

**Les uns fusionnent, les autres pas.
La variété des stratégies de profit et des modèles productifs
à l'ère de la mondialisation**

Robert Boyer
Michel Freyssenet
CNRS, Paris

À la fin des années 90, quatre regroupements majeurs ont modifié la hiérarchie entre constructeurs, en termes de volume produit. Daimler a absorbé Chrysler. Il a pris la direction de Mitsubishi et une participation dans le capital de Hyundai, lequel avait acquis Kia. Renault a pris le contrôle de Nissan, Dacia et Samsung. Ford a finalement repris en main Mazda et a racheté Volvo-Car et Land-Rover. General Motors s'est porté acquéreur de Daewoo et s'est allié à Fiat. Il est également entré dans le capital de Suzuki et de Subaru. Si dans le passé des opérations transrégionales de ce type ont pu être observées, elles n'ont jamais eu une telle ampleur.

Toutefois, et cela ne manque pas d'étonner, les trois constructeurs qui ont été constamment profitables depuis les années soixante-dix, à savoir Toyota, Honda et Volkswagen, ont préféré rester à l'écart de cette vague de fusions-acquisitions-alliances. Toyota et Honda ont poursuivi leur développement essentiellement par croissance interne, alors qu'ils avaient les moyens financiers de prendre le contrôle, voire d'absorber complètement, plusieurs des constructeurs défaillants. Volkswagen a continué sa politique de croissance externe, mais toujours par acquisition de constructeurs mineurs (Bentley), à qui il lui est possible d'imposer immédiatement sa stratégie. Dans le même temps, PSA affichait haut et fort sa préférence pour une politique d'alliances ponctuelles concernant la fabrication d'organes mécaniques ou de véhicules niches. Porsche, le plus petit des constructeurs, se porte actuellement à merveille tout en restant indépendant. En revanche

On a peu souligné également que dans le même temps des alliances se défaisaient et des cessions importantes étaient réalisées. Ford et Volkswagen mettaient fin à leurs sociétés communes AutoLatina au Brésil et en Argentine et AutoEuropa au Portugal. BMW revendait en catastrophe Rover, qu'il avait acquis au milieu des années quatre vingt dix. On assistait surtout à la vente par certains constructeurs de leur principale filiale équipementière : ainsi de Visteon par Ford et de Delphi par General Motors ¹.

¹ Lung Y. and Volpato G. (eds.) Redesigning the Automakers-Suppliers Relationships in the Automotive Industry, Special issue of *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2002, n°2

On se propose ici, à la lumière des résultats ² des programmes précédents du GERPISA, de comprendre les raisons de stratégies de croissance aussi différenciées, de cerner les difficultés de leur mise en œuvre selon les trajectoires antérieures des firmes, et d'évaluer les possibilités et les capacités que ces dernières ont de les surmonter.

1. Il est des réussites ou des échecs, aussi bien par croissance interne que par croissance externe. L'insuffisance des explications généralement avancées

Les justifications données par leurs auteurs aux regroupements mentionnés ci-dessus ont été curieusement les mêmes, alors que les firmes concernées n'étaient pas dans la même situation et ne poursuivaient manifestement pas les mêmes buts. La première justification avancée a été la possibilité de faire rapidement des économies, en choisissant les mêmes fournisseurs, en mettant en commun les moyens de recherche, en utilisant les sous-capacités locales respectives, et à moyen terme en partageant les réseaux de distribution, en concevant des plates-formes communes, etc. La deuxième justification a été l'exploitation des complémentarités: en matière de produits, permettant d'offrir d'emblée une gamme beaucoup plus large de véhicules, d'implantations géographiques, permettant de couvrir le marché mondial sans se concurrencer directement, de compétences, permettant l'accès rapide à des techniques maîtrisées par l'autre, d'images, permettant de valoriser et d'associer les points forts de chacun, etc. La troisième raison a été la compensation possible entre des marchés dont les variations ne sont pas synchrones. Une quatrième raison a été moins souvent affichée, bien que bien réelle : prendre les devants, de peur qu'un concurrent soit plus rapide, même si les conditions de réussite ne sont pas toutes remplies.

