

Les stratégies de régionalisation des constructeurs automobiles

Michel Freyssenet et Yannick Lung

L'industrie automobile est souvent présentée comme l'archétype de l'industrie globale : elle jouerait ainsi un rôle moteur dans l'homogénéisation du monde par le biais des stratégies d'internationalisation des firmes (fusions-acquisitions, implantation dans les pays émergents, voitures mondiales, division internationale du travail, etc.). L'article se propose de déconstruire une telle représentation qui fait abstraction de l'hétérogénéité des firmes et des espaces, de la variété des stratégies et des contradictions inhérentes au processus concurrentiel. Sans prétendre analyser l'ensemble des stratégies d'internationalisation des constructeurs automobiles (Jetin 2001 ; Freyssenet, Shimizu, Volpato à paraître), il s'attache à discuter la question des stratégies de régionalisation susceptibles d'être mises en oeuvre par les constructeurs pour reconstruire à un niveau régional (supranational) les cohérences entre systèmes productifs et marchés automobiles, cohérences qui se sont dénouées du niveau national où elles avaient pu s'ajuster dans la période des *Trente Glorieuses*.

Dans l'appréhension des processus d'intégration régionale, l'accent est mis sur les stratégies d'acteurs (firmes), en interaction étroite avec les aspects politiques et institutionnels (Boyer, 1999). Dans le contexte historique actuel, la "régionalisation" est entendue comme structuration de l'espace-monde en régions différentes se distingue à la fois de la mondialisation (homogénéisation) et des processus antérieurs d'"intégration régionale" partiels / parallèles. On retient ici non pas une définition institutionnelle de l'intégration régionale (zone de libre échange, union douanière, marché commun, etc.), mais le processus d'intégration régionale comme composante d'une stratégie de gestion de l'espace par les firmes automobiles. Les deux aspects (institutionnel / stratégique) sont naturellement en interaction : les stratégies de firme répondent et/ou interviennent dans la construction de compromis institutionnel entre Etats et des accords entre gouvernements peuvent inciter à de nouveaux choix des firmes.

La première partie de l'article rappelle les éléments de base de l'analyse des stratégies de profit et des modèles productifs (Boyer, Freyssenet, 2000b) pour éclairer les enjeux et les formes de l'internationalisation des constructeurs automobiles. Cette grille est également mobilisée dans les deux parties suivantes. La partie 2 propose une mise en perspective historique en rappelant comment les constructeurs se sont plus ou moins insérés dans les processus d'intégration régionale partielle qui se sont développés à partir des années soixante jusqu'au nouvel enjeu de la globalisation associé à la décennie quatre-vingt dix. La dernière partie s'attache à analyser le processus de régionalisation, dans sa forme contemporaine, c'est-à-dire entendu comme un processus de reconstruction en cours des espaces de régulation, s'opposant au phénomène de mondialisation/globalisation.

1. Modes de croissance, stratégies de profit et modèles productifs

L'analyse des trajectoires et des performances des constructeurs automobile au cours du XX^{ème} siècle a permis de mettre à jour deux conditions essentielles de la profitabilité. La première est la pertinence de la "stratégie de profit" par rapport au "mode de croissance" des pays dans lesquels la firme déploie ses activités. La seconde est la construction d'un "compromis de gouvernement d'entreprise" entre ses principaux acteurs leur permettant de mettre en œuvre des moyens cohérents avec la stratégie de profit poursuivie, en d'autres termes d'inventer ou d'adopter une "modèle productif" (Boyer, Freyssenet, 2000 b).

Les "stratégies de profit" sont des combinaisons de "sources de profit" dans des proportions qui sont compatibles. Les sources de profit se ramènent à six : économies d'échelle, diversité de l'offre, qualité garantie, innovation, flexibilité productive et réduction permanente des coûts. Jusqu'à présent, il n'est pas d'exemple de firmes ayant pu exploiter toutes les sources de profit en même temps et avec la même intensité, tant elles exigent des conditions et des moyens contradictoires. C'est pourquoi les firmes doivent choisir parmi les combinaisons de sources de profit possibles, à moins d'inventer des moyens pour en surmonter les contradictions, comme a su le faire General Motors dans l'entre-deux-guerres, en rendant compatibles le volume et la diversité. Aujourd'hui cinq stratégies de profit différentes sont observables dans l'industrie automobile : les stratégies de "volume", de "volume et diversité", de "qualité", de "réduction permanente des coûts" et d' "innovation et flexibilité".

Ces stratégies de profit ne sont pas également pertinentes en tout temps et en tout lieu. Leur pertinence dépend de la structure du marché et du travail qui caractérise les différents modes de croissance nationaux. Ces modes de croissance ne sont pas en nombre infini et plusieurs pays peuvent avoir le même (Boyer, Saillard, 1995). Ils se divisent en trois grandes catégories, les modes de croissance à distribution du revenu national nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, les modes de croissance à distribution "concurrentielle" et les modes de croissance à distribution inégalitaire. Ces catégories se subdivisent ensuite en fonction du moteur de la croissance : investissement, consommation ou exportation. La réussite d'une politique d'internationalisation dépend donc d'abord de la pertinence de la stratégie de profit de la firme par rapport aux modes de croissance des nouveaux pays investis (Boyer, Freyssenet, 1999 ; Freyssenet, Lung, 2000).

Les stratégies de profit ne peuvent être mis en œuvre avec n'importe quels moyens. Elles ont chacune des exigences que les acteurs de la firme doivent satisfaire par une "politique produit", une "organisation productive" et "une relation salariale" cohérentes et acceptables par eux. La mise en cohérence d'une manière acceptable de ces moyens passe par la construction d'un "compromis de gouvernement d'entreprise" entre ses principaux acteurs (dirigeants, actionnaires, banques, salariés, syndicats, fournisseurs etc.). Les moyens pour mettre en œuvre une même stratégie de profit peuvent être différents s'ils répondent à ses exigences. Les acteurs de l'entreprise ont donc une marge de manœuvre pour élaborer leur compromis. Dans le cas d'une entreprise internationalisée, il est possible d'avoir des "compromis" différents selon les pays d'implantation. Il faut toutefois que les filiales aient la maîtrise et la responsabilité de leur système de production et de leur marché. Il en va autrement quand elles font partie d'un même ensemble industriel régional ou mondial et qu'elles livrent leur production à des marchés changeant selon la conjoncture.

1.1. La stratégie de "volume" et le modèle fordien

Cette stratégie privilégie une seule source de profit : les économies d'échelle, c'est-à-dire la production en masse pour des marchés en augmentation permanente d'un nombre réduit de modèles, spécifiques à chaque grand segment du marché, pendant le plus longtemps possible. Elle n'est durablement pertinente qu'à deux conditions : le marché doit être en extension (soit parce qu'il est un marché d'équipement, soit parce qu'il est un marché qui s'homogénéise) et constitué de deux ou trois segments homogènes ; le travail doit être abondant et mobilisable pour une production répétitive. Ces conditions présupposent un mode de croissance fondée sur la consommation et une distribution du revenu coordonnée nationalement et sensiblement égalitaire, ou nettement stratifié en deux ou trois couches stables et numériquement équivalentes. Elles sont, on le voit, très restrictives.

Il n'est pas de mode de croissance connu en économie capitaliste ayant rempli durablement ces conditions. C'est pourquoi, la stratégie de "volume" n'a été en fait profitable jusqu'à présent que pendant les phases relativement courte de premier équipement automobile, avant que la demande ne se diversifie. Il en fut ainsi pour Henry Ford avec la Ford T et pour Volkswagen avec le Coccinelle (Jurgens, 2000). Il pourrait en être de même à nouveau dans des pays émergents, grands comme la Chine ou l'Inde. Des constructeurs ont espéré également qu'elle redevienne pertinente dans l'hypothèse d'un marché mondial qui s'homogénéiserait par grande strates.

C'est le modèle fordien qui a mis en œuvre par le passé la stratégie de "volume". Il a répondu à ses exigences par un nombre très limité de produits standards, une organisation productive intégrée en flux continu, cadencée et répétitive, et une relation salariale assurant à des ouvriers sans qualification requise un salaire et une durée journalière de travail fixes, grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise fondé sur l'accession à la consommation de masse en échange de l'acceptation de l'organisation du travail. Une résurgence de la stratégie de "volume" impliquerait probablement la construction d'un nouveau "compromis d'entreprise", c'est-à-dire d'un nouveau modèle productif.

1.2. La stratégie de "volume et diversité" et le modèle sloanien

Cette stratégie combine deux sources de profit qui paraissent à première vue contradictoires, c'est-à-dire le volume et la diversité. L'invention de General Motors durant l'entre-deux-guerres fut de surmonter cette contradiction en concevant des modèles de voiture de marques différentes à partir de la même plate-forme (châssis à l'époque) et en mettant en place une organisation productive et une relation salariale permettant de gérer économiquement la diversité de "surface" (carrosserie, habillage intérieur et équipements) (Jetin 1999). La stratégie de "volume et diversité" exclue donc les modèles spécifiques et les modèles conceptuellement innovants, qui ne seraient pas compatibles avec la commonalisation d'un grand nombre de pièces avec des modèles de la gamme classique.

