

L'AVENIR EST À NOUVEAU OUVERT

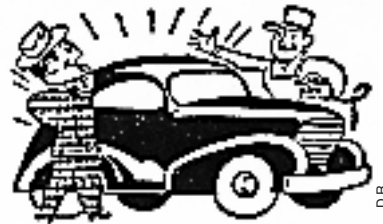
Stratégies de profit, formes d'internationalisation et nouveaux espaces de l'industrie automobile

PAR ROBERT BOYER

Directeur de recherche CNRS, CEPREMAP, EHESS

ET MICHEL FREYSSENET

Directeur de recherche CNRS, CSU, GERPISA-Université d'Évry



*La production « au plus juste » et la globalisation
sont-elles les conditions nécessaires de la réussite pour les firmes de l'industrie
automobile à l'avenir, comme l'affirment de nombreux commentateurs
et experts, ou bien peut-on discerner plusieurs voies possibles ?
Pour répondre à cette question, il convient de faire un retour sur l'histoire
des firmes automobiles depuis le début des années soixante-dix.*

Contrairement à ce qu'ont affirmé les auteurs du livre « La machine qui a changé le monde », la production au plus juste n'a pas été le seul système de production performant. A vrai dire, ce modèle industriel ne correspond à aucun modèle existant puisqu'il résulte, en fait, de l'amalgame de deux modèles industriels, le modèle « toyotien » et le modèle « hondien », qui, bien qu'observables au Japon, sont complètement diffé-

rents, tant conceptuellement que pratiquement [Shimizu, 1998, Mair, 1998, Boyer, Freyssenet, à paraître]. Pas plus qu'il n'y a eu dans le passé un modèle unique (la production artisanale au début du siècle, la production de masse ensuite), il n'y a eu dans la période récente un « *one best way* ».

Il en a été ainsi pour deux raisons. Non seulement les constructeurs automobiles ont dû trouver des solutions originales pour faire face à

L'ÉPREUVE DES FAITS



des incertitudes, du marché et du travail, différentes dans les espaces qui étaient les leurs, mais en plus ils ont poursuivi, lorsqu'ils étaient sur les mêmes espaces, des stratégies et ils ont utilisé des moyens différents, pour éviter de se concurrencer frontalement. La pluralité des modèles industriels n'est pas seulement une réalité engendrée par la diversité des contextes économiques et sociaux, elle est aussi une nécessité lorsque des firmes évoluent dans le même contexte. Telles sont les conclusions générales qui résultent du premier programme international de recherche du GERPISA « Émergence de nouveaux modèles industriels dans l'industrie automobile », mené de 1993 à 1996 (1).

Les trois modèles industriels que nous avons identifiés pour la période 1974-1992 [Boyer, Freyssenet, à paraître] ne préfigurent pas pour autant les modèles que doivent adopter les autres firmes qui ne l'avaient pas fait jusqu'à présent. Ces trois modèles ont en effet rencontré dans la première moitié des années quatre-vingt-dix des difficultés importantes, qui ont amené les firmes qui les incarnaient à les faire évoluer, voire à en changer. Serions-nous dès lors privés de repères pour l'avenir ? Au contraire, l'analyse comparative de l'histoire et de la géographie des firmes, telle que nous l'avons menée [Freyssenet, Mair, Shimizu, Volpato, 1998 ; Boyer, Charron, Jurgens, Tolliday, 1998 ; Durand, Castillo, Stewart, 1998 ; Lung, Chanaron, Fujimoto, Raff, 1999], nous permet de comprendre quelles sont les conditions externes et internes de possibilité des stratégies de profit que mettent en œuvre les différents modèles industriels. Dès lors, on peut évaluer la pertinence à venir de ces stratégies de profit, compte tenu des tendances actuelles de recomposition de l'espace économique et politique mondial et de transformation des modes de croissance et de redistribution du revenu des différents espaces nationaux.