Mais les pessimistes ont rappelé que les fusions-acquisitions-alliances réussies ou vraiment profitables dans l'automobile ont été rares dans le passé. Pour en rester aux quarante dernières années, on peut en effet noter par exemple que le long processus de fusion des nombreux constructeurs britanniques, qui aboutira à la formation en 1968 de British Leyland Motor Company, ne conduira qu'à un conglomérat dont l'agonie durera près de trente ans, jusqu'à la vente en urgence de ce qui en restait, à savoir le groupe Rover, réalisée par par BMW, qui l'avait acheté à British Aerospace en 1994, au grand dam de Honda avec qui Rover coopérait depuis les années quatre-vingts. Chrysler, après avoir absorbé le français Simca, l'anglais Rootes et l'espagnol Barreiros dans les années soixante a dû les revendre à PSA en 1979, lequel a failli en mourir, n'étant pas parvenu encore à ce moment là à assimiler Citroën, acquis en 1974. La construction d'un groupe cohérent avec deux marques demandera dix ans de plus. Renault échouera aussi bien dans sa reprise du quatrième constructeur américain, American Motor

² Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, Paris : La Découverte, 2000, 128 p. Version latino-américaine : *Los modelos productivos*, Buenos Aires, Mexico : Lumen Humanitas, 2001, 115 p. Version anglaise : *The productive models. The conditions of profitability*. Londres, New York : Palgrave-Macmillan, 2002, 126 p. Version allemande augmentée : *Produktionmodelle, Ein e Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Berlin : Edition Sigma, 2003, 160 p. Version espagnole : *Los modelos productivos*, Madrid : Fundamentos, 2003, 156 p. Version italienne : *I modelli produttivi*, Milan : EGEA Bocconi, 2004.

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.

Company, qu'il devra céder à Chrysler en 1987, que dans sa fusion avec Volvo en 1994. Cette fusion a été rejetée finalement à la fois par une partie de l'encadrement et par la majorité des actionnaires, malgré les nombreuses et fructueuses coopérations développées depuis les années soixante-dix entre les deux firmes. Fiat a absorbé Lancia, Alfa Romeo et Autobianchi, sans en tirer un bénéfice particulier, si ce n'est d'avoir empêché qu'un constructeur étranger ne s'implante en Italie. De même, l'intérêt pour Ford d'avoir racheté Jaguar, Aston Martin et Volvo reste à démontrer. Ses alliances avec Volkswagen dans AutoLatina au Brésil et en Argentine et dans AutoEuropa au Portugal ont été défaites, comme il a déjà été dit. Les raisons généralement données à ces échecs ou à ces non-réussites sont nombreuses et de plusieurs ordres: mauvaise appréciation des faiblesses du partenaire ou de la firme absorbée, surévaluation des actifs, coûts immédiats et réels de la fusion ou de l'alliance avant d'hypothétiques bénéfices, retournement de conjoncture empêchant de mener à bien le programme de rationalisation en temps voulu, montée brutale des taux d'intérêt ou changement rapide des parités entre monnaies, cannibalisation des modèles, manque de cadres dirigeants suffisants, interventions de l'État jugées intempestives, sous-estimation de la puissance de certains acteurs: actionnaires, salariés, syndicats par exemple, et, explications ultimes à défaut d'être convaincantes, différences "culturelles", qu'elles soient nationales ou "d'entreprise".

Et pourtant il est des fusions-acquisitions-alliances qui ont très bien marché. Volkswagen a absorbé Audi dans les années soixante, Seat et Skoda dans les années quatre-vingt avec le profit que l'on sait. Renault a assimilé progressivement FASA, en Espagne, au point de l'avoir maintenant complètement intégré à son outil industriel européen. Rappelons que General Motors, né de l'acquisition-fusion de nombreux constructeurs américains dans les années dix et vingt, est devenu le premier constructeur mondial dès les années trente et l'est resté. L'alliance de General Motors et de Toyota dans NUMMI perdure, de même que celle de PSA et Fiat dans Sevelnord et Sevelsud, etc., sans compter les innombrables coopérations entre tous les constructeurs pour la fabrication de tel ou tel organe mécanique, qui se sont fortement développées à partir des années soixante³.

De même qu'il est des fusions-acquisitions-alliances qui réussissent et d'autres qui échouent, il est des firmes pratiquant la croissance interne qui réussissent très bien et d'autres qui font faillite. Deux des trois constructeurs les plus durablement profitables, Toyota et Honda, se sont développés essentiellement par croissance interne. PSA, après avoir failli en mourir, affiche publiquement son rejet de la croissance externe. Inversement les constructeurs coréens, qui ont défendu vigoureusement leur indépendance et sont parvenus à se hisser en quelques années à la hauteur de certains constructeurs européens et japonais par croissance interne, ont dû accepter d'être rachetés ou de s'allier à d'autres, sous peine de disparaître, à la suite de la crise asiatique. Croissance interne ou croissance externe, dans un cas comme dans l'autre, l'échec ou la réussite n'est donc pas assuré.