Elle requiert un marché croissant modérément hiérarchisé et une main d'œuvre abondante, polyvalente et promouvable. Il faut en effet des différences économiques et sociales pas trop grandes et une mobilité professionnelle et sociale suffisante pour que la clientèle accepte une différenciation de surface et une commonalisation en profondeur. Ce sont les modes de croissance à distribution du revenu national nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée qui remplissent le mieux ces conditions. C'est pour-

quoi la stratégie de "volume et diversité" fut la stratégie la plus répandue (mais pas la seule) durant les *Trente glorieuses*. Elle a rencontré des difficultés lorsque le marché est devenu de renouvellement dans les pays où les firmes qui la poursuivaient déployaient leurs activités. Les économies d'échelle indispensables ne pouvaient plus être obtenues par l'extension du marché. Elles pouvaient l'être en pénétrant de nouveaux marchés en phase d'équipement ou bien en fusionnant ou en s'alliant avec d'autres firmes. À plusieurs conditions toutefois. Dans le cas de l'internationalisation, celle-ci devait se faire vers les pays ayant des modes de croissance de même type, et en concevant des modèles locaux partageant la même plate-forme que ceux du pays d'origine. Dans le cas de la fusion ou de l'alliance, celle-ci devait entraîner rapidement la commonalisation des plates-formes des marques concernées. Les constructeurs qui menaient une stratégie de "volume et diversité" durant les *Trente glorieuses* eurent du mal à négocier ce virage, particulièrement les constructeurs américains (Freysenet et al., 2000).

Le "modèle sloanien", du nom d'Alfred Sloan, CEO de General Motors, à qui la paternité est attribuée, a été le modèle qui a su mettre en œuvre la stratégie de "volume et diversité". Sa politique produit consiste à offrir des gammes parallèles sous des marques différentes. Son organisation productive est caractérisée par la centralisation des choix stratégiques et la décentralisation de la responsabilité de leur mise en œuvre dans des divisions ou des filiales, par un système de production flexible et polyvalent en recourant à des fournisseurs ou à des filiales de production de composants et à des lignes d'assemblage multi-spécialisées. Sa relation salariale valorise la polyvalence et la mobilité. Le modèle sloanien est fondé sur un "compromis de gouvernement d'entreprise" assurant une croissance régulière du pouvoir d'achat des salaires et de la mobilité professionnelle négociées avec un ou des syndicats en échange de la paix sociale et de l'acceptation de la polyvalence.

La stratégie de "volume et diversité", et à plus forte raison le modèle sloanien, deviennent moins pertinents lorsque la distribution du revenu national commence à se faire selon des modalités plus "concurrentielles", c'est-à-dire de manière plus individualisée, selon le "mérite", les rapports de force locaux et catégoriels et les opportunités financières. La demande de distinction s'accroît et rend moins acceptable commercialement la politique-produit. L'internationalisation et/ou la fusion-alliance n'en sont que plus nécessaires pour capter là où elle se trouve la demande qui demeure modérément hiérarchisée (Boyer, Freysenet, 2000 a).

1.3. La stratégie de "qualité" toujours la recherche d'un modèle productif

Par "qualité", il faut entendre ici non seulement la fiabilité, la finition, mais aussi et surtout la distinction sociale qu'un style, l'usage de certaines matières, un souci de la finition et le prestige d'une marque confèrent au produit, aux yeux de la clientèle fortunée et aisée qui les recherche et qui est en mesure de les payer. Cette stratégie conduit les entreprises qui l'adoptent à se spécialiser dans le haut de gamme, ou plus récemment dans la partie supérieure de chaque segment de marché. C'est pourquoi ces firmes sont souvent appelées "spécialistes", par opposition aux firmes "généralistes" qui produisent pour la grande masse des consommateurs. Le profit provient essentiellement des marges que le produit et la clientèle haut de gamme autorisent, le prix élevé jouant aussi le rôle de moyen de distinction et de coupure sociales, au-delà de toute justification matérielle.

La stratégie de “qualité” est la stratégie dont la pertinence est la plus large dans l’espace et le temps. Rares sont les sociétés, qui n’ont pas une frange de la population fortunée, prête à payer un prix élevé pour posséder des produits symboles de leur position économique et sociale. C’est pourquoi le marché du haut de gamme a été d’emblée international, et l’est demeuré. La stratégie de “qualité” n’est pas pour autant facile à mener, car la position sociale des couches aisées et fortunées change dans le temps et n’est pas la même selon les pays. Dans les modes de croissance à distribution coordonnée et modérément hiérarchisée, la clientèle de haut de gamme n’est pas en rupture franche avec les autres clientèles. Dans les modes à distribution “concurrentielle”, une partie de la clientèle haut de gamme est instable, en raison des revers de fortune qu’elle peut connaître, et n’a pas les mêmes attentes que la clientèle “installée”, laquelle se distingue complètement des autres segments du marché. Dans les modes à distribution fortement inégalitaire, la clientèle haut de gamme est la clientèle quasi exclusive du véhicule neuf et se montre très attachée à la renommée internationale de la marque et aux symboles de richesse.

C’est notamment pour ces raisons que les constructeurs “spécialistes”, quasiment tous concentrés en Europe, ont eu du mal depuis la dernière guerre à construire un modèle productif durable, balançant constamment entre des méthodes de production de la grande série avec des méthodes de production mettant l’accent sur le “fini main” et la personnalisation du produit (Ellegard, 1995 ; Freyssenet, 1995). Ils se voient en outre contraints aujourd’hui de multiplier leurs modèles, en raison de la diversification sociale et géographique de la demande de haut de gamme, sous la poussée des nouvelles couches de la population bénéficiant de la distribution “concurrentielle”. Manquant de moyens pour cela, certains constructeurs ont préféré se vendre à des constructeurs généralistes.

1.4. La stratégie de “réduction permanente des coûts ” et le modèle toyotien

Dans cette stratégie, la réduction des coûts se fait en toutes circonstances et continuellement. Les autres sources de profit n’interviennent en quelque sorte que de surcroît, lorsqu’elles sont possibles, utiles et compatibles. La réduction des coûts est l’objectif premier et permanent pour parer à toute éventualité, car rien n’est jamais considéré comme sûr. Elle consiste à abaisser les prix de revient par des actions constantes d’économies, aussi bien en interne que chez les fournisseurs. Cette stratégie est particulièrement adaptée lorsque la croissance nationale est tirée par l’exportation de produits courants et que la redistribution des gains de compétitivité se fait de manière coordonnée et modérément hiérarchisée. Les salariés sont placés sous contrainte de compétitivité extérieure et la demande nationale est suffisamment prévisible en volume et en structure pour éviter les à-coups de production toujours très coûteux.

Pour ces mêmes raisons, cette stratégie, qui est celle de Toyota depuis les années cinquante, n’est pas aussi robuste qu’il y paraît, tant elle est exigeante. Elle est mise à mal par les changements brutaux, aussi bien de la demande que des parités entre monnaies, qui viennent ruiner d’un coup les efforts patients et continus exigés des salariés et des fournisseurs, qui dès lors remettent en cause leur participation à la réduction des coûts, comme ce fut le cas chez Toyota au début des années quatre-vingt-dix (Shimizu, 1999 ; Fujimoto, 1999).

Le "modèle toyotien" se caractérise d'abord par une offre de produits de base bien équipés, dans chaque segment de marché, sans nouveauté excessive, afin d'éviter une diversité coûteuse et les risques inhérents à l'innovation, et en quantité autant que faire se peut régulièrement croissante (Lung et al., 1999). L'organisation productive en juste à temps permet de faire apparaître les problèmes empêchant un flux continu et régulier, à la source de tous les gaspillages. La relation salariale et de sous-traitance incite salariés et fournisseurs à contribuer à réduire les coûts, pour les premiers par un système de salaire qui en fait dépendre le montant de la réalisation des objectifs fixés en la matière, pour les seconds par une sélection qui dépend de leur engagement à appliquer les mêmes méthodes de production. Le "compromis de gouvernement" du modèle toyotien est fondé sur la pérennité de la firme, la garantie de l'emploi des salariés et le partage des profits avec les sous-traitants.

Les exigences de cette stratégie et la difficulté à construire un modèle productif qui les satisfasse sont telles que Toyota a toujours été d'une extrême prudence dans son internationalisation (Boyer et al., 1998). Il a été également contraint de faire évoluer sensiblement son système de production, salariés et sous-traitants ayant atteint la limite ce qu'ils ont considéré comme acceptable. Il a été obligé de changer de système de salaire, de renoncer à demander à ses salariés de réduire les temps standard, de "détendre" le flux et de recomposer les lignes de production pour donner à chaque équipe de travail la maîtrise d'un composant ou d'une opération. Non seulement son "compromis de gouvernement d'entreprise" a été remis en cause, mais sa stratégie de profit est également en difficulté. Le développement d'une demande de produits innovants au détriment de la demande classiquement hiérarchisée l'a amené à prendre des risques en contradiction avec sa stratégie. Le défi qu'il semble vouloir relever est d'essayer de rendre compatibles "réduction des coûts" et innovation, comme General Motors avait surmonté la contradiction entre volume et diversité.

1.5. La stratégie d' "innovation et flexibilité" et le modèle hondien

Elle consiste à concevoir des produits répondant à des attentes nouvelles ou à des demandes émergentes, à les fabriquer massivement et immédiatement si les commandes confirment l'anticipation faite, ou bien au contraire à les abandonner rapidement et au moindre coût en cas d'échec commercial. Le profit vient en effet de la rente d'innovation commercialement pertinente, tant qu'elle n'est pas copiée. Le meilleur moyen de retarder cette échéance est d'être capable de satisfaire sans retard le segment de marché créé. La stratégie d' "innovation et flexibilité" est favorisée lorsque les besoins ou les styles de vie des catégories sociales évoluent périodiquement ou lorsque émergent des couches de la population se distinguant économiquement et socialement. Il en est généralement ainsi dans les modes de croissance à distribution "concurrentielle" du revenu national. C'est la raison pour laquelle cette stratégie, qui avait fait le malheur de nombre de constructeurs durant les "trente glorieuses", est redevenue une stratégie gagnante, comme l'attestent les bons résultats de Honda, Renault et Chrysler, avant que ce dernier ne tombe sous la coupe de Daimler, paradoxalement pour éviter une prise de contrôle hostile de financiers américains.

