'exige la période qui s'ouvre. Une mobilisation de capitaux et de savoir-faire sans précédent leur est nécessaire pour être en mesure d'offrir rapidement des motorisations alternatives. Ils ont tardé à vendre leurs petites marques et leurs actifs immobiliers, en exigeant un prix trop élevé. Maintenant ils vont devoir le faire vite dans les pires conditions, à supposer qu'ils trouvent des acquéreurs. S'ils y parviennent, cela les aidera à payer leurs factures de fin de mois, pas de répartir. Il est peu probable que l'administration Obama puisse politiquement leur apporter toute l'aide nécessaire. Ils devront vendre des actifs importants et recomposer leur gamme en coopérant avec d'autres constructeurs. Ford a déjà cédé Mazda. Volvo devrait suivre rapidement. Ford Europe, GM Europe (Opel, Vauxhall) et GM Daewoo seront-ils prochainement sur la liste ? Cerberus, le fonds de placement aujourd'hui le propriétaire de Chrysler, lui cherche vainement un allié ou un repreneur. Le mieux qui puissent arriver aux Big Three, c'est un retrait ordonné sur le territoire américain. En auront-ils le temps ?

by a loss of \$5 billion in 2006 and \$6 billion in 2007. The company may have performed well in South America and China, achieved further economies of scales by cutting platforms and renegotiated lower wages with its UAW labour union - but it was unable to pull out of its downwards spiral.

By 2008, there was nowhere left to go. With customers defaulting on payments and a restriction of automobile loans, with an explosion in oil prices followed by the subprime crisis, rising inflation and global contagion, automobile sales collapsed totally, particularly in the light truck segment. By 30 September, General Motors had already lost \$21 billion. Things were no better at Ford, which after a pre-tax loss of \$15 billion in 2006 was looking to spill a further \$10 billion of red ink in 2008. Ford and GM's finance subsidiaries, which had once been able to offset some of their other losses, also started hemorrhaging money, with Ford's financial services recording a loss of \$2.2 billion by 30 September 2008, and GM's equivalent business a whopping loss of \$5.7 billion.

So what options are left for the Big Three? Their current backlog does not contain any of the cheaper and more fuel-efficient automobile models that the times call for. They will require an unprecedented mobilisation of capital and know-how to have any hope of developing alternative driving systems in the not too distant future. They were slow in divesting their smaller brands, in part because of inflated asking prices. Now these units will have to be sold quickly, in the worst possible market conditions. Indeed, it is not at all certain that any buyers can be found. Even if the units are divested, this will at best enable the companies to pay their monthly bills, i.e. there will not be enough to fund the new trajectories that they need to engage. Moreover, it is politically unlikely that the Obama administration can offer them all the help they need. They will have to relinquish major assets and restructure their product ranges in cooperation with other carmakers. Ford has already sold Mazda and Volvo should follow soon. There is every chance that Ford Europe, GM Europe (Opel, Vauxhall) and GM Daewoo are next on the list. Cerberus, the investment fund that owns Chrysler today, has been unsuccessful in organising an alliance or takeover. The best thing that could happen to the Big Three would be a strategic retreat to their American heartlands. The question is whether they will be given the time to do this.

Le paysage de l'industrie automobile mondiale va prochainement être profondément transformé. Un bouleversement encore plus profond devrait suivre immédiatement après: celui de la « seconde révolution automobile » qui s'annonce déjà, portée par de nouvelles alliances entre constructeurs, anciens et nouveaux, et producteurs d'énergies alternatives au pétrole. La crise qui commence n'est pas une crise de régulation, mais bien la crise d'un modèle de capitalisme et de société que les États-Unis et la Grande-Bretagne ont cru naïvement pouvoir imposer au monde.

Michel Freyssenet et Bruno Jetin sont membres du réseau international GER-PISA (Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile, EHESS, Université d'Évry).

Livre:

The Second Automobile Revolution, Londres, New York : Palgrave Macmillan.

Sites consultables : <http://freyssenet.com>,  
<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>