

**CULTURES ET STRATÉGIES D'ENTREPRISE.**  
**Comprendre les regroupements et les séparations d'entreprises**  
**dans l'industrie automobile**

Michel Freyssenet  
Directeur de recherche CNRS (CSU-IRESCO)  
Co-Directeur du GERPISA, réseau international

L'industrie automobile est souvent présentée comme un secteur emblématique de la concentration industrielle transnationale. La cinquantaine de millions de véhicules particuliers et utilitaires produite chaque année dans le monde l'est en effet principalement par un oligopole d'une quinzaine de groupes industriels internationaux. Encore récemment, on a assisté à des fusions-acquisitions-alliances spectaculaires dans cette branche. En réalité, la concentration de la construction automobile s'est faite plus par croissance interne et par disparition pure et simple de constructeurs, que par croissance externe. Elle a masqué un mouvement tout aussi important, particulièrement ces vingt dernières années, de « désintégration verticale » se traduisant par la cession d'activités et la vente de filiales.

Une thèse a fait florès pour expliquer les difficultés et les échecs des fusions-acquisitions-alliances, notamment transnationales. Les différences de culture nationale seraient, lorsqu'elles ne sont pas reconnues et prises en compte, à l'origine d'incompréhensions, et de malentendus, créant des contradictions dérivant rapidement en oppositions et en crise. On montrera ici les apports de cette approche, mais aussi ses insuffisances, voire ses effets d'obscurcissement des enjeux stratégiques sous-jacents.

Freyssenet M., "**Cultures et stratégies d'entreprise. Comprendre les regroupements et les séparations d'entreprises dans l'industrie automobile**", in Locquin E., *Les séparations internationales d'entreprises*, Paris: LITEC, 2004, pp 27-49. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 372 Ko, ISSN 7116-0941.

On attirera ensuite l'attention sur le contexte national et international des différentes vagues de regroupements et de séparations d'entreprises. Il ne s'agit pas en effet d'un mouvement régulier, mais d'un mouvement périodique. On verra que le contexte de chacune de ces vagues influe sur les probabilités de réussite ou d'échec. Il ne permet pas toutefois de tout éclairer. On mobilisera alors le schéma d'analyse de la diversité des « stratégies de profit » et des « modèles productifs »<sup>1</sup> que mon collègue Robert Boyer (économiste) et moi-même (sociologue) nous avons élaboré dans le cadre des programmes de recherche du GERPISA<sup>2</sup>, portant d'abord sur les modèles industriels, ensuite sur la mondialisation/régionalisation de l'industrie automobile. On tentera alors de rendre compte des réussites et des échecs aussi bien de croissance externe que de croissance interne, en prenant quelques exemples<sup>3</sup>.

## 1. L'EXPLICATION DES ÉCHECS PAR LES DIFFÉRENCES CULTURELLES, ET SES INSUFFISANCES

Nombre d'observateurs et d'analystes ont été frappés par la fréquence des tensions, affrontements, pressions, rancoeurs, etc. entre partenaires lors de fusions-acquisitions-alliances, y compris les plus souhaitées par ces derniers, dès lors qu'elles entraînent dans la phase de mise en commun et de coopération. Les explications habituelles en termes de résistance au changement n'étant plus acceptables, parce que trop pauvres et trop orientées, elles ont été remplacées dans les années quatre-vingt dix par les explications mettant en avant les différences culturelles.

Ce n'était pas la première fois que les sciences sociales suggéraient cette hypothèse. Mais c'est la première fois que cette explication eut un écho certain dans les entreprises, au point d'être reprise par elles et de générer un marché nouveau de conseil et de formation en « communication interculturelle ». Plusieurs raisons à cela. Essentiellement transnationales, les fusions-acquisitions-alliances de la dernière décennie ont conduit les personnes en charge de les réaliser à faire l'expérience immédiate, brutale, parfois traumatisante de ces différences. Elles ont été confrontées aux obstacles linguistiques,

---

<sup>1</sup> Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, Paris : La Découverte, 2000, 128 p. Version espagnole : *Los modelos productivos*, Buenos Aires, Mexico : Lumen Humanitas, 2001, 115 p. Version anglaise : *The productive models. The conditions of profitability*. Londres, New York : Palgrave-Macmillan, 2002, 126 p. Version allemande augmentée : *Produktionmodelle, Ein e Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Berlin : Edition Sigma, 2003, 160 p.

<sup>2</sup> Le GERPISA (Groupe d'Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile), constitué au début des années 80 par un groupe de chercheurs français, est aujourd'hui un réseau international rassemblant près de 300 chercheurs de sciences sociales de 32 pays différents. Reconnu comme équipe de recherche par le Ministère de la recherche, il est rattaché à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (Paris) et à l'Université d'Évry. Son secrétariat est basé à l'Université d'Évry. Ses programmes de recherche sont élaborés et pilotés par un comité international de 27 membres comprenant deux représentants des constructeurs français. Il était dirigé en 2003 par Michel Freyssenet, Patrick Fridenson et Yannick Lung. On peut trouver sur son site web ([www.gerpisa.univ-evry.fr](http://www.gerpisa.univ-evry.fr)) le programme de ses activités, sa revue semestrielle (*Les Actes du GERPISA*), sa lettre mensuelle biligue (*La Lettre du GERPISA*) et les Actes de ses colloques annuels

<sup>3</sup> Boyer, R., Freyssenet, M., "Fusions-acquisitions et stratégies de profit", in *Revue française de gestion*, n°131, nov-déc 2000, pp 20-28, Boyer, R., Freyssenet, M., "L'avenir est à nouveau ouvert. Stratégies de profit, formes d'internationalisation et nouveaux espaces de l'industrie automobile", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 1999, juin, pp. 21-30.

véhiculant des différences de sens, à l'étrangeté de certaines règles de conduite quotidienne dans le travail, à des modes de raisonnement et à des rationalités difficiles à intégrer, à l'inefficacité des preuves habituelles de confiance, aux blocages désastreux dès lors qu'une façon de faire est ou paraît être imposée, aux changements brusques et incompréhensibles d'attitude, aux discussions interminables sur des objets insaisissables, à des procédures incompatibles, à des informations manquantes, inaccessibles ou inutilisables, etc. La liste est sans fin. Cette expérience, en fait banale, rejoignait l'affirmation, devenue *vox populi* mais déjà pourtant passablement contredite par les événements, selon laquelle les différences de performances observées entre les entreprises avaient une origine essentiellement culturelle et nationale, comme la supériorité japonaise et, dans une moindre mesure, la supériorité allemande avaient semblé précédemment l'attester. Des ethnologues et des économistes alimentèrent par leurs travaux ce courant de pensée et répondirent aux demandes des firmes. Leurs interventions ont incontestablement contribué à éviter ou à surmonter des incompréhensions. Elles ont favorisé une plus grande ouverture des entreprises aux enquêtes sociologiques et à leurs résultats.