Cet épisode vérifie une fois de plus la nécessité pour la firme qui la poursuit d'être indépendante financièrement. Elle doit pouvoir en effet prendre en toute liberté les risques inhérents à l'innovation conceptuelle. Elle doit être également libre de tout engagement de moyen-long terme avec ses fournisseurs pour pouvoir changer rapidement de

production en cas de besoin. Elle doit disposer d'un outil de production aisément reconvertible, et une main d'œuvre qui lui permette d'être innovante aussi bien quant au produit qu'au processus de production. Elle doit enfin avoir une connaissance extrêmement approfondie des attentes non satisfaites et à peine exprimées pour proposer des véhicules innovants commercialement pertinents.

À ce jour, c'est le "modèle hondien", abusivement confondu avec le "modèle toyotien" dans ce qui a été appelé la *lean production*, qui a le mieux répondu aux exigences de la stratégie d' "innovation et flexibilité". Durant la période des "trente glorieuses", peu favorable à cette stratégie, Honda a su malgré tout en tirer profit en allant d'emblée rechercher sur le marché international les clientèles pouvant être intéressées par son offre. Il a mis en place un système interne de détection et de valorisation des personnalités innovantes et une organisation de la conception leur permettant de s'exprimer. Son système de production, faiblement automatisé, peut être rapidement reconverti, grâce notamment à une main d'œuvre dont la réactivité est valorisée par le système de salaire et de promotion. Honda a toujours refusé de faire partie d'un *keiretsu*, et à lier son développement à une politique gouvernementale quelconque. Le "modèle hondien" est fondé sur un "compromis de gouvernement d'entreprise" valorisant la promotion individuelle, l'expertise et la qualité de vie au travail en échange d'une réactivité et d'une inventivité à la source des performances de la firme (Mair 1994, Freyssenet, Mair 2000).

Ce modèle n'a pas permis à Honda d'être dans tous les cas innovant de manière pertinente. Il en a été ainsi dans la première moitié des années 90, après l'éclatement de la bulle spéculative durant laquelle il avait conçu des véhicules d'allure sportive pour jeunes *yuppies*, délaissant les véhicules récréatifs. Mais sa réactivité lui a permis d'investir très vite ce marché et d'y proposer avec grand profit des modèles originaux.

2. Les firmes automobiles motrices des intégrations régionales ?

Jusqu'au début des années quatre-vingt dix, les constructeurs automobiles ont souvent mis en œuvre des stratégies d'intégration régionale dans les espaces où ils étaient présents. Après avoir défini le processus d'intégration régionale, nous montrerons comment cette industrie a été l'un des moteurs de ce processus dans les différentes régions du monde, que ces processus d'intégration régionale aient lieu à proximité (pays voisins) ou dans des espaces plus éloignés (pays sous-développés). Enfin, nous recenserons les facteurs qui poussent l'industrie automobile à prendre souvent une place de leader dans ces dynamiques.

2.1 L'intégration régionale, niveau de mise en cohérence d'un système de production et de la demande

Le processus d'intégration régionale est appréhendé à travers les stratégies d'internationalisation des constructeurs, comme un ensemble de décision visant à établir, au niveau supranational, celui d'une région, l'articulation entre les deux conditions de la profitabilité (Boyer, Freyssenet, 2000) : d'une part, la pertinence entre, au niveau individuel, la stratégie de profit et, au niveau macro-économique, les modes de croissance et de répartition des revenus et, d'autre part, l'établissement d'un compromis de gouvernement d'entreprise.

Dans la croissance économique d'après-guerre, dans les différentes variantes du Fordisme, c'est principalement au niveau national que cette mise en cohérence est assurée : même si les exportations constituent un complément indispensable au développement de l'industrie automobile, c'est d'abord pour le marché domestique qu'est conçue et développée la gamme des modèles et sur le sol national qu'est négocié ce compromis de gouvernement avec les différentes parties, d'autant que la production reste faiblement internationalisée. Même pour les constructeurs américains Ford et GM qui ont développé des filiales à l'étranger dès l'entre-deux-guerres, on assiste, au lendemain de la seconde guerre mondiale, à un repli sur des activités autonomes centrées sur un espace national : les filiales australiennes, anglaises et allemandes ont leur propre produit et fonctionnent selon des règles spécifiques en matière de gestion de la relation salariale, en fonction du contexte local. Ainsi en Europe, Opel et Vauxhall fonctionnent de façon indépendante l'un de l'autre, tout comme Ford UK et Ford Allemagne (après le retrait de Ford d'Espagne et de France en 1954) qui, jusqu'à la fin des années soixante, offrent des produits différents en concurrence sur les marchés extérieurs.

Au niveau de la firme, le processus de régionalisation n'est pas linéaire mais il est traversé par des tensions entre homogénéité et différenciation des espaces. Pour qu'un processus de régionalisation soit à l'œuvre, il est nécessaire que la gamme des modèles offerte par le constructeur dans les différents pays de la région soit identique. Cette gamme identique suppose une certaine homogénéité des marchés, donc une relative convergence en terme de niveaux de revenu et de modes de répartition des revenus et, au-delà des modes de vie : taux et formes d'urbanisation, équipement en infrastructures de transport routier, place du mode individuel de transport, représentations culturelles, etc. Mais le processus de régionalisation ne saurait se restreindre à la seule dimension marchande : il comporte nécessairement une internationalisation productive à travers l'organisation d'une division régionale du travail.

L'implantation d'activités dans différents pays peut avoir pour objet de se rapprocher des marchés en édifiant de nouvelles usines de production dans les pays où l'entreprise espère profiter d'une croissance rapide des marchés. Elle répond parfois à l'opportunité pour une firme de se rapprocher de ressources spécifiques, par exemple en design ou en ingénierie, ancrées dans des complexes industriels territorialisés. En grande partie, l'implantation d'activités de production (conception, usinage, assemblage) à l'étranger reste motivé par la volonté de bénéficier des disparités spatiales en termes de coûts, notamment en termes de coûts du travail (niveau de salaires, charges sociales, durée et flexibilité du travail). Ce que la firme cherche à exploiter, c'est alors l'hétérogénéité de l'espace régional en spécialisant les différents sites dans les activités pour lesquelles les ressources locales (qualité, coût, flexibilité) sont les plus adaptées et en bénéficiant des économies d'échelle grâce à la concentration de la production spécifiée sur chacun des sites.

Or cette hétérogénéité s'oppose à la convergence supposée des marchés. La contradiction n'est que partielle dans la mesure où l'élargissement de la gamme peut permettre à un constructeur d'offrir des modèles variés dont la demande composée sera différente selon les pays. L'industrie automobile est, en effet, l'un des secteurs où la différenciation des biens est au cœur des processus concurrentiels, y compris dans l'innovation par la création régulière de niches permettant de capter des profits supplémentaires. Ainsi en Europe du sud (Espagne, Portugal, Italie), les petites voitures et les utilitaires légers sont beaucoup plus importants qu'en Europe du nord où les modèles de taille supérieure et haut de gamme sont prédominants.

En dynamique cependant, l'hétérogénéité des espaces régionaux en termes de relation d'emploi, notamment de coût salarial, est toujours à reconstruire car le développement économique entraîne une certaine convergence des pays qui sont l'objet des attentions des firmes multinationales, d'où un rattrapage des salaires et la recherche de nouvelles périphéries : pour les Etats-Unis, le Mexique succède au Canada vingt à trente ans après ; pour l'Union Européenne, c'est l'Europe de l'Est qui est devenu aujourd'hui un espace attractif après la péninsule ibérique dans les années soixante-dix.

2.2. *L'industrie automobile, acteur des processus d'intégration régionale*

Évoluant dans un secteur particulièrement sensible aux économies d'échelle et où la différenciation des produits est marquée (Chanaron, Lung, 1995), les constructeurs automobiles ont souvent été l'un des groupes de pression qui œuvre le plus fortement en faveur des processus d'intégration régionale, comme en témoignent différentes expériences (Audet, 2001).

2.2.1. Le libre-échange en Amérique du Nord. En Amérique du Nord, l'Auto Pact signé en 1965 entre le Canada et les Etats-Unis constitue un accord sectoriel qui va consolider et étendre l'intégration de la production automobile sur les deux rives de la région des Grands Lacs. Les constructeurs américains comme les équipementiers vont tirer partie des coûts salariaux plus faibles au Canada où le marché automobile est très proche de celui des Etats-Unis. Le Canada a aussi représenté dans les années quatre-vingt une entrée sur le marché américain par des coréens et japonais.

À cette époque démarre aussi une vague d'investissement au Mexique pour édifier des usines de moteurs exportés aux Etats-Unis et créer de toutes pièces des usines d'assemblage dans le nord du pays (Carrillo, Hinojosa, 2001). Alors que le marché automobile mexicain était jusque là protégé par une politique de type substitution aux importations, le passage à une politique automobile orientée vers l'exportation sera engagée sous la pression forte des constructeurs américains : plusieurs modifications de la législation mexicaine visant à assouplir le contrôle des investissements étrangers sont directement le résultat de Ford. Ces deux vagues d'investissement de l'industrie automobile préfigurent l'accord de libre échange (ALE) signé entre le Canada et les Etats-Unis en 1988 et étendu au Mexique quatre ans plus tard (ALENA).

2.2.2 L'intégration européenne. Sur le vieux continent, les constructeurs automobiles se sont moulés dans le processus d'intégration européenne pour tirer parti des opportunités de localisation : le Traité de Rome a permis de faire de la Belgique, une base particulièrement prisée pour la localisation d'usines d'assemblage dans les années soixante (Renault, Volvo, VW, Opel et Ford s'y sont implantés). Les constructeurs ont souvent anticipé et fait pression pour l'élargissement géographique vers de nouveaux espaces (Angleterre, Espagne, Portugal, PECO) et pour la consolidation de l'intégration économique et monétaire (stabilisation des fluctuations des parités des monnaies, zone Euro pour se prémunir des risques de change).