Plusieurs scénarios géopolitiques s'affrontent, en effet, aujourd'hui. On pourrait assister à une libéralisation généralisée des échanges et à une homogénéisation des formes de concurrence et des conditions d'emploi de la main d'œuvre, ou bien à la constitution de pôles régionaux ayant leur mode propre de croissance et de redistribution du revenu, ou bien encore à l'affirmation de nouveaux pays, aussi vastes et peuplés que les ensembles régionaux qui essaient de se constituer. Les marchés automobiles et les types de main d'œuvre qui

résulteront de ces trois scénarios seront très différents [Freyssenet, Lung, 1996]. Le plus probable est que prévaudra, en fait, une combinaison de ces trois scénarios, au moins dans la décennie prochaine. L'incertitude porte plutôt sur leurs proportions respectives. On peut donc d'ores et déjà renoncer à la vision naïve d'un début du XXI^e siècle caractérisé par des firmes globalisées produisant au plus juste dans un monde de libre-échange généralisé, emporté par la croissance. Même si l'on considère cet avenir comme inévitable - ou souhaitable - à terme, il est dangereux de trop l'anticiper. Il est en outre possible de montrer qu'il n'est pas inévitable et qu'il n'est pas nécessairement souhaitable.

Le présent article développe en trois sections les propos précédents. La première section caractérise les trois modèles industriels des années soixante-dix et quatre-vingt et les raisons de leurs performances. La deuxième expose le tournant que constituent les années quatre-vingt-dix. La troisième évalue les voies possibles dans le cadre des recompositions en cours de l'espace mondial et des transformations des modes de croissance et de redistribution des revenus.



IL N'Y A PAS EU DE « ONE BEST WAY »

L'étude historique des firmes automobiles et l'analyse statistique de leurs résultats montrent que trois modèles industriels ont été performants durant la période allant de 1974 à 1992, et non pas un seul - comme l'ont affirmé les auteurs de la « The Machine that Changed the World » et comme le suggère la tendance commune à croire qu'il n'existe qu'une seule bonne solution à un problème donné. Ces trois modèles, les modèles « sloanien », « toyotien » et « hondien », ont atteint certaines de leurs limites au début des années quatre-vingt-dix, les obligeant à changer depuis. Ils ont incarné trois stratégies de profit différentes. Ces stratégies de profit se définissent comme des combinaisons en proportions différentes des huit sources de profit possibles : les économies d'échelle, la diversité de l'offre, la qualité du produit, le niveau d'équipement des véhicules, l'innovation commercialement pertinente, la flexibilité productive, le changement technique, la réduction permanente des coûts à volume constant [Belis-Bergouignan, Lung, 1994, Boyer, Freyssenet, Jetin, à paraître].

Les firmes généralistes qui ont obtenu les résultats les meilleurs et les plus réguliers dans leur activité automobile ont été au cours de la période

(1) Voir la bibliographie. GERPISA réseau international (Groupe d'études et de recherches permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile)
Université d'Evry-Val d'Essonne, 4 Boulevard F. Mitterrand
91025 Evry cedex, France
Téléphone : 33 (1) 69 47 70 23
Télécopie : 33 (1) 69.47.80.35
Courrier électronique : contact@gerpisa.univ-evry.fr
Serveur : <http://www.gerpisa.univ-evry.fr>



1974-1992 sont Volkswagen, Toyota et Honda. Elles n'en ont pas moins été complètement différentes par la stratégie de profit suivie, par leur politique produit, leur organisation productive, leur relation salariale et leur compromis de gouvernement de l'entreprise. Volkswagen a mis en œuvre une stratégie de profit privilégiant « volume et diversité », en appliquant efficacement le modèle « sloanien » dans un contexte de marché faiblement croissant. Toyota a donné la priorité à la « réduction permanente des coûts à volume constant » en toutes circonstances, en inventant un système de production original pour y parvenir : le modèle « toyotien ». Honda a privilégié l'innovation et la flexibilité en construisant un modèle industriel complètement différent, qui lui a permis de limiter les risques propres à cette stratégie et à en tirer tout le profit possible : modèle que nous appelons ici le modèle « hondien ».

Les seules caractéristiques communes à ces trois firmes ont été d'avoir choisi une stratégie de profit pertinente dans l'environnement macro-économique, sociétal et concurrentiel qui était le leur, et d'avoir construit un « compromis de gouvernement de l'entreprise » entre ses principaux acteurs permettant de rendre cohérentes la politique produit, l'organisation productive et la relation salariale avec la stratégie de profit poursuivie. Leur performance est venue de cette pertinence externe et de cette cohérence interne, et non de leur excellence sur tel ou tel critère, considéré, à tort, comme l'expression directe et universelle de la compétitivité.