Néanmoins, il faut attirer l'attention sur les très nombreux problèmes que pose l'explication culturaliste dans le domaine qui nous intéresse ici. Les difficultés et échecs des fusions-acquisitions-alliances sont au moins aussi nombreuses au sein d'un même pays qu'à l'échelle internationale. À moins d'imaginer des cultures régionales ou des cultures d'entreprise à ce point étanches et incompatibles qu'elles ne peuvent qu'enclencher un processus de crise si elles ne sont pas reconnues et maîtrisées, l'explication culturaliste en devient fragile. Les fusions-acquisitions-alliances internationales qui ont réussi ne bénéficiaient ni d'une plus grande proximité culturelle entre les acteurs, ni d'une meilleure préparation aux « chocs des cultures » que celles qui ont échoués. On peut par ailleurs observer dans certains cas des changements rapides et durables d'attitudes et de mentalité des acteurs, en contradiction complète avec leur culture censée les avoir durablement modelées. Les traits culturels attribués à une population, qui n'auraient pas à être expliqués tant ils remonteraient dans la nuit des temps, se révèlent être, à l'analyse historique, récents et guère spécifiques, si l'on prend en compte les conditions dans lesquels cette population a vécu et a dû agir.

Ces faits soulèvent bien sûr la question du contenu, du périmètre et de l'évolution de la culture, et plus largement de sa définition. L'imprécision en la matière conduit à de nombreuses dérives. Censée rendre compréhensible l'incompréhensible ou l'inacceptable, l'hypothèse culturaliste se transforme aisément en explication passe-partout commode empêchant une analyse lucide des processus ayant conduit à la situation déplorée. Qu'est-ce que la culture, si ce n'est une expérience historique incorporée, intériorisée dans des comportements humains, dans des règles sociales, dans une langue et un vocabulaire, dans des savoirs transmis, dans un type d'institutions, dans une vision du monde, de la vie et de la mort. Cette expérience historique est loin d'être une sorte de sédimentation de couches successives s'empilant sans se modifier, comme a pu le laisser croire la vision première qu'en ont eue les ethnologues. Elle est parcourue en permanence de tremblements, d'éruptions, de tempêtes, de confrontations internes et externes, de pratiques déviantes qui font que les traits observés et surtout leurs significations n'ont jamais l'ancienneté, la stabilité, la généralité, la prégnance que le terme culture présuppose dans l'acception actuellement la plus fréquente. Cela rend très aléatoire et suspecte l'ambition de vouloir en extraire un noyau permanent défiant le temps. Le risque est toujours de projeter dans le passé les catégories mentales observées dans le pré-

sent ou inversement. La culture est d'abord moyen de compréhension et d'action. Elle évolue, se transforme dans le cours même de l'action au sein d'une société et d'un monde traversés par des rapports sociaux différents en confrontation.

Une société peut se définir comme une combinaison particulière et instable de rapports sociaux ayant leur propre dynamique et contradictions. Ces rapports sociaux tendent chacun à « hégémoniser » et homogénéiser le social, comme on l'observe aujourd'hui avec les tentatives de marchandisation d'activités qui semblaient jusqu'alors ne pas devoir relever de « l'économie » en raison de leur nature même. C'est donc d'abord en identifiant des enjeux successifs auxquels les acteurs ont eu à faire face dans le cadre des rapports sociaux dont ils sont partie prenante, puis en analysant les réponses qu'ils ont apportées, que l'on pourra éventuellement mettre à jour des principes récurrents et partagés de compréhension et d'action <sup>4</sup>.

Il est donc prudent de commencer par étudier les conditions dans lesquelles les fusions-acquisitions-alliances et les séparations d'entreprises se sont faites, quels en étaient les enjeux et quels étaient les objectifs des acteurs et les moyens dont ils disposaient, avant d'invoquer des différences de culture. On s'apercevra, faisant cela, que c'est aussi le meilleur moyen pour en repérer la juste place.

## 2. LES ENJEUX DIFFÉRENTS DES VAGUES DE REGROUPEMENTS ET DE SEPARATIONS D'ENTREPRISES

On peut identifier une bonne dizaine de vagues successives ou simultanées depuis une cinquantaine d'années. Leurs enjeux furent très différents, ainsi que leurs résultats.

### 2.1. Les regroupements et les disparitions de constructeurs automobiles dans l'après-guerre

Dans les années qui suivent la deuxième guerre mondiale jusqu'au milieu des années cinquante, nombre de petits constructeurs automobiles, notamment en Europe, abandonnent la partie ou fusionnent pour additionner leurs moyens et se préparer à une production en grande série. Certains États poussent à la réduction du nombre de constructeurs et tentent même de répartir entre eux les types de véhicules à produire pour éviter une concurrence coûteuse. Pour ne citer que deux pays, la France et la Grande-Bretagne, disparaissent en France ou abandonnent la production de véhicules particuliers : Delaunay en 1948, Salmson en 1952, Delahaye, Hotchkiss, Rovin et Talbot en 1953. Simca absorbe Ford-France en 1954. Panhard se rapproche de Citroën en 1955, qui le dépouillera progressivement et fera disparaître la marque en 1967. Ne restent rapidement plus que quatre constructeurs : Renault, Citroën, Peugeot, Simca. En Grande-Bretagne, le mouvement est tout aussi intense. Standard et Triumph fusionnent en 1944, puis seront rachetés par Leyland en 1961, Morris, Austin et Healey forment en 1953 British Motor Corporation. Ford acquiert Briggs la même année. Rootes rachète Singer en 1955. L'enjeu de cette période était la reconstruction-modernisation des industries automobiles nationales avec des moyens financiers réduits et sous la pression des États.

---

<sup>4</sup> Freyssenet, M., "Esprit es-tu là? À propos de "Le nouvel esprit du capitalisme", de Luc Boltanski et Ève Chiapello", *L'Année de la Régulation*, n° 5, 2001-2002, pp 309-318.

## 2.2. Les prises de participation dans les pays en voie de développement durant les années cinquante

Les années cinquante voient une internationalisation de la construction automobile en direction des pays désirant s'industrialiser ou se reconstruire rapidement comme le Japon. Les gouvernements de ces pays incitent par différentes mesures tarifaires les principaux constructeurs des pays industrialisés à remplacer leurs exportations par une production locale, d'abord d'assemblage, puis de plus en plus de fabrication de composants. Mais ils exigent le plus souvent qu'ils le fassent soit en passant des accords de licence avec de petits constructeurs locaux, soit en prenant des parts minoritaires dans des sociétés locales, l'espoir étant dans les deux cas d'obtenir un transfert de technologies sans que le pays perde le contrôle de son industrie. On peut parler dans ce cas d'alliance. De nombreux pays, politiquement et culturellement très divers, répartis sur les cinq continents, pratiquèrent cette politique dite de « substitution des importations ». Les constructeurs américains, qui y étaient opposés, se désengagèrent même de certains pays, notamment en Amérique Latine où ils étaient déjà implantés. Les constructeurs européens en revanche l'acceptèrent sans réticence et se montrèrent particulièrement actifs.

Si on assista à une certaine volatilité de ces accords, particulièrement ceux passés avec de tout petits pays, les alliances les plus importantes évoluèrent dans deux directions. Quand le transfert de technologies se fit rapidement, comme dans le cas du Japon, les accords avec les constructeurs locaux ne furent pas renouvelés. Partout ailleurs, on assista à une augmentation de la part du capital détenu par les grands constructeurs dans les sociétés locales, les actionnaires nationaux ayant du mal à financer leur développement. La rentabilité de ces sociétés fut variable, mais pas au point de compromettre leur existence. Ce résultat en demi-teinte ne fut pas le fruit de tensions avec les partenaires locaux, généralement satisfaits des dividendes touchés, ni directement de conflits sociaux, mais d'une instabilité des marchés locaux dus à la grande variabilité du revenu national et à une forme de redistribution de ce dernier très inégalitaire, comme dans le cas des pays d'Amérique Latine. En revanche dans les pays au marché automobile régulièrement croissant en raison d'une augmentation généralisée du pouvoir d'achat des ménages, comme ce fut le cas en Espagne, à l'instar de ce qui se faisait alors dans les six pays du Marché Commun, on assista à de remarquables réussites, comme l'alliance de Renault avec la FASA. Les résultats financiers de cette société vinrent opportunément aider Renault quand il en a eu besoin à plusieurs reprises. L'autonomie laissée à la Direction locale n'y fut bien sûr pas pour rien. Mais quand le contexte est favorable et que la stratégie de la firme est adaptée à ce contexte, les tensions et les incompréhensions sont plus facilement surmontées.

Concernant cette vague de prises de participations dans des sociétés locales, l'enjeu immédiat était de saisir une opportunité de prolonger la vie de véhicules et d'équipements déclassés dans le pays d'origine, de se procurer des devises, tout en minimisant les risques inhérents à l'instabilité économique et politique de nombre de ces pays. L'enjeu à plus long terme était d'être déjà solidement implanté pour ne pas être évincé lorsque le marché automobile décollerait.

### 2.3. Les peurs du Marché Commun, le « défi américain » et l'ouverture des pays de l'Est dans les années soixante : consolidations ou regroupements nationaux

Les années soixante virent trois vagues différentes de fusions-acquisitions-alliances, ou plus exactement de tentatives de regroupement : l'une au sein des pays du Marché Commun européen, l'autre au sein des pays de l'OCDE, la troisième avec les pays du bloc soviétique<sup>5</sup>.

Afin de conjurer tout risque de nouveaux conflits et de donner à leurs industries un espace régulé d'expansion et de compétition, six pays Européens avaient signé fin 1957 à Rome un traité prévoyant notamment la suppression progressive sur dix ans des droits de douane sur de nombreux produits. Certains constructeurs automobiles s'en inquiétèrent. D'autres tentèrent de prendre les devants en recherchant une alliance avec un constructeur d'un autre pays du Marché Commun. Deux alliances seulement eurent un début de réalisation. Elles durèrent quelques années avant d'être dissoutes. La première fut l'alliance de Renault avec Alfa Romeo qui dura de 1958 à 1963. La deuxième fut la prise de participation de Fiat dans le capital de Citroën en 1968. Elles furent toutes les deux dissoutes pour des raisons essentiellement politiques. Le gouvernement italien, cédant aux pressions de Fiat, obligea Alfa Romeo, entreprise à l'époque nationalisée, de refuser l'offre de fusion de Renault et de rompre son alliance. De même, le gouvernement français bloqua l'augmentation de la part de Fiat dans le capital de Citroën. Fiat, privée ainsi de toute perspective, se retira. En fait, les regroupements dans le Marché Commun se firent au sein de chaque pays. Renault conclut finalement en 1966 une « association » avec Peugeot, en créant notamment des filiales communes, qui existent toujours. Volkswagen racheta Auto-Union en 1964, puis NSU en 1969 et en fit une filiale sous le nom de marque Audi. Fiat acquit Autobianchi en 1967, Ferrari en 1968 et Lancia en 1969.

L'enjeu ici était de pénétrer les marchés des cinq autres pays du Marché Commun, la défense de son seul pré carré étant dangereuse. L'alliance avec un constructeur étranger paraissait la solution la plus efficace et la moins coûteuse. Mais il fallait compter avec les opinions publiques et les gouvernements, les premières craignant qu'un nombre croissant d'entreprises ne passent sous contrôle étranger, les seconds ne voulant pas être accusés de brader l'industrie nationale. Parallèlement pour financer leur croissance interne comme leur développement international, nombre de constructeurs filialisèrent certaines de leurs activités, voire s'en désengagèrent, le même objectif pouvant se traduire par des entreprises conjointes ou bien par des séparations. Inversement, les gouvernements eurent tendance à presser les constructeurs à capitaux publics de reprendre des entreprises en difficulté au nom de la défense de l'emploi ou de l'aménagement du territoire. Il en fut ainsi en France pour Renault au cours de cette décennie et du début de la suivante.

Les États-Unis, qui entendaient profiter du dynamisme retrouvé de l'Europe et du redressement du Japon auxquels ils avaient largement contribué, et qui s'inquiétaient aussi de la concurrence que les firmes de ces pays commençaient à exercer sur leur propre marché intérieur, obtinrent, dans le cadre d'accords du GATT, de supprimer certains obstacles mis à la prise de contrôle d'une société locale par une firme étrangère. Ce fut ce qu'on appela en Europe le « défi américain ». La bonne santé de la plupart des cons-

<sup>5</sup> Freyssenet, M., Lung, Y., "Les stratégies de régionalisation des constructeurs automobiles", *Sciences de la Société*, n° 54, octobre 2001, pp 51-79.

tructeurs européens, le verrouillage de leur capital, parce qu'ils étaient soit des entreprises nationalisées, soit des entreprises familiales, limitèrent les effets de l'offensive. Au Japon, inquiet du trop grand nombre de constructeurs et de leur faiblesse, le gouvernement tenta d'organiser la riposte. Il exerça une forte pression sur eux pour qu'ils se regroupent et se spécialisent. Sa pression n'eut pas d'autre effet que l'absorption de Prince par Nissan. Pire, Honda, jusque-là constructeur de motocycles, imposa son entrée dans la construction automobile. En revanche, Toyota et Nissan verrouillèrent plus encore leur capital, en renforçant les participations croisées entre leurs fournisseurs, leurs sous-traitants et leurs banques, achevant la formation des *keiretsu*. Finalement seul Chrysler parvint à prendre le contrôle de firmes européennes en difficulté et une participation dans le capital d'un constructeur japonais. Simca en France, Rootes en Grande-Bretagne, Barreiros en Espagne devinrent Chrysler-Europe. Mitsubishi céda 15% de son capital. Ford se limita à regrouper ses filiales anglaise et allemande sous une autorité unique : Ford Europe.

L'enjeu fut dans ce cas de résister à une offensive américaine qui inquiéta à vrai dire plus les gouvernements que les constructeurs. Ces derniers prirent quelques précautions sans pour autant céder à des regroupements qui ne leur paraissaient pas alors prioritaires.

Les constructeurs anglais eurent en revanche à faire face à la double concurrence des constructeurs américains installés sur leur sol depuis longtemps et des constructeurs continentaux, bien que la Grande-Bretagne ne fut pas encore membre de la Communauté Européenne. British Motor Corporation se regroupa d'abord avec Jaguar et Daimler sous la Holding British Motor en 1966, avant de constituer en 1968 BLMC (British Leyland Motor Corporation) avec Leyland, qui avait repris Rover l'année précédente. L'enjeu était pour eux tout simplement leur survie.

L'URSS et dans son sillage les pays du bloc soviétique renoncèrent dans les années soixante à leur ambition de développer une industrie automobile par leurs propres moyens. Ils firent appel principalement aux constructeurs européens. Fiat vendit clef en main à l'URSS une réplique de l'usine de Mirafiori de Turin, ainsi que les licences et plans de certains de ses modèles. Renault, qui espérait pour lui-même le précédent marché, reçut en lot de consolation le ré-outillage de Moskvitch. La Roumanie, la Pologne et la Yougoslavie achetèrent à Citroën, Fiat et Renault des licences de fabrication, des équipements et des sous-ensembles à la condition que ces importations soient compensées par l'exportation de pièces et d'organes mécaniques fabriqués sur place vers les pays d'origine de ces constructeurs.

Le risque ici était la concurrence possible sur les marchés ouest-européens de modèles de voiture, clones de modèles conçus pour ces marchés, mais fabriqués maintenant à bas prix dans les pays de l'Est.

#### **2.4. La crise des années soixante-dix et quatre-vingts : regroupements « défensifs » et séparations forcées**

La crise des années soixante-dix changea la donne tant dans les pays industrialisés que dans les pays en voie de développement. La confrontation des économies nationales qu'elle engendra tourna au bénéfice des pays dont la croissance était déjà tirée par les exportations, comme La RFA, la Suède et le Japon. Plusieurs constructeurs européens, américains, mais aussi japonais se trouvèrent en difficulté, créant plus d'obligations que d'opportunités pour les autres. Dans l'ordre chronologique, on eut d'abord et à nouveau

Citroën, qui passa cette fois-ci sous le contrôle de Peugeot, Renault recevant en compensation Berliet, qui fusionna bientôt avec sa filiale de poids lourds, la SAVIEM, pour former RVI (Renault Véhicules Industriels). Cette redistribution des cartes arrêta net le développement de l'alliance Peugeot-Renault qui s'approfondissait pourtant à la satisfaction des deux parties. Les filiales communes ne furent cependant pas dissoutes et perdurent encore aujourd'hui. Mazda se résolut à accepter une prise de participation de 15 % de Ford en 1975, puis de 25% en 1979. Chrysler fut à son tour rattrapé par la crise et dut vendre ses filiales étrangères, particulièrement sa filiale européenne Chrysler-Europe. PSA Peugeot Citroën se porta acquéreur. Il nomma sa nouvelle filiale Talbot, mais il dut rapidement la dissoudre, n'étant pas en mesure de créer une troisième gamme de véhicules particuliers. Les difficultés nées de l'absorption successive de Citroën et de Chrysler Europe portèrent PSA, dans un contexte de nouveau choc pétrolier, au bord de la faillite, à laquelle il échappa grâce au soutien de l'État, à la famille Peugeot et à des mesures énergiques, notamment en matière de politique-produit. Le quatrième constructeur américain, American Motors, dans l'incapacité de renouveler sa gamme de véhicules particuliers s'allia en 1979 à Renault, avant de devoir passer sous son contrôle, tant sa situation financière était dégradée. Ce dernier, engagé dans une course dangereuse à la taille, considérablement endetté, ne maîtrisant plus ses coûts de production, ne résista pas au retournement du marché automobile en 1983-4. Il a fallu l'intervention de l'État actionnaire et la cession de nombreux actifs, dont American Motors en 1987 à Chrysler (miraculeusement redressé grâce à ses véhicules innovants : minivans et *light trucks*), pour que Renault trouve la voie de la renaissance. BLMC se sépara de ses filiales australienne, espagnole et italienne (Innocenti) en 1974 et 1975. Il ne dut sa survie qu'à sa nationalisation en 1977 et à un accord avec Honda en 1979 qui lui fournit les nouveaux modèles dont il n'était plus en mesure de financer la conception.

Les défaillances de certains constructeurs créèrent certes des opportunités pour d'autres, mais pas au moment et dans les conditions qu'ils auraient souhaitées. PSA se décida à reprendre Chrysler Europe pour éviter qu'un concurrent ne le fasse à sa place, alors même qu'il n'avait pas encore réussi l'absorption de Citroën. C'est à son corps défendant que Renault a dû, pour ne pas perdre sa mise initiale, prendre le contrôle de AMC, au bord de la faillite. Inversement, les séparations d'entreprises de cette période ont toutes été consécutives à des rachats hâtifs et partiellement contraints.

Certains pays en voie d'industrialisation (ou de ré-industrialisation) avaient commencé, avant que la crise n'éclate, à changer de politique automobile. Si la politique de « substitution des importations » avait permis la création d'une industrie automobile nationale (notamment un réseau de sous-traitance), elle n'était pas parvenue à supprimer le déficit commercial imputable à ce secteur et elle avait pour conséquence de maintenir à un niveau élevé le prix des véhicules sur le marché intérieur. Ces pays acceptèrent l'abaissement des droits de douane pour les pièces et véhicules importés, la prise de contrôle majoritaire, voire l'absorption complète des sociétés locales par les grands constructeurs mondiaux, sous réserve qu'ils réexportent une part importante de leur production. L'Espagne est de nouveau un exemple de réussite spectaculaire de cette nouvelle politique. Elle est devenue dès 1980 le sixième producteur mondial de véhicules particuliers, devançant la Grande-Bretagne, alors que vingt ans plus tôt il n'en fabriquait que quelques milliers et que la Grande-Bretagne était le troisième pays constructeur. Seul un constructeur, la SEAT, abandonné par Fiat qui en détenait 41% au début des années quatre-vingt, fut vendu par l'Etat espagnol en 1986 à Volkswagen.



En Amérique Latine, il en alla tout autrement. Le poids de la dette entraîna un effondrement durable des marchés locaux. Les constructeurs installés en vinrent à céder leur part dans les sociétés locales à des investisseurs locaux, ainsi que le firent Renault, PSA et Fiat en Argentine. D'autres comme Volkswagen et Ford groupèrent leurs moyens, en créant en 1987 une filiale commune AutoLatina. Dans le cas des pays précédents, les regroupements comme les séparations furent étroitement liés à l'évolution des économies nationales et des modes de croissance qui étaient les leurs.

## **2.5. La première « bulle spéculative » et son éclatement, l'implosion du bloc soviétique et sa désorganisation : les regroupements « offensifs » et leurs difficultés**

Le contrechoc pétrolier et le gonflement de la première « bulle spéculative » durant la deuxième moitié des années quatre-vingt relancèrent le marché automobile. L'assainissement des finances des constructeurs, les mesures drastiques de restructuration permirent à beaucoup de profiter de la reprise de la demande et de procéder à un repositionnement stratégique. Certains jugèrent opportun de se rapprocher, dans une perspective cette fois-ci « offensive ». Fiat absorba Alfa Romeo en 1987 et Innocenti en 1990, afin d'offrir plusieurs gammes de modèles partageant les mêmes plates-formes, comme avait su le faire Volkswagen avec Audi et SEAT. Renault et Volvo conclurent une alliance en 1990 devant déboucher à terme sur une fusion, dans le but de constituer un groupe capable d'offrir des véhicules de qualité, de haut de gamme en quelque sorte, dans chaque type de véhicules, des plus petits ou plus grands, des berlines aux véhicules de loisir. Ford, absent du haut de gamme en Europe, prit le contrôle d'Aston Martin en 1987 et surtout de Jaguar en 1989.

L'éclatement de la première bulle spéculative en 1990 et le retournement du marché automobile mondial ne remirent pas en cause la viabilité des constructeurs généralistes, du moins dans un premier temps. La restructuration à laquelle les constructeurs américains et européens avaient procédé leur permit de tenir le choc. En revanche, la nouvelle donne affaiblit les constructeurs spécialistes qui avaient beaucoup profité de l'envolée de la demande des véhicules haut de gamme. Saab se vendit à General Motors. Daimler-Benz dut abandonner sa politique de diversification dans l'aéronautique et l'électronique notamment et se recentrer sur l'automobile. Volvo, emblème de l'industrie suédoise, se retrouva en position infériorisée dans l'alliance avec Renault et dans le projet de fusion de 1993. Cela ne contribua pas peu à son rejet par l'Assemblée des actionnaires.

