

# ENTREPRISES DE PRODUCTION AUTOMOBILE ET ANALYSES DE POINT MORT DE PROFITABILITÉ

Paul BOCCARA



**N**ous donnons en « bonnes feuilles » un deuxième extrait de l'ouvrage de Paul Boccara *Intervenir dans les gestions avec de nouveaux critères* qui vient d'être publié aux Éditions Sociales.

Il concerne la critique de l'utilisation par les directions de Renault des analyses de point mort de profitabilité déjà présentées dans leur principe dans notre précédent numéro.

Il comporte aussi une appréciation sur une enquête internationale à propos des firmes d'automobiles.

L'ouvrage étudie ensuite d'autres cas de gestions dans la crise comme ceux de la CIT Alcatel, ou de la Normed.

## 1° *Éléments sur le cas Renault*

Prenons le cas de la production automobile de la *Régie nationale des usines Renault*, de la dégradation de sa situation et dudit « plan de redressement » annoncé par la direction. La presse a publié de nombreuses données sur les analyses de point mort faites par la direction de Renault (1). En 1985, le point mort de profitabilité serait à près de 2,5 millions de véhicules par an, supérieur même aux capacités installées de 2 millions (1,6 million pour la France), tandis que la direction voudrait le baisser à 1,2 million de véhicules (pour la branche Europe et 1 million pour la France) et, en outre, réduire les capacités installées à 1,6 million (2). En production par jour, en 1985, la Régie devrait produire pour faire du profit disponible, après frais financiers, etc., 9.150 véhicules par jour, alors que ses capacités installées seraient de 8.700 et la production réelle seulement de 6.000 véhicules par jour (engagement réel : 70 % des capacités installées).

### Pression sur les effectifs, gâchis matériels et financiers

Cette situation résulterait d'un processus de dégradation. En 1984, pour la France (et non pour toute la branche Europe), les capacités maximum auraient été de 7400 véhicules par jour (100 %), le point mort à 6.800 (90 %) et l'engagement réel à 5200 (70 %). La direction aurait, en 1984, mis en cause non pas tellement les frais fixes très élevés, mais bien plutôt, conformément à son type d'analyse, la marge unitaire (chiffre d'affaires moins coûts variables/véhicule).

Cette marge aurait été de 10 %, face à des « coûts fixes » établis de façon à représenter 20 % du prix du véhicule, d'où les pertes affichées. La conséquence, c'était la mise en cause de façon frontale des effectifs pour relever la « marge unitaire/coûts variables » et abaisser de la sorte le point mort de profit disponible. En outre, au niveau des coûts fixes on a mis aussi en cause la main-d'œuvre indirecte. Cependant, les gâchis au niveau des coûts matériels fixes (capitaux fixes consommés) et bien plus encore au niveau des capitaux matériels et financiers avancés, auraient été largement sous-estimés, ainsi que les charges financières faisant partie du profit non disponible.

La direction de 1985 met davantage l'accent sur la réduction générale des coûts fixes, mais elle met plus que jamais le projecteur sur la question des effectifs. On aurait déclaré à propos de la performance dite « globale », ou production par salarié, que de 1979 à 1982 Renault aurait enregistré la meilleure performance européenne, tandis que de →

(1) Voir, par exemple, sur ces analyses de point mort et les chiffres correspondants : D. Coué, D. Fauconnier et G. Le Gall, « Renault : l'onde de choc », *l'Usine nouvelle*, 27 juin 1985 ; Claire Blandin, « Le plan de M. Besse pour redresser Renault, réalisme à l'italienne », *le Monde*, 20 juin 1985, etc.

(2) A noter qu'on ne disposerait pas encore d'analyses de point mort par usine.



1982 à 1984 sa situation relative se serait détériorée. Ce faisant, la direction néglige le fait que le coût énorme de « non-qualité » qu'elle a pu chiffrer à 6 % du CA en 1984 (retouches, dépenses de garanties, non-fidélité et baisse des parts de marchés, etc.) est précisément en bonne partie lié à la recherche prioritaire du rendement véhicule/homme. En outre, les gâchis de coûts et d'investissements fixes matériels sont aussi liés, en partie, à un accent insuffisamment mis sur la meilleure utilisation des matériels, et les économies du temps de non-utilisation des machines. Cela se relie, entre autres, aux types d'analyse et de calcul de productivité par établissement et atelier, ramenant tous les coûts au coût de l'heure-travail (salaires horaires majorés des coûts de consommations intermédiaires et de coûts fixes). Ces gâchis semblent liés tout particulièrement aux répercussions des réductions des effectifs et des insuffisances de dépenses de formation, à l'opposé, notamment, des exigences de la maintenance des matériels nouveaux (3). D'où l'importance de la sous-utilisation des équipements. Enfin et surtout, il faut souligner que les gâchis financiers liés à la politique d'exportation des capitaux aux États-Unis sont toujours systématiquement niés et aggravés.