³ Humphrey, J., Lecler, Y., Salerno, M. (eds), *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke, et St Martin's Press, New York, 2000

2. Une approche nouvelle par les « stratégies de profit » des firmes

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

La ou les sources de profit privilégiés selon les constructeurs forment des combinaisons particulières que nous avons appelées « stratégies de profit ». Au cours des dernières décennies, les constructeurs ont mis en oeuvre quatre stratégies de profit différentes: la stratégie de « volume et diversité », la stratégie de « qualité », la stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant » et la stratégie d' « innovation et flexibilité ». Ces « stratégies de profit » n'ont pas toutes été également pertinentes en tout temps et en tout lieu. Pour l'être, elles requièrent en effet chacune des types de marché et de travail, que seuls certains « modes de croissance » nationaux offrent. Pour être effectivement profitables, elles exigent des moyens qui répondent à leurs exigences propres et qui soient cohérents entre eux. C'est à la lumière de ces deux conditions que l'on examinera les réussites et les échecs des regroupements d'entreprises.

3. La stratégie de « volume et diversité » conduit à la croissance externe

Cette stratégie combine deux sources de profit, longtemps considérées comme incompatibles: le volume et la diversité. C'est General Motors qui a été amené dans les années vingt et trente à surmonter la contradiction, en mettant en commun entre des modèles différents le maximum de pièces invisibles (la plate-forme), et en réduisant donc leur diversité à la diversité perceptible par le client à savoir essentiellement la carrosserie, l'habillage intérieur et les équipements. Cette stratégie n'est toutefois viable et profitable qu'à deux conditions: la diversité de « surface » doit être commercialement acceptable, les « économies d'échelle » doivent être poursuivies, même lorsque la demande devient de renouvellement ⁴.

Pour que la diversité de « surface » soit commercialement acceptable, il faut que la demande soit modérément différenciée, économiquement, socialement et géographiquement. On ne trouve une telle demande que dans les pays où la distribution du revenu national, faite prioritairement sous forme de salaire, est coordonnée nationalement et modérément hiérarchisée. Tel fut le cas dans de nombreux pays industrialisés durant les « Trente Glorieuses ». Il n'en va plus de même depuis les années quatre-vingts. L'introduction d'une distribution du revenu national plus

⁴ Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G (eds) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers.* Oxford, New York: Oxford University Press, Oxford, 1998. Version française: *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux.* Paris: La Découverte, 2000.

« concurrentielle », notamment dans le secteur privé, se faisant en fonction des rapports de force locaux et catégoriels, alors que les salaires du secteur public restent dans l'ensemble coordonnés et modérément hiérarchisés, a fait naître une demande de véhicules socialement distinctifs qui se satisfait de moins en moins de modèles de voiture aux plates-formes communes. Dès lors la stratégie de « volume et diversité » voit la part de marché où elle peut s'exercer se restreindre.

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

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

À partir des années cinquante, un grand nombre de constructeurs ont adopté la stratégie de « volume et diversité », à la suite de General Motors, à savoir Ford, Chrysler, Renault, Fiat, Peugeot, Nissan, et plus tardivement Volkswagen. Quand le marché américain est devenu de renouvellement à la fin des années soixante, les *Big Three* n'ont pas réussi à trouver de nouvelles économies d'échelle suffisantes. Leurs voitures, en raison de leurs caractéristiques très liées aux conditions d'usage de l'automobile en Amérique du Nord, n'ont pas eu de succès à l'exportation et les plates-formes de ces modèles n'ont pu être commonalisées avec celles conçues et produites par leurs filiales européennes.

La croissance du marché européen, qui n'avait pas atteint le stade du renouvellement, a été prématurément cassée par la crise de 1974. Seul Volkswagen a trouvé alors la réponse adéquate, à savoir commonalisation des plates-formes et croissance externe, peut-être parce qu'il venait juste d'adopter la stratégie de « volume et diversité » après avoir vécu pendant plus de trente ans sur la monoculture de la

Coccinelle. Il a immédiatement commonalisé les plates-formes de plusieurs de ses modèles, notamment de ses deux marques d'alors, Audi et Volkswagen, politique qu'il a poursuivie avec beaucoup de rigueur lorsqu'il a pris le contrôle de Seat et Skoda. La mise en œuvre systématique par Volkswagen de la stratégie « volume et diversité » par croissance externe a fait de ce constructeur une des trois firmes qui ont été durablement profitables depuis 1974, même s'il a connu quelques exercices déficitaires en raison de pertes liées à des activités hors automobile ou hors Europe.