L'implosion du bloc soviétique créa une situation inédite. Tous les constructeurs de ces pays étaient à vendre, mais dans un contexte politique incertain, une désorganisation économique totale et un marché prometteur mais à une échéance indéterminable. D'où, sous les discours optimistes voire euphoriques, de nombreuses hésitations, lenteurs, retournements qui font qu'encore aujourd'hui le paysage est loin d'être figé. Deux opérations marquantes eurent toutefois lieu. La première fut un succès : le rachat du constructeur tchèque, Skoda, par Volkswagen en 1991. La deuxième, parce qu'elle s'inscrivait dans une stratégie d'internationalisation erronée, contribua plus tard aux difficultés de l'acheteur : l'acquisition du constructeur polonais FSM par la Fiat en 1992.

## 2.6. « Bulle des pays émergents » et crise asiatique, « bulle de la nouvelle économie » et krach boursier : opportunités de prise de contrôle de sociétés asiatiques et affaiblissement des constructeurs américains

La libéralisation du marché des capitaux, la privatisation des entreprises et services publics, la déréglementation des marchés du travail créèrent au cours des années quatre-vingt-dix de nombreuses opportunités. Les capitaux affluèrent dans les pays du sud-est asiatique et en Amérique latine. Les marchés automobiles semblèrent décoller définitivement, après de nombreux espoirs déçus dans les décennies précédentes. Les projets se multiplièrent. Les Coréens s'endettèrent encore plus. Les banques japonaises prêtèrent à nouveau imprudemment. Les constructeurs reprirent le contrôle de leurs anciennes filiales en Amérique Latine. Ford et Volkswagen se séparèrent en 1997, en mettant fin à leur société commune AutoLatina. Fiat élaborait des projets ambitieux. Il conçut un véhicule spécialement pour les pays émergents, la Palio et ses dérivés, en s'appuyant principalement sur les pays du Mercosur et la Pologne. Une conviction se généralisa : il fallait être présent de partout, non seulement dans les pays de la Triade, pour compenser la désynchronisation de leurs cycles économiques, mais aussi dans les pays émergents pour bénéficier de leur envolée. Bref, il fallait mondialiser<sup>6</sup>.

L'éclatement de la bulle spéculative sur les pays émergents prit le nom de « crise asiatique ». Ses conséquences furent ravageuses. Non seulement les constructeurs coréens furent pris dans la tourmente, mais aussi, à la grande surprise générale, plusieurs constructeurs japonais et non des moindres : Nissan, Mitsubishi, Mazda, Isuzu. Hyundai absorba en 1998 Kia et Asia tombés en faillite, mais dut céder plus tard une part de son capital à DaimlerChrysler. General Motors a pris le contrôle de Daewoo en 2001, après être entré dans le capital des japonais Suzuki et Subaru. Ford est arrivé finalement à prendre le contrôle capitalistique et surtout opérationnel de Mazda. Renault s'est allié à Nissan et a racheté le roumain Dacia en 1998, puis le Coréen Samsung en 2000. Nissan s'est désendetté en vendant ses participations dans le capital de ses nombreux fournisseurs et en fermant des usines au Japon. DaimlerChrysler est venu au secours de Mitsubishi en 2000 en prenant 37% de son capital. Fiat, qui avait beaucoup misé sur les pays émergents, en fut aussi déstabilisée<sup>7</sup>.

La libéralisation de la Chine et l'ouverture de l'Inde ne se firent pas dans les mêmes conditions que celles des autres « pays émergents ». Ces deux pays maintiennent leur volonté de conserver la maîtrise de leur économie et le contrôle direct ou indirect de leur industrie automobile. Les constructeurs occidentaux et japonais ont été longtemps prudents. Constatant que l'Inde et surtout la Chine ont été peu affectées par la crise asiatique et même en ont tiré parti, ils se précipitent aujourd'hui pour conclure des accords afin de ne manquer ce qui semble être le décollage du marché des véhicules aux particuliers. Mais rien n'exclut que le moment venu les constructeurs étrangers aient à se retirer ou se retrouvent en position nettement minoritaire.

<sup>6</sup> - Humphrey J., Lecler Y., Salerno M. (eds) *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*. London: Macmillan, and New York: St Martin's Press, 2000.

<sup>7</sup> - Lung Y., Chanaron J.J., Fujimoto T., Raff D. (eds) *Coping with Variety: Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry*. Aldershot: Ashgate, 1999. Lung Y. (ed.) *The Changing Geography of the Automobile Industry, Symposium. International Journal of Urban and Regional Research*, vol 26, n°4, 2002.

Parallèlement à la crise asiatique, une troisième bulle spéculative était en train d'enfler : celle de la « nouvelle économie ». Dans l'industrie automobile, une de ses premières manifestations fut une tentative de raid boursier sur Chrysler. Pour le contre-carrer ce dernier se jeta en 1998 dans les bras que Daimler lui tendait. La croissance du marché de haut de gamme dans tous les types de véhicules aiguïsa par ailleurs l'appétit de certains et fut une occasion de pour les petits constructeurs spécialistes qui avaient de la difficulté à financer la conception d'un nombre plus grand de modèles de se vendre à un bon prix. Sans ménagement pour son partenaire Honda et dans le cadre de sa privatisation, British Aerospace céda en 1994 Rover à BMW, lequel racheta Rolls Royce en 1999, alors que Volkswagen s'emparait de Bentley et relançait la marque Bugatti. Volvo en profita pour bien se vendre à Ford en 1999.

Ford et General Motors, s'étant convertis au dogme de la valeur actionnariale, développèrent leurs activités dans les services jugés durablement plus rémunérateurs que les activités de fabrication. Ils se séparèrent définitivement de leur filiale équipementière : respectivement Visteon et Delphi. Fiat fit de même.

L'éclatement de la bulle de la « nouvelle économie » n'a pas encore révélé toutes ses conséquences directes et indirectes. Fiat a dû nouer une alliance avec General Motors, lequel comme Ford sort affaibli de la tourmente. BMW, n'étant pas parvenu à inscrire Rover dans sa stratégie, a dû le donner pour une livre symbolique à un consortium local, après avoir vendu Land Rover à Ford.

On le voit, il serait hasardeux de soumettre à la même grille de lecture des regroupements et des séparations qui ont été réalisés dans des contextes extrêmement différents. Lorsqu'un des partenaires est fortement demandeur dans le cadre d'une politique nationale d'industrialisation, comme ce fut le cas des pays en voie de développement dans les années cinquante et soixante, les séparations furent proportionnellement moins nombreuses. Cela ne veut pas dire que les sociétés conjointes qui ont perduré ont toujours été profitables. Mais la volonté du partenaire local et du pays d'accueil de pérenniser l'entreprise a suffi. Lorsque les alliances furent limitées à un domaine et réversibles sans trop de dommage, elles ont paradoxalement tenu. En revanche, lorsque les regroupements ont été réalisés sous la contrainte (après guerre et crise des années soixante-dix), ou ont été des fuites en avant pour conjurer la faillite (début des années quatre-vingt), ou furent des paris fondés sur le prolongement hasardeux de tendances antérieures (« pays émergents », « nouvelle économie »), les réussites ont été rares<sup>8</sup>. Néanmoins, dans toutes les situations précédentes, on a eu, bien qu'en proportions différentes, tous les cas de figures : alliances réussies ou désastreuses, fusions-acquisitions maîtrisées ou aboutissant à la disparition d'un des partenaires ou à la séparation, mais aussi croissance interne conduisant à l'affaiblissement ou au contraire à un développement continu. Il faut donc aller plus avant dans l'analyse pour comprendre regroupements, séparations et croissance interne.

---

<sup>8</sup> - Freyssenet, M. Shimizu, K., Volpato, G. (eds) *Globalization or regionalization of American and Asian car industry?* London, New York: Palgrave, 2003. Freyssenet M. Shimizu K., Volpato G. (eds) *Globalization or regionalization of European car industry?* London, New York: Palgrave, 2003. Freyssenet, M., Convergence mondiale ou diversité renouvelée des modèles productifs?, *Sociologies pratiques*, n°5, décembre 2001., pp 149-169.

Freyssenet M., « **Cultures et stratégies d'entreprise. Comprendre les regroupements et les séparations d'entreprises dans l'industrie automobile** », in Locquin E., *Les séparations internationales d'entreprises*, Paris: LITEC, 2004, pp 27-49. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 372 Ko, ISSN 7116-0941.

### 3. PERTINENCE ET COMPATIBILITÉ DES « STRATÉGIES DE PROFIT » DES FIRMES

L'étude des modèles productifs dans l'industrie automobile au cours du XX<sup>ème</sup> siècle a permis de constater que les constructeurs automobiles jouaient sur six sources de profit différentes : les économies d'échelle consistant à répartir les coûts fixes sur le *volume* le plus large possible pour réduire les coûts unitaires, la *diversité* de l'offre qui permet de répondre aux demandes solvables dans leur variété, la *qualité* du produit permettant de faire payer à la clientèle haut de gamme la satisfaction de ses attentes de différenciation sociale, l'*innovation* commercialement pertinente qui garantit, un temps, une rente de monopole, la *flexibilité* productive qui permet de rester profitable lors des baisses conjoncturelles du marché, et la *réduction permanente des coûts* à volume constant qui permet de dégager une marge en toutes circonstances.

La même étude a montré également que les constructeurs n'avaient pas privilégié les mêmes sources de profit<sup>9</sup>. Ils s'étaient différenciés par des combinaisons particulières de sources de profit, combinaisons que nous avons appelées « stratégies de profit ». Au cours des dernières décennies, les constructeurs ont mis en œuvre quatre stratégies de profit différentes: la stratégie de « volume et diversité », la stratégie de « qualité », la stratégie de « réduction permanente des coûts » et la stratégie d' « innovation et flexibilité ». Ces « stratégies de profit » n'ont pas toutes été également pertinentes en tout temps et en tout lieu. Pour l'être, elles requièrent en effet chacune des structurations du marché et du travail, que seuls certains « modes de croissance » nationaux offrent.

Les conditions de possibilité de ces stratégies et leurs exigences pour être viables sont apparues comme des causes importantes de succès ou d'échec de croissance interne ou de croissance externe. Il ne sera pas possible de passer en revue tous les cas mentionnés dans la section précédente. On se limitera à quelques exemples<sup>10</sup>.

#### 3.1. La stratégie de « volume et diversité » conduit à la croissance externe internationale

Cette stratégie combine deux sources de profit, longtemps considérées comme incompatibles: le volume et la diversité. C'est General Motors qui a été amené dans les années vingt et trente à surmonter la contradiction. Il a mis en commun le maximum de pièces invisibles (la plate-forme) entre des modèles différents, en limitant leur diversité à la diversité perceptible par le client à savoir essentiellement la carrosserie, l'habillage intérieur et les équipements. Cette stratégie n'est toutefois viable et profitable qu'à deux conditions : la diversité de « surface » doit être commercialement acceptable, les « économies d'échelle » doivent être poursuivies, même lorsque la demande devient de renouvellement .

<sup>9</sup> Pour deux raisons : la première étant que les sources de profit ne sont pas toutes exploitables à tout moment et en tout lieu, la seconde qu'elles ne sont pas toutes compatibles entre elles en raison de leurs exigences contradictoires

<sup>10</sup> - Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G (eds) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers..* Oxford, New York: Oxford University Press, Oxford, 1998. Version française: *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux.* Paris: La Découverte, 2000.

Pour que la diversité de « surface » soit commercialement acceptable, il faut que la demande soit modérément différenciée, économiquement, socialement et géographiquement. On ne trouve une telle demande que dans les pays où la distribution du revenu national est coordonnée nationalement et modérément hiérarchisée. Tel fut le cas dans de nombreux pays industrialisés durant les « trente glorieuses ». Il n'en va plus de même depuis les années quatre-vingt. L'introduction d'une distribution du revenu plus « concurrentielle », notamment dans le secteur privé, se faisant en fonction des rapports de force locaux et catégoriels, alors que les salaires du secteur public restent dans l'ensemble coordonnés et modérément hiérarchisés, a fait naître une demande de véhicules socialement distinctifs qui se satisfait de moins en moins de modèles de voiture aux plates-formes communes. Dès lors la stratégie de « volume et diversité » voit la part de marché où elle peut s'exercer se restreindre.

Or pour être poursuivie avec profit, elle doit être continûment alimentée par de nouvelles « économies d'échelle », condition difficile à réunir quand le marché est devenu de renouvellement, comme c'est le cas maintenant dans les pays de la Triade. Dès lors, il n'est que trois solutions : prendre des parts de marché aux autres constructeurs, mais le processus est lent et coûteux, d'autant plus que les concurrents font évidemment de même; conquérir les marchés « émergents », mais la distribution du revenu dans ces pays est généralement de type « concurrentiel » ou pire « inégalitaire », donc peu favorable à une offre de modèles de voiture modérément hiérarchisés; fusionner-acheter-s'allier avec un autre constructeur et « commonaliser » les plates-formes des modèles de même segment de marché ou de segments voisins. La croissance externe est donc le moyen le plus efficace pour poursuivre une stratégie de « volume et diversité », sous une réserve très importante toutefois que les firmes qui se regroupent veuillent et puissent mener sans retard une politique de « commonalisation » claire, et que leurs marchés respectifs soient modérément hiérarchisés.

Une stratégie « volume et diversité » appelle donc une politique de gammes parallèles, relevant de marques différentes, finement hiérarchisées, couvrant les principaux segments du marché, et excluant généralement les modèles de très bas de gamme comme les modèles de très haut de gamme, de même que les véhicules « niches » correspondant à des catégories de clients numériquement trop limitées et à la pérennité trop incertaine. L'organisation productive doit permettre de gérer la diversité et les variations de la demande entre modèles, versions et options, de telle sorte que les sur- et les sous-capacités simultanées soient évitées et que la complexification des approvisionnements, de la conception, de la fabrication et de la distribution soit maîtrisée. La relation salariale doit, quant à elle, répondre à une double exigence : attirer la main-d'oeuvre en abondance et valoriser sa polyvalence. Le modèle « sloanien », du nom d'Alfred Sloan, CEO de General Motors, qui en est à l'origine et qui en a énoncé a posteriori les principes, est le modèle qui a mis en oeuvre la stratégie de "volume et diversité".

À partir des années cinquante, un grand nombre de constructeurs ont adopté la stratégie de « volume et diversité », à la suite de General Motors, à savoir Ford, Chrysler, Renault, Fiat, Peugeot, Nissan, et plus tardivement Volkswagen. Quand le marché américain est devenu de renouvellement dans la deuxième moitié des années soixante, les *Big Three* ont recherché de nouvelles économies d'échelle. Ils ne pouvaient fusionner en raison des lois anti-trust. D'où leur intérêt pour se développer en Europe et au Japon.

Mais leurs voitures, en raison de leurs caractéristiques très liées aux conditions d'usage de l'automobile en Amérique du Nord, n'ont pas eu le succès escompté à l'exportation et les plates-formes de ces modèles n'ont pu être commonalisées avec celles conçues et produites par leurs filiales européennes.

La croissance du marché européen, qui n'avait pas atteint le stade du renouvellement, a été prématurément cassée par la crise de 1974. Seul Volkswagen a trouvé alors la réponse adéquate. Il a immédiatement commonalisé les plates-formes de plusieurs de ses modèles, notamment les modèles de ses deux marques d'alors, Audi et Volkswagen, politique qu'il a poursuivie avec beaucoup de rigueur lorsqu'il a pris le contrôle de SEAT et Skoda. La mise en œuvre systématique par Volkswagen de la stratégie « volume et diversité » par croissance externe a fait de ce constructeur une des trois firmes qui ont été durablement profitables depuis 1974.

Renault et Fiat ont en revanche rencontré des difficultés. Renault n'a repris American Motors Company en 1979 que pour essayer de pénétrer le marché américain avec ses propres modèles après les avoir seulement adaptés. Fiat a voulu conserver à Lancia et à Alfa Romeo le statut de marques « haut de gamme », alors qu'il accroissait la proportion de pièces communes avec ses propres modèles destinés aux autres couches sociales. Il a brouillé l'image de ces marques sans obtenir les volumes suffisants sur les pièces communes, étant donné le marché limité du haut de gamme.

PSA a dans les années soixante-dix choisi la croissance externe en absorbant Citroën, puis Chrysler-Europe (Simca, Rootes, Barreiros). Mais Citroën avait dû ses succès à des véhicules innovants, qui se prêtent mal à une commonalisation avec des véhicules classiques. Entre les deux constructeurs, il y avait incompatibilité de « stratégie de profit ». Quant à Simca, la dégradation de ses comptes et de son image était tellement avancée que PSA a été dans l'obligation de le faire disparaître, pour ne pas sombrer lui-même. Ce n'est que dans les années quatre-vingt-dix que PSA est parvenu à constituer deux gammes parallèles de modèles modérément hiérarchisés, avec plates-formes communes, en imposant sa politique-produit à Citroën, tout en conservant aux deux marques leur différence de style. Tirant les leçons du passé, PSA préfèrent aujourd'hui, pour obtenir les économies d'échelle dont il a absolument besoin, les coopérations ponctuelles avec tous les constructeurs qui y trouvent un intérêt.

Nissan a pu poursuivre une stratégie « volume et diversité » par croissance interne, grâce à une politique d'exportation de véhicules conçus pour les marchés étrangers, notamment nord-américain, sur des créneaux délaissés par les constructeurs locaux, et à des taux de change longtemps favorables. Mais une insuffisante commonalisation, un endettement considérable, des pertes de marché intérieur, des conflits internes jamais vraiment résolus, la déprime de la demande locale et le changement de parité des monnaies ont eu raison de ce constructeur, obligé de passer sous le contrôle de Renault. Sa situation financière a été assainie par cession des nombreuses participations au capital de ses fournisseurs et par suppression des sur-capacités. Le problème à résoudre maintenant est de trouver des synergies suffisantes entre Nissan et Renault. Renault doit en effet sa renaissance dans les années quatre-vingt-dix à sa réorientation vers une stratégie « innovation et flexibilité ». Comme l'a montré la fusion Peugeot-Citroën, personne ne sait jusqu'à présent rendre compatible cette stratégie avec la stratégie « volume et diversité ».

### 3.2. La stratégie de « qualité » face au défi de l'extension de la demande de haut de gamme à tous les types de véhicules

La stratégie de « qualité » est la stratégie dont la pertinence est la plus large dans l'espace et le temps. Rares sont les sociétés, qui n'ont pas une frange de la population aisée, prête à payer un prix plus élevé pour posséder des produits symboles de leur position économique et sociale. C'est pourquoi le marché du haut de gamme a été d'emblée international et l'est demeuré.

L'image de marque étant essentielle à la perception de la qualité que recherche la clientèle aisée, les constructeurs poursuivant cette stratégie ont longtemps veillé à conserver leur indépendance. Avec les années quatre-vingt-dix, ils ont toutefois rencontré une difficulté nouvelle. Jusque-là, les types de véhicules qu'ils avaient à concevoir et fabriquer étaient relativement bien définis et stables : grandes voitures puissantes et voitures sportives. Mais récemment a émergé une demande de haut de gamme dans chaque catégorie de véhicules (petites et moyennes voitures, véhicules de loisir, etc.). En outre, la géographie de la demande s'est modifiée. Ces évolutions contraignent les constructeurs « spécialistes » à accroître sensiblement leurs dépenses d'études, leur capacité de production et leur réseau de distribution. Ils ont adopté des voies différentes pour faire face à cette situation nouvelle.

Saab et Volvo ont finalement opté pour l'intégration dans un grand groupe automobile, General Motors pour le premier, Ford pour le second, espérant disposer ainsi des moyens nécessaires. Mais la logique de la stratégie « volume et diversité » poursuivie par General Motors et Ford est de pousser à la commonalisation des plates-formes, au risque de faire perdre aux voitures de haut de gamme, leur « qualité » essentielle, à savoir leur distinction sociale, comme l'a montré l'expérience de Fiat. Tel semble bien être la difficulté que rencontre Ford actuellement avec ses marques: Lincoln, Jaguar, Aston Martin et Volvo.

La deuxième voie choisie est la croissance externe par acquisition d'un constructeur « généraliste » susceptible de se positionner sans trop de difficulté dans la partie supérieure de chaque segment de marché. Ce fut celle de BMW, quand il racheta le groupe Rover à British Aerospace. Land Rover disposait déjà de véhicules de loisir de haut de gamme, et les petites et moyennes voitures de Rover pouvaient s'intégrer dans une offre pour clientèle aisée, moyennant quelques modifications de conception et une action vigoureuse pour en améliorer la qualité à la fabrication. Mais il eut fallu, pour que l'opération réussisse, que cette politique soit énergiquement menée sans retard. BMW a dû se dégager en catastrophe pour ne pas sombrer. De son aventure anglaise, il n'a finalement conservé que Rolls Royce et la Mini Cooper.

La voie choisie par Daimler est encore autre. Et à vrai dire, elle n'est pas d'une grande limpidité. En prenant le contrôle successivement de Chrysler et de Mitsubishi, Daimler peut vouloir devenir un géant de l'automobile, produisant tous les types de véhicule possibles pour toutes les clientèles, soit demeurer un constructeur « haut de gamme » dans tous les types de véhicules. La difficulté ici est que ni Chrysler, ni Mitsubishi n'ont été des constructeurs « haut de gamme ». Lorsqu'ils ont été prospères, c'est lorsqu'ils ont suivi la stratégie d'« innovation et flexibilité ». Or, on l'a déjà dit, cette stratégie a des exigences telles qu'elle est difficilement compatible avec n'importe quelle autre stratégie.

### 3.3. La stratégie de « réduction permanente des coûts » et la nécessité de la croissance interne

Dans cette stratégie, la réduction des coûts se fait en toutes circonstances et continûment. Les autres sources de profit sont exploitées en quelque sorte de surcroît, dans la mesure seulement où elles n'entravent pas la réduction prioritaire des coûts à volume constant.

Elle exige pour être mise en oeuvre une politique-produit ignorant les modèles innovants en raison des risques financiers qu'ils font courir, une organisation productive évoluant constamment, et non par saut technologique, pour éliminer les « gaspillages » de toutes sortes, et une relation salariale permettant de faire accepter la réduction continue des effectifs à volume constant de production. Le modèle toyotien a répondu à ces exigences par une politique-produit visant la demande moyenne dans chaque grand segment de marché, en offrant des modèles aux caractéristiques commercialement bien établies, sans excès de diversité notamment d'options, et en quantité planifiée pour être régulièrement croissante ; par une organisation productive en juste à temps, aussi bien en interne que chez les fournisseurs, dont le but est de faire apparaître les problèmes empêchant un flux continu et régulier à la source des gaspillages de temps, de main-d'oeuvre, de matières, d'énergie, d'outillage et d'espace; par une relation salariale incitant les salariés à réduire les temps standards au sein de chaque équipe, en faisant dépendre le montant du salaire et la promotion de la réalisation des objectifs de la direction en la matière.

Parce que les exigences de cette stratégie sont extrêmement difficiles à remplir, Toyota, le seul constructeur à l'avoir durablement poursuivie, a toujours été d'une extrême prudence aussi bien en matière d'internationalisation productive qu'en matière d'alliances et d'acquisition <sup>11</sup>. Il a été le dernier des constructeurs japonais à s'implanter à l'étranger. Il l'a fait très progressivement, vérifiant pas à pas qu'il était bien en mesure de construire le « compromis de gouvernement d'entreprise » nécessaire à la mise en oeuvre de sa stratégie et de son système de production <sup>12</sup>. Il a toujours refusé d'absorber d'autres constructeurs japonais, comme le MITI l'y a incité à plusieurs reprises depuis les années cinquante. Il ne l'a fait récemment que pour un constructeur, Daihatsu, qui était en fait un de ses sous-traitants d'assemblage et dont il détenait déjà une partie du capital. Toyota s'est hissé à la quatrième place mondiale, donc dans la catégorie des plus de 5 millions de véhicules, uniquement par croissance interne.

### 3.4. La stratégie d' « innovation et flexibilité » et l'obligation de l'indépendance

Elle consiste à concevoir des produits conceptuellement innovants répondant à des attentes ou à des demandes émergentes, à les fabriquer massivement et immédiatement si les commandes confirment l'anticipation faite, pour tirer profit du risque pris et avant que les concurrents n'investissent le segment de marché ainsi créé, ou bien au contraire à les abandonner rapidement et au moindre coût en cas d'échec commercial. Elle a été la stratégie poursuivie par Honda dès son entrée dans la construction automobile en

<sup>11</sup> Shimizu K., *Le Toyotisme*. Paris: La Découverte, 1999.

<sup>12</sup> Boyer R., Charron E., Jürgens U., Tolliday S. (eds) *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.



1964. Elle a été celle aussi de Chrysler dans les années 80 et 90 avant qu'il ne soit absorbé par Daimler. Renault lui doit sa renaissance dans les années 90. Elle présuppose des « modes de croissance » nationaux dans lesquels les besoins ou les styles de vie des catégories sociales évoluent périodiquement ou bien dans lesquels émergent des couches de la population qui entendent se distinguer économiquement et socialement. C'est le cas particulièrement des « modes de croissance » dans lesquels la distribution des revenus est « concurrentielle ». Des couches sociales ou professionnelles différentes sont périodiquement privilégiées par cette forme de distribution et cherchent à traduire leur position économique nouvelle à travers une demande automobile qui les distingue et/ou qui réponde à leurs besoins spécifiques.

Mais l'histoire de l'industrie automobile est peuplée d'entreprises poursuivant la stratégie d' « innovation et flexibilité » qui sont tombées en faillite : de l'anecdotique Tucker jusqu'à Citroën sans oublier le parcours heurté de Chrysler. Les risques de cette stratégie sont en effet évidents. Elle nécessite pour être mise en oeuvre que la firme puisse prendre les risques financiers nécessaires et soit en mesure d'offrir régulièrement des modèles innovants commercialement pertinents. Elle exige une organisation productive, tant en conception qu'en fabrication et distribution, très réactive, pour anticiper à bon escient les demandes émergentes, répondre et saturer la demande avant que la concurrence ne copie, ou bien au contraire pour retirer rapidement et au moindre coût le modèle qui n'a pas trouvé son public. Elle doit établir une relation salariale qui encourage l'innovation utile et la capacité à changer complètement de projet et de production, à tous les niveaux de l'entreprise.

Des trois constructeurs poursuivant aujourd'hui cette stratégie, seul Honda a véritablement construit un « modèle productif » lui assurant la réactivité nécessaire tant en conception qu'en fabrication et l'indépendance indispensable pour prendre les risques inhérents à cette stratégie. La firme s'autofinance et n'a constitué aucune association avec les fournisseurs, comme ses homologues japonais .

Compte tenu des exigences de la stratégie d' « innovation et flexibilité », on peut s'interroger aussi bien sur la fusion Daimler-Chrysler-Mitsubishi que sur l'alliance Renault-Nissan. Une hypothèse plausible dans ce dernier cas est le retour de Renault à une stratégie « volume et diversité » pour être en compatibilité avec Nissan. Renault serait alors en concurrence frontale sur le marché européen avec Volkswagen et PSA qui ont une longueur d'avance en la matière.

## CONCLUSION

Quand bien même les partenaires seraient les mieux disposés les uns vis-à-vis des autres, quand bien même ils auraient une bonne connaissance de la « culture » de l'autre, quand bien même ils s'allieraient dans les meilleures conditions, l'incompatibilité des « stratégies de profit » des constructeurs qui se regroupent semble bien constituer un obstacle majeur. L'obstacle est d'autant plus imparable que les acteurs croient qu'ils vont pouvoir se compléter, alors que tout les oppose. On ne peut être à la fois Einstein, Mozart et Carl Lewis. Lorsque deux firmes aux stratégies de profit différentes décident de se regrouper, elles doivent adopter une stratégie et une seule, soit par accord préalable (rare) soit par imposition de la volonté d'un des partenaires, comme Volkswagen a su le faire dès le début avec Audi, Seat et Skoda, comme Peugeot y est parvenu avec Citroën, après avoir frôlé la faillite. Il est cependant une autre voie, exceptionnelle,

puisque nous n'avons qu'un seul exemple au cours du XXème siècle : l'invention d'une nouvelle « stratégie de profit » en rendant compatible des sources de profit qui jusque là ne paraissaient ne pas pouvoir l'être. C'est ce que General Motors a fait dans les années 20 en combinant volume et diversité. Il lui a fallu pour cela inventer une nouvelle architecture du produit et le système productif correspondant. Il est possible qu'un des enjeux actuels dans l'industrie automobile soit de rendre compatible volume, diversité et innovation conceptuelle.