En 1985, la nouvelle direction met en avant la nécessité de 21.000 suppressions d'emplois en 1985 et 1986, plus de 1/5 des effectifs. Elle met encore davantage l'accent que par le passé sur la nécessité « d'ajuster les effectifs au niveau de l'activité », compte tenu de la « performance » recherchée, en misant résolument sur la stagnation des marchés français et européens, « la reprise des marchés étant une voie exclue pour le redressement même à moyen terme ».

#### □ Régression d'activités et exportations de capitaux

Elle ne cherche donc pas à élever son débouché (et notamment à reconquérir du marché national) comme elle le pourrait par l'action sur les gammes (lancement d'un nouveau véhicule bas de gamme, etc.) et par l'impulsion d'un nouveau type de productivité (et donc de compétitivité). Elle sait pourtant que la baisse des ventes a déjà tendu à entraîner la hausse des coûts fixes par véhicule. Elle sait aussi que c'est, en bonne partie, faute d'un renouvellement adéquat de la gamme que les positions de la firme se sont effritées pour tomber en 1984 à 30 % du marché en France et 11 % en Europe.

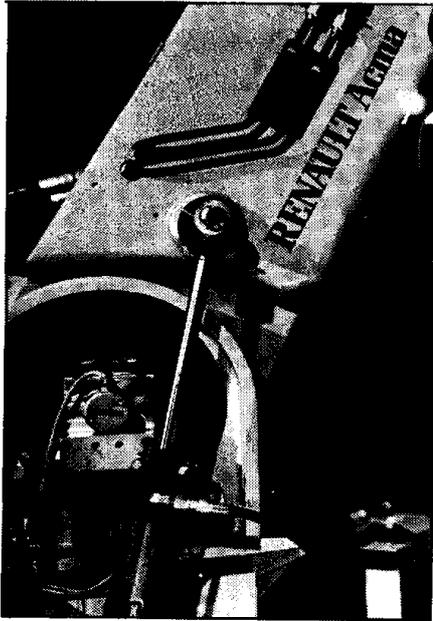
Elle doit mettre toutefois bien davantage l'accent sur l'excès des coûts fixes, comme ont déjà dû le faire avant elle les autres constructeurs européens et américains.

Selon elle, la dégradation de la marge brute d'auto-financement (MBA) de plus de 12 milliards de francs, entre 1979 et 1984, aurait été due pour un tiers au déséquilibre entre l'emploi et le volume de production, pour un tiers aux charges dites internes (frais financiers, moyens commerciaux, garantie aux clients) et pour un tiers à la dérive des coûts (achats, frais généraux). En réalité, à cheval sur les 2/3, les frais financiers et les frais généraux font partie des coûts fixes matériels et financiers. En ce qui concerne les coûts financiers, ils renvoient à l'endettement excessif et bien plus largement aux gâchis des capitaux financiers avancés.

La direction met en avant une action sur les stocks pour réduire l'impact sur l'endettement au niveau des besoins du fonds de roulement. Elle fait aussi pression notamment sur le réseau commercial, en recherchant la suppression d'une cinquantaine de concessionnaires. Elle fait aussi pression sur les fournisseurs. Elle veut généraliser le paiement à 90 jours des fournisseurs de biens d'équipements pour soulager sa trésorerie. Mais, par ailleurs, ce qu'elle s'efforce de cacher, c'est le poids exorbitant de l'engagement financier aux États-Unis et de ses charges financières en dollars (5 milliards de francs auraient déjà été engloutis aux USA). Mais encore en 1985, la direction décide d'emprunter 175 millions de dollars (plus de 1,6 milliard de francs) pour renflouer AMC (American Motor) (4).

(3) Voir par exemple « L'enjeu de la formation professionnelle dans le processus d'informatisation de l'usinage de petite série », par Jean Lojkine. Cette étude insiste sur l'insuffisance de la formation et du personnel pour la maintenance des matériels à commande numérique et notamment le dépannage (J.-P. Durand, J. Lojkine, Ch. Mahieu, J. Durand, *Formation et informatisation de la production. Le cas de l'automobile*, CESIP, mars 1984, pp. 52 à 66).

(4) Gérard Alezard, « Renault : exiger un débat au grand jour », *l'Humanité* du 3/7/1985. Il faut aussi considérer la pression éventuelle des banques américaines, dont la Chase Manhattan.



Dans le même temps, au lieu de se défaire de ces participations si coûteuses et aventureuses aux États-Unis, on recherche de l'argent frais par la cession de la filiale Renix, une des rares sociétés françaises de l'électronique automobile, à un groupe américain (5), on exporte des capitaux en Espagne, en Belgique, etc., vers lesquels on déplace des productions françaises, pour éventuellement importer des Renault en France.

En ce qui concerne, enfin, l'excès des coûts matériels fixes et aussi des consommations intermédiaires, ils renvoient plus largement aux gâchis des divers capitaux matériels consommés et avancés. D'un côté, la direction doit désormais chercher à faire pression sur les coûts des achats qui représentent plus de 50 % du prix de revient des véhicules et sur ses fournisseurs de biens d'équipements. Pour cela, elle recherche non seulement des contrats à long terme et des engagements sur les coûts, la qualité, ainsi que les dépenses pour la recherche. Mais aussi elle veut diminuer le nombre de ses fournisseurs dans le cadre de la politique générale de contraction, et en cherchant aussi à acheter plus à l'étranger pour « profiter des différences de coûts ». Elle recherche tout cela, au lieu de s'efforcer de coopérer de façon nouvelle — sans les gâchis des prises de contrôle et des dominations financières — avec ses fournisseurs pour une reconquête du marché national, non seulement pour l'automobile, mais aussi en liaison avec des économies nouvelles dans les équipements automobiles, avec des développements dans les autres branches connexes, comme celles de la machine-outil et des équipements informatisés, ou encore du matériel agricole.

Ajoutons qu'il ne s'agit pas pour la direction de chercher à économiser relativement les moyens matériels avancés — par une promotion d'un nouveau type de gestion et d'analyse, favorisant aussi le développement prioritaire de la formation des hommes et de la recherche en liaison avec l'utilisation à plein du potentiel des nouvelles technologies — tout en augmentant en volume l'investissement réel économe, dans une perspective de reprise de la progression et de nouvelles coopérations dans les domaines connexes. La direction vise, avec la réduction des capacités de production automobile, à une réduction considérable des investissements matériels, recherchant non des économies d'investissement par rapport à la valeur ajoutée pour augmenter la masse de la VAd (\*), mais la baisse des investissements sur un chiffre d'affaires réduit, avec des dépenses pour les travailleurs diminuées. Le taux d'investissement serait limité à un maximum de 6 % du chiffre d'affaires, alors que jusque-là un taux de 8 à 9 % paraissait un seuil minimum (6).

Le but déterminant de toutes ces opérations est le relèvement de la rentabilité financière multinationale du groupe dans le cadre du nouveau plan stratégique.

Cependant, cet exemple illustre à la fois la montée des excès des coûts fixes dans la crise de structure et le caractère régressif (encore plus pour l'ensemble de l'économie, où cela développe les cercles vicieux de la crise) de l'attaque toujours privilégiée contre les coûts d'emploi, variables ou fixes (avec aussi les effets nocifs de l'insuffisance de formation). Il montre encore la nécessité de mettre en cause hardiment, non simplement l'excès des coûts fixes, dans une politique de réduction des capacités, mais leur contenu (coût financier, coût de la recherche, etc.) en renvoyant aux capitaux avancés matériels et financiers, au-delà des présentations de graphisme de point mort, ainsi qu'aux stocks de développement des hommes. La question de la recherche de la VAd par une progression efficace et de son opposition aux coûts matériels et financiers nécessaires à économiser se pose.

En effet, la mise en cause des coûts fixes semble révéler des ambivalences cruciales, comme enjeux des luttes : — d'un côté, il peut s'agir de dévalorisation de capital matériel et financier avec des transformations structurelles limitées, une réduction privilégiée de l'emploi et des régressions nationales, →

(5) La Tribune de l'économie du 28 juin 1985 écrit : « Renault (en vendant Renix) vient de couper l'une des branches sur lesquelles son avenir à moyen terme reposait le plus sûrement. »

(\*) NDLR : VAd = valeur ajoutée disponible pour les travailleurs et la population (salaires, dépenses de formation, de recherche, cotisations sociales, impôts locaux et nationaux, etc.).

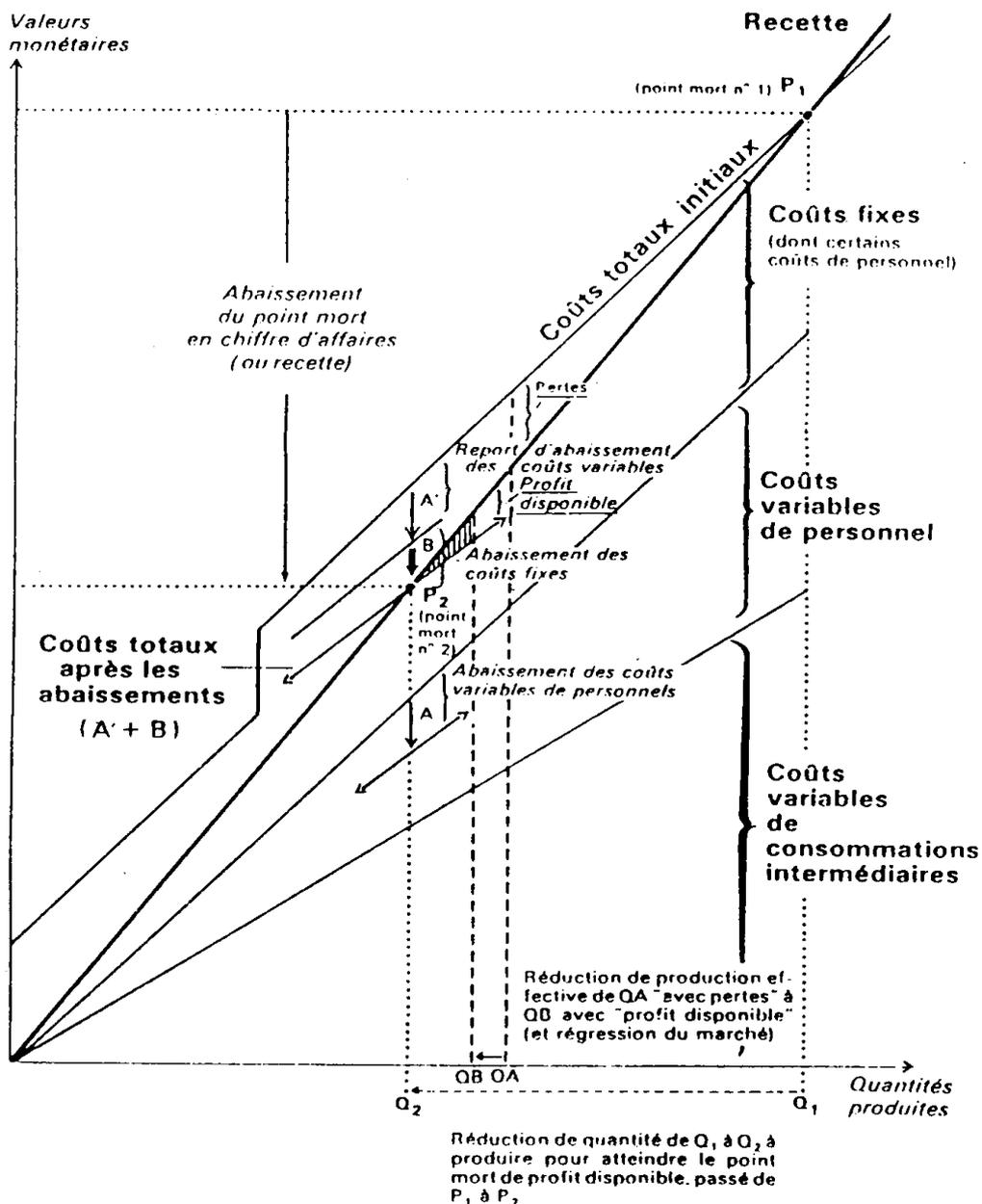
(6) La fuite en avant dans le soutien des capitaux exportés aux États-Unis ou en Europe s'oppose à l'annonce d'un recentrage tardif de l'investissement réel, lui-même très réduit, davantage sur la France.

# ENTREPRISES DE PRODUCTION AUTOMOBILE ET ANALYSES DE POINT MORT DE PROFITABILITE

— d'un autre côté, il peut s'agir de dévalorisations structurelles très hardies, mettant en avant de façon durable dans les nouvelles conditions technologiques *la prédominance* des dépenses pour les hommes, et *l'économie* des accumulations financières par des *coopérations* sans contrôle financier, prédominance et coopération ayant en vue la productivité et les débouchés. La recherche de VAd aux plans national et régional s'oppose en particulier à « l'onde de choc » très dure envisagée des fermetures de sites et des régressions pour les équipementiers et sous-traitants nationaux, comme aux manques à gagner de coopérations franco-françaises hardies dans de nouvelles productions (équipements, etc.), en liaison avec d'autres relations avec le système de crédit.

[...]

**Graphique (très simplifié et théorique) d'abaissement de point mort avec abaissement des coûts de personnel et réduction de la production.\***



\* La droite de croissance de principe des consommations intermédiaires a été laissée inchangée pour simplifier.

A propos des *abaissements de point mort* de profitabilité disponible, avec réductions de coûts fixes, mais en attaquant principalement les « coûts de personnels » variables et fixes et en se résignant à un marché rétréci (au lieu d'adaptation en progression, ayant en vue une autre efficacité sociale, et allant de pair avec de nouvelles coopérations et l'amélioration de l'emploi en quantité et en qualité), on peut présenter le schéma très simplifié ci-dessus.