Ce sont les constructeurs américains (Ford, GM) qui ont été les plus prompts à s'europaniser en intégrant leurs filiales britanniques et allemandes, délocalisant dans la péninsule ibérique les usines d'assemblage des petites voitures : les lois qui relâchent le contrôle des investissements étrangers établis par le Franquisme en Espagne et ouvrent ce pays aux multinationales ont été baptisées 'lois Ford' dans les années soixante-dix

car elles ont été adoptées pour permettre au groupe américain de s'implanter dans la région de Valencia. Ces groupes ont créé une instance régionale (Ford of Europe, FoE en 1967 et GM Europe en 1987) pour consacrer la fusion des filiales allemande et anglaise auparavant autonomes, proposant une gamme unique, et coordonner l'ensemble des activités des groupes (y compris les sites de production de composants) à travers une division des tâches entre les sites.

Cette stratégie a été payante pour Ford qui prend la place de leader sur le marché européen et engrange des profits importants : à la fin des années soixante-dix, c'est Ford Europe qui sauve la maison-mère de la faillite car elle rencontre alors de graves difficultés sur le marché nord-américain. Quand GM Europe consacre un douloureux processus de d'absorption de Vauxhall par Opel, le groupe prend une bonne place sur le marché européen et enregistre une profitabilité importante au début des années quatre-vingt dix.

Par contre, Chrysler Europe est un échec et ses activités sont revendues à Peugeot quand le troisième constructeur américain se retire sur son marché domestique. Cette acquisition permettra à PSA d'atteindre une dimension européenne plus significative car le groupe français n'avait à son actif que les usines de Citroën en Espagne : avec Chrysler Europe, il récupère des activités en Espagne (Madrid) et en Angleterre (Luton). En effet, les constructeurs européens ont été très timides en matière d'intégration régionale, se cantonnant le plus souvent de l'accès aux marchés : à l'exception de Renault (Belgique, Espagne-Portugal), ils ont plutôt consolidé leur base nationale de production et d'exportation à l'occasion de la construction de nouvelles usines d'assemblage rendues nécessaires par la croissance rapide du marché dans les années soixante : incités par les politiques d'aménagement du territoire ou la pression des syndicats de salariés, ce sont les régions excentrées qui ont bénéficié des nouvelles localisations. Fiat ou Alfa-Roméo sont restés en Italie, VW, BMW et Mercedes en Allemagne, Rover en Angleterre, Volvo ou Saab en Suède – ce qui n'exclut pas des démarches exploratoires vers les pays périphériques : Volvo en Belgique ; Fiat (via Seat) et Rover en Espagne.

L'intégration régionale reste donc encore inachevée sur le vieux continent à la fin des années quatre-vingt. L'essentiel de la base productive de l'industrie automobile européenne est concentré dans les pays d'origine des constructeurs locaux. Même en matière d'internationalisation marchande, on peut considérer que l'intégration des marchés reste incomplète. Certes les gammes offertes dans les différents pays convergent, mais, d'une part, des disparités importantes demeure en matière de prix des véhicules neufs (Layan, Lung, 2001) et, d'autre part, une part conséquente des ventes automobiles est encore réalisée dans le pays d'origine à la fin des années quatre-vingt.

2.2.3. L'intégration régionale n'est pas une règle. Si les processus d'intégration régionale sont engagés dès les années soixante en Europe et en Amérique du Nord par l'industrie automobile, on peut aussi remarquer, *a contrario*, que les deux nouveaux pays automobiles qui émergent dans le dernier quart du vingtième siècle, le Japon et la Corée du Sud, n'ont pas de trajectoires semblables (cf. les deux chapitres dans le volume). Leur industrie automobile reste nationale tout en étant largement exportatrice, dans la mesure où leur mode de croissance est orienté vers l'exportation. Au contraire des deux cas précédents, on peut noter que le contexte géopolitique est beaucoup plus disparate (présence conflictuelle des multiples grandes puissances en Asie du Sud Est) et que l'hétérogénéité prévaut aussi en matière de niveau de développement économique. En outre, il s'agit d'industries automobiles jeunes n'ayant connu qu'une croissance

continue jusqu'au début des années quatre-vingt dix pour le Japon, un peu plus tard pour la Corée du Sud, avec des firmes automobiles indigènes. Dans ce contexte, les conditions d'une intégration régionale centrée sur ces pays ne semblaient donc pas réunies, même si leurs constructeurs ont pu être actifs pour soutenir / participer à des processus d'intégration régionale dans des zones périphériques.

2.2.4. Les intégrations régionales péricentrales. Dans les pays du Sud, les firmes automobiles ont souvent été le soutien de ces tentatives poussant les gouvernements locaux à mettre en œuvre des formes d'intégration régionale : en Amérique du Sud, dans les différentes tentatives qui ont échoué jusqu'au MERCOSUR qui associe le Brésil et l'Argentine, ainsi l'Uruguay et le Paraguay. La perspective de ce marché commun avait conduit Ford et Volkswagen à fusionner leurs activités argentines et brésiliennes dans une co-entreprise Autolatina créée en 1987. Abandonnant les projets d'exportation d'Amérique du sud vers les Etats-Unis, les deux constructeurs se recentrent sur les marchés argentin et brésilien en rationalisant leur appareil productif (échanges de composants mécaniques) et en harmonisant leurs gammes. Paradoxalement, cette stratégie n'a pas bénéficié à VW et Ford qui ont vu s'effriter leur *leadership* en passant à côté du facteur dynamisant du marché brésilien dans les années quatre-vingt dix que représente l'explosion des *carros populares* (Norberto, Uri, 2000). L'association a été dissoute en 1997 et chaque constructeur a redéfini sa stratégie propre.

En Asie du Sud Est, les constructeurs japonais ont œuvré pour mettre en place un système de compensation visant à favoriser l'échange de composants entre les quatre principaux pays de l'ASEAN (Indonésie, Malaysia, Philippines, Thaïlande), la spécialisation de chacun dans la production d'un composant permettant de bénéficier des économies d'échelle. Une longue période de négociations aboutit à un premier *scheme* AIC (ASEAN Industrial Corporation) conclu en 1981. Son impact fut relativement négligeable, au contraire de l'accord dit *Brand to Brand Complementation* (BBC) de 1988 qui favorise les échanges mutuels entre les sites d'un constructeur dans les différents pays. Limité à la seule industrie automobile, il est porté par Mitsubishi qui sera suivi par Toyota en 1989, Nissan un an plus tard et Honda en 1995 (Guiheux, Lecler, 2000). Le succès est brutal : de 1991 à 1996, la production automobile de ces pays a presque doublé passant de 762.000 à 1.450.000 véhicules. En décembre 1995, l'intégration régionale franchit une nouvelle étape avec l'ASEAN Industrial Corporation Organization (AICO) qui élargit les activités concernées. On s'orienterait aujourd'hui vers un régime d'union douanière (Common Effective Preferential Tariff) en 2003 (Shimokawa, 2000).

2.3. Les facteurs des intégrations régionales

Il faut tout à fois expliquer l'engagement de l'industrie automobile dans les processus d'intégration régionale, mais aussi la diversité des stratégies des constructeurs qu'on a pu indiquer.

L'inclinaison des firmes automobiles pour les processus d'intégration régionale s'explique par les rendements croissants qui caractérisent cette industrie. La recherche d'une baisse des coûts de production conduit les constructeurs à explorer toutes les sources d'économies de dimension (économies d'échelle et économies de gamme par la commonalisation). L'internationalisation est donc une composante irréductible du développement de cette industrie et les firmes sont a priori favorables à l'ouverture des marchés qui constitue la première phase de l'intégration régionale. La libéralisation des

échanges est en effet susceptible d'autoriser l'accès à de nouveaux marchés et donc une croissance du volume des ventes. Ceci suppose cependant que le marché régional qui se constitue soit relativement homogène, les attentes de la clientèle étant convergentes entre les différents pays pour que les firmes proposent des modèles identiques (ou faiblement différenciés) avec une gamme cohérente. Autrement dit, une certaine convergence dans les niveaux et les modes de répartition des revenus, voire dans les modes de vie (proximité culturelle/institutionnelle). C'est bien le cas de la plupart des processus d'intégration régionale engagés qui associent plutôt des pays de même niveau de développement (industrialisés ou en développement).

Il ne s'agit là cependant que d'une internationalisation marchande qui peut s'appréhender comme une croissance des exportations domestiques vers les pays géographiquement proches. En l'absence d'internationalisation du processus productif, l'intégration régionale n'est pas à proprement parler engagée. La division régionale verticale du travail est une étape nécessaire, se traduisant par une décomposition du processus productif à l'échelle des pays de la région avec la dispersion spatiale des activités des constructeurs automobiles et/ou celles des fournisseurs et équipementiers. L'émergence d'une configuration régionale du système automobile répond à la recherche d'un accès à des compétences spécifiques (rapprochement vers des territoires spécialisés) ou à l'attraction vers des zones où les coûts salariaux sont plus faibles et la flexibilité du travail plus facile à négocier.

Or si l'ensemble des constructeurs automobiles participe pleinement à l'internationalisation marchande, l'étape productive fait apparaître des comportements plus disparates quand on s'intéresse à ce processus de régionalisation. En effet certains modèles productifs semblent trouver leur cohérence dans des contextes institutionnels nationaux au sein desquels les compromis qui fondent ces modèles ont été négociés et élaborés. Le transfert de tels compromis productifs vers d'autres pays pourrait remettre en question ces compromis (par exemple les compromis avec les syndicats ouvriers) ou nécessiter la recherche de nouvelles formes hybrides de mise en cohérence qui serait longue et coûteuse. Les constructeurs qui se réfèrent à des modèles productifs supposant des ajustements permanents entre les différentes composantes de la firme, comme dans les relations d'approvisionnement, expriment une certaine aversion envers la régionalisation productive : stratégie qualité des constructeurs spécialistes (BMW, Mercedes) et *modèle woollardien* en Europe (Jaguar, Rover), *modèle toyotien* et *hondien* au Japon. Ce sont donc plutôt les firmes s'inscrivant dans un *modèle sloanien* qui ont été les plus actives en matière d'intégration régionale, à commencer par Ford et General Motors (Bordenave, Lung, 2000) et même Nissan (Kumon, 2000). Volkswagen intègre une dimension européenne en même temps qu'elle consolide son inclinaison au modèle sloanien par la déclinaison des véhicules partageant une même plate-forme à la suite du rachat de SEAT et Skoda (Jürgens, 2000).

Si les autres modèles sont à même de répondre à la segmentation des marchés à travers leurs modes de gestion de la variété, le modèle sloanien est d'autant plus en phase avec l'intégration régionale que l'accroissement du marché est indispensable pour poursuivre l'élargissement de la gamme, rendant compatibles les stratégies "volume" et "variété". En outre, le compromis de gouvernement lui permet de tirer profit des disparités salariales au sein d'un espace régional tout en s'accommodant d'une adaptabilité à des fournisseurs diversifiés. Un autre élément explicatif peut être pris en compte : il s'agit de l'apprentissage organisationnel que les firmes concernées ont développé en matière d'internationalisation qui leur permet d'être mieux à même de saisir les opportunités

offertes (Bordenave, Bergouignan, Lung, 2000). Cet aspect explique que la discussion de l'aptitude du *modèle fordien* à la régionalisation n'ait pas une grande pertinence : il ne constitue qu'une forme d'organisation transitoire dans l'industrie automobile, l'une des formes possibles d'émergence de nouveaux acteurs (à l'exemple des Coréens).

3. L'internationalisation au tournant du siècle : entre mondialisation et régionalisation

La question de la régionalisation se pose en des termes nouveaux au tournant du siècle dans la mesure où elle s'inscrit dans le contexte global de la mondialisation des économies. L'ouverture des marchés à la concurrence internationale et l'interpénétration des économies conduit à exacerber la rivalité concurrentielle entre les firmes automobiles, ce qui entraîne la recherche éperdue d'un renforcement de la compétitivité-prix (baisse des coûts salariaux, des prix des composantes, taux de change des monnaies) tout en améliorant les performances sur les autres facteurs de la compétitivité : la qualité (au sens de non-défection), l'intégrité dans l'usage du produit, l'innovation et l'élargissement de la gamme pour accroître la variété et trouver de nouvelles niches de profit. La croissance du volume reste la clef de la productivité compte tenu du poids croissant des rendements d'échelle dans l'automobile (avec la croissance des dépenses de R&D notamment), d'où la recherche de nouveaux marchés, à commencer par ceux des pays émergents à forte progression mais aussi forte volatilité. La pression des marchés financiers contribue à accélérer ces évolutions, notamment par le développement des opérations de fusion et acquisitions. La revanche du capitalisme anglo-saxon contre les formes corporatistes, que traduisent les mutations difficiles des économies japonaise et allemande, ce qui correspond à un basculement des pôles de croissance : l'Amérique du Nord connaît une vague d'expansion exceptionnelle alors que le Japon n'en finit plus de sortir de sa stagnation depuis une dizaine d'année. Dans ce contexte changeant, les constructeurs automobiles sont engagés dans deux scénarios possibles d'internationalisation : la mondialisation d'un côté, la régionalisation de l'autre. Cependant, la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation fait apparaître des configurations plus complexes.

Le scénario de la mondialisation suppose une homogénéisation du marché mondial, qui tendrait à s'unifier à travers la convergence progressive des gammes de produits offerts dans les différents pays et la réduction des disparités des prix des voitures sous le double effet de l'intervention des organismes régulateurs (Commission Européenne, OMC) et des acteurs privés (mandataires, e-commerce sur Internet, etc.). On assisterait à une réduction des disparités géographiques des demandes, qui favoriserait le développement de la différenciation verticale des véhicules, le recours à l'innovation pour recréer des niches de profitabilité. Sur un marché homogénéisé, les entreprises bénéficieraient pleinement des avantages de la production à fort volume, avec un approvisionnement à l'échelle mondiale. Une telle configuration autoriserait une division du travail à l'échelle de la planète permettant de spécialiser les sites et les espaces sur des activités pour lesquels ils offrent des avantages comparatifs et générant des flux croisés de biens et de services dans un commerce mondial libéralisé. Ceci suppose que la convergence de la demande soit rendue possible par la réduction des écarts de niveaux développe-

ment entre pays, une relative homogénéisation des modes de vie (urbanisation, autoroutes) et des références culturelles partagées. L'hétérogénéité du monde ne serait plus que celle des ressources spécifiques.

Le caractère difficilement réalisable et soutenable d'un tel processus de mondialisation rend plus vraisemblable un autre scénario qui reposerait sur un fractionnement de l'espace mondial en différentes zones régionalement intégrées. Au sein de chacune de ces régions, on retrouverait une relative convergence des modes de croissance et de distribution de revenu conduisant les firmes à développer une gamme cohérente à cette échelle et à organiser une division régionale verticale du travail pour bénéficier des avantages de la spécialisation (économies d'échelle, accès à des ressources spécifiques). Pour qu'un tel processus de régionalisation intervienne, cela suppose que les pouvoirs publics assurent une relative convergence de leurs politiques structurelles : politique commerciale bien sûr, mais aussi politique de change¹.

La phase contemporaine de l'internationalisation serait marquée par son inéluctabilité pour assurer la survie de l'entreprise dans un contexte d'ouverture de la concurrence conduisant à une accentuation de la rivalité entre les firmes dans la mesure où, pour paraphraser la définition de la globalisation selon Michael Porter (1986), les positions compétitives d'une firme dans un espace seraient dépendantes de sa présence et de ses performances dans les autres régions du monde. Les firmes seraient donc amenées à développer des stratégies d'intégration régionale non seulement à partir de leur marché domestique, mais en s'implantant dans d'autres parties du monde. Dans un scénario de régionalisation, la question qui se pose immédiatement est alors celui des implications de cette interdépendance entre espaces. Ce ne peut être une simple stratégie multirégionale, comme celle qu'ont pu adopter Ford et General Motors dans les années 60 ou 80, qui repose sur la gestion de sous-ensembles régionaux autonomes les uns par rapport aux autres. Il faut coordonner la présence dans ces multiples régions pour en tirer parti et conforter les positions concurrentielles de la firme. Dans ce passage à une stratégie transrégionale, le modèle sloanien qui semble si efficace pour la précédente, s'est révélé peu performant jusqu'à présent.

3.2. La mondialisation au cœur des stratégies extrêmes : « volume » vs.. « qualité »

La mondialisation appréhendée comme un marché homogène pour un produit standardisé constitue certainement la vision générique du *modèle fordien*. La production d'un modèle unique destiné à l'ensemble des marchés automobiles, tel était le projet mis en œuvre par Henry Ford dès les années 1910 avec la Ford T. Dans la mesure où il s'agit d'un modèle de base, dont le process est relativement banalisé car standardisé, l'assemblage, voire la production de ces voitures sont susceptibles d'être dispersés pour se rapprocher des marchés. L'internationalisation productive a ainsi pour Henry Ford très rapidement suivie et remplacer l'exportation de voitures des Etats-Unis dans le contexte des années 1910-20 où les échanges internationaux de produits manufacturés restaient contrôlés. Des usines d'assemblages sont édifiées en Europe (en Angleterre, dès 1911) et dans les autres régions du monde, de l'Amérique du Sud au Japon pour assembler des Ford T et ses différentes variantes (Wilkins, Hill, 1962 ; Bordenave, 1998).

¹ Les refus récurrents des gouvernements britanniques d'intégrer la livre sterling dans l'intégration monétaire de l'Europe ne sont pas étrangers aux difficultés de l'industrie automobile britannique. L'opposition du real brésilien à la monnaie argentine rattachée au dollar américain est un autre facteur de tension au sein du MERCOSUR.

Au début des années quatre-vingt dix, les projets très ambitieux engagés par les constructeurs coréens (Daewoo et Hyundai) en matière d'internationalisation au début des années quatre-vingt dix reproduisaient ce type de stratégie basé avant tout sur la recherche d'économies d'échelle pour un ou deux véhicules de premier équipement destinés aux pays émergents et aux pays industrialisés comme modèles de bas de gamme destinés aux ménages à faibles revenus, deux marchés où le faible prix compense les défauts de qualité (Lautier, 2001). Le niveau de prix des voitures coréennes à l'état neuf est souvent équivalent aux véhicules d'occasion de première main. Ce prix faible est basé sur une stratégie axée principalement sur le volume, donc sur l'expansion vers de nouveaux marchés. L'expansion brutale des capacités de production automobiles des firmes coréennes au cours de la décennie quatre-vingt dix aura aussi causé leur perte, puisqu'il n'y a plus de constructeurs coréens indépendants après le contrôle de Renault sur Samsung, Daimler-Chrysler sur Hyundai, Daewoo, en quasi-faillite n'ayant pas encore trouvé de repreneur même si les négociations pourraient se conclure avec GM).

A l'autre extrême, les véhicules de haut de gamme et notamment les constructeurs longtemps qualifiés de spécialistes ont pour clientèle les seuls ménages à haut revenu, ce qui représente un faible volume de ventes dans chacun des pays, y compris sur leur marché domestique. Pour atteindre un volume suffisant de production permettant d'engranger le bénéfice des économies d'échelle, les constructeurs qui s'inscrivent dans une stratégie basée sur la qualité ont toujours appréhendé leur marché au niveau mondial, ce qui est rendu possible par l'homogénéité de la clientèle ciblée dans son niveau de revenu et ses référents culturels : l'image des marques de luxe (Jaguar, BMW, Mercedes, Porsche) est fondamentalement la même sur toute la planète. Seule une partie étroite des ménages est concernée par ce marché ciblé qui est un segment plus ou important selon les pays.

Certes, les constructeurs spécialistes ont disparu dans la dernière décennie, étant rachetés par les groupes généralistes (Saab par GM par exemple), se transformant en généralistes par l'élargissement de la gamme vers le bas (BMW, Mercedes) ou fusionnant (Chrysler/Daimler). Pour ces marques de prestige, pour lesquels les groupes automobiles sont prêts à débours des sommes considérables (voir le rachat de Jaguar par Ford), le marché continue de rester mondial et c'est même cette homogénéité du marché et de l'image de marque qui justifie l'investissement (goodwill). Ainsi Ford a-t-il réuni au sein d'un groupe spécifique, Premier Automotive, l'ensemble de ses marques orientées vers la stratégie « qualité » : Lincoln, Jaguar, Volvo, Land Rover, sans oublier Aston Martin. Dans le même temps, l'intégration de ces marques par un groupe généraliste traduit bien les contraintes nouvelles de l'internationalisation : rationalisation des achats de composants, partage des investissements en recherche-développement (par exemple la compétence sécurité de Volvo), commonisation d'un certain nombre de composants électroniques ou mécaniques, voire partage de plates-formes. Dans la gamme moyenne, la plate-forme mondiale du nom de code Epsilon de GM devrait ainsi servir à développer un modèle Saab, deux Opel et plusieurs américaines (de Chevrolet à Saturn) qui seront commercialisés à partir de 2001.

3.3. Le modèle sloanien : entre mondialisation et multirégionalisation

On retrouve aussi une stratégie de mondialisation associée à une stratégie variété-volume dans le cas du groupe Volkswagen qui a étendu sa gamme sur le plan de la différenciation verticale et horizontale. Les quatre marques généralistes (Audi, Seat, Sko-

da, Volkswagen) déclinent des modèles sur des plates-formes partagées en se positionnant sur des segments différents du marché (chaque marque étant associée à une image spécifique) et la gamme de chacune de ses marques est de plus en plus large : Audi descend dans la gamme vers le marché des petites voitures (A2) alors qu'à contrario, un modèle de luxe sera commercialisé sous la marque Volkswagen. Des véhicules de niches développés sur les plates-formes de fort volume (New Beetle, Audi TT) complètent les gammes alors que les niches seront occupées par les marques de prestige (Bugatti, Lamborghini, Bentley) rachetées par VW. Avec l'ensemble de ces marques, le groupe VW possède un portefeuille complet de produits qui semble lui permettre d'occuper tous les segments possibles. En fonction du marché local, il peut combiner ces différents produits pour proposer une offre adaptée aux spécificités de la demande composite des consommateurs. La prise en compte de l'hétérogénéité des espaces repose sur cette combinatoire spécifique de produits homogènes conçus et produit pour le marché mondial. La production peut être organisée à l'échelle régionale : en Europe du Portugal à la Tchéquie et la Hongrie ou encore en Amérique du Sud, entre l'Argentine et le Brésil.

En combinant économies d'échelle et variété adaptée de l'offre, cette stratégie semble offrir une certaine cohérence, mais il est trop tôt pour juger de sa pertinence. On peut cependant en souligner certaines dérives possibles et limites. L'histoire de la mise en œuvre de la stratégie « volume et variété » montre que plane en permanence le risque de cannibalisme entre marques, par recouvrement excessif des marchés et différenciation insuffisante des produits. En outre, la solution consistant à composer une offre locale en fonction d'un portefeuille de produits développés peut se révéler insuffisant pour s'adapter au marché local. L'absence du marché des *light trucks* en Amérique du Nord est une faiblesse durable alors que la volonté de commercialiser des voitures standards pour les marchés émergents risque de ne pas tenir. Les succès de VW en Chine et en Amérique du Sud reposent sur des modèles adaptés (VW Santana et Gol). Le cas du Brésil est significatif : VW a été incapable de tirer parti de la politique automobile favorisant les *carros populares* (véhicules de moins de 1 litre de cylindrée) - qui a conduit à l'explosion du marché brésilien dans la décennie 90 - d'où un recul en termes de part de marché. La spécificité de ce marché l'a conduit à maintenir un modèle brésilien, la prochaine version de la Gol devant être développé sur la plate-forme mondiale. Enfin, il ne faut pas oublier que, malgré sa place de leader européen sur le marché nord-américain (notamment USA-Canada) par la filiale mexicaine (Pries, 2000) et au Japon, VW reste un joueur mineur sur ces deux pôles de la triade. Le groupe allemand possède une présence essentiellement bi-régionale : en Europe et dans les pays émergents.

C'est aussi le cas de son concurrent Fiat (Volpato, 2000) qui, jusqu'à son alliance avec General Motors, était engagé dans une stratégie de multirégionalisation où le monde était séparé en deux régions distinctes : le Nord (principalement l'Europe) et le Sud (les pays émergents). La firme italienne est longtemps restée la plus nationale des constructeurs européens, élargissant son portefeuille de marques sur la péninsule (Fiat, Alfa, Lancia, Maserati, Ferrari) sans s'implanter dans les autres pays de la Communauté (en dehors de l'expérience espagnole brève de l'association avec Seat). Cependant des liens anciens ont été noués avec les pays dits aujourd'hui émergents (l'URSS, la Turquie, la Yougoslavie, Brésil), ce qui a conduit Fiat à concevoir un modèle spécifique destiné à ces nouveaux marchés : le projet 178 (Camuffo, Volpato, 1999). Il s'agit d'un produit offrant un bon rapport qualité/prix susceptible de conquérir les marchés de premier équipement dans les pays émergents. La production de ce véhicule – connu sous le

nom de Palio – organisée par une division du travail entre les principaux pays (Turquie, Brésil et Pologne) qui s'échangent les composants de forts volumes (par exemple des pièces de carrosserie) et alimentent les usines d'assemblage ou de montage réparties à travers le monde sur une échelle visée de l'ordre de 700 à 900.000 véhicules an. Il s'agit bien d'une voiture mondiale destinée à l'ensemble des marchés émergents. Ce modèle Palio, et ses variantes, vient remplacer les modèles Fiat qui sont principalement destinés au marché européen (le constructeur italien est quasiment absent d'Amérique du Nord et du Japon). Incontestablement, Fiat a marqué des points dans son adaptation aux marchés des pays émergents, notamment par le succès de sa Palio qui devrait être produite dans plus d'une dizaine de pays, de sa petite voiture urbaine (Cinquecento, suivie de la Seicento en partie réimportée en Europe) assemblée en Pologne, et celle de la Uno au Brésil où, à l'inverse de VW, il a su tirer parti de la politique de voiture populaire.

Dans les pays du Sud, Fiat a construit une norme concurrentielle de référence pour ses adversaires. Ceux-ci peuvent choisir une stratégie d'évitement, en proposant un produit fortement différencié assemblant des véhicules niches qui s'efforcent de créer un nouveau segment sur ses marchés comme le choix du monocorps Scenic par Renault au Brésil. En Asie du Sud Est où les Japonais ont proposé des *Asian cars*, modèles adaptés, Opel s'est lui aussi résolu à assembler son modèle monocorps Zafira en Thaïlande. Pour venir concurrencer sur le marché du véhicule d'entrée de gamme type Palio, il faut concevoir un nouveau type de produit comme le véhicule à \$5000 que Renault envisage de développer sous la marque Dacia. Cependant, cette focalisation sur la pénétration des marchés émergents - dont la forte volatilité des marchés fragilisent les entreprises (Lung, 2000) - a eu comme contrepartie un affaiblissement de Fiat sur son marché domestique, et plus généralement en Europe où il a perdu des parts de marché importantes avec une gamme vieillissante malgré des efforts importants pour rendre plus compétitif son process. Son alliance avec GM – qui ouvre la porte à une prise de contrôle effective de l'Italien par le géant américain – sanctionne d'une certaine manière une certaine forme d'échec, mais elle ouvre de nouveaux chantiers.

3.4. Les difficultés de la transrégionalisation

L'évolution des stratégies des deux constructeurs américains, Ford et General Motors, est intéressante pour appréhender les hésitations des firmes en matière de stratégies globales. Ford engageait dès le milieu des années 1980 une stratégie basée sur les centres d'excellence en confiant la responsabilité du renouvellement de ses modèles et des principaux organes mécaniques entre ses trois pôles, en fonction des compétences acquises :

- Ford NAAO pour les grosses cylindrées, les moteurs V6 et V8, les transmissions automatiques et les composants électroniques
- Ford Europe pour les petites et moyennes voitures, les moteurs 4 cylindres et la transmission manuelle
- Mazda, dont Ford détenait 25% et avec lequel il était engagé, les petites voitures subcompact pour le marché nord-américain (renouvellement de l'Escort sur la base de la 323). En outre, le partenaire japonais était au cœur des activités de Ford Asie-Pacifique, région dans laquelle la plupart des voitures vendues sous le badge bleu de Ford était en fait des Mazda superficiellement relookés (121, 323 et 626)

La structuration de l'espace Ford était directement calquée sur la triade à la K. Ohmae. Dans les pays du Sud (qui n'étaient pas encore les marchés émergents), Ford s'associait localement notamment avec VW dans la co-entreprise Autolatina qui réunissait

les activités de l'Américain et de l'Allemand en Argentine et au Brésil. Là encore, il s'agissait de tirer profit des perspectives d'intégration régionale (MERCOSUR) en rationalisant l'ensemble des activités des deux constructeurs.

Ces tentatives sont amendées ou abandonnées en cours de route alors que le projet Ford 2000 annoncé en 1993 ambitionne de dépasser les structures régionales de Ford (FoE et NAAO) à travers une intégration mondiale des activités. Certes les premiers résultats des plates-formes mondiales développées à partir de la stratégie des pôles de responsabilité ne sont pas satisfaisants : en matière de petite voiture, l'Escort/Lynx nord-américaine développée sur la plate-forme de la Mazda 323 ne donne pas les résultats escomptés et l'Europe prend alors en charge la nouvelle plate-forme qui donnera la Focus, remplaçant les modèles Escort des deux côtés de l'Atlantique. Dans la gamme moyenne inférieure, la première plate-forme transatlantique (mondiale) conçue en Europe donne la Mondeo et son équivalent Contour/Mystique en Amérique du Nord où elle ne connaît pas le succès attendu. Enfin, le modèle supérieur qui devait être développé en Amérique du Nord pour concevoir la remplaçante de la Scorpio est mort né. La Ford Scorpio ne sera pas remplacée par un produit haut de gamme de Ford Europe : une Lincoln, une Volvo ou un modèle haut de gamme de Ford US permettra d'occuper le segment. En outre, Ford n'obtient pas le succès escompté en produisant / assemblant son petit modèle européen, la Fiesta au Brésil et en Inde. En Amérique du Sud, la dissolution d'Autolatina conduit chacun des partenaires à se recentrer sur sa propre gamme (alors que des modèles hybrides Ford – Volkswagen étaient engagés), mais les deux constructeurs sont incapables de saisir les opportunités de l'explosion du marché brésilien permises par la voiture populaire. Ils régressent au profit notamment de Fiat. En Inde, les produits de Ford sont là aussi trop coûteux et le constructeur américain finit par développer un modèle plus basique spécifique pour les marchés émergents. Quant à Mazda, Ford en prend le contrôle effectif en portant sa participation à 33,3% du capital, mais la remise en ordre du Japonais se fait sans interrelations avec Ford, voire en rompant avec les entrecroisements : abandon des Ford US développés sur plate-forme japonaise (Pride/121, Escort/323 et Probe/626), production insignifiante de la 121 basée sur la Ford Fiesta en Europe, etc. Le principe d'un leadership de Mazda sur la présence de Ford en Asie-Pacifique est lui-même remis en cause. La place du partenaire japonais dans la stratégie globale de Ford n'est toujours pas clairement établie, 25 ans après l'accord.

Le bilan de la stratégie d'internationalisation de Ford au cours des 10 dernières années est donc loin d'être brillant : recul des parts de marchés de Ford en Europe, essoufflement continu de Mazda au Japon et dans le monde, retrait du constructeur coréen Kia, perte du leadership sur le marché australien et brésilien. Loin de générer des profits supplémentaires, les activités internationales de Ford grèvent la rentabilité du groupe dont les records en matière de profit tiennent à deux éléments explicatifs : l'activité financière du groupe et la vente de *light trucks* sur le marché domestique (Froud et alii, 2000). Dans ce contexte, les dirigeants donnent un tour de barre : reconstitution de Ford Europe et engagement de réduction drastique des coûts. La mondialisation à marche forcée a été un échec et la régionalisation redevient au cœur de l'Américain.

La régionalisation est aussi au cœur de la stratégie du leader General Motors, d'autant plus que la confusion un temps entendu entre GM Europe (Opel) et GM International a été à l'origine de conflits au plus haut du management. Le transfert de GM International à Détroit a permis de mieux clarifier les rôles en focalisant GM Europe / Opel sur le marché européen. Des flux croisés existent entre les deux côtés de

l'Atlantique et arrivent à maturité les nouvelles plates-formes lancées en 1996 et qui devaient permettre de décliner des modèles spécifiques pour les trois types de marché : l'Amérique du Nord, l'Europe et les pays émergents. Si la conception de la plate-forme des voitures de taille moyenne (Epsilon) semble aboutir aux résultats espérés puisqu'une dizaine de modèles seront développés sur cette base et commercialisés à partir de 2001, il faut noter que GM a abandonné en cours de route le projet Delta d'une plate-forme mondiale pour les petites voitures pour se replier sur des solutions locales moins ambitieuses.

La multiplication et le renforcement des alliances de GM soulèvent de nouveaux problèmes. L'augmentation de la part de l'Américain dans le capital des constructeurs japonais Suzuki, Fuji Heavy et Subaru lui permet d'avoir un accès au Sud Est Asiatique – dans une démarche proche de celle qu'avait suivi Ford avec Mazda – d'enrichir son portefeuille de modèles (petits véhicules urbains) notamment pour les marchés émergents. L'échange croisé de participations financières entre GM et Fiat devrait déboucher sur une rationalisation de l'activité de Fiat et Opel en Europe avec la mise en commun des organes mécaniques (moteurs notamment) et des achats, voire le partage de plates-formes pour décliner des modèles spécifiques aux différentes marques. Aux Etats-Unis, GM a l'habitude de décliner des modèles sous différentes marques (Buick, Cadillac, Oldsmobile, etc.). Pourquoi cela ne fonctionnerait-il pas en Europe ? Cependant, les alliances mettent en question le rôle de la filiale allemande, Opel, qui se trouve en concurrence immédiate avec les Japonais pour la présence dans les pays émergents, où le leadership lui a longtemps été reconnu, et avec l'Italien pour le marché européen. Le partage des plates-formes n'est ainsi acquis que pour les véhicules niches d'Opel et de Fiat. Le processus de régionalisation est toujours à refaire...

La toute jeune association entre Renault et Nissan semble se diriger un schéma de régionalisation qui reproduirait les précédents : une répartition des rôles dans les différentes régions du monde en fonction des compétences et des acquis. Renault serait *leader* en Europe (contrôlant les activités du Japonais) et dans les marchés émergents (hors Asie) et s'abriterait derrière son partenaire en Asie-Pacifique et en Amérique du Nord. Les conflits potentiels avec les autres partenaires de Renault restent pour l'instant circonscrits, le Coréen Samsung s'appuyant lui-même sur les technologies de Nissan alors que le Roumain Dacia est à restructurer profondément. La nouvelle configuration pourrait permettre au groupe de réaliser enfin le projet annoncé au début des années quatre-vingt dix, par Nissan visant à proposer une gamme spécifique dans chacun des trois pôles de la triade avec des variantes des 3 modèles de base et même de développer un modèle spécifique pour les marchés émergents. Dans le cas de Nissan, comme dans celui des deux Américains, la stratégie « volume et diversité » étendue au niveau international n'a pas trouvé son point fixe et la stratégie ambitieuse d'internationalisation a pu accélérer sa perte (Kumon ,2000).

3.5 L'internationalisation progressive des modèles hondien et toyotien : la « glocalisation » est-elle une réussite ?

En matière d'internationalisation productive, Honda avait ouvert la voie parmi les constructeurs japonais. Si, sur le marché domestique, la forte concurrence a amené les constructeurs japonais à multiplier les modèles jusqu'à une prolifération excessive (Fujimoto, 1999), leur présence sur les marchés extérieurs, notamment américain et européen, s'est construite sur le succès d'un nombre réduit de modèles (Honda Civic et Accord,

Nissan Sunny et Primera, Toyota Corolla et Camry) souvent conçus en fonction de ces marchés extérieurs. L'entrée tardive de Honda sur le marché de la voiture particulière l'a conduite à baser sa croissance sur une forte présence nord-américaine. Premier constructeur japonais à construire une usine d'assemblage aux Etats-Unis, il possède aujourd'hui un appareil productif très complet (centre de stylisme, activités Produit et Méthodes en conception, usines d'organes mécaniques et d'assemblage en production, réseau de distribution). Au milieu des années quatre-vingt dix, la mise en place de divisions régionales chargées de coordonner ces activités en Amérique du Nord, en Europe et en Asie autour de la production locale d'un ou deux modèles spécifiques conçus pour ces marchés - mais partageant plates-formes et d'autres organes communs - consacrait un effort de régionalisation affirmé. C'est ce que traduit le célèbre néologisme « glocalisation » proposé par le CEO de Honda (Mair, 1994) avec un slogan qui a connu le succès « *think globally, act locally* ». L'ouvrage de Jones, Roos et Woomack (1990) faisait de Honda le modèle en matière d'internationalisation, incarnation de la MRM (MultiRegional Motors).

Honda et Toyota ont mieux épousé les évolutions du marché américain en prenant la première place des compact car à la Taurus de Ford (Honda Accord / Toyota Camry). Honda a raté le virage du « second marché » (Boyer, Freyssenet, 2000) : en 1999, seules, 14% de ses ventes aux Etats-Unis correspondent à des *light trucks* contre 40% pour Toyota. Il semble que Honda ait, dans les années quatre-vingt dix, trop misé sur le suivisme sur le marché nord-américain en orientant ses ressources en matière de développement vers des segments peu porteurs (par exemple le développement de la version break de l'Accord) et en négligeant les créneaux / niches comme le *minivan* et le *recreational vehicle / SUV*. Il a un peu perdu son âme d'innovateur. A défaut d'avoir su transférer ses aptitudes à l'innovation aux USA comme en Europe, la firme fait preuve d'une remarquable flexibilité en lançant en quelques mois des produits adaptés. C'est paradoxalement Toyota qui semble faire preuve d'innovation (RAV 4, large *pick up*) tout en asseyant sa présence sur les modèles de milieux de gamme, de fort volume, où son modèle productif, même hybridé par le contexte local, s'avère performant : Toyota a ravi à Honda la place de premier constructeur japonais en Amérique du Nord et, en 2001, il pourrait franchir le seuil de 10% du marché automobile aux Etats-Unis. Son expansion contrôlée en Europe (ouverture d'une nouvelle usine d'assemblage en France en 2001) et son poids toujours important dans les pays d'Asie (premier producteur en Australie) semble valider la stratégie d'internationalisation progressive qui articule une configuration régionale (en Europe, en Amérique du Nord et en Asie du Sud Est) à partir d'une gamme adaptée localement, tout en débordant sur les marchés des autres régions, organisant une division du travail au niveau intra et inter-régional sans affaiblir l'autorité du pôle central.

Conclusion

Si la logique de production (économies d'échelle) incite les constructeurs automobiles à élargir leur espace de commercialisation au niveau international, c'est dans l'articulation au marché, dans la mise en phase avec la demande que repose leur prise en compte de l'échelon régional comme niveau de mise en cohérence. En dehors des deux extrêmes (le véhicule de bas de gamme et la voiture de prestige), l'homogénéisation de la demande mondiale reste limitée et l'échec de la tentative d'intégration mondiale des activités de Ford montre que les firmes automobiles doivent rechercher des stratégies adaptées et surtout des modèles ou des formes organisationnelles innovantes qui

s'inscrivent dans des espaces régionaux. Il n'est pas sûr que l'enjeu soit d'être mondial et global et des stratégies monorégionales (PSA), bi- ou multirégionale ou encore transrégionale peuvent s'avérer pertinentes. Existe-t-il un modèle productif autorisant de combiner différentes stratégies : monorégionale pour certains produits spécifiques, multirégionale pour des segments de marché qui se recouvrent partiellement et mondiale pour des segments homogènes ? C'est la voie que semblent explorer plusieurs constructeurs, à commencer par Ford chez qui cette orientation se décline en *light trucks* aux USA, en plates-formes mondiales type Focus pour les modèles de fort volume et avec le groupe Premier Automotive pour les marques de luxe. Cette stratégie est aussi ébauchée par Toyota (mini voitures urbaines au Japon, Corolla/Prisma dans leurs variantes régionales et groupe Lexus) ou encore Volkswagen. Pour être performante, la stratégie d'internationalisation devra prendre en compte l'échelon régional et mettre au point des compromis de gouvernement qui permettent de jouer dans le registre de cette combinatoire en évitant les incompatibilités et les incohérences, facteurs de tensions. Elle devra en outre intégrer les contraintes nouvelles qui orientent les restructurations en cours de l'industrie automobile (Lung, 2001), notamment les nouveaux modes de relations verticales associées à la production modulaire, la montée du pouvoir des actionnaires et le développement des activités de service.

Références

- Audet D. (2001), « Regional integration arrangements and the automobile industry », à paraître in Carrillo J ; Lung Y., van Tuder R. (eds), *Cars, carriers of regionalism ?*, Palgrave.
- Bordenave G., (1998), « Le premier demi-siècle de Ford en Europe : la résistance opiniâtre d'un espace à l'universalisme proclamé d'un modèle d'organisation productive », *Le Mouvement Social*, n° 185, p. 39-57.
- Bordenave G. (2000), « La globalisation au cœur du changement organisationnel : crise et redressement de la Ford Motor Company », in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte.
- Bordenave G., Belis-Bergouignan M-C ; Lung Y. (2000), « Global strategies in the automobile industry », *Regional Studies*, vol. 34, n°1, p. 41-53.
- Bordenave G., Lung Y. (2000), « Concurrence oligopolitique et mimétisme des stratégies d'internationalisation dans l'industrie automobile : Ford et General Motors », Conference of the European Business History, Association : « Firms Committed to Internationalization », Bordeaux, 15-16 sept.
- Boyer R. (1999), « La politique à l'ère de la mondialisation et de la finance : le point sur quelques recherches régulationnistes », *L'Année de la Régulation*, vol. 3, p. 13-75.
- Boyer, R., Charron E., Jurgens U. et Tolliday S., eds (1998), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press.
- Boyer, R., Freyssenet, M., (1999), «L'avenir est à nouveau ouvert. Stratégies de profit, formes d'internationalisation et nouveaux espaces de l'industrie automobile», *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin, pp 21-30.
- Boyer, R., Freyssenet, M., (2000 a) "Fusions-acquisitions et 'stratégies de profit' : une nouvelle approche", in *Revue française de gestion*, n°131, nov-déc, pp 20-28.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (2000 b) *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris.
- Boyer, R., Saillard, Y, dir. (1995), *Théorie de la régulation. Etats des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Camuffo A., Volpato G. (1999), « From lean to modular manufacturing ? the case pf Fiat 178 world car », IMVP-MIT Globalization Research, mimeo.
- Carrillo J., Hinojosa R. (2001), « An uncertain trajectory in regional integration : the future of motor vehicle production in the NAFTA », à paraître in Carrillo J ; Lung Y., van Tuder R. (eds), *Cars, carriers of regionalism ?*, Palgrave.
- Carrillo J., Lung Y., van Tuder R. (eds), *Cars, carriers of regionalism ?*, Palgrave., à paraître.

- Chanaron J.J., Lung Y. (1995), *Économie de l'automobile*, Paris, La Découverte.
- Durand, J.P., Stewart, P., Castillo, J.J. (eds.) (1998), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, La Découverte, Paris.
- Ellegard, K. (1995), 'The Creation of a New Production System at the Volvo Automobile Assembly Plant in Uddevalla, Sweden', in Ake Sandberg (ed.), *Enriching Production*, Avebury, Aldershot.
- Freyssenet M. (1995), 'La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus juste ?', in *Sociologie du travail*, n°3/95.
- Freyssenet, M. (2000 a.), 'Un ou plusieurs modèles ?', in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte.
- Freyssenet, M., Lung, Y. (2000), 'Between Globalisation and Regionalisation : What is the Future of the Motor Industry', in Humphrey, J., Lecler, Y., Salerno, M. (eds), *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke, and St Martin's Press, New York, 2000.
- Freyssenet, M., Mair A. (2000), 'Le modèle industriel inventé par Honda', in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte.
- Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte.
- Freyssenet, M., Shimizu, K., Volpato, G. (dir.), à paraître, *Globalization or Regionalization of the American, Asian and European Car Industry ?* Palgrave.
- Froud J., Haslam C., Johal S., Williams K. (2001), « Ford's new ploicy : a business analysis of financialisation », *Actes du GERPISA*, n° 31, p. 109-128.
- Fujimoto, T., (1999), *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, Oxford, Oxford University Press.
- Humphrey, J., Lecler, Y., Salerno, M. (eds) (2000), *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke, and St Martin's Press, New York.
- Jetin, B. (1999), 'The Historical Evolution of Supply Variety: An International Comparative Study' in Lung, Y. et alii, (eds), *Coping With Variety. Flexible Productive Systems for Product Variety in the Auto Industry*. Londres, Ashgate.
- Jetin B. (2001), « L'internationalisation des constructeurs automobiles », Journée d'étude du GERPISA, Paris, 15 janvier.
- Jurgens, U. (1998), 'The development of Volkswagen's Industrial Model, 1967-1995', in . Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (eds.), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers.*, Oxford University Press, Oxford.
- Kumon H. (2001), « Internationalisation at Nissan and difficulties encountered » à paraître in Freyssenet, M., Shimizu, K., Volpato, G. (dir.), *Globalization or Regionalization of the American, Asian and European Car Industry ?* Palgrave.
- Lautier M. (2001), « From globalization makers to globalization victims : South-Korean firms entry ways into the world automobile oligopoly », à paraître in Carrillo J. , Lung Y., van Tuder R. (eds), *Cars, carriers of regionalism ?*, Palgrave.
- Layan J-B., Lung Y. (2001), « European regional integration and relocation of productive activities in the car industry », à paraître in Carrillo J. , Lung Y., van Tuder R. (eds), *Cars, carriers of regionalism ?*, Palgrave.
- Lung Y. (2000), « Is the rise of emerging countries as automobile producers an irreversible phenomenon ? » in Humphrey, J., Lecler, Y., Salerno, M. (eds), *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke, and St Martin's Press, New York.
- Lung Y. (2001), « La coordination des compétences et des connaissances : nouveau défi majeur pour les systèmes automobiles régionaux », *Actes du GERPISA*, n° 31, p. 109-128.
- Lung, Y., Chanaron, J.J., Fujimoto, T., Raff, D. (eds.) (1999), *Coping with Variety: Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry*, Ashgate, Aldershot, 2000.
- Mair, A., (1994), *Honda's Global Local Corporation*. Macmillan, Houndmills.
- Roberto E., Uri D. (2000), « La révolution des petites cylindrées. Le marché nouveau des 'voitures populaires' au Brésil », *Actes du GERPISA*, n° 29, p 21-40.
- Porter M. (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press,
- Pries L. (2001), « Volkswagen in the 1990s : accelerating from a multinational to a transnational automobile company », à paraître in Freyssenet, M., Shimizu, K., Volpato, G. (dir.), *Globalization or Regionalization of the American, Asian and European Car Industry ?* Palgrave.

- Shimizu, K., (1999), *Le Toyotisme*, Paris, Repères, La Découverte.
- Volpato G. (2000) « La filière automobile italienne : vers la globalisation », in F. Bost, Dupuy G. (dir.), *L'automobile et son monde*, La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube, p. 31-74.
- Wilkins M ; Hill F.E. (1964), *American business abroad. Ford on six continents*, Detroit : Wayne State University Press.