Toutes les autres firmes généralistes ont connu durant la période 1970-1992 au moins une crise financière majeure et un « point mort » dépassant à plusieurs reprises la valeur ajoutée produite, soit parce que leur stratégie de profit n'était pas - ou n'était plus - pertinente dans l'environnement qui étaient le leur (Ford, GM, Chrysler, Fiat, Renault, PSA, Mazda, Mitsubishi) soit/et parce que les relations entre les acteurs de l'entreprise n'ont pas permis de rendre cohérentes leur politique produit, leur organisation productive et leur relation salariale avec la stratégie poursuivie (Nissan, Mazda, Mitsubishi).

Le modèle « sloanien », qui permet de mettre en œuvre une stratégie de « volume et diversité », a été considéré comme ayant été disqualifié par la crise et les changements intervenus dans le marché et le travail à partir du début des

années soixante-dix. Et, pourtant, il a été incarné avec succès par Volkswagen depuis 1974. Ce modèle, on le sait, combine les économies d'échelle et les effets de gamme, en concevant des modèles de voitures différents à partir des mêmes plates-formes et en leur associant une qualité supérieure à la moyenne pour un prix légèrement plus élevé. Il présuppose deux conditions en situation de marché faiblement croissant : d'une part, la poursuite des économies d'échelle grâce à une commonalisation toujours plus élevée des plates-formes, ou/et à des gains de parts de marché, ou/et à une croissance externe de l'entreprise ; d'autre part, un compromis salarial indexant la croissance de la masse salariale à la compétitivité à l'exportation. Volkswagen a rempli exemplairement ces deux conditions, la première en commonalisant les plates-formes de ses modèles avec celles des constructeurs qu'il a absorbé successivement, Audi, SEAT, SKODA et en gagnant des parts de marché, la seconde en passant un accord avec le syndicat privilégiant la préservation de l'emploi par la mobilité interne, la polyvalence et la réduction du temps de travail plutôt que les augmentations de salaire. La stratégie de profit poursuivie et les moyens utilisés pour la mettre en œuvre ont été compatibles avec le mode de croissance allemand, depuis longtemps extraverti et caractérisé par une redistribution salariale faiblement hiérarchisée et indexée à la compétitivité à

l'exportation, et non à la croissance de la productivité interne comme cela a été le cas en France, en Italie et aux États-Unis jusqu'au début des années quatre-vingt. Le modèle incarné par Volkswagen a besoin de marchés essentiellement constitués de classes moyennes, de taux d'intérêt modérés et doit se garder d'une diversité trop grande. Il doit aussi conserver la maîtrise de la masse salariale et de la chaîne de la valeur du produit automobile. A la faveur de la bulle spéculative et de la réunification allemande, Volkswagen a perdu le contrôle de ces deux grandeurs. La récession de 1993 a fait apparaître ces dérives. La réactivation du compromis de gouvernement de l'entreprise avec le syndicat et une action vigoureuse sur les fournisseurs ont rétabli la situation [Jurgens, 1998]. Volkswagen incarne à nouveau avec succès la stratégie de profit « volume et diversité » et le modèle « sloanien ».

La philosophie fondamentale du modèle « toyotien », qui privilégie la stratégie de profit de « réduction permanente des coûts à volume constant » est que rien n'est jamais sûr. Même en période de croissance, il convient de réduire en permanence les coûts à volume constant, car un