Renault et Fiat ont en revanche rencontré des difficultés. Renault a repris American Motors Company en 1979 pour essayer de pénétrer le marché américain. Mais il l'a fait avec ses propres modèles, après les avoir seulement adaptés, et au moment où la structure du marché américain était en train de changer en profondeur. Fiat a voulu conserver à Lancia et Alfa Romeo le statut de marques « spécialistes », tout en utilisant des organes et des équipements communs avec ses propres modèles. Il a brouillé l'image de ces marques sans obtenir les volumes suffisants sur les pièces communes, étant donné le marché limité du haut de gamme.

PSA a choisi la croissance externe en absorbant Citroën, puis Chrysler-Europe (Simca, Rootes, Barreiros) dans les années soixante-dix. Mais Citroën avait dû ses succès à des véhicules innovants, qui se prêtent mal à une commonalisation avec des véhicules classiques. Quant à Simca, la dégradation de ses comptes et de son image était tellement avancée que PSA a été dans l'obligation de le faire disparaître. Ce n'est que dans les années quatre-vingts dix que PSA est parvenu à constituer deux gammes parallèles de modèles modérément hiérarchisés, avec plates-formes communes, en imposant sa politique-produit à Citroën, tout en conservant aux deux marques leur différence de style. Tirant les leçons du passé, PSA préfère aujourd'hui, pour obtenir les économies d'échelle dont il a absolument besoin, les coopérations ponctuelles avec tous les constructeurs qui y trouvent un intérêt ⁵.

Nissan a pu poursuivre une stratégie « volume et diversité » par croissance interne, grâce à une politique d'exportation de véhicules conçus pour les marchés étrangers, notamment nord-américain, sur des créneaux délaissés par les constructeurs locaux, et à des taux de change longtemps favorables. Mais une insuffisante commonalisation, un endettement considérable, des pertes de marché intérieur, des conflits internes jamais vraiment résolus, la déprime de la demande locale et le changement de parité des monnaies ont eu raison de ce constructeur, obligé de passer sous le contrôle de Renault. Sa situation financière a été assainie par cession des nombreuses participations au capital de ses fournisseurs et par suppression des sur-capacités. Le problème à résoudre maintenant est de trouver des synergies suffisantes entre Nissan et Renault. Renault doit en effet sa renaissance dans les années quatre-vingt dix à sa réorientation vers une stratégie « innovation et flexibilité ». Comme l'a montré la fusion Peugeot-Citroën, personne ne sait jusqu'à présent rendre compatible cette stratégie avec la stratégie « volume et diversité » ⁶.

⁵ Lung, Y., Chanaron, J.J., Fujimoto, T., Raff, D. (eds.), *Coping with Variety: Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry*, Ashgate, Aldershot, 1999

⁶ Lung Y. (ed.) *Changing the Geography of Automobile Production*, Symposium. *International Journal of Urban and Regional Research*, 2002, n°4.

La filiale européenne de General Motors, Opel, et Fiat poursuivent la même stratégie et peuvent commonaliser les plates-formes de leurs modèles de même segment. Mais Fiat et General Motors, ayant cédé aux sirènes de la « nouvelle économie », ont quelques difficultés à mettre en œuvre rapidement une telle politique, d'autant plus que chacun reste très jaloux de son autonomie.

4. La stratégie de "qualité" et le défi de l'hétérogénéisation de la demande de haut de gamme

Par qualité, il faut entendre ici non seulement la fiabilité et les performances du véhicule, mais aussi et peut être surtout la distinction sociale qu'un style, l'usage de certaines matières, un souci de la finition, un niveau de prix 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. 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.

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

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

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

La deuxième voie choisie est la croissance externe par acquisition d'un constructeur « généraliste » susceptible de se positionner sans trop de difficulté dans la partie supérieure de chaque segment de marché. Ce fut celle de BMW, quand il racheta le groupe Rover à British Aerospace. Land Rover disposait déjà de véhicules de loisir de haut de gamme, et les petites et moyennes voitures de Rover pouvaient, moyennant quelques modifications de conception et une action vigoureuse pour en améliorer la qualité à la fabrication, s'intégrer dans une offre pour clientèle aisée. Mais il eut fallu,

pour que l'opération réussisse, que cette politique soit énergiquement menée, sans retard, et cela d'autant plus que l'appréciation continue de la Livre anglaise réduisait à l'exportation une partie du marché possible. BMW a dû se dégager en catastrophe pour ne pas sombrer.

La voie choisie par Daimler est encore autre. Et à vrai dire, elle n'est pas d'une grande limpidité. En prenant le contrôle successivement de Chrysler et de Mitsubishi, Daimler peut vouloir devenir un géant de l'automobile, produisant tous les types de véhicule possibles pour toutes les clientèles, comme semble l'ambitionner aussi Volkswagen depuis deux ans, soit demeurer un constructeur « haut de gamme » dans tous les types de véhicules. La difficulté ici est que ni Chrysler, ni Mitsubishi ne sont des constructeurs « généralistes », bien qu'ils aient essayé régulièrement de le devenir, ni des constructeurs « haut de gamme ». L'un et l'autre n'ont été rentables que pendant les périodes où ils ont renoué avec la stratégie de leur origine, à savoir la stratégie « innovation et flexibilité » qui sera examinée plus loin. Or celle-ci a des exigences telles qu'elle est difficilement compatible avec n'importe quelle autre stratégie.

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

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

Elle exige pour être mise en oeuvre une politique-produit ignorant les modèles innovants en raison des risques financiers qu'ils font courir, une organisation productive évoluant constamment, et non par saut technologique, pour éliminer les « gaspillages » de toutes sortes, et une relation salariale permettant de faire accepter la réduction continue des effectifs à volume constant de production. Le modèle toyotien a répondu à ces exigences par une politique-produit visant la demande moyenne dans chaque grand segment de marché, en offrant des modèles aux caractéristiques commercialement bien établies, sans excès de diversité notamment d'options, et en quantité planifiée pour être régulièrement croissante; par une organisation productive en juste-à-temps, aussi bien en interne que chez les fournisseurs, dont le but est de faire apparaître les problèmes empêchant un flux continu et régulier à la source des gaspillages de temps, de main-d'oeuvre, de matières, d'énergie, d'outillage et d'espace; par une relation salariale enfin incitant les salariés à réduire les temps standards au sein de chaque équipe, en faisant dépendre le montant du salaire et la promotion de la réalisation des objectifs de la direction en la matière ⁷.

Parce que les exigences de cette stratégie sont extrêmement difficiles à remplir, Toyota, le seul constructeur à l'avoir durablement poursuivie, a toujours été d'une extrême prudence aussi bien en matière d'internationalisation productive qu'en matière d'alliances et d'acquisition⁸. Il a été le dernier des constructeurs japonais à s'implanter à

⁷ - Shimizu K., *Le Toyotisme*. Paris: La Découverte, 1999.

⁸ Boyer R., Charron E., Jürgens U., Tolliday S. (eds) *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.

l'étranger. Il l'a fait très progressivement, vérifiant pas à pas qu'il était bien en mesure de construire le « compromis de gouvernement d'entreprise » nécessaire à la mise en oeuvre de sa stratégie et de son système de production. Il a toujours refusé d'absorber d'autres constructeurs japonais, comme le MITI l'y a incité à plusieurs reprises depuis les années cinquante. Il ne l'a fait récemment que pour un constructeur, Daihatsu, qui était en fait un de ses sous-traitants d'assemblage et dont il détenait déjà une partie du capital. Toyota est le seul constructeur à s'être hissé à la quatrième place mondiale, donc dans la catégorie des plus de 5 millions de véhicules, par croissance interne .

6. La stratégie d' « innovation et flexibilité » et l'obligation d'indépendance

Elle consiste à concevoir des produits conceptuellement innovants répondant à des attentes ou à des demandes émergentes, à les fabriquer massivement et immédiatement si les commandes confirment l'anticipation faite, pour tirer profit du risque pris et avant que les concurrents n'investissent le segment de marché ainsi créé, ou bien au contraire à les abandonner rapidement et au moindre coût en cas d'échec commercial. Elle a été la stratégie poursuivie par Honda dès son entrée dans la construction automobile. Elle a été celle aussi de Chrysler dans les années 80 et 90 avant qu'il ne soit absorbé par Daimler. Renault lui doit sa renaissance dans les années 90.

Elle présuppose des « modes de croissance » nationaux dans lesquels les besoins ou les styles de vie des catégories sociales évoluent périodiquement ou bien dans lesquels émergent des couches de la population qui entendent se distinguer économiquement et socialement. C'est le cas particulièrement des « modes de croissance » dans lesquels la formation des revenus est « concurrentielle ». Des couches sociales ou professionnelles différentes sont périodiquement privilégiées par cette forme de distribution et cherchent à traduire leur position économique nouvelle à travers, notamment, une demande automobile qui les distingue et/ou qui répond à leurs besoins spécifiques.

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

Des trois constructeurs poursuivant aujourd'hui cette stratégie, seul Honda a véritablement construit un modèle productif cohérent répondant à ces exigences. Le modèle, que l'on peut dès lors qualifier de « hondien », répond aux exigences de la stratégie d' « innovation et flexibilité » par une politique de produits conceptuellement innovants, ayant chacun leur propre plate-forme, et formant un tout techniquement et stylistiquement cohérent; par une organisation productive caractérisée par une conception permettant aux innovateurs de s'exprimer, de former leur équipe et de mener à bien leurs projets quand ils sont retenus, par un taux d'intégration faible, pour limiter l'impact financier en cas d'échec et inversement pour répondre plus facilement

au succès, par un outil de production aisément reconvertible, sans génie civil important, modérément automatisé, doté de nombreuses aides au travail des opérateurs; par une relation salariale favorisant l'émergence au sein de l'entreprise d'innovateurs à tous les échelons, compétents et imaginatifs techniquement et commercialement, grâce à une politique de recrutement, de salaire et de promotion privilégiant et valorisant l'expertise et l'initiative individuelles, plus que le diplôme, l'âge ou l'ancienneté, et tout autant que la responsabilité hiérarchique, et à de bonnes conditions de travail, notamment en offrant des durées du travail, annuelle, hebdomadaire et journalière les plus basse du secteur.

Le « compromis de gouvernement d'entreprise » qui fonde le modèle hondien exclut de fait les banques, les actionnaires et les fournisseurs, qui pourraient refuser l'indispensable prise de risque. La firme s'autofinance et ne constitue aucune association avec les fournisseurs.

Compte tenu des exigences de la stratégie de « innovation et flexibilité », on peut s'interroger aussi bien sur la fusion Daimler-Chrysler-Mitsubishi, comme on l'a fait précédemment, que sur l'alliance Renault-Nissan. Renault a dû ses bénéfices à ses véhicules conceptuellement innovants, alors que Nissan a, on l'a dit, une stratégie classique de « volume et diversité ». Une hypothèse plausible paraît être aujourd'hui le retour de Renault à une stratégie « volume et diversité » afin d'être en compatibilité avec Nissan. Mais Renault serait alors en concurrence frontale sur le marché européen avec Volkswagen et PSA qui ont une longueur d'avance en la matière.

Conclusion

Quand bien même les partenaires seraient les mieux disposés les uns vis-à-vis des autres, quand bien même ils auraient une bonne connaissance de la « culture » de l'autre, quand bien même ils s'allieraient dans les meilleures conditions, l'incompatibilité des « stratégies de profit » des constructeurs qui se regroupent semble bien constituer un obstacle majeur. L'obstacle est d'autant plus imparable que les acteurs croient qu'ils vont, en raison de leurs différences, pouvoir se compléter, alors que tout les oppose. On ne peut être à la fois Einstein, Mozart et Carl Lewis. Lorsque deux firmes aux stratégies de profit différentes décident de se regrouper, elles doivent adopter une stratégie et une seule, soit par accord préalable (rare) soit par imposition de la volonté d'un des partenaires, comme Volkswagen a su le faire dès le début avec Audi, Seat et Skoda, comme Peugeot y est parvenu avec Citroën, après avoir frôlé la faillite. Il est cependant une autre voie, exceptionnelle, puisque nous n'avons qu'un seul exemple au cours du XXe siècle : l'invention d'une nouvelle « stratégie de profit ». Elle consiste à rendre compatibles des sources de profit qui jusque-là ne paraissaient ne pas pouvoir l'être. C'est ce que General Motors a fait dans les années vingt en combinant volume et diversité. Il lui a fallu pour cela inventer une nouvelle architecture du produit et le système productif correspondant. Il est possible qu'un des enjeux actuels dans l'industrie automobile soit de rendre compatible volume, diversité et innovation conceptuelle.