

REGROUPEMENTS ET SÉPARATIONS D'ENTREPRISES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Michel Freyssenet

CNRS, Paris

L'industrie automobile est souvent présentée comme un secteur emblématique de la concentration industrielle transnationale. La cinquantaine de millions de véhicules particuliers et utilitaires produite chaque année dans le monde l'est en effet principalement par un oligopole d'une quinzaine de groupes industriels internationaux. Encore récemment, on a assisté à des fusions-acquisitions-alliances spectaculaires dans cette branche. Elle ont cependant masqué un mouvement tout aussi important de « désintégration verticale » se traduisant par la cession d'activités et la vente de filiales. L'article présente les six grandes vagues de regroupements-séparations d'entreprises que l'on a pu observer depuis la dernière guerre dans l'industrie automobile. Il tente d'identifier les enjeux de chacune d'elles, pour mieux comprendre le phénomène.

1. Les regroupements et les disparitions de constructeurs automobiles dans l'après guerre

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

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

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

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

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

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

Les années soixante virent trois tentatives différentes de regroupement : l'une au sein des pays du Marché Commun européen, l'autre au sein des pays de l'OCDE, la troisième avec les pays du bloc soviétique ¹.

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

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

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

¹ Freyssenet, M., Lung, Y., "Les stratégies de régionalisation des constructeurs automobiles", *Sciences de la Société*, n° 54, octobre 2001, pp 51-79.

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

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

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

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

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

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

La crise des années soixante-dix changea la donne tant dans les pays industrialisés que dans les pays en voie de développement. La confrontation des économies nationales qu'elle engendra tourna au bénéfice des pays dont la croissance était déjà tirée par les exportations, comme La RFA, la Suède et le Japon. Plusieurs constructeurs européens, américains, mais aussi japonais se trouvèrent en difficulté, créant plus d'obligations que d'opportunités pour les autres. Dans l'ordre chronologique, on eut d'abord et à nouveau Citroën, qui passa cette fois-ci sous le contrôle de Peugeot, Renault recevant en compensation Berliet, qui fusionna bientôt avec sa filiale de poids lourds, la SAVIEM,

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

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

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

En Amérique Latine, il en alla tout autrement. Le poids de la dette entraîna un effondrement durable des marchés locaux. Les constructeurs installés en vinrent à céder leur part dans les sociétés locales à des investisseurs locaux, ainsi que le firent Renault,

PSA et Fiat en Argentine. D'autres comme Volkswagen et Ford groupèrent leurs moyens, en créant en 1987 une filiale commune AutoLatina. Dans le cas des pays précédents, les regroupements comme les séparations furent étroitement liés à l'évolution des économies nationales et des modes de croissance qui étaient les leurs.

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

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

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

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

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

La libéralisation du marché des capitaux, la privatisation des entreprises et services publics, la déréglementation des marchés du travail créèrent au cours des années quatre-vingts dix de nombreuses opportunités. Les capitaux affluèrent dans les pays du sud-est asiatique et en Amérique latine. Les marchés automobiles semblèrent décoller définitivement, après de nombreux espoirs déçus dans les décennies précédentes. Les projets se multiplièrent. Les Coréens s'endettèrent encore plus. Les banques japonaises prêtèrent à nouveau imprudemment. Les constructeurs reprirent le contrôle de leurs anciennes filiales en Amérique Latine. Ford et Volkswagen se séparèrent en 1997, en mettant fin à leur société commune AutoLatina. Fiat élaborait des projets ambitieux. Il conçut un véhicule spécialement pour les pays émergents, la Palio et ses dérivés, en s'appuyant principalement sur les pays du Mercosur et la Pologne. Une conviction se généralisa : il fallait être présent de partout, non seulement dans les pays de la Triade, pour compenser la désynchronisation de leurs cycles économiques, mais aussi dans les pays émergents pour bénéficier de leur envolée. Bref, il fallait mondialiser ¹.

L'éclatement de la bulle spéculative sur les pays émergents prit le nom de « crise asiatique ». Ses conséquences furent ravageuses. Non seulement les constructeurs coréens furent pris dans la tourmente, mais aussi, à la grande surprise générale, plusieurs constructeurs japonais et non des moindres : Nissan, Mitsubishi, Mazda, Isuzu. Hyundai absorba en 1998 Kia et Asia tombés en faillite, mais dut céder plus tard une part de son capital à DaimlerChrysler. General Motors a pris le contrôle de Daewoo en 2001, après être entré dans le capital des japonais Suzuki et Subaru. Ford est arrivé finalement à prendre le contrôle capitalistique et surtout opérationnel de Mazda. Renault s'est allié à Nissan et a racheté le roumain Dacia en 1998, puis le Coréen Samsung en 2000. Nissan s'est désendetté en vendant ses participations dans le capital de ses nombreux fournisseurs et en fermant des usines au Japon. DaimlerChrysler est venu au secours de Mitsubishi en 2000 en prenant 37% de son capital. Fiat, qui avait beaucoup misé sur les pays émergents, en fut lui aussi déstabilisé ².

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

¹ - Humphrey J., Lecler Y., Salerno M. (eds) *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*. London: Macmillan, and New York: St Martin's Press, 2000.

² - Lung Y., Chanaron J.J., Fujimoto T., Raff D. (eds) *Coping with Variety: Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry*. Aldershot: Ashgate, 1999. Lung Y. (ed.) *The Changing Geography of the Automobile Industry, Symposium. International Journal of Urban and Regional Research*, vol 26, n°4, 2002.

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

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

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

Conclusion

On le voit, il serait hasardeux de soumettre à la même grille de lecture des regroupements et des séparations qui ont été réalisés dans des contextes extrêmement différents. Lorsqu'un des partenaires est fortement demandeur dans le cadre d'une politique nationale d'industrialisation, comme ce fut le cas des pays en voie de développement dans les années cinquante et soixante, les séparations furent proportionnellement moins nombreuses. Cela ne veut pas dire que les sociétés conjointes qui ont perduré ont toujours été profitables. Mais la volonté du partenaire local et du pays d'accueil de pérenniser l'entreprise a suffi. Lorsque les alliances furent limitées à un domaine et réversibles sans trop de dommage, elles ont paradoxalement tenu. En revanche, lorsque les regroupements ont été réalisés sous la contrainte (après guerre et crise des années soixante-dix), ou ont été des fuites en avant pour conjurer la faillite (début des années quatre-vingts), ou furent des paris fondés sur le prolongement hasardeux de tendances antérieures (« pays émergents », « nouvelle économie »), les réussites ont été rares¹. Néanmoins, dans toutes les situations précédentes, on a eu, bien qu'en proportions différentes, tous les cas de figures : alliances réussies ou désastreuses, fusions-acquisitions maîtrisées ou aboutissant à la disparition d'un des partenaires ou à la séparation, mais aussi croissance interne conduisant à l'affaiblissement ou au contraire à un développement continu. Il faut donc aller plus avant dans l'analyse pour comprendre regroupements, séparations et croissance interne.

¹ Freyssenet, M., Shimizu, K., Volpato, G. (eds) *Globalization or regionalization of American and Asian car industry?* London, New York: Palgrave, 2003. Freyssenet M., Shmizu K., Volpato G. (eds) *Gloablization or regionalization of European car industry?* London, New York: Palgrave, 2003. Freyssenet, M., Convergence mondiale ou diversité renouvelée des modèles productifs?, *Sociologies pratiques*, n°5, décembre 2001., pp 149-169.