L'ÉPREUVE DES FAITS



retournement de conjoncture, l'échec d'un modèle, une erreur de gestion, des variations de taux de change ou des changements politiques et sociaux sont toujours possibles. Les autres sources de profit viennent, en quelque sorte, de surcroît : le volume, si le marché et l'autofinancement le permettent, la diversité et la qualité, si la demande les impose et seulement dans la mesure où elles sont commercialement utiles. L'innovation-produit, en revanche, n'est pas recherchée en tant que telle, en raison des risques qu'elle fait courir. Mais elle est rapidement copiée ou achetée sous forme de brevets, lorsqu'elle est validée par le marché. Cette stratégie de profit était particulièrement pertinente dans un pays ayant fait de la compétitivité-prix à l'exportation de certaines branches industrielles, dont l'automobile, une des clefs de voûte de son mode de croissance. La réduction permanente des coûts (temps, salariés, capital, matières, énergie) à volume constant a été obtenue par Toyota grâce à la participation continue des salariés et des fournisseurs à cet objectif. Malgré les contraintes que cette stratégie impose aux salariés, leur participation a été rendue possible par la garantie de l'emploi et de la carrière et par un système de salaire faisant dépendre la somme perçue de l'effort fait chaque mois par chaque équipe de travail pour réduire ses temps standards. Celle des fournisseurs l'a été par la garantie de commande, par le partage négocié des gains réalisés et par les liens financiers avec le constructeur. Ce modèle industriel a assuré à Toyota une croissance exceptionnelle. Il a toutefois, comme tout modèle, des conditions de possibilité qui peuvent disparaître. Précisément, il a atteint certaines limites chez Toyota même, à l'occasion de la bulle spéculative : difficulté de recrutement dans un marché du travail très tendu en raison des conditions de travail jugées trop dures, impossibilité d'accroître les heures supplémentaires des ouvriers pour faire face à la demande, tensions avec les fournisseurs, opposition des concurrents et hostilité politique des pays concernés. Toyota a dû faire évoluer sensiblement son organisation productive et sa relation salariale. Il a dû changer de système de salaires, réduire le temps de travail et modifier son système d'horaire, introduire des stocks tampons sur ses lignes de montage, améliorer le contenu et les conditions de travail. Les liens avec les fournisseurs sont moins étroits qu'avant [Shimizu, 1998]. L'avenir dira si Toyota a trouvé une nouvelle façon d'impliquer ses salariés et d'associer ses fournisseurs.

Le modèle « hondien » met en œuvre la stratégie d' « innovation et flexibilité », consistant

à répondre à des attentes ou à des demandes émergentes, en lançant des modèles à forte personnalité ou particularité par rapport aux modèles communs du moment, et en les produisant aussitôt, massivement, si la demande confirme les intuitions des concepteurs, avant qu'ils ne soient copiés par les concurrents. Cette stratégie a permis historiquement à de nouveaux constructeurs de se faire une place profitable entre les constructeurs qui dominaient déjà le marché. Tel a été le cas de Honda, qui a été le dernier venu à la construction automobile au Japon et qui est parvenu aujourd'hui à la deuxième place. Mais l'histoire de l'industrie automobile est aussi peuplée d'entreprises tombées en faillite pour avoir adopté une telle stratégie de profit. Les risques sont en effet évidents. Le produit innovant peut en effet ne pas trouver son public. La demande peut avoir été surestimée ou bien, au contraire, sous-estimée. La firme peut perdre sa capacité d'innovation commercialement pertinente. Les investisseurs peuvent refuser les risques à prendre. Les succès initiaux peuvent conduire le constructeur à vouloir devenir comme les autres. Les caractéristiques du modèle hondien ont précisément pour fonction de se prémunir contre ces risques ou d'en réduire les conséquences. En ce qui concerne la capacité à innover, l'inventivité a été valorisée par une filière « expert » parallèle à la filière classique, par des concours d'idées, par une organisation des études évitant de n'explorer qu'une seule voie et permettant aux ingénieurs de soumettre des projets et de constituer leur équipe si leur projet est retenu, etc. Les vendeurs ont en outre pour mission de détecter chez les clients réels et potentiels leurs attentes et leurs tendances. Contrairement au modèle « toyotien » qui valorise l'esprit de groupe, ce modèle recherche les individualités, aussi bien parmi ses salariés que parmi ses clients. Pour mettre en œuvre ses projets, dont certains peuvent paraître très risqués aux actionnaires extérieurs ou aux banques, l'entreprise se doit de conserver son indépendance financière et de ne pas être liée financièrement et contractuellement à ses fournisseurs. Elle doit être en mesure de supporter d'inévitables échecs en ayant un taux d'intégration faible et un point mort très bas. Elle doit enfin être productivement très flexible pