

Entre mondialisation et régionalisation Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile ?

Michel Freyssenet, CNRS-Paris
Yannick Lung, Bordeaux 4

L'internationalisation, enjeu de la fin de siècle pour l'industrie automobile

Si l'enjeu des années 80 a été pour les firmes automobiles de changer de modèle industriel, celui des années 90 sera probablement celui de leur redéploiement international. Certes, l'internationalisation de l'industrie automobile n'est pas nouvelle - elle a même été une de ses caractéristiques dès sa naissance - et les échanges internationaux ont pu représenter à différentes périodes dans le passé une part des ventes supérieure à celle que nous connaissons aujourd'hui (Bardou, Chanaron, Fridenson, Laux, 1977 ; Tolliday, 1996). L'histoire a montré qu'un tel mouvement peut s'arrêter et refluer, ne serait-ce que par les tensions économiques, politiques et sociales qu'il engendre (Hirst, Thompson, 1996). Incapable de générer par lui-même les règles qui pourraient en assurer le développement et la pérennité, il a suscité d'abord par réaction des politiques protectionnistes dans les années trente et ensuite après la deuxième guerre mondiale des politiques nationales de croissance autocalibrée dans le cadre de la Pax Americana, durant les « trente glorieuses ». La mondialisation n'est ni acquise, ni irréversible, ni inéluctable.

Cependant, la poussée actuelle d'internationalisation est différente des précédentes - notamment de celle des années soixante-dix et quatre-vingt analysée par le GERPISA dans l'une des premières recherches du réseau (Gerpisa, 1984) - en raison du contexte mondial de déréglementation et d'émergence de nouveaux pôles de croissance, mais surtout en raison de son origine. La confrontation des modèles industriels des firmes et des modèles nationaux de croissance à laquelle on a assisté au cours des vingt dernières années a déstabilisé les rapports salariaux, et ce faisant les marchés de nombreux pays mûrs, y compris ceux des pays qui ont profité de cette confrontation. Les firmes ne peuvent plus compter sur des marchés relativement prévisibles quantitativement et qualitativement.

Elles sont dès lors confrontées au choix suivant : soit elles s'organisent de telle sorte qu'elles puissent demeurer profitables dans un environnement économique international aléatoire en attendant une éventuelle homogénéisation des conditions de la concurrence en matière de produits, de capitaux et de travail; soit elles recherchent des espaces économiques locaux ou régionaux où se recréent les conditions d'une croissance régulée. Quel processus va l'emporter ? L'analyse des échanges internationaux ne permet pas aujourd'hui de dégager une tendance nette. Il convient donc de procéder à une description minutieuse des trajectoires d'internationalisation actuelles des firmes (constructeurs, fournisseurs, distributeurs) pour identifier leurs choix stratégiques réels et comprendre leurs résultats. Si ce qui précède est exact, la question des voies possibles d'internationalisation est évidemment essentielle pour les firmes de l'automobile.

Elle l'est aussi sur le plan scientifique pour comprendre ce qui se passe et va se passer dans l'industrie automobile. Soit les firmes vont adapter ou transformer leur modèle socio-productif en fonction du nouveau contexte mondial et des espaces régionaux qui se constitueront, soit elles vont privilégier les espaces rassemblant ou pouvant rassembler à moyen terme les conditions de possibilité de leur modèle actuel, soit elles méconnaîtront ou sous-estimeront les choix à faire en la matière et leurs performances devraient en être sérieusement affectées. La compréhension de l'action, et de ses résultats, des acteurs de l'industrie automobile dans tous les domaines (organisation productive et relation salariale) exigera donc de connaître la conception et les voies d'internationalisation prises par chacun.

La recomposition de l'espace économique et politique mondial

Les années 90 ne se présentent pas comme le simple prolongement de la crise ouverte au début des années 70, mais comme une période nouvelle. Prolongeant leurs efforts de réduction des écarts de compétitivité entre elles, les firmes automobiles et leurs fournisseurs cherchent toujours à accroître leur volume de production et la pénétration des marchés de leurs concurrents. Mais cette offensive se fait dans un espace mondial en voie de recomposition sous l'effet de quatre processus de nature différente, et parfois contradictoires, mais qui ont un impact majeur sur l'industrie automobile dans la mesure où ils renforcent la nature mondiale du processus concurrentiel : la globalisation financière, la libéralisation des échanges mondiaux et la dérégulation, la constitution d'ensembles régionaux autour des trois pôles de la Triade et l'émergence de nouveaux pays industrialisés - en particulier en Asie.

La globalisation financière

Si la question de la globalisation de l'industrie automobile est ouverte, notamment quant à ses formes (mondialisation ou régionalisation), la globalisation financière est aujourd'hui largement réalisée - même si ce processus n'a pas été accompagné par le développement d'un système de régulation adapté à cette nouvelle configuration. Sans évoquer les risques-système qui fragilisent l'ensemble de l'économie mondiale (Aglietta, Brender, Couderc, 1990 ; Bourguinat, 1989), les entreprises sont durablement soumises à des fluctuations plus ou moins erratiques des taux de change. Ces fluctuations affectent brutalement la compétitivité et la rentabilité des entreprises, bouleversant les paramètres d'une stratégie industrielle longuement planifiée et modifiant les projets d'investissement (Dohni, 1995). Les trois principaux pays automobiles (États-Unis, Japon et Allemagne) correspondent aux trois devises majeures du système monétaire international (Dollar US, Yen et Mark) qui subissent immédiatement les mouvements des opérateurs financiers et par lesquels les États peuvent chercher à dégager des marges de compétitivité. Face à l'appréciation de leurs monnaies, notamment vis-à-vis du Dollar, le Japon et l'Allemagne ont ainsi délocalisé une partie de leur production vers leurs marchés, ou vers des pays en développement. Inversement, le redressement de l'industrie automobile américaine a bénéficié de la dépréciation du Dollar, notamment vis-à-vis du Yen (la parité est passée de 150 Yens pour un Dollar au début 1990 à moins de 90 en 1995).

Ces fluctuations importantes et brutales ne concernent pas que les relations entre les trois régions-monde. Elles interviennent aussi à l'intérieur des espaces régionaux, y compris ceux qui sont censés être partiellement protégés des perturbations monétaires grâce à des mécanismes locaux de régulation comme ceux mis en place au sein l'Union Européenne. Compte tenu de l'importance des échanges intra-régionaux, au niveau du produit final comme à celui des composants, les firmes automobiles subissent de plein fouet les risques de change. En se couvrant par rapport à ces risques à l'aide de montages financiers de plus en plus complexes, les constructeurs accélèrent la financiarisation de l'économie mondiale.

L'actualité récente témoigne de ces risques avec l'effondrement du Peso mexicain par rapport au Dollar au quatrième trimestre 1994 et, surtout, avec les soubresauts du système monétaire européen qui ont affecté les cinq principaux pays automobiles. Les industries des pays à monnaie forte (Allemagne et France) ont subi les effets de la dépréciation de la Peseta, de la Lire et de la Livre Sterling. La compétitivité des produits (véhicules assemblés et composants) de l'Espagne, de l'Italie et de la Grande-Bretagne a ainsi été renforcée grâce à la chute de 20 à 30% de la valeur de ces devises. Ces modifications ont provoqué des pertes significatives pour les constructeurs allemands et français. Une réponse plus directement industrielle pour se prémunir des risques de change est l'internationalisation de la production, favorisée par la libération des échanges.

La libéralisation des échanges automobiles

La vague libre-échangiste qui domine la fin du vingtième siècle a conduit à l'élaboration négociée de nouvelles règles régissant le commerce international. Ces règles visent à supprimer, immédiatement ou à plus ou moins brève échéance compte tenu d'une période de transition, les obstacles tarifaires et non tarifaires aux échanges. La création d'une instance supranationale de régulation, l'Organisation Mondiale du Commerce, atteste de cette volonté même si son pouvoir n'est pas encore acquis, notamment face aux prérogatives des grandes puissances économiques (cf. l'Acte 301 aux États-Unis). L'industrie automobile est particulièrement concernée par la réduction, voire la suppression des obstacles aux échanges de produits automobiles (véhicules et composants), réalisée ces dernières années aussi bien par les grands puissances automobiles que par les plus petits pays qui ont été longtemps soucieux de protéger leur industrie nationale.

Entre les États-Unis, l'Europe et le Japon, la protection tarifaire est quasi-inexistante et les autres formes de protectionnisme font l'objet d'un démantèlement négocié (particulièrement entre le Japon et ses partenaires) et planifié. L'accord conclu entre le Japon et l'Union Européenne assurant une restriction volontaire des exportations des constructeurs japonais jusqu'à l'ouverture complète du marché européen au 1er janvier 2000 (Vigier, 1992 ; Surzur, 1995) en constitue une illustration. L'abandon des stratégies de substitution aux importations a conduit à la réduction des protections tarifaires et des contingents dans des pays comme le Mexique, le Brésil ou l'Australie, ce qui a brutalement ouvert leurs marchés à la concurrence internationale.

La tendance semble forte, même si certains reculs ne sont pas à exclure dans des contextes de crise. En témoigne la décision prise en 1995 par le gouvernement brésilien : confronté à une hausse brutale des importations creusant le déficit extérieur, il décide de relever de façon unilatérale ses tarifs douaniers sur les véhicules automobiles, d'abord à 32%, puis 70%, avant d'adopter un régime de quotas, y compris vis-à-vis de ses partenaires du MERCOSUR. Même si cette réaction a été, par la suite, tempérée après des négociations bilatérales avec l'Argentine et multilatérales avec l'Organisation Mondiale du Commerce (cf. Roldán, 1996), la situation semble parfois ambiguë et l'évolution encore réversible. La mondialisation de la concurrence provoque en effet un effritement des bases nationales de l'industrie automobile aussi bien au niveau du marché final (augmentation des importations et recul des producteurs nationaux) qu'au niveau des composants (internationalisation de l'industrie équipementière) fragilisant les firmes domestiques et l'ensemble de la filière automobile de chacun des pays.

Cependant la mondialisation de la concurrence ne signifie pas la création d'un marché automobile mondial. Un marché mondial supposerait que l'on retrouve dans les différents pays un produit ou une gamme homogène et un prix unique pour le produit final (véhicule ou gamme) comme pour les biens intermédiaires (équipements et composants), ce qui faciliterait une décomposition internationale du processus productif à l'échelle planétaire. On est loin d'une telle situation, en partie parce que les processus d'intégration régionale tendent à se renforcer.

Les processus d'intégration régionale

L'internationalisation des économies s'inscrit largement dans le cadre de l'édification en cours d'ensembles régionaux - même si cette « régionalisation » peut être encore discutée (Sachwald, 1996). L'intégration européenne en constitue la forme la plus avancée avec l'avènement d'une union économique et monétaire, qui va au-delà de la suppression des obstacles aux échanges jusqu'à la coordination des politiques économiques. L'Union Européenne constitue un pôle économique intégré, notamment sur le plan de l'industrie automobile dont les firmes définissent leur stratégie commerciale et leur implantation productive à l'échelle continentale (Bordenave, Lung, 1996 ; Hudson, Schamp, 1995). En Amérique du Nord, les firmes n'ont pas attendu la création officielle d'une zone de libre-échange (ALENA) pour intégrer leurs marchés et leurs systèmes productifs. Le Canada - qui a toujours été attiré par l'industrie états-unienne de l'autre côté des Grands Lacs - a ainsi largement bénéficié de l'Auto Pact conclu avec les États-Unis dès 1966, alors que les investissements nord-américains pour faire du Nord du Mexique une base d'exportation ont débuté dès les années quatre-vingt (Carrillo, 1990 ; Michelli, 1994). La montée des intégrations régionales dans les pays du Sud (MERCOSUR, ASEAN) constitue un phénomène plus récent, et particulièrement important pour l'industrie automobile dans la mesure où les effets de dimension (économies d'échelle) y sont très prégnants.

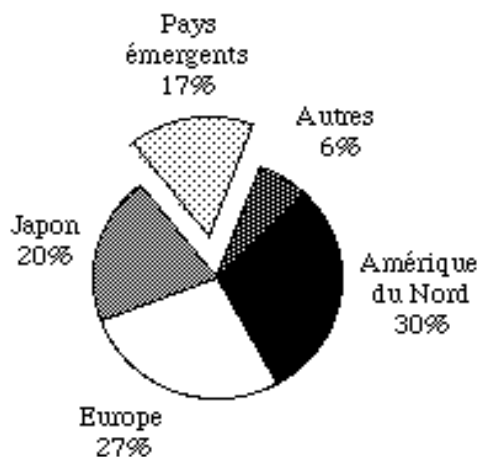
Compte tenu de la mondialisation de la concurrence, les firmes sont incitées à être présentes, sur le plan productif, dans chacune des régions, y compris dans la zone Asie-Pacifique dont le processus d'intégration est économiquement dominé par les entreprises japonaises - même s'il peut prendre des formes institutionnelles qui ne reconnaissent pas un leadership politique au Japon (type ASEAN). L'échelle de chacune de ces régions, elles organisent une division du travail pour tirer parti des avantages propres à chacune des localisations et s'appuient sur des compétences spécifiques. Cette division régionale verticale du travail est très marquée aussi bien à l'échelle européenne, en Amérique du Nord avec l'intégration du Mexique ou encore au sein des pays membres de l'ASEAN.

L'émergence de nouveaux pays automobiles

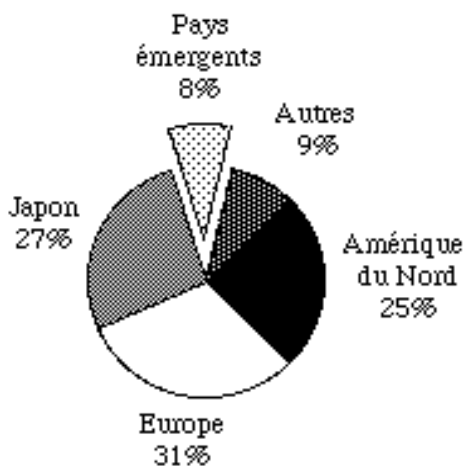
La mondialisation de la concurrence ne se limite pas à un renforcement de la rivalité directe entre les grands pays automobiles (USA, Japon, Allemagne, France et Italie). Elle tient aussi à l'émergence de nouveaux espaces pour l'industrie automobile, à la fois nouveaux marchés compte tenu des potentialités de croissance de la demande et nouveaux lieux de production compte tenu des avantages en termes de coûts, notamment salariaux. Ainsi la production des nouveaux pays automobiles dans la production mondiale a doublé au cours des cinq dernières années, passant de 8,4% en 1990 à 16,7% en 1995. Au-delà de ces pays (Chine, Inde, Corée du Sud, pays de l'ASEAN et du MERCOSUR), les nouveaux espaces automobiles concernent aussi d'autres ensembles comme l'Europe de l'Est ou encore le Moyen Orient - notamment la Turquie (Duruiz, 1996), voire l'Égypte - qui recèlent de fortes potentialités. Ces pays n'ont pas cependant le même statut vis-à-vis des espaces centraux de la Triade.

Un premier ensemble est formé des pays qui tendent à être absorbés dans les processus d'intégration régionale car ils sont directement insérés dans la division régionale verticale du travail. Après la péninsule ibérique dans les années 80 intégrée à l'Europe, c'est aujourd'hui vers l'Europe centrale et orientale qu'est réorienté le processus d'« européanisation » (Balcet, Enrietti, 1996 ; Sadler, Swain, 1994). En Amérique du Nord, les *Big Three* débordent sur le Mexique, après avoir investi le Canada. Dans un deuxième groupe de pays, le développement de l'industrie automobile semble s'inscrire dans un processus d'intégration régionale périphérique spécifique (Layan, Lung, 1996), comme le MERCOSUR (Laplaine, Sarti, 1996 ; Roldán, 1996) et l'ASEAN (Doner, 1991 ; Lecler, 1996). Cependant la capacité de telles configurations à résister aux forces centripètes émanant des pôles centraux n'est pas assurée, d'autant que les firmes qui conduisent ces processus sont en grande partie des multinationales américaines et japonaises.

Graphique 1 - Répartition de la production automobile mondiale
(Nombre de véhicules produits)



en 1990



en 1995

Pays émergents : MERCOSUR, ASEAN, Chine, Inde et Corée du Sud; Amérique du Nord : pays membres de l'ALENA; Europe : pays membres de l'Union Européenne.
Source : Automotive News

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysse-net.com, 2006, 556 Ko.

Ces intégrations périphériques restent donc fragiles compte tenu de leur position de « satellites ». Enfin, un troisième ensemble est constitué de la Corée du Sud et des pays continents comme l'Inde, la Chine ou la Russie. Ces pays ont les moyens économiques et politiques de constituer une industrie automobile relativement autonome du fait de l'étendue des marchés potentiels qu'ils offrent aux firmes. Ils disposent d'un important pouvoir de négociation pour imposer aux constructeurs occidentaux et japonais, comme aux équipementiers, des modalités d'implantation productive locale qui favorisent le développement d'une industrie automobile nationale (filiale ou complexe). L'association obligée avec une entreprise indigène, l'obligation de production locale de modèles récents avec des méthodes modernes de fabrication (au niveau de l'ensemble du processus, de l'organisation comme des équipements) visent à accélérer un transfert de technologies susceptible, à terme, de faire émerger de nouveaux concurrents pour les firmes installées. Malgré cette menace réelle, les firmes ont intérêt à accepter ces transferts sous peine de laisser la place libre aux concurrents si bien que les pays peuvent tirer parti de la rivalité concurrentielle. L'industrie automobile est ainsi largement affectée par la recomposition de l'espace économique et politique mondial : la mondialisation de la concurrence est un puissant facteur déterminant du rythme et des formes de l'internationalisation des firmes.

La mondialisation de la concurrence

L'internationalisation modifie en retour le contexte du jeu compétitif qui est dominé par trois caractéristiques majeures : premièrement, la redistribution géographique des ventes avec la saturation des marchés des pays industrialisés et la montée de nouveaux pays du Sud ; deuxièmement, la réorganisation productive qui a transformé les normes de production et d'échange ; troisièmement, la déstabilisation et la dérégulation des rapports salariaux.

La saturation des marchés « mûrs »

Au niveau des perspectives de la demande de produits automobiles, la saturation des marchés "mûrs" des pays industrialisés s'oppose au dynamisme récent des nouveaux pays émergents. La stagnation du marché automobile dans les pays de la Triade n'est pas un phénomène conjoncturel (récession en Europe et au Japon) : elle traduit une relative saturation de la demande automobile, le taux de croissance de ces marchés ne devant pas dépasser tendanciellement 2 à 3% par an.

L'usage du véhicule automobile pour les déplacements personnels est contraint par la concentration de la population dans les agglomérations urbaines, souvent mal pourvues en systèmes de transport collectif, et où tend à prévaloir un habitat dispersé (Dupuy, 1995 ; Orfeuil, 1994). Le développement du multi-équipement des ménages accentue la congestion urbaine et aggrave la pollution de l'air. Le succès de l'automobile devient une menace pour son industrie dans la mesure où la voiture est dénoncée comme la cause des maux de la société moderne. La menace de mesures radicales de la part des pouvoirs publics devenant de plus en plus crédible, les firmes automobiles explorent les nouveaux usages sociaux de l'automobile (comme le co-voiturage), accentuent la recherche de solutions techniques à travers de nouveaux services (comme le guidage électronique en temps réel) ou de nouveaux produits.

Si la recherche en matière de véhicule non polluant (voiture électrique) ne semble pas pouvoir trouver une réponse à brève échéance, d'autres solutions sont privilégiées, notamment les véhicules hybrides.

De nouveaux acteurs industriels apparaissent ainsi, comme les firmes de l'électronique et de la filière électrique, acteurs qui pourraient être mieux à même de repenser et donc de sauver le principe d'un engin à propulsion autonome individuel à diffusion de masse. Dans un contexte où la situation tend à s'aggraver, des innovations plus radicales sont susceptibles d'intervenir en dehors de l'industrie automobile, de la part d'acteurs moins enfermés par les choix technologiques antérieurs que les constructeurs (*lock in*, cf David, 1985). À plus court terme, l'urgence de la rivalité concurrentielle conforte les constructeurs automobiles dans leur paradigme traditionnel : ils s'efforcent de répondre à la saturation de la demande grâce à une segmentation accrue des marchés, en proposant des véhicules mieux adaptés aux nouvelles attitudes des consommateurs associant confort et utilitarisme comme le monospace en Europe, le *pick up* aux États-Unis ou encore la mini-voiture urbaine et ses variantes électriques.

Les nouveaux marchés automobiles

Compte tenu de la saturation de ces marchés et de l'apparition de capacités de production excédentaires (évaluées à plus de deux millions d'unités en Europe) avec les nouveaux arrivants, les constructeurs vont rechercher de nouveaux marchés dans les pays émergents. Certes, les marchés du Nord représentent encore les trois-quarts des ventes automobiles mondiales en 1995, mais les positions y sont acquises et relativement stabilisées. Compte tenu du volume des ventes, ils demeurent, et demeureront l'enjeu principal dans les stratégies des firmes. Mais la conquête de parts de marché ne peut y être obtenue qu'au détriment d'un concurrent, dans le cadre d'un affrontement coûteux. Sur les nouveaux marchés, les jeux sont plus ouverts puisqu'il s'agit de partager des ventes supplémentaires en forte croissance.

C'est presque à une ruée de l'ensemble des constructeurs automobiles à laquelle on assiste, si bien que la concurrence se fait rude sur ces marchés qui ont longtemps été des « chasses gardées » de filiales protégées par les barrières protectionnistes. L'ouverture de ces pays et l'arrivée de nouveaux concurrents imposent la définition de produits mieux adaptés à ces marchés. Alors qu'il y a peu, les produits fabriqués et vendus dans les pays du Sud étaient des modèles obsolètes (la Renault 12 la Ford Taunus étaient assemblées en Turquie il n'y a pas si longtemps), usinés avec des équipements usagés transférés des usines des pays centraux, les nouveaux produits sont les versions les plus modernes des modèles de base dans les pays centraux, voire de versions adaptées développées pour les pays du Sud (Fiat Palio, Asian car...). Compte tenu du faible niveau de revenu de ces pays et de la nécessité d'atteindre un volume important pour amortir l'investissement, ces modèles doivent être produits à des coûts concurrentiels.

Sur ces marchés émergents, comme dans les pays industrialisés, les constructeurs s'efforcent donc d'augmenter leur part de marché en s'appuyant sur les stratégies industrielles fondamentales qui, loin d'être antinomiques, sont complémentaires : d'une part, en offrant des produits plus spécifiques, ce qui conduit à une *augmentation de la variété* de l'offre (Chanaron, Fujimoto, Lung, Raff, 1996) ; d'autre part, en misant sur la *réduction des coûts*. Le facteur prix joue un rôle prédominant dans l'attitude et les choix des consommateurs d'autant plus que, si les produits offerts par chaque constructeur sont de plus en plus diversifiés (élargissement de la gamme), les gammes sont de plus en plus

homogènes entre les constructeurs et les caractéristiques des véhicules (propriétés, qualité) se sont largement rapprochées sur chaque segment - voire entre les segments du marché.

La réorganisation industrielle

Les firmes automobiles sont confrontées à ce nouveau contexte concurrentiel alors qu'elles ont, au cours des dernières années, largement reconfiguré leur organisation productive en adoptant de nouvelles techniques de gestion de la production permettant d'augmenter à la fois la qualité, la variété et la productivité. Ces changements structurels sont intervenus, selon des trajectoires différenciées (Freyssenet, Mair, Shimizu, Volpato, 1996), en fonction de temporalités propres à chaque firme dans la mise en cohérence des nouveaux dispositifs articulant leur relation au marché (organisation productive) et la gestion du travail (relation salariale).

Cette diversité des trajectoires et la pluralité trop souvent sous-estimée des modèles industriels ont fondé des réponses productives différenciées des constructeurs (Boyer, Freyssenet, 1997) face aux nouvelles normes mondiales de production et d'échange de l'industrie automobile. On constate notamment un relatif nivellement des écarts en matière de qualité par rapport à la situation qui prévalait il y a une dizaine d'années (MacDuffie, Pils, 1994) ainsi qu'une relative homogénéisation des gammes dans la mesure où les constructeurs ont diversifié leurs modèles pour être présents sur les principaux segments des marchés automobiles. Dans le même temps, les firmes (constructeurs et équipementiers) ont augmenté de façon significative la productivité des facteurs employés, grâce à des modes organisationnels plus efficaces permettant de gérer simultanément les trois principales dimensions de l'efficacité productive : la qualité, la variété et la productivité. Des gains de productivité importants ont été réalisés au cours de la dernière période, même si des différences subsistent en la matière. L'internationalisation offre alors des ouvertures supplémentaires pour restaurer des marges de profit laminées par l'affrontement concurrentiel par les prix et tenter de retrouver des situations de quasi-rente.

Il y a eu des reconfigurations des modèles industriels (Boyer, Freyssenet, 1995), mais celles-ci ont été effectuées au niveau local : c'est au niveau de chacune des firmes, qu'a été tenté un processus, plus ou moins achevé, de mise en cohérence interne et de mise en pertinence externe des différents dispositifs et pratiques techniques, organisationnels et gestionnaires visant à réduire les incertitudes du marché et du travail. Ces reconfigurations locales n'ont donc pas débouché sur de nouvelles cohérences macro-économiques, ce qui a contribué à conforter les incertitudes concernant l'évolution des marchés automobiles.

La déstabilisation des rapports salariaux

La réorganisation productive s'est traduite par une contraction de l'emploi de l'industrie automobile, contraction qui a été d'autant plus forte que les constructeurs et les équipementiers adoptaient des solutions draconiennes de réduction des coûts afin de renforcer leur compétitivité-prix. Ceci s'est avéré dramatique dans les pays où ce secteur joue un rôle majeur : en France, plus de 100.000 emplois ont été supprimés depuis 15 ans dans la construction automobile. La réduction de l'emploi a ainsi contribué à accentuer le dualisme social résultant de la déstabilisation et de la dérégulation des rapports sala-

riaux (Castillo, Mendez, 1996), notamment à travers l'effondrement du système de négociation collective qui s'était constitué dans l'après-guerre, sous des formes différenciées selon les pays (Boyer, 1987). La réduction de l'emploi automobile s'est traduite par un gonflement de la population des chômeurs, directement par des licenciements, mais surtout indirectement par l'absence de nouvelles embauches des jeunes sortant de formation. Dans les régions mono-industrielles centrées sur l'automobile, la crise a pris un caractère particulièrement aigu, par exemple à Détroit aux États-Unis (Trachte, Ross, 1985), affectant l'ensemble de l'économie et de la société locale. Certes, les suppressions d'emploi dans l'industrie automobile ont parfois été compensées par l'expansion rapide des secteurs des services, mais la précarité des emplois créés, la faiblesse de la rémunération et l'absence de régulation collective ont pu conduire à une baisse du salaire réel. Dans ce contexte, la remise en cause de l'État-Providence accentue la montée des inégalités sociales.

Cette situation tend à remettre en cause des comportements de consommation qui avaient jusque-là dominé et favorise l'apparition de nouvelles attitudes des consommateurs (Rochefort, 1996), notamment d'autres usages sociaux de l'automobile et d'autres attentes, donc d'autres produits. Dans le même temps, la généralisation du chômage en Europe et la contraction du salaire réel aux États-Unis poussent à l'exclusion d'une partie du marché potentiel de l'automobile (notamment les jeunes). La crise sociale renforce la saturation du marché automobile et incite les constructeurs à offrir des produits spécifiques à une clientèle au faible revenu (Renault Twingo ou Fiat Cinquecento). Mais le déplacement de la demande vers des voitures de plus petite dimension met en péril la rentabilité économique des constructeurs car les marges bénéficiaires y sont plus réduites que sur les voitures plus luxueuses. La contraction du marché automobile européen (à peine plus 12 millions de voitures neuves ont été vendues dans les pays de l'Union Européenne en 1995 contre 13,3 millions en 1990) s'est ainsi accompagnée d'une réduction de la part des voitures de haut de gamme (segment D type Renault Safrane) qui passe de 3,6% à 2% du marché sur la même période. Sur le marché du bas de gamme, les consommateurs sont particulièrement sensibles aux différences de prix, ce qui accentue l'affrontement concurrentiel par les prix et renforce la nécessité de compresser les coûts.

S'internationaliser pour réduire les coûts et accroître la variété

La réduction des coûts et l'accroissement de la variété des produits demeurent les deux objectifs majeurs des firmes automobiles pour renforcer leur compétitivité - objectifs dont l'incompatibilité n'a été qu'exceptionnelle (Jetin, Lung, 1996). Or l'internationalisation est au coeur de ces enjeux, comme cela se déduit de l'analyse des cinq orientations principales des constructeurs pour atteindre ces objectifs : la simplification des produits (*decontenting*), la réorganisation de la distribution, la pression sur les salaires et le flexibilité du travail, la réduction des coûts d'approvisionnement et, naturellement, l'internationalisation productive.

La vogue du *decontenting*

Aujourd'hui, la mode parmi les constructeurs automobiles est au *decontenting* - la simplification du produit - en dépouillant la voiture de ses complications superflues, notamment des perfectionnements techniques parfois inutiles qui ont été introduits sur le

véhicule automobile. Ces complications engendrent un surcoût direct, par les coûts de fabrication de composants ou la complexification de l'assemblage, et des coûts indirects résultant par exemple de la surcharge en poids ou encore des coûts de gestion d'une variété excessive de certains composants (parfois simple comme les tapis de sol). Une telle sophistication technique ou gestionnaire ne se justifie pas toujours, notamment quand elle n'est pas visible par le consommateur et qu'elle n'apporte aucune valeur d'usage supplémentaire au produit.

D'une certaine manière, cette vogue du *decontenting* est en grande partie un mouvement de balancier consécutif à certains excès à deux niveaux : d'une part, en matière d'introduction de nouveautés techniques visant à améliorer le confort, la qualité ou la sécurité, ce qui a provoqué une hausse significative du prix réel des voitures au cours de la dernière période (alors que le salaire réel stagnait, voire régressait) ; d'autre part, à travers une prolifération excessive de la variété des modèles, des variantes et des combinaisons associées à chaque modèle. Ces excès ont été particulièrement marqués au Japon avec le boom économique (bulle) de la deuxième moitié des années 80, si bien que le retournement brutal de la conjoncture aura révélé cet *over-engineering* ou ce *Fat Design* (Fujimoto, 1996) incitant les constructeurs à une rationalisation des coûts (Ikeda, Nagakawa, 1996).

Par comportement mimétique concurrentiel, les américains suivront et plus tard les européens importeront cette orientation comme auparavant le *re-engineering* ou le *benchmarking*. Si le *decontenting* n'est pas un facteur majeur de l'internationalisation, celle-ci peut en partie le faciliter notamment à travers la rationalisation des modèles et des composants dans une perspective globale (partage des organes, réduction des plateformes).

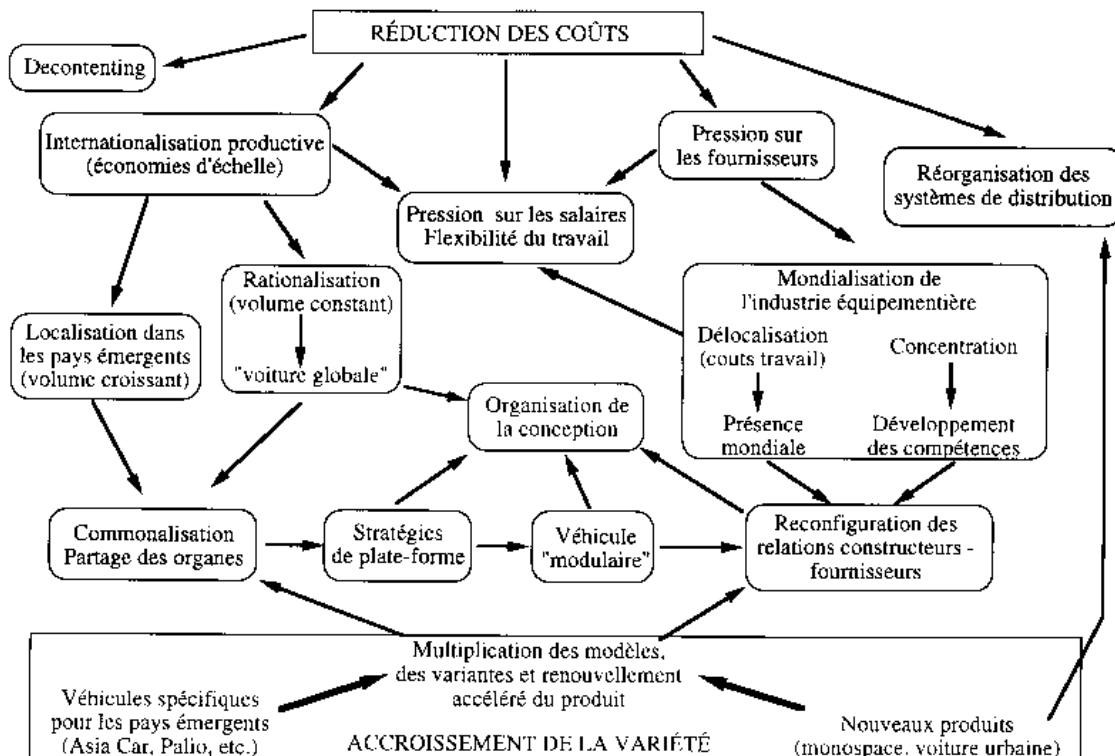
La réorganisation de la distribution

Avant la vogue du *decontenting*, une autre orientation relativement récente engagée par les constructeurs pour comprimer les coûts a été la réorganisation des systèmes de distribution. Il y a dans ce domaine de fortes marges de manoeuvre dans la mesure où les coûts de marketing et de distribution représentent environ le tiers du prix de vente (hors taxes) d'un véhicule. Cette préoccupation de réduction des coûts de la distribution est non seulement le fruit de l'affrontement concurrentiel entre constructeurs, mais il est aussi le contrecoup de l'apparition de nouveaux concurrents potentiels dans le domaine de la distribution automobile. Les constructeurs doivent notamment tenir compte du débordement vers la vente de véhicules neufs de la part des grands groupes spécialisés dans la vente de véhicules d'occasion aux États-Unis, des effets de la concurrence sur certains services associés à la distribution par les groupes spécialisés dans la réparation automobile (type Midas) et des effets de la déréglementation de la distribution en Europe (Jullien, Chanaron, 1996).

Les groupes automobiles s'efforcent ainsi de repenser leur système de distribution en testant des nouveaux types de distribution, notamment à l'occasion du lancement de produits innovants (par exemple avec la commercialisation par les grandes surfaces envisagée pour la minivoiture "Smart" de Mercedes et Swatch). Les expériences restent toutefois encore limitées et les restructurations en cours restent, dans une large mesure, confinées à l'échelle des différents pays - y compris en Europe. Les pratiques de distribution renvoient à des inerties institutionnelles fortes traduisant non seulement l'effet des réglementations nationales mais aussi les pratiques culturelles des consommateurs,

comme l'illustre le système traditionnel de distribution au Japon. Dans cette perspective, on peut s'interroger sur la possibilité de création de grands groupes internationaux de distribution qui pourraient devenir une menace pour les constructeurs automobiles.

Schéma 1 - L'internationalisation des firmes, comme stratégie de réduction des coûts et d'accroissement de la variété



La pression sur les coûts salariaux

La troisième recette des constructeurs pour comprimer leurs coûts est une orientation bien connue : faire pression pour contenir ou abaisser les coûts salariaux. Bien que de nombreux travaux indiquent que ces coûts ne représenteraient qu'une faible part de la valeur du produit automobile (7 à 10%), la préoccupation est constante parmi les firmes : limiter la progression des salaires directs et indirects versés aux travailleurs de l'automobile (et aux organismes de protection sociale). Alors que l'indexation des salaires sur les prix - qu'elle soit tacite ou reconnue dans les conventions collectives - caractérisait l'âge d'or du fordisme, la désindexation est acquise et la tendance est à moduler le salaire en fonction des résultats économiques de l'entreprise dans une optique de partage des profits.

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freyssenet.com, 2006, 556 Ko.

Au-delà, les constructeurs s'efforcent aussi d'obtenir, de la part des salariés et de leurs organisations syndicales, une remise à plat des modalités d'organisation du travail en reconfigurant la relation salariale afin d'obtenir une plus grande flexibilité du travail aux niveaux externe et interne. La flexibilité externe concerne principalement les différentes modalités facilitant un ajustement quantitatif de l'emploi en fonction de la conjoncture : facilités d'embauche et de licenciement, ajustement saisonnier du travail hebdomadaire sur un temps de travail annualisé, variations par les heures complémentaires, etc... Cette préoccupation peut s'avérer compatible avec la revendication d'une réduction du temps de travail par les syndicats ouvriers, et les négociations syndicats-direction peuvent autoriser des avancées en la matière. Volkswagen a ainsi concédé - au moins provisoirement - la semaine de 32 heures à ses salariés allemands, ce qui lui permet de faire face à un excès de main-d'oeuvre. Mais l'enjeu de telles négociations concerne aussi le plus souvent la flexibilité interne du travail à travers la redéfinition des modalités d'intervention des salariés, notamment dans le cadre du travail en équipe (Durand, Castillo et Stewart, 1996) et bien sûr l'intensification du travail, et à travers des horaires permettant une utilisation plus large des équipements (travail de nuit et week-end) afin d'en accélérer l'amortissement économique.

Pour renforcer leur position dans ces négociations (qu'elles soient formelles ou implicites) et obtenir des concessions de la part de leurs salariés, les firmes recourent largement à une double menace.

D'une part, la menace de délocalisation des activités productives à l'étranger. Largement utilisée dans les années soixante-dix vis-à-vis des travailleurs de l'industrie automobile aux États-Unis (menace vers le Canada, puis le Mexique) et en Grande-Bretagne (délocalisation vers l'Espagne), cette stratégie s'est avérée payante. Elle se reproduit aujourd'hui en Allemagne. Alors que l'avantage traditionnel de l'industrie allemande (sa compétitivité-hors prix) s'effrite sous l'effet de la montée de la concurrence étrangère, notamment japonaise, ses coûts salariaux élevés et l'appréciation du mark rendent de plus en plus crédibles les perspectives de délocalisation à l'étranger. En attestent les implantations récentes de BMW et Mercedes aux États-Unis, de la coentreprise de Mercedes et Swatch en France et les implantations allemandes dans les pays d'Europe centrale et orientale (Pologne, Tchéquie et Hongrie notamment). La plupart des constructeurs automobiles présents en Allemagne (VAG, Mercedes, Opel, Ford) ont ainsi obtenu des concessions significatives de la part des syndicats. Par un renversement de situation familier de l'histoire, après avoir été l'objet des menaces notamment par rapport aux travailleurs britanniques (Bordenave, Lung, 1988), l'Espagne en devient aujourd'hui le sujet avec la perspective d'une délocalisation du Sud vers l'Est de l'Europe

D'autre part, l'externalisation de la production de composants et équipements réalisés jusque-là en interne dans la mesure où les fournisseurs peuvent offrir les mêmes produits à des coûts plus faibles et avec une flexibilité d'adaptation large (volume, qualité, juste à temps, compétences techniques, etc.).

La pression sur l'industrie équipementière

La pression sur les fournisseurs est une autre stratégie fondamentale dans l'industrie automobile en matière de réduction des coûts, d'autant que près de 70% de la valeur d'un véhicule est produite par l'industrie équipementière et les sous-traitants. Compte tenu du renforcement de la concurrence par les prix, les constructeurs se sont donc lar-

gement retournés vers leurs fournisseurs pour obtenir des baisses significatives de prix afin de diminuer leurs coûts. La rationalisation de l'industrie équipementière devrait donc s'accélérer, notamment sous l'effet de la mondialisation de ce secteur qui constitue une réponse aux différentes contraintes fortes qui pèsent sur lui. Les firmes sont amenées à renforcer leurs compétences technologiques pour concevoir des équipements souvent intenses en technologie dans leur contenu (électronique, composites, etc.) ou dans leur process, et dotés de la meilleure qualité possible, non seulement en terme de non défectuosité mais aussi de caractéristiques d'usage du produit (*product integrity*) - d'où une forte pression à innover. Ces compétences sont à consolider d'autant plus que les constructeurs délèguent aux équipementiers une partie croissante de la conception, de la production et de l'assemblage non seulement des composants, mais aussi des fonctions et donc des sous-systèmes du véhicule automobile. Il faut donc des compétences renforcées mais aussi des coûts plus faibles, ce qui pousse à la délocalisation des activités intenses en travail dans les pays et les régions à faible coûts salariaux comme les périphéries de la Triade : Mexique (Carrillo, 1996), l'Europe de l'Est et l'Asie du Sud Est (Lecler, 1996).

L'approvisionnement à l'échelle mondiale (*global sourcing*) devient un leitmotiv : il s'agit d'une relation d'approvisionnement privilégiée entre le constructeur et l'équipementier (souvent unique fournisseur pour le composant concerné) qui alimente l'ensemble des usines de son client, quelles que soient leurs localisations à travers le monde (pour une illustration de ces stratégies en Espagne, cf Alaez, Bilbao, Camino, Longas, 1996). Les chaînes de montage peuvent être alimentées par des composants importés d'une usine mondiale ou par les produits fabriqués localement grâce à la localisation conjointe du fournisseur dans le pays ou la région où est située l'usine du constructeur. L'approvisionnement à l'échelle mondiale permet à la fois : de s'appuyer sur un équipementier de dimension internationale, qui a donc les « capacités » requises (Chandler, 1992) car il a développé ses compétences fondamentales et dispose des ressources financières suffisantes pour investir en recherche-développement et innover en proposant de nouveaux équipements; et de comprimer les coûts grâce aux économies d'échelle autorisées par le volume élevée de production des composants.

La concentration de l'industrie équipementière (Sadler, 1996) semble ainsi s'accélérer à travers des mouvement de fusion-acquisition à l'échelle mondiale (dans le cas de l'Europe, cf. tableaux 1.A et 1.B). Le mouvement croisé d'investissement des deux côtés de l'Atlantique conduit à un renforcement de la présence des équipementiers américains en Europe (la division équipementière de GM, Delphi, n'a-t-elle pas été le candidat le plus crédible au rachat de Valeo, solution à laquelle se sont opposés les constructeurs français PSA et Renault) à laquelle les industriels européens s'efforcent de répondre en s'implantant aux États-Unis, et autour des usines d'assemblage qui s'édifient dans les pays émergents. L'internationalisation prolonge la concentration de l'industrie déjà à l'oeuvre sous l'effet de la restructuration des relations d'approvisionnement par l'adoption d'une relation hiérarchisée (Chanaron, 1995 ; Helper, Sako, 1996; Chanaron, de Banville, 1996). Ceci ne doit pas être assimilé à un alignement sur un quelconque modèle japonais de référence - le Japon étant lui-même affecté par une remise en cause des relations d'approvisionnement traditionnelles qui prévalaient (Ikeda, Nagakawa, 1996 ; Guelle, 1996).

Fusions acquisitions dans l'industrie équipementière en 1995 et 1996

Tableau 1A. Principales opérations de fusions et acquisitions annoncées en 1995

Main acquisitions of European companies announced In 1995		
Target / Country	Acquirer / Country	Sector
Acts / UK	Tsuchiya / Japan	Manufacturing
Altissimo / Italy	Amiclas / Italy/France	lighting
Automotive Products / UK	Automotive * / UK	brakes
Becker / Germany	Harman Int / US	Interior parts
Bellino / Germany	UPF Group / UK	pressings
CEAc / France	Exide / US	batteries
Ebyl Durmont / Austria	Magna / Canada	interior parts
Empe / Germany	MBO1 / Germany	interior parts
Euroval	Motorenkomponenten / Germany	Mahle / Germany
FSO Clutches / Poland	Valeo / France	clutches
GKN axles / UK	Dana / US	axles
Hammerverken / Sweden	Autoliv / Sweden	Seat sub- systems
Harman SA (50%) / France	Magneti Marelli / Italy	mirrors
Hohe / Germany	Donnelly Mirrors / US	mirrors
Isodelta (49% + options) / France	Autoliv / Sweden	steering wheels
Mannesmann Fahrzeugteile / Germany	Lunke & Sohn / Germany	pressings
Manufacuras Fonos / Spain	Tenneco / US	exhausts
Melfin / UK	Tricom Automotive / UK	seating
Mercedes-Benz, plastics operation, Woerth / Germany	SAI / France	plastic parts
Plastifol / Germany	Automotive Industries / US	interior parts
Reydel / France	Plastic Omnium / France	plastic parts
Roth Frères / France	Johnson Controls / US	seating
Safiplast / Italy	Ergom / Italy	fuel tanks
Safiplast / Italy	Solvay / Belgium	fuel tanks
SEIM / France	MGI Coutier / France	wiper pumps
Sommer Alibert (50% of UK subsidiary)	Masland / US	interior parts
Styr-Daimier-Puch / Austria	Daewoo / Korea	engines & drivertrain
Thermal- Werke / Germany	Valeo / France	heaters
Vaisala Technologies / Finland	Breed Technologias / US	sensors
VDT / Netherlands	Bosch / Germany	gear boxes
Viktor Achter / Germany	Milliken / US	textiles

*Management buy out ¹CVC and Goldman Sachs

Sources : UBS and Automotive News Europe (does not include acquisitions by Europeans outside Europe)

Principales opérations de fusion et acquisitions annoncés durant le premier semestre

Major automotive manufacturing sector transactions in Europe in first half of 1996

Target company	Acquirer	Country	Sector
Automotive components			
Dunstable Ltd., UK	Tridon Inc	USA	Wiper motors
Britax Vega Ltd, (50%) UK	Koito Mfg. Co	Japan	Lightning
BSK Holdings Ltd., UK	TransTec plc	UK	Aluminium die-castings
Davidson Marley			
BV (50%), Netherlands	Textron Inc.	USA	Interior trim
Fiat (cable operations), Italy	Labinal SA	France	Wiring
Fist SpA, Italy	Valeo SA	France	Door Handles, locks
Fonlem, France	Groupe Valfond	France	Castings
Callino Plasturgia S.r.l., Italy	Breed Technologies Inc.	USA	Plastic parts
Gebr Happich GmbH., Germany	Becker Group Inc.	USA	Interior Trim
International Radiator Services, UK	Partco	UK	Radiators
Isodelta SA, France	Autoliv AB	Sweden	Steering/ Wheels
Marley Automotive			
Components group, UK	Magna		
	International, Inc.	Canada	Interior Trim
Momo SpA, Italy	Breed Technologies Inc.	USA	Steerings, Wheels
Pebra GmbH, Germany	Magna		
	International, Inc.	Canada	Plastic/metal/parts
Phoenix Airbag GmbH., Germany	Safety components		
	International, Inc.	US	Airbags
Pioneer Holdings, UK	UPF group plc	UK	Exhausts
Rearsby Automotive Ltd., UK	Adwest Group plc	UK	Metal parts
Renault (2 valve plants), France	TRW Inc	US	Valves
Scandmec AB, Sweden	Kongsberg		
	Automotive AS	Norway	Gear parts
Silenciadores PCG SA, Spain	ECIA SA	France	Exhausts
Way Assauto srl, Italy	Arvin	US	Exhausts

* Including increases of share to over 50 percent

Acquisitions by European automotive groups in the rest of the world, first half 1996

Allied Signal brakes US	Robert Bosh GmbH. Germany	Brakes
Metal Leve SA, Brazil	Mahle GmbH & Consortium, Germany	Pistons
Plexicor Australia		
Pty. Ltd., Australia	Mc Kechnie plc, UK	Plastic parts
Woven Electronics Inc. US	Marling Industries plc. UK	Seat belts

- Also, Varity Corp. of the US and Lucas Industries of the UK announced their merger

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

En tout état de cause, la globalisation est devenue le maître-mot de l'industrie équi-
pementière automobile aujourd'hui profondément restructurée par cette course à la dimen-
sion mondiale. Avec l'externalisation d'une partie importante de la production (mou-
vement qui semble aujourd'hui stabilisé), l'émergence de grandes firmes équipementières
multinationales possédant les compétences technologiques et les ressources financiè-
res suffisantes pour discuter d'égal à égal avec les groupes automobiles devrait faire
évoluer le rapport des forces entre les composantes du système automobile et aboutir à
une reconfiguration des relations entre constructeurs et fournisseurs.

L'internationalisation de la production

Enfin, et plus directement, la réduction des coûts peut s'appuyer sur
l'internationalisation de la production. Cette internationalisation permet notamment de
bénéficier d'économies d'échelle grâce à l'augmentation du volume résultant d'une lo-
calisation dans les pays émergents et grâce à la rationalisation de la production autorisée
par la présence simultanée sur les marchés des pays industrialisés. En effet, à volume
constant, la production et la commercialisation des mêmes produits (en général conçus
et fabriqués sur le sol domestique) sur tous les marchés, au lieu de proposer des produits
différents, engendrent des économies d'échelle. La stratégie de la « voiture globale »
(*global car*) reprend les tentatives de « voiture mondiale » (*world car*) esquissées par
les américains dans les années 70 en riposte aux avancées japonaises et dont les succès
ont été divers (Maxcy, 1981). Il s'agit de produire et de commercialiser sur les princi-
paux marchés (notamment ceux de la Triade) un véhicule qui répond aux attentes (atten-
tes parfois diversifiées) des consommateurs de ces marchés, partage donc de nombreux
composants tout en acceptant des déclinaisons pour adaptations locales. Initiée par
l'américain Ford (Bordenave, 1996), cette stratégie serait aujourd'hui reprise par Gene-
ral Motors pour les moteurs et certains segments (notamment le modèle moyen inférieur
/ *small car*). D'une certaine manière, les firmes japonaises sont engagées dans un mou-
vement inverse avec leur stratégie d'adaptation locale de leurs modèles, alors qu'elles
ont longtemps commercialisé un produit homogène sur l'ensemble des marchés (*local
globalisation* pour Honda, cf. Mair, 1994).

Supposant une relative convergence des marchés automobiles, la
« commonisation » et le partage des principaux organes s'inscrivent dans le cadre des
stratégies de réduction du nombre de plates-formes à l'échelle mondiale engagées par
les constructeurs (cf. tableau 2). Il s'agit de répartir sur un plus large volume les coûts
croissants de conception de modèles toujours plus nombreux et dont le cycle de vie est
réduit du fait du renouvellement accéléré des produits. La stratégie de plate-
forme permet de concilier la réduction des coûts avec l'accroissement de la variété qu'impose
l'affrontement concurrentiel : les nouveaux produits des marchés des pays industrialisés
(monospace, minivoiture urbaine) comme les véhicules spécifiques que certains cons-
tructeurs offrent sur les marchés émergents peuvent être développés à partir d'une
même plate-forme, ce qui réduit les coûts de conception, accélère le cycle de dévelop-
pement et augmente les économies d'échelle pour les composants partagés.

Ainsi la Palio développée sur la plate-forme du modèle Uno de Fiat pourrait être
produite à près de 750.000 exemplaires dans les nouveaux pays automobiles du Sud (et
la Pologne). Les versions des véhicules japonais adaptées aux marchés du Sud Est asia-
tique (*Asian cars*) sont dérivées des modèles domestiques (par exemple la Honda City
fabriquée et commercialisée en Thaïlande à partir de la Civic).

Tableau 2 - Les stratégies de plates-formes

Groupe automobile	Marques	Nombre actuel	Nombre ciblé
Volkswagen	VW, Audi, Seat, Skoda	16	4
Ford Motor Company	Ford North America, Ford Europe, Lincoln, Mercury, Jaguar	24 *	16 *(2004)
General Motors	Chevrolet, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac, Saturn, Opel, Saab	14	7
Renault et PSA	Renault	5	3
	Citroën, Peugeot	6	3

* Nombre mondial de plates-formes pour voitures particulières et véhicules industriels légers (light trucks)

Source : constructeurs automobiles, presse

L'accroissement de la variété implique un élargissement de la gamme des constructeurs grâce à une multiplication des modèles, des variantes et un renouvellement accéléré des produits. Cet accroissement de la variété ne doit pas générer un surcoût excessif, ce qui incite les constructeurs : à utiliser au maximum les composants et plates-formes (commonalisation, stratégie de plate-forme)*, à développer des alliances avec certains concurrents pour les marchés (véhicules et les composants) de faible volume (cf. Chanaron, de Banville, 1996), à déléguer aux équipementiers une partie importante du développement, de la fabrication, voire de l'assemblage.

Cette externalisation réduit l'engagement financier, et donc les risques encourus par le constructeur. Elle permet de traiter un nombre plus élevé de projets et donc de ne pas être limité par les seuls moyens (en travail comme en capital) du constructeur en matière de conception et de production. Enfin, elle s'appuie sur les compétences spécifiques des équipementiers, donc augmente la qualité du produit.

L'évolution du produit automobile

Cette évolution suppose à la fois une certaine convergence des principaux marchés pour que les plates-formes puissent être partagées pour des modèles répondant à des attentes différenciées des consommateurs, et une évolution technique du produit vers une conception « modulaire » du véhicule. Sur ce point, deux conceptions du produit automobile s'opposent. Dans une première optique, le véhicule automobile est un « produit-système » dont les qualités et caractéristiques d'usage dans un environnement extrêmement variable s'accorde mal d'une approche ensembliste (procédant par simple sommation). Plusieurs exemples peuvent illustrer cette proposition : la tenue de route ne dépend pas que de la seule direction, mais des réactions (en chaîne) de l'ensemble du véhicule ; les qualités en matière de vibrations et d'acoustique sont elles déterminées par de nombreux composants et, surtout, leur agencement, etc. La voiture est un produit système au sens fort du mot « système » : les caractéristiques du véhicule sont plus que l'ensemble des caractéristiques des composants. Or les exigences croissantes des consommateurs en matière de qualité (*product integrity*) conduiraient les constructeurs à concevoir des produits de faible volume toujours mieux adaptés.

À cette conception s'oppose une autre orientation qui considère que le produit automobile est de type modulaire : il peut se reconfigurer, au moins partiellement, par modification de différents sous-ensembles. Il s'agit de la conception de la voiture qui prévalait aux origines de cette industrie avec une séparation entre la conception et la cons-

truction du châssis d'un côté, et celle de la carrosserie et de l'aménagement intérieur de l'autre, ou encore celle du moteur et des organes mécaniques. Cette séparation s'est maintenue dans l'industrie du poids lourd et elle s'accorderait parfaitement des exigences de la commonalisation, de la délégation de la conception, de la production et de l'assemblage de sous-systèmes aux équipementiers. Elle constitue une perspective que crédibilise les efforts actuels engagés par les constructeurs, notamment européens - à moins qu'il ne s'agisse d'un retour de balancier qui précédera la restauration de la singularité.

Compte tenu des spécificités de l'industrie du poids lourds, la première expérimentation a été engagée dans une usine d'assemblage de camions de Volkswagen au Brésil (Marx, Zilbocevius, Salerno, 1996). De telles pratiques devraient intervenir dans les usines européennes d'assemblage de voitures dans les prochains mois (notamment pour la Skoda Octavia ou encore la Smart).

Cette évolution place la conception du produit et l'organisation de la conception au coeur des restructurations en cours (Durand, 1996). Le développement de produits à l'échelle mondiale implique de nouvelles méthodes dans la relation aux différents marchés et dans la gestion des relations entre les différents services et départements concernés par la conception d'une « voiture globale ». Il s'agit de faire travailler ensemble des salariés appartenant à des services différents (par exemple Marketing et Design) et localisés dans différentes régions du monde (par exemple les salariés du Marketing en Europe et ceux des États-Unis).

La stratégie de plate-forme, et plus largement le véhicule modulaire impliquent eux aussi une redéfinition des méthodes d'organisation de la conception d'autant que l'implication précoce des équipementiers dans le développement de nouveaux produits est devenue la règle (Lecler, Perrin, Villeval, 1996 ; Laigle, 1995 ; Kessler, 1996). Après les restructurations consécutives à l'introduction des techniques d'ingénierie simultanée et de concourance (Clarke, Fujimoto, 1991 ; Midler, 1993), la mondialisation pourrait susciter de nouvelles adaptations dans l'organisation de la conception (*Product development*) chez les constructeurs automobiles

Les stratégies d'internationalisation confrontées à de nouvelles incertitudes

L'internationalisation est bien à l'ordre du jour pour les constructeurs automobiles comme pour les équipementiers, y compris pour les firmes qui ont longtemps défendu l'idée qu'un constructeur local (*local player*) avait un avantage décisif par rapport aux firmes mondiales : tirant partie de sa meilleure connaissance des marchés locaux, il pourrait dégager des marges bénéficiaires supérieures à celles des grandes entreprises figées par leurs structures bureaucratiques centralisées, où le processus de prises de décision trop éloigné du terrain constituerait un handicap majeur. Or ces firmes tendent à abandonner ce credo : c'est le cas de Chrysler et, surtout, celui de Renault. Le revirement du discours et de la stratégie du constructeur français en Amérique du Sud est flagrant : après s'être désengagé continûment pendant plusieurs années, il annonce une implantation ambitieuse au Brésil. Dans ce contexte où l'internationalisation s'impose à tous, les firmes sont confrontées à de nouvelles incertitudes aussi bien au niveau du rapport au marché qu'au niveau du rapport salarial. Mais ces nouvelles incertitudes ne sont pas identiques dans les pays industriels et dans les pays émergents.

Quelle évolution des marchés traditionnels?

Dans les pays industrialisés, une première série de facteurs relève du contexte économique général. D'une part, l'activité de la production automobile est en partie menacée par la mise en phase des conjonctures des principales puissances économiques. La globalisation est en effet susceptible d'accélérer la transmission des fluctuations cycliques entre les grands pays industrialisés, ce qui limiterait les possibilités de compenser les variations de la demande entre les principaux marchés (Europe, États-Unis et Japon), possibilités qui existent en cas de déphasage des cycles conjoncturels. Cette perspective est d'autant plus menaçante que ces fluctuations cycliques ont récemment marqué une tendance à s'accroître en Europe - où elles s'étaient atténuées dans l'après-guerre (voir les débats sur le retour du cycle en France - et au Japon, jusque-là confiné dans une croissance régulière et continue (Fujimoto, 1994). La sévérité de la récession du début des années quatre-vingt-dix semble signifier le passage à une nouvelle phase pour l'économie japonaise.

D'autre part, les stratégies des firmes doivent tenir compte des hésitations tenant aux processus d'intégration eux-mêmes, aussi bien en Europe qu'en Amérique du Nord. En ce qui concerne l'Europe, la fin de cette décennie est marquée par les difficultés à tenir les échéances proposées par le Traité de Maastricht, notamment sur le plan de la monnaie unique pour les principaux pays automobiles. Si les deux premiers pays producteurs que sont l'Allemagne et la France affirment vouloir tenir l'échéance de 1998, cela sera-t-il possible ? Que deviendront les autres pays, notamment l'Italie, l'Espagne et la Grande-Bretagne ? Au-delà de l'U.E, les incertitudes ont trait aux modalités d'association et d'intégration des nouveaux pays membres du Sud et de l'Est de l'Europe. En Amérique du Nord, d'autres questions se posent. Quels seront les contours de la zone de libre-échange (élargissement vers le Sud et vers le Pacifique) ? La coexistence de pays de niveaux économiques très différents est-elle durable (à l'exemple du Mexique et des États-Unis) ? Les firmes automobiles subissent ainsi les hésitations du processus d'ensemble de globalisation et de ses formes, mais elles connaissent aussi des incertitudes spécifiques à cette industrie.

À terme, la recomposition en cours des rapports entre les différents acteurs du système automobile est susceptible de provoquer une perte de maîtrise de la filière par les constructeurs si ceux-ci sont amenés à négocier avec de grands groupes multinationaux en amont (concentration de l'industrie équipementière) et en aval (montée de grands groupes de distribution automobile). De façon plus immédiate, les constructeurs sont confrontés à deux types d'incertitudes relatives à leur marché : d'une part, celles qui ont trait aux nouveaux segments du marché ; d'autre part, celles qui ont trait aux normes techniques et à la réglementation.

La segmentation croissante des marchés saturés des pays industrialisés permet aux firmes de créer de nouvelles niches où elles sont susceptibles de bénéficier d'un surprofit. Cette situation reste provisoire dans la mesure où le comportement mimétique des constructeurs (Pointet, 1996) suscite, dans un délai plus ou moins rapproché, le lancement de modèles similaires venant concurrencer les produits des firmes leaders sur les nouveaux créneaux. Comme il s'agit de nouveaux types de véhicules, pour lesquels la demande des consommateurs est récente - donc non stabilisée -, les projections des ventes futures sont affectées d'une marge d'erreur importante. Un excès de précipitation sur des segments ciblés est susceptible de faire apparaître des capacités excédentaires qui conduiront à une « guerre des prix » réduisant à néant la rentabilité anticipée de

l'investissement réalisé pour entrer sur ce créneau. Mais, inversement, le défaut d'investissement est susceptible d'avoir un coût d'opportunité si le segment s'avère dynamique. Dans ce cas, l'absence de modèle de ce type dans la gamme affaiblit la position compétitive du constructeur. L'évolution récente du marché des monospaces en Europe, avec le lancement quasi-simultané des modèles de Ford, VAG (VW et Seat), Fiat (Fiat et Lancia), PSA (Peugeot et Citroën), Mercedes et Opel (qui importe un minivan des États-Unis) pour concurrencer l'Espace de Renault en est une illustration. Qu'en sera-t-il de la mini-voiture urbaine ?

Les modifications en matière de réglementation

Les firmes automobiles dénoncent régulièrement l'extrême diversité des réglementations et des normes techniques d'homologation entre les pays, ainsi que le renforcement des normes en matière de pollution. La montée de la réglementation a été dénoncée, particulièrement aux États-Unis, comme l'une des sources des difficultés de l'industrie automobile à partir des années soixante-dix. Aux normes en matière de sécurité (active et passive) se sont adjointes des normes en matière de pollution (taux de rejet des gaz et des particules) et en matière de consommation d'énergie (CAFE). Chaque pays a développé son propre arsenal réglementaire - avec des incidences protectionnistes plus ou moins déguisées -, ce qui entraîne, au pire une impossibilité de l'accès au marché national, et, à tout le moins un surcoût.

Les constructeurs doivent en effet procéder à des modifications pour chacun des véhicules assemblés sur leurs chaînes de montage en fonction du pays vers lequel le produit sera exporté. La forte diversité engendre des coûts élevés pour les constructeurs au niveau de la conception (développement, pour chaque cas, d'adaptations mêmes mineures), de l'homologation technique (longtemps un obstacle non tarifaire au Japon et dans d'autres pays) et, naturellement, de la production compte tenu de la complexité dans la programmation de la fabrication que cela provoque. Alors qu'ils s'efforcent de réduire les coûts de la variété de la demande des consommateurs (baisse du nombre de variantes, de la multiplication des options par l'utilisation de « pack » ou de « série limitée », etc.), les constructeurs plaident pour une harmonisation des normes à l'échelle mondiale. Partiellement réalisée en Europe, cette harmonisation reste à faire au niveau mondial, non seulement entre les principaux marchés européens, nord-américains et japonais, mais aussi avec les marchés émergents pour éviter une fragmentation accrue. L'Organisation des Nations Unies et l'Organisation Mondiale du Commerce pourraient prendre en charge cette convergence (*global harmonization*) qui, si elle est unanimement revendiquée, n'est pas assurée compte tenu des enjeux sous-jacents pour les différentes industries nationales.

En matière de réglementation, l'un des sujets sensibles concerne les normes anti-pollution qui, sous la pression des préoccupations écologiques, évoluent vers une rigueur croissante, à un rythme parfois chaotique. Les normes sont là aussi différentes entre les trois grands marchés, et même à l'intérieur des pays membres de l'Union Européenne. En ce qui concerne l'Europe, après les escarmouches relatives aux pots catalytiques aujourd'hui communément acceptés, la question du moteur diesel devient un enjeu sensible - notamment pour les constructeurs français qui vendent près de la moitié de leurs voitures en diesel - car l'automobile est régulièrement mise au banc des accusés pour sa contribution à la pollution de l'air dans les grandes agglomérations urbaines. Or les rejets de particules par les moteurs diesel sont particulièrement visés dans cette mise

en question. La Commission Européenne a annoncé en juin 1996 des projets de directive visant à réduire de 20 à 40% les taux de rejets de gaz polluants (oxyde d'azote, monoxyde de carbone) et des particules ainsi que la suppression de l'essence plombée à l'horizon de l'an 2000.

L'incertitude quant à l'évolution des réglementations pèse sur les constructeurs : compte tenu de la longueur du cycle du développement des véhicules, ils doivent souvent engager la conception de nouveaux produits, sans être assurés des normes qu'il leur faudra respecter quelques années plus tard. Nul doute que le lobbying des constructeurs s'efforcera de tempérer les mesures prises en Europe - mesures que certains jugent timides - espérant obtenir plus de bienveillance de la part des pouvoirs publics, comme cela a été le cas aux États-Unis au cours des derniers mois. Plus rigoureux que l'Europe, les États-Unis avaient tenté de forcer la main aux constructeurs pour passer au véhicule propre - sachant qu'aujourd'hui la seule solution technique est le véhicule électrique. L'État de Californie, imité par treize autres États américains, proposait une échéance rapprochée pour forcer les constructeurs à vendre, dès 1997, au moins 2% de leurs véhicules sans émissions, cette proportion devant s'élever à 10% en 2003. Ce programme est aujourd'hui suspendu compte tenu des difficultés qu'ont les constructeurs à offrir un véhicule électrique à un prix raisonnable - dans les conditions techniques actuelles - ce qui revalorise les perspectives de solutions hybrides. Aux mesures coercitives semblent être préférées les mesures incitatives du programme *Clean car* lancé par le Président Clinton en 1994. Dans l'immédiat, General Motors abandonne le projet d'une production en masse prévue de son modèle EV-1 pour se limiter à une fabrication en petite série, et les véhicules électriques resteront exceptionnels. En France, les perspectives ne sont pas très favorables non plus comme en témoigne la commercialisation décevante des Renault "Clio" électriques et autres modèles de petites voitures, malgré le soutien financier de l'État et d'Electricité de France (EDF).

La déstabilisation des rapports salariaux

L'évolution des réglementations s'effectue en grande partie sous la pression des opinions publiques, traduisant la montée de nouvelles attitudes des consommateurs - expression des incertitudes en matière de rapport salarial. Pourtant, il s'agit là d'un bon exemple de l'attitude ambiguë du consommateur qui, d'un côté, défend les valeurs écologiques et réclame de l'État qu'il prenne des mesures au nom de l'intérêt collectif, mais, d'un autre côté, renonce à acheter une voiture électrique, moins à cause de son surcoût, que compte tenu des limites potentielles que cela pourrait créer sur l'usage du véhicule. L'autonomie relativement faible de la voiture électrique semble une barrière psychologique forte. La vertu symbolique à la fois sur le plan individuel (sentiment de liberté dans les déplacements, cf. Dupuy, 1995) et sur le plan social (consommation ostentatoire) de l'automobile ne disparaît pas, même si les pratiques de consommation semblent intégrer des préoccupations plus utilitaires dans le contexte socio-économique actuel.

L'évolution de l'industrie automobile, et notamment son internationalisation ne sont pas étrangères à cette déstabilisation des rapports salariaux dans les pays industrialisés. Ainsi, l'implantation à l'étranger, quand elle correspond à une délocalisation de la production, a-t-elle un effet immédiat avec la réduction du volume de l'emploi industriel - même si elle peut être partiellement compensée dans d'autres activités. La menace de délocalisation pèse directement sur les relations salariales et permet d'obtenir des

concessions significatives de la part des salariés et de leurs syndicats dans les différents domaines : modération salariale, changement dans l'organisation du travail (équipe 3x8, week-end, etc.), implication des salariés, etc. L'attitude des salariés et la riposte syndicale ne peuvent pas être maîtrisés par les entreprises - ni même par les syndicats (Stewart, Martinez, 1996). Certes, dans la période récente, les entreprises sont apparues en position de force, et la menace du chômage contribue à modérer les revendications salariales, mais des retournements et des mouvements plus ou moins contrôlés (voir la grève récente chez GM ou les mouvement sociaux en décembre 1995 en France) sont toujours possibles.

Dans ce contexte, si pour chaque entreprise prise individuellement, la situation a pu s'améliorer dans son rapport avec ses salariés, ce n'est pas le cas au niveau macro-économique. L'industrie automobile a traditionnellement joué le rôle de leader en matière de négociations collectives. La modération salariale dans ce secteur s'est donc étendue à l'ensemble des branches, ce qui modère la demande des ménages, voire favorise une stagnation dans le cas d'une régression du salaire réel. Compte tenu des autres composantes de la demande comme l'investissement (les ventes automobiles aux entreprises sont importantes), l'effet dépressif sur la consommation est amplifié par le chômage et l'exclusion sociale, ce qui rend plus aléatoire la demande d'automobiles - malgré le recours à des mesures palliatives d'urgence type « Balladurette » ou « Jupette ». Au niveau de la composition comme du volume de la demande, les reconfigurations du rapport salarial accentuent les incertitudes de marché auxquelles sont confrontées les firmes automobiles.

Les interrogations relatives aux pays émergents

En intégrant de nouveaux pays, l'internationalisation de l'industrie automobile génère de nouvelles incertitudes sur ces marchés. Les prévisions relatives à l'expansion de l'industrie automobile dans les pays du Tiers Monde sont un exercice périlleux dans lesquels de nombreux experts se sont fourvoyés, y compris ceux de l'International Motor Vehicle Programme (Altshuler, *et alii*, 1984 ; Jones, Roos, 1985). La décision d'implantation d'une usine d'assemblage est très rapidement confrontée à l'évaluation du niveau de performance et des potentialités (*capabilities*) du tissu industriel local : celui-ci sera-t-il capable de fournir les composants et les équipements répondant aux normes internationales de qualité et de coût ? Dans les nouveaux pays industrialisés, l'industrie locale est souvent bien loin de ces normes, notamment à la suite des mesures protectionnistes qui ont longtemps prévalu. Avec une ouverture relativement brutale, l'industrie équipementière de ces pays est profondément recomposée à travers le regroupement des firmes locales - concentration qui vise, après rationalisation, à rejoindre les standards internationaux - et à travers l'implantation d'établissements des grands groupes équipementiers multinationaux.

Cette implantation accompagne celle des constructeurs dans le cadre des politiques d'approvisionnement à l'échelle mondiale (*global sourcing*). Elle permet de s'affranchir des problèmes inhérents à la restructuration de l'industrie locale grâce à l'édification d'usines-*transplants*, avec une main-d'oeuvre triée et adaptable (*greenfield plants*). L'implantation peut se faire dans le cadre d'entreprises conjointes (*joint venture*), le recours à cette forme d'investissement pouvant être volontaire ou contraint par une politique de contrôle de l'investissement étranger. Dans le premier cas, il s'agit de mobiliser les ressources financières locales pour le financement ou de s'associer à un partenaire

ayant une meilleure connaissance du terrain (et donc plus apte à résoudre les nombreuses difficultés auxquelles sera inévitablement confronté le nouvel établissement). Quant à l'association contrainte, elle est quasi-systématique dans les pays-continentaux capables de l'imposer (Chine et Inde).

Dans les pays ayant une longue tradition en matière de protectionnisme automobile (Australie et Amérique du Sud notamment), cette recomposition de l'industrie équipementière provoque la disparition de nombreuses entreprises locales et la réduction de l'emploi - cf. Furtado (1996) sur le Brésil et Roldan (1996) sur l'Argentine. Inévitablement, on constate une perte d'autonomie des industries nationales qui tendent à passer sous la domination des firmes multinationales étrangères. Cependant, ceci correspond à un effet à court terme résultant du transfert de technologies. À long terme, celui-ci est susceptible de favoriser les apprentissages locaux, et de provoquer des « fuites » technologiques si l'appropriation de ces technologies (le processus d'hybridation) débouche sur de nouvelles combinaisons productives et donc de nouveaux concurrents pour les firmes installées. Après le Japon, puis la Corée du Sud, la menace n'est-elle pas crédible pour d'autres pays (la Chine par exemple). C'est le pari de certains constructeurs automobiles locaux, comme Maruti en Inde et Proton en Indonésie, dont la pérennité n'est pas assurée compte tenu de la dépendance technologique extérieure, vis-à-vis du Japon ou de la Corée.

Ce risque est d'autant plus important que les incertitudes sociopolitiques et l'instabilité des régimes en place - où la corruption fait souvent partie des formes de régulation - favorisent les comportements opportunistes par rapport auxquels les firmes automobiles ont des difficultés à se prémunir. Dans le cas d'un petit pays, les grands groupes multinationaux ont des marges de manoeuvres ; ainsi, General Motors peut-il opposer aux velléités du gouvernement des Philippines d'édifier une industrie automobile "nationale" propre, le choix de retenir la Thaïlande comme solution alternative pour implanter une nouvelle usine d'assemblage destinée à alimenter le marché du Sud Est Asiatique. Mais le rapport des forces est inversé quand il s'agit d'un pays important, passage obligé pour les constructeurs malgré le prix à payer. La récente déconvenue de Chrysler, qui croyait avoir remporté le projet d'une usine de minivans en Chine et qui s'est fait coiffé sur le poteau par Mercedes, n'est que l'une des mésaventures dont peuvent être victimes les firmes dans certains pays émergents.

Des marchés émergents non consolidés

Le choix du type de véhicules produit et commercialisé sur les marchés locaux est un autre élément d'incertitude. S'agissant de marchés en forte croissance qui se gonflent de nouveaux consommateurs, les firmes ne possèdent pas les outils leur permettant d'appréhender et d'anticiper avec suffisamment de fiabilité les comportements - pour saisir l'évolution aussi bien en volume qu'en structure, selon le type de véhicules demandé. Si la solution la plus prudente consiste à fabriquer un produit identique à celui qui est produit sur le sol domestique, moyennant quelques adaptations locales (par exemple la Renault Mégane au Brésil), elle peut se révéler en deçà des besoins spécifiques par rapport à des modèles conçus pour les marchés émergents (Fiat Palio, VW Santana). Dans l'autre sens, des évolutions non prévisibles des consommateurs ou certaines mesures publiques aléatoires peuvent rendre inopérantes certaines stratégies et provoquer des retournements conséquents - par exemple la politique favorisant la "voiture populaire", de moins de 1000 cm³, au Brésil (Laplante, Sarti, 1996).

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freyssenet.com, 2006, 556 Ko.

Enfin, dans ces pays émergents, le risque le plus important n'est-il pas tout simplement celui qui a trait à la réversibilité possible des trajectoires de développement dans lesquelles ils sont engagés? Les années quatre-vingt-dix sont en effet marquées par une accélération réelle de la croissance économique de certains pays du Sud (notamment en Asie du Sud Est et en Amérique Latine) avec des taux de croissance annuel de 8 à 10%. Avec ce décollage, on en déduit que ces pays sont entrés de façon durable dans une phase nouvelle développement, si bien que les experts anticipent une prolongation des tendances actuelles pour effectuer des projections de la demande. Or, des renversements soudains peuvent intervenir dans des économies non encore consolidées, comme le montre le cas du Mexique, où les ventes automobiles se sont effondrées de près de 70% après le choc du Peso (chutant de près de 600.000 véhicules en 1994 à moins de 185.000 en 1995), voire celui de la Turquie.

Dans ce cas, des capacités excédentaires de production risquent d'apparaître brutalement d'autant que, par leurs jeux oligopolistiques, les constructeurs automobiles ont tendance à imiter très rapidement les annonces d'implantation productive faites par leurs rivaux. Parmi de nombreux exemples, on peut citer le cas récent de la Turquie où, pour un marché local de quelques 300.000 véhicules, les constructeurs se sont précipités pour annoncer des investissements édifiant des capacités cumulées qui se seraient élevés à près d'un million de véhicules par an. Le cas du Vietnam est encore plus marqué : 2.500 véhicules sont à peine vendus chaque année et les constructeurs sont en train de s'y bousculer.

Le risque est d'autant plus grand que la demande automobile reste aléatoire, compte tenu du caractère récent du décollage de ces pays, de la faible densité institutionnelle, de leur forte ouverture internationale et de l'absence de formes stabilisées de régulation au niveau mondial et au niveau national notamment en matière de rapport salarial. La faiblesse des rémunérations salariales limite en grande partie la demande des salariés, la demande d'automobiles étant en grande partie le fait des couches moyennes et supérieures. La clientèle étant largement composée d'une population non salariée dont le revenu peut varier fortement, la demande en est fragilisée. Au-delà de la formation et de l'utilisation des revenus, c'est aussi sur le plan du travail que de nouvelles incertitudes émergent.

Les firmes sont susceptibles de se heurter à des résistances au travail, aussi bien de la part de paysans migrants découvrant le travail industriel que de la part des salariés plus anciens de l'automobile qui peuvent s'opposer à l'introduction des pratiques nouvelles en rupture avec les méthodes fordiennes qui ont prévalu dans les industries protégées. Dans ces pays, les entreprises auront à tenir compte des formes d'organisation syndicale qui ont pu se constituer antérieurement sur des bases corporatistes ou politiques. Paradoxalement, les risques sont d'autant plus importants que le décollage économique du pays devient une réalité car il provoque une aggravation des inégalités sociales qui suscitent des réactions de contestation. A un autre niveau, les entreprises peuvent aussi être confrontées à des problèmes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée car tous les pays émergents ne disposent pas d'un niveau de formation technologique suffisant (par exemple en Thaïlande). L'ensemble de ces contraintes, en fonction de leurs configurations locales, peut pousser les firmes à explorer de nouvelles solutions productives, à engager un processus d'hybridation (cf. Boyer, Charron, Jürgens et Tolliday, 1996).

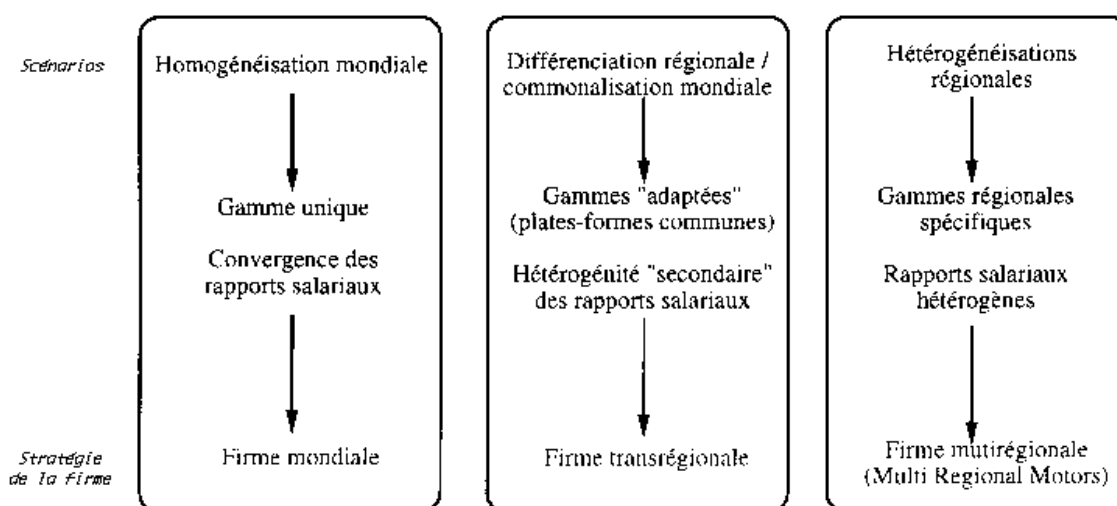
Quelles stratégies d'internationalisation ?

La réussite de l'internationalisation des firmes automobiles et de leurs fournisseurs dépendra donc de leur aptitude à faire face à la multiplication des incertitudes concernant les marchés et les rapports salariaux. Et de la réussite ou de l'échec de cette internationalisation dépendra la survie et la place des firmes. Autant dire que l'élaboration des stratégies d'internationalisation déterminera largement leur avenir. Leur stratégie va s'avérer plus ou moins pertinente en fonction des évolutions des marchés et du travail, évolutions que l'on peut, dans une première approche, regrouper autour de trois grands scénarios : celui de l'homogénéisation mondiale à une extrême, celui de l'hétérogénéisation régionale à l'autre, et enfin, celui de la diversification régionale / commonalisation mondiale au niveau intermédiaire.

Les scénarios

La configuration *Homogénéisation mondiale* correspondrait au cas où la libéralisation des échanges mondiaux prévalant sur les processus de formation d'espaces économiques plus restreints, l'ensemble des marchés automobiles ou les plus importants d'entre eux auraient tendance à s'homogénéiser tendanciuellement, les conditions salariales se rapprochant sous l'effet de contraintes largement communes. Dès lors, le choix de constituer une gamme mondiale s'avérerait pertinent, que cette gamme soit la gamme classique et/ou une gamme de niches. Ce scénario suppose que l'abaissement, voire l'élimination des droits de douane ne s'oppose pas dans les faits à d'autres restrictions aux échanges, notamment à l'obligation de produire sur place pour avoir l'autorisation de vendre. Au moins à moyen terme, les firmes devraient s'implanter là où elles veulent vendre. Même dans cette hypothèse, la formation d'une gamme mondiale n'est pas remise en cause.

Schéma 2 - Quelle configuration de l'espace économique mondial ? Quelles stratégie d'internationalisation ?



Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, Actes du GERPISA, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

Dans ce cadre, une stratégie d'internationalisation pourrait consister à spécialiser les unités de production et les espaces dans un segment de la gamme, que ce soit pour les composants ou pour les véhicules finis, afin de bénéficier au maximum des rendements d'échelle. Si de plus, les variations des marchés pour un même segment se compensent (segment moyen supérieur aux États-Unis, moyen inférieur en Europe par exemple), la nécessité de flexibilité et de polyvalence des usines serait relativement faible. Chaque espace étant spécialisé dans un segment, on peut imaginer que chaque filiale locale ait un système socio-productif particulier sans dommage pour la cohérence de l'ensemble, à ceci près que ces différences, si elles sont profondes, sont significatives d'une forme de redistribution des revenus particulière et donc de marchés automobiles différents, brisant ainsi l'hypothèse de l'homogénéisation de la demande mondiale.

Plus modéré, le scénario *Diversification régionale / commonalisation mondiale* suppose que, sans atteindre une pleine homogénéisation, les marchés comme le travail partagent certains traits communs fondamentaux entre les différentes régions du globe, et ne se différencient que sur des aspects relativement secondaires. Dans ce cadre, une stratégie de partage des principaux organes et composants (commonalisation mondiale) et des plates-formes ainsi qu'une politique relativement unifiée quant aux éléments de base de la relation salariale, permettraient d'offrir des gammes régionales différenciées et des relations salariales avec des particularités régionales visant toutefois le même but, par exemple la flexibilité et la polyvalence.

Ce scénario conduirait à une centralisation de la conception des plates-formes et de la définition de la politique salariale générale et il pousserait à une mondialisation de la production des composants, et donc de l'industrie équipementière. Dans le même temps, il s'accompagnerait d'une régionalisation de la conception des modèles, déclinés localement à partir des plates-formes mondiales, et, bien sûr, de leur production. Une autonomie subsisterait pour déterminer les modalités concrètes de la relation salariale, en fonction du contexte local (dans les règles relatives à la détermination du salaire par exemple). On peut imaginer que des transferts de fabrication puissent se faire entre régions en cas de sur- ou de sous-charge, dans la mesure où les unités de production assemblent des modèles différents sur des plates-formes communes. Un pianotage mondial du programme de production est donc pensable. Ford et Honda présentent certaines de ces caractéristiques.

Enfin, dans le scénario *Hétérogénéisations régionales*, l'homogénéisation se heurterait plus frontalement à la formation d'ensembles régionaux relativement hétérogènes les uns par rapport aux autres. Dans cette hypothèse prévaut la dynamique d'intégration régionale, y compris entre pays à niveaux de développement et à compétences partiellement différents. Cette dynamique produit, au sein de chaque région, une spécialisation et une concentration qui relancent la croissance. Mais l'intégration régionale peut prendre différentes formes, qu'il s'agisse d'une simple zone de libre-échange (dans laquelle on laisse jouer les rapports de force économiques et sociaux), ou bien d'une véritable intégration économique, politique et sociale (impliquant notamment une politique contrôlée d'élévation du pouvoir d'achat de l'ensemble de la population).

Marché et travail se différencieraient durablement entre les régions du monde si bien que les gammes comme les politiques salariales seraient spécifiques à chacune des régions, acceptant des échanges inter-régionaux pour certaines niches des marchés. Ce scénario pourrait tolérer la persistance de firmes peu internationalisées, qui resteraient des acteurs locaux (*local players*) tirant partie d'une connaissance fine du marché régional et d'une grande réactivité. Mais, compte tenu des handicaps que subirait une telle

firme (cf. supra), il semble surtout valider l'organisation de la firme dans une configuration de type multi-régionale : les filiales régionales auraient une large autonomie en matière de politique produit, le groupe exerçant le contrôle financier et faisant éventuellement circuler les connaissances et les expériences entre les différentes régions. On reconnaît ici la *Multi Regional Motors* décrite comme la forme optimale d'organisation internationale dans le chapitre 8 de *That Machine that Changed the World* (Womack, Jones, Roos, 1990) par opposition à la « firme globale » (cf. le schéma 3.A).

Schéma 3.A - Le mythe de la firme post-nationale
Flux inter-régions des produits
au sein d'une même firme

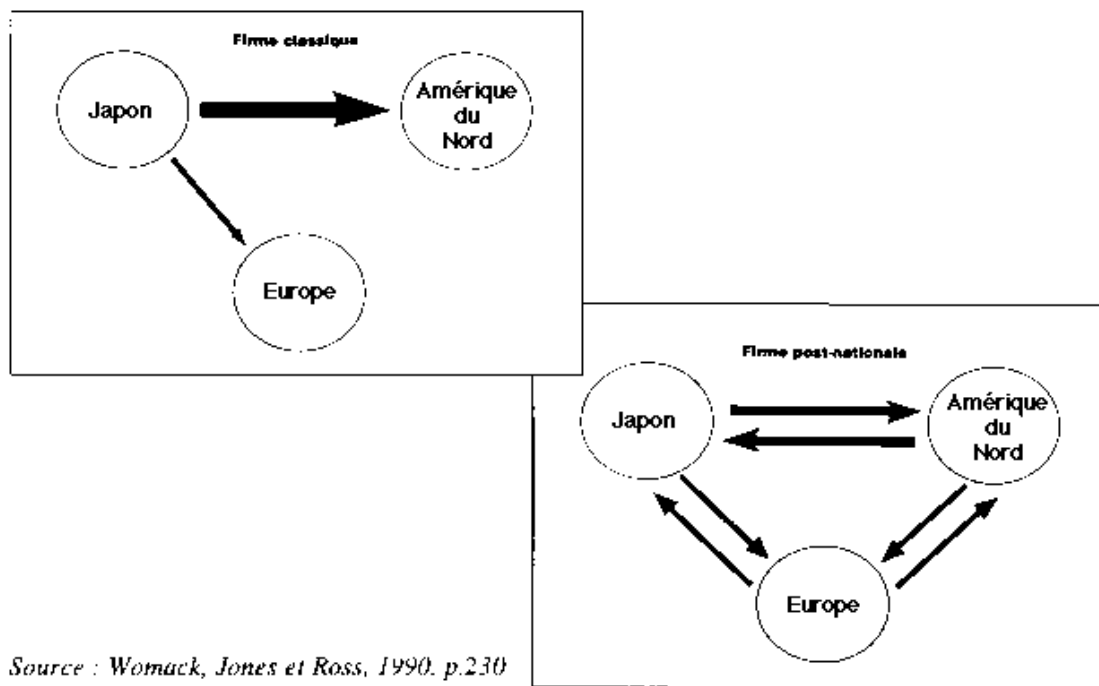
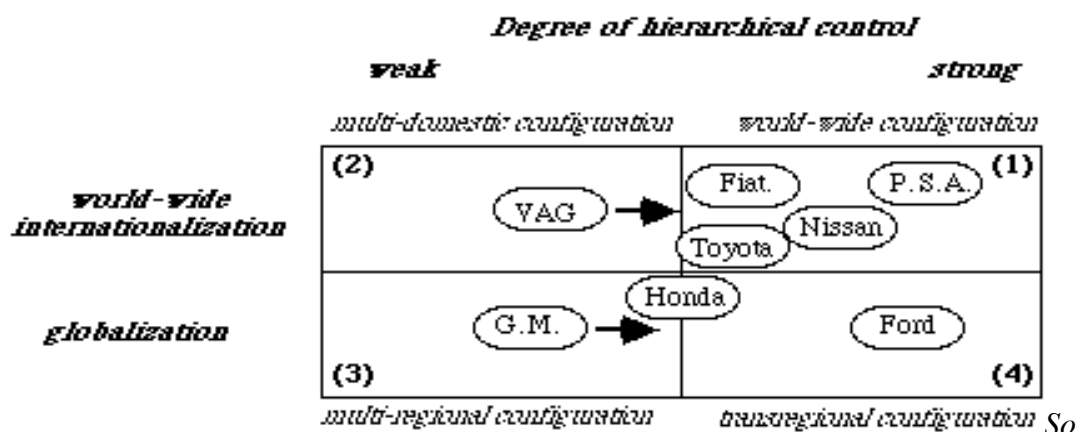


Schéma 3.B - Les configurations multinationales des principaux constructeurs



Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, Actes du GERPISA, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

Pluralité des stratégies d'internationalisation

Le premier programme international du GERPISA « Émergence de nouveaux modèles industriels » (1992-95) a montré qu'au-delà de l'adoption de certains principes et dispositifs communs, pouvant conduire à conclure hâtivement à la convergence vers une solution optimale unique, la diversité des trajectoires suivies et les processus d'hybridation enclenchés par le transfert d'unités de production dans d'autres contextes économiques, sociaux et institutionnels amènent à la formation de plusieurs modèles industriels (voir l'ensemble des publications issues du Premier Programme, notamment les « conclusions communes » Boyer, Freyssenet, Volpato, 1996).

De la même façon, le second programme réfute l'idée d'une stratégie optimale d'internationalisation dont auraient à s'inspirer toutes les firmes. Il n'y a pas plus de *one best way* en matière d'internationalisation (comme la « solution transnationale » de Bartlett, Ghoshal, 1993) qu'il n'y en a en termes de modèle industriel. Certes, le discours ambiant relatif à l'industrie automobile privilégie l'idée d'une convergence des marchés automobiles nationaux et régionaux, ce qui conférerait un avantage concurrentiel significatif aux firmes globales intervenant sur les principaux marchés de la Triade et dans les marchés émergents. Ce discours n'est pas sans rappeler celui de la *lean production*, dont il constitue d'ailleurs l'une des composantes. L'hypothèse d'un équilibre unique en matière de configuration internationale de la firme est la conséquence de l'hypothèse d'une convergence des nations et d'une homogénéité économique mondiale - cf. Boyer, 1996.

Il s'agit donc de questionner l'idée de la globalisation de l'industrie automobile (cf. Solvel, 1988 ; Chanaron, Lung, 1995) et d'explorer l'hypothèse selon laquelle la constitution de nouveaux espaces économiques et leur coexistence produiront de nouvelles hétérogénéités, au-delà des convergences ponctuelles ou apparentes. Une telle perspective se justifie car leur constitution même résulte de processus économiques, politiques et sociaux différents. Dès lors, ces processus peuvent être contradictoires et ils vont provoquer des tensions sociales et politiques dont l'issue n'est pas donnée. En maintenant ou en se dotant d'avantages particuliers, ces espaces vont donc entrer en concurrence.

Les firmes automobiles sont ainsi amenées à coordonner des activités localisées dans différentes régions du monde selon des modalités propres à leur stratégie d'internationalisation. La diversité des configurations sera d'autant plus marquée que les espaces d'intervention des firmes n'auront pas les mêmes contours et seront hétérogènes. Même confrontées à un même environnement, les firmes vont s'organiser de façon différente selon leur propre histoire, leurs apprentissages antérieurs et leur horizon stratégique (cf. schéma 3.B).

Ainsi, si les deux principaux constructeurs américains, Ford et General Motors, ont des trajectoires d'internationalisation parallèles depuis plus de 70 ans, intervenant dans les mêmes régions selon une chronologie relativement proche, les différences restent importantes tout au long de cette histoire (Dassbach, 1989) comme aujourd'hui encore (Bélis-Bergouignan, Bordenave, Lung, 1996). Avec le Plan « Ford 2000 », Ford s'est engagé dans l'intégration mondiale de ses activités avec une configuration transrégionale prenant appui sur les compétences locales (États-Unis, Europe, Japon) ; maintenant une structure bi-régionale, avec GM North America et Opel en charge du reste du monde, GM hésite à suivre son rival. Une telle variété se retrouve parmi les Japonais (Boyer, Freyssenet, 1996) pour lesquels il est discutable d'affirmer une convergence

vers un modèle de *glocalisation* - comme parmi les Coréens (Chung, 1996). En tout état de cause, affiner les esquisses de typologie (cf aussi Ruigrock, van Tulder, 1995) à partir d'une connaissance plus détaillée des stratégies d'internationalisation des constructeurs et des équipementiers constitue l'un des enjeux du nouveau programme.

L'organisation d'un nouveau programme international de recherche du GERPISA

Si l'internationalisation actuelle semble bien être le point de passage obligé des firmes automobiles, il reste à déterminer *quelles sont les formes possibles, réalisées ou émergentes de cette internationalisation*, notamment dans l'alternative entre mondialisation et régionalisation. En questionnant la théorie de la convergence, il sera possible de proposer une analyse plus détaillée des évolutions en cours et de leurs enjeux. Pour étudier cette question de recherche, il importe de s'attacher à multiplier les principaux angles d'attaque en développant aussi bien une approche centrée sur les firmes (comme cela a été le cas dans le premier programme international du GERPISA) qu'une approche plus générale tenant compte des formes d'intégration régionale et des régularités nationales. Il s'agira aussi de proposer des études de cas focalisées sur une firme ou sur un pays, une région et, dans le même temps, d'approfondir l'analyse à l'aide d'études transversales. Au-delà des analyses d'ensemble, l'expérience du précédent programme montre que des comparaisons portant sur des points précis s'avèrent indispensables pour des démonstrations, ce qu'il est difficile de faire en étudiant les trajectoires des firmes ou des territoires dans la mesure où l'on tend à privilégier ce qui apparaît essentiel dans la trajectoire de chaque firme ou de chaque territoire. Au total, on peut envisager quatre principaux domaines d'investigation scientifique, dont il faut évaluer les conditions de la mise en place et les exigences qu'ils imposent par rapport à la structuration actuelle du réseau international du GERPISA pour mener à bien le projet de recherche.

Les trajectoires d'internationalisation des firmes automobiles

Tout d'abord, la démarche première consiste à étudier les trajectoires d'internationalisation effectivement suivies par les firmes (constructeurs, fournisseurs, distributeurs) avec d'autant plus de précision qu'entre la stratégie affichée, les plaidoyers pour telle ou telle forme d'organisation mondiale, et la réalité, l'écart peut être considérable. Comme dans le cas du premier programme, il s'agit d'une exigence descriptive, avant de raisonner à partir de discours tenus ou de quelques faits abusivement considérés comme significatifs. Pour cela, la méthode développée dans le programme « Émergence de nouveaux modèles industriels » peut être reprise : identifier les problèmes auxquels les firmes ont eu à faire face, étudier les solutions adoptées, analyser la place et la forme de l'internationalisation parmi ces solutions, comprendre les réactions et établir les résultats obtenus.

Des comparaisons seront utiles à faire avec d'autres périodes d'internationalisation, d'où l'intérêt d'une approche historique comparative pour bien cerner les spécificités de celles que nous connaissons. Si les membres du réseau ont déjà effectué des recherches partielles sur ce domaine, une approche comparative systématique permettra de déboucher sur des conclusions plus générales. Des compétences seront à trouver pour traiter les constructeurs qui n'ont pas été étudiés dans le premier programme, et surtout les fournisseurs et les distributeurs dont les stratégies d'internationalisation ont été moins largement étudiées alors que la mondialisation - qu'elle soit devancée par les groupes

équipementiers ou subie par accompagnement des constructeurs - est aujourd'hui centrale. Les trajectoires d'internationalisation pourraient constituer un premier grand thème et un premier grand groupe de travail, pouvant éventuellement comprendre des sous-groupes.

Les nouveaux espaces d'internationalisation des firmes

Ensuite, il est nécessaire de saisir l'évolution des nouveaux espaces d'internationalisation des firmes : c'est-à-dire les pays émergents et les espaces régionaux qui tentent de se constituer, pour apprécier les chances de réussite des différentes stratégies d'internationalisation. Pour chaque type d'espace, il importe de connaître comment évoluent le marché, le travail et le cadre institutionnel (notamment l'intervention de l'État). Au-delà de ce cadre général, il s'agira de préciser les problèmes rencontrés par les firmes implantées, compte tenu de leur structuration internationale et de leur modèle industriel, les solutions trouvées et les performances réalisées localement. L'analyse des effets des implantations sur les espaces d'accueil, en fonction des modalités d'insertion locale (relation avec le tissu industriel local ou position dans la division internationale du travail organisée par la firme multinationale par exemple) apparaît essentielle, notamment quant à l'évolution du potentiel technologique de ces pays émergents.

L'étude des trajectoires des firmes recoupera bien sûr partiellement celle des territoires. Mais les angles de vue ne sont pas les mêmes et leur complémentarité est nécessaire. Comme pour le premier grand groupe, des compétences sont à trouver pour étudier les nouveaux espaces, notamment le sud-est asiatique, l'Europe de l'est. L'accent mis sur les pays émergents ne doit pas conduire à négliger l'analyse des nouveaux ensembles régionaux (ALENA, Mercosur, UE) sur lesquels travaillent déjà plusieurs chercheurs du réseau.

Convergence ou divergence des marchés et des rapports salariaux

Dans le cadre des approches transversales, on retrouve les questions de l'homogénéisation / hétérogénéisation des marchés et rapports salariaux d'un côté, des organisations productives et des relations salariales de l'autre. Ces questions ne se confondent pas car il peut y avoir homogénéisation d'un côté et hétérogénéité de l'autre. Les deux thèmes sont dissociables, l'un étant plus macro-économique et l'autre centré sur la firme. En revanche, l'expérience du premier programme - qui a parfois pêché par une certaine dichotomie entre l'économique et le social - incite à étudier en même temps les évolutions des marchés et des rapports salariaux, dans la mesure où ces derniers conditionnent fortement les premiers. De même une organisation productive ne tient durablement que si elle est associée à une relation salariale qui lui est cohérente ou au moins compatible. Deux groupes de travail se profilent donc.

Un groupe s'attacherait à étudier la convergence et/ou la divergence des marchés automobiles dans leur dépendance aux rapports salariaux. Il s'agirait de comparer sur des aspects discriminants les pratiques de mobilité et les usages de l'automobile, la structure des marchés, l'offre des firmes, et leurs déterminants que sont la structure sociale, le marché du travail, la distribution des revenus, les politiques de transport, le type d'urbanisation, etc. des différents pays retenus. Chacun de ces thèmes peut faire l'objet d'opérations de recherche spécifiques, éventuellement dans le cadre de sous-groupes.

Relations salariales et organisation productive

Enfin, un groupe aurait pour vocation de coordonner la réalisation d'études comparatives précises mettant en évidence la convergence et/ou la divergence des organisations productives et des relations salariales selon les trajectoires d'internationalisation des firmes (constructeurs, fournisseurs, distributeurs). Il s'agirait d'identifier les points discriminants à partir d'une approche systématique de thèmes ciblés portant sur différents domaines comme les politiques - produit / service, les politiques d'achat, les relations avec les partenaires, la conception produit / manière de produire, l'organisation de la fabrication et du travail, et celle la distribution, etc. Dans le cas de ce groupe, la possibilité et l'utilité de sous-groupes fonctionnant sur une base décentralisée sont évidentes.

Conclusion

Le premier programme international du GERPISA « Émergence de nouveaux modèles industriels » s'attachait à identifier les processus de mise en cohérence des nouveaux dispositifs institutionnels et de nouvelles pratiques productives au niveau de l'entreprise. L'espace de régulation était la firme, même si la pertinence de ces dispositifs - leur capacité à faire modèle industriel - dépendait fondamentalement de leurs relations à l'environnement (cf. la définition du modèle industriel dans Boyer, Freyssenet, 1995).

La démarche partait de la crise du fordisme comme rupture d'un mode d'articulation et de régulation de l'organisation productive (logique économique) et du rapport salarial (logique sociale) au niveau national (macro-économique) qui avait prévalu dans l'après-guerre. Dans ce cadre, le programme de recherche avait pour ambition de voir comment les constructeurs automobiles s'efforçaient de reconstruire une cohérence à un niveau microéconomique, celui de la firme, des différents dispositifs permettant de gérer les incertitudes de marché et de travail. Ces deux dimensions renvoyaient à des niveaux différents : le marché à un niveau global (mondial) compte tenu de l'internationalisation de la concurrence qui conduisait à une convergence des principes en matière d'organisation productive, le travail à un niveau local, l'entreprise, voire l'établissement ou même l'atelier (cas des groupes de travail). On passe de l'étude du rapport salarial à celui de la relation salariale, en perdant de vue la dimension macro-économique de la première pour se polariser sur les problèmes locaux d'organisation du travail et de détermination du salaire...

Compte tenu de la trajectoire du constructeur - qui autorise le développement de compétences managériales propres, etc. - et des conditions locales de l'articulation des deux niveaux, des pratiques productives variées et surtout des configurations différentes ont prévalu, d'où la pluralité des modèles industriels.

Le second programme international du GERPISA a pour ambition de retrouver une analyse articulant plus étroitement les deux approches (organisation productive et relation salariale / marchés et rapport salarial) pour appréhender comment l'internationalisation constitue un processus de mise en cohérence de ces deux dimensions sous des formes nouvelles. À travers le cas de l'industrie automobile, il s'agit de saisir certains aspects de l'élaboration d'un « nouveau modèle de développement » arti-

culant l'aspect global de la contrainte de marché et l'aspect local du rapport salarial, en mettant l'accent sur les interdépendances entre ces niveaux d'analyse. Cette réintégration de l'articulation des deux moments non plus au plan micro-économique, mais à celui plus directement macro-économique suppose que la question du travail soit appréhendée à un niveau sociétal - celui du rapport salarial et non pas de la relation salariale. Si le débat se centre sur « mondialisation / régionalisation », c'est parce qu'intuitivement, on peut faire l'hypothèse que cette articulation s'effectuerait au niveau des « régions » car la région serait un niveau d'homogénéisation tant du marché que des rapports salariaux. Les régions concernent non seulement les trois pôles de la Triade, mais aussi les pays émergents - encore que ceux-ci puissent être abordés comme une « région » ou comme plusieurs sous-ensembles. Mais il ne s'agit que d'hypothèses de travail...

Références

Aglietta M., Brender A., Coudert V., 1990, *Globalisation financière : l'aventure obliquée*, Economica, Paris.

Aláez R., Bilbao J., Camino V., Longás J.C., 1996, "Las estrategias de compras en la industria automovilística global (una aproximación desde la perspectiva de los proveedores españoles)", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Altshuler A., Anderson M., Jones D., Roos D., Womack J., 1984, *The Future of the Automobile: The Report of MIT's International Automobile Program*, MIT Press, Cambridge ; traduction française: *Le Futur de l'Automobile*, Editions Atlas-Economica, Paris, 1985.

Balcet G., Enrietti A., 1996, "Le processus de globalisation de Fiat Auto dans les années 90 : le cas de Fiat Auto Poland et de ses fournisseurs", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Bardou J.P., Chanaron J.J., Fridenson P., Laux J., 1977, *La révolution automobile*, Albin Michel, Paris.

Bartlett C., Ghoshal S., 1989, *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Bélis-Bergouignan M.C., Bordenave G., Lung Y., 1994, "Hiérarchie et multinationalisation. Une application à l'industrie automobile", *Revue d'économie politique*, Vol. 104, ndeg.5, pp.116-139.

Bélis-Bergouignan M.C., Bordenave G., Lung Y., 1996, "Global strategies in the automobile industry", Paper presented at the EMOT Workshop (ESF) *Learning and Embed-*

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

dedness: Evolving Transnational Firm Strategies in Europe, Collingwood College, University of Durham, 27-29 June 1996;

Bordenave G., 1996, "Globalization at the heart of organizational change: crisis and recovery at the Ford Motor Company"; in M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu, G. Volpato (eds) *One best way ? Automobile firms trajectories and the new industrial models*, Oxford University Press, Oxford, 1997 (forthcoming).

Bordenave G., Lung Y., 1988, "Ford en Europe. Crises locales, crise globale du fordisme", *Cahiers de recherche du G.I.P. "Mutations industrielles"*, ndeg.17, Paris.

Bordenave G., Lung Y., 1996, "New spatial configuration in the European automobile industry", *European Urban and Regional Studies*, ndeg.4, (forthcoming).

Bourguinat H., 1989, "Les structures dissipatives de la finance globale", in *Théorie économique et crises des marchés financiers*, H. Bourguinat, P. Artus (ed.), Economica, Paris, pp.179-203.

Boyer R. (éd.), 1986, *La flexibilité du travail en Europe. Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*, Editions La Découverte, Paris.

Boyer R., 1996, "The convergence hypothesis revisited : Globalization but still the century of Nations", *National Diversity and Global Capitalism*, S. Berger, R. Dore (eds), Cornell U.P.

Boyer R., Charron E., Jurgens U., Tolliday S. (eds), 1997, *Transfer and Hybridization. The genesis and diffusion of new models of production in the automobile industry*, Oxford University Press, to be published.

Boyer R., Freyssenet M. 1995, "L'émergence de nouveaux modèles industriels", *Actes du GERPISA-Réseau international* (Université d'Evry-Val d'Essonne), ndeg.15, 75-142.

Boyer R., Freyssenet M., 1996, "Des modèles industriels aux stratégies d'internationalisation", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Boyer R., Freyssenet M., 1997, *The World that Changed the Machine*, (forthcoming).

Boyer R., Freyssenet M., Volpato G., 1996, "Proposition de conclusions communes du programme du GERPISA 1992-95 *Émergence de nouveaux modèles industriels*", *La lettre du GERPISA*, ndeg.100, Février, pp.2-7

Boyer R., Saillard Y., 1995, *La théorie de la régulation. Un état des savoirs*, Editions La Découverte, Paris.

Carrillo J. V., 1990, "The Restructuring of the Car Industry in Mexico: Adjustment Policies and Labor Implications", *Texas Papers on Mexico*, ndeg.90-05, Institute of Latin

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

America Studies, University of Texas, Austin.

Carrillo J., 1996, "Modernización y conglomerados industriales en el sector automotriz en Mexico", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Castillo J.J., Méndez J., 1996, "Ex-trabajadores: del trabajo a la sociedad en contextos de reorganización productiva en el sector des automóvil", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Chanaron J.J., 1995, "Constructeurs / Fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels", *Actes du GERPISA*, Université d'Evry-Val d'Essonne, ndeg.14, pp.9-22.

Chanaron J.J., de Banville E., 1996, "Inter-Firm Relations in Alternative Industrial Models" in *Coping with variety*, J.J. Chanaron, T. Fujimoto, Y. Lung and D. Raff (eds), Oxford University Press, Oxford (forthcoming).

Chanaron J.J., Fujimoto T., Lung Y., Raff D. (eds.), 1997, *Coping with variety. Product variety and productive organisation in the auto industry*, Oxford University Press, Oxford (to be published).

Chanaron J.J., Lung Y., 1995, *L'économie de l'automobile*, La Découverte, Paris.

Chandler A. D., Jr., 1992, "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.6, ndeg.3, Summer, pp.79-100.

Charron E., 1986, "La stratégie internationale de Renault depuis 1970", *Annales de la Recherche Urbaine*, ndeg.29.

Chung M.K., 1996, "Internationalization strategies of Korean motor vehicle industries", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Clark K. B., Fujimoto T., 1991, *Product Development Performance. Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School, Boston, Mass.

Dassbach C. H. A., 1989, *Global Enterprises and the World Economy: Ford, General Motors and IBM, the Emergence of the Transnational Enterprise*, Garland Publishing, Inc., New York & London.

David P.A., 1985, "Clio and the Economics of QWERTY", *American Economic Review*, **75**(2), pp.332-337.

Dohni L., 1994, *Investissements directs extérieurs et mouvements des cours de change*,

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

Thèse pour le Doctorat en Sciences économiques, Université Bordeaux I.

Doner R. F., 1991, *Driving a Bargain. Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia*, University of California Press, Berkeley - Los Angeles - Oxford.

Dupuy G., 1995, *Les territoires de l'automobile*, Anthropos, Paris.

Durand J.P., 1996, "A produit mature, révolution dans la conception", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Durand J.P., Castillo J.J, Stewart , 1997, *Team-work: radical change or passing fashion?* Oxford University Press, Oxford, (to be published)

Duruiz L., 1996, "Getting organized for customs union transformation efforts of Turkish automobile industry for the global markets", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (eds), 1997, *One best way ? Automobile firms trajectories and the new industrial models*, Oxford University Press, Oxford (forthcoming)

Fujimoto T., 1994, "The Limits of Lean Production", *Politik und Gesellschaft*, January, pp.40-46.

Fujimoto T., 1996, "Capacity Building and Over-Adaptation. A Case of "Fat Design" in the Japanese Auto Industry", in *Coping with variety* , J.J. Chanaron, T.

Fujimoto, Y. Lung and D. Raff (eds), Oxford University Press, Oxford (forthcoming)

Fujimoto T., Nishigushi T. et Sei S., 1994, " The Strategy and Structure of Japanese Automobile Manufacturers in Europe", *Does Ownership Matter ? Japanese Multinationals in Europe*, Mason M. & Encarnation D. (eds.), Oxford University Press, Oxford, pp.367-406.

Furtado J., 1996, "Les transformations récentes dans l'industrie automobile et de composants : une analyse à partir des pays du MERCOSUR", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Gerpisa, 1984, "L'internationalisation de l'industrie automobile", *Actes du GERPISA ndeg.1*, publié dans les *Cahiers de l'IREP-D*, ndeg.6, Grenoble.

Guelle F., 1996, "Les liens entre l'automobile et la sidérurgie japonaises" Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

Helper S., Sako M., 1996, "Changing Supply Relationships in Europe, the U.S. and Japan", in *Coping with variety*, J.J. Chanaron, T. Fujimoto, Y. Lung and D. Raff (eds), Oxford University Press, Oxford (forthcoming)

Hirst P., Thompson G., 1996, *Globalization in Question*, Polity Press, Cambridge.

Hudson R., Schamp E. (eds.), 1995, *Towards a New Map of Automobile Manufacturing in Europe? New Production Concepts and Spatial Restructuring*, Springer, Berlin.

Ikeda M., Nagakawa Y., 1996, "New style of rationalization in the Japanese auto industry after extreme appreciation of yen", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Jetin B., Lung Y., 1996, "Un ré-examen critique de la relation entre variété et modèles industriels à partir de l'industrie automobile", Communication aux Journées de l'AFSE 1996 *L'empirique en économie industrielle*, Caen, 25-26 avril 1996, multigr.

Jones D., Ross, 1985, "Developing Countries and the Future of the Automobile Industry", *World-Development*, 13(3), pp.393-407.

Jullien B., Chanaron J.J., 1996, "Towards New Models in Distribution", in *Coping with variety*, J.J. Chanaron, T. Fujimoto, Y. Lung and D. Raff (eds), Oxford University Press, Oxford (forthcoming).

Jürgens U., 1992, "Internationalization Strategies of Japanese and German Automobile Companies with special emphasis on Volkswagen", Tokunaga S., Altmann N., Demes H. (eds), *New Impact on Industrial Relations, Internationalization and Changing Production strategies*, Ludicium, München, à paraître.

Kessler A., 1996, "Evolution of supplier relations in European automotive industry: product development challenge for a first tier supplier", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Legendijk A., Pike A., Valé M., 1996, "Multiple hybrids? A comparative study of three "greenfield" investments in the automobile industry in Europe", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Laigle L., 1995, "De la sous-traitance classique au co-développement", *Actes du GERPISA*, Université d'Evry-Val d'Essonne, ndeg.14, pp.9-22.

Laplane M. F., Sarti F., 1996, "The restructuring of the Brazilian automobile industry in the nineties", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

Layan J.B., Lung Y., 1996, "La globalisation de l'industrie automobile laisse-t-elle une place aux intégrations régionales périphériques ? Le cas de l'industrie automobile", à paraître dans *L'intégration régionale des espaces*, F. Célimène et C. Lacour (éds.), Economica, Paris.

Lecler Y., 1996, "Stratégies de délocalisation des fournisseurs de l'industrie automobile en Asie de l'Est et du Sud-Est" Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Lecler Y., Perrin J., Villeval M.C., 1996, "Concurrent engineering and institutional learning: a comparison between French and Japanese Auto Part Makers", in *Coping with variety*, J.J. Chanaron, T. Fujimoto, Y. Lung and D. Raff (eds), Oxford University Press, Oxford (forthcoming)

Loubet J.L., 1995, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies*, Editions Le Monde, Paris.

MacDuffie J.P., Pils F., 1994, "The International Assembly Plant Study: Rond Two Preliminary Findings", IMVP research Briefing Meeting, Berlin, June 22-23.

Mair A., 1994, *Honda's Global Local Corporation*, Macmillan Press Ltd, Houndmills, Basingstoke.

Marx R., Salerno M.S., Zilbovicius M., 1996, "The "modular consortium" in a new VW truck plant in Brazil: new forms of assembler and suppliers relationship", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Maxcy G., 1981, *The Multinational Motor Industry*, Croom Helm; trad.franç.: *Les multinationales de l'automobile*, PUF, Paris, 1982.

Micheli J., 1994, *Nueva Manufactura, Globalizacion y Produccion de Automoviles en Mexico*, Facultad de Economia, Universidad Autonoma Metropolitana, Mexico.

Midler C., 1993, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris.

Morales R., 1994, *Flexible production. Restructuring of the international automobile industry*, Polity Press, Cambridge & Oxford.

Orfeuill J.P., 1994, *Je suis l'automobile*, Editions de l'aube.

Pointet J.M., 1996, "Le paradoxe différenciation / mimétisme confronté à la tension localisation/globalisation dans l'industrie automobile", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Roldan M., 1996, "Continuities and discontinuities in the regulation and hierarchisation of the World automobile industry. Reflections on the Argentinian Experience (1960s-

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

1990s)", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Ruigrok W. van Tulder R., 1995, *The logic of international restructuring*, Routledge, London and New York.

Sachwald F. (éd.), 1994, *Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence*, I.F.R.I.-Masson, Paris.

Sachwald F., 1996, "Mondialisation et régionalisation. Une analyse des échanges automobiles", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Sadler D., 1996, "Europeanisation of production systems in the automotive industry: the role of supply chain management strategies", in *Society, place, economy: states of the art in economic geography*, R. Lee and J. Wills (ed.), Edward Arnold, London, (forthcoming).

Sadler D., Swain A., 1994, "State and market in eastern Europe: regional development and workplace implications of direct foreign investment in the automobile industry in Hungary", *Transactions of the Institute of British Geographers*, ndeg.19, 1994, pp.387-403

Solvell O., 1988, "Is the Global Automobile Industry Really Global?", in Hood N. and Vahlne J.E. (ed.) *Strategies in global competition*, Selected papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics. London and Sydney: Croom Helm pp.181-208.

Stewart P., Martinez M., 1996, "New models, hybrids or societal effects? The development of the employment relationship in GM Europe", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Surzur A., 1995, *Le marché automobile européen face au défi japonais*, Editions Apogée, Rennes.

Tolliday S., 1996, "American carmakers in Europe", Fourth GERPISA international colloquium *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*, Paris, 19-21 June.

Trachte K., Ross R., 1985, "The crisis of Detroit and the emergence of global capitalism", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.9, ndeg.2, pp.186-217.

Vigier P., 1992, "La politique communautaire de l'automobile", *Revue du Marché Unique Européenne*, ndeg.3, pp.73-111 & ndeg.4, pp.73-126.

Volpato G., 1996, *Il caso Fiat. Una strategia di reorganizzazione e di rilancia*, ISEDI, Torino.

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysenet.com, 2006, 556 Ko.

Womack J.P., Jones D. T., Roos D., 1990, *The Machine That Changed The World*, Rawson Associates (Macmillan Publishing Co.), New-York; trad. franç. : *Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1992.

Freyssenet M., Lung Y., **Entre mondialisation et régionalisation. Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile**, *Actes du GERPISA*, Mondialisation ou régionalisation ?, n°18, novembre 1996, pp 7-38. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001, 172 Ko; freysse-net.com, 2006, 556 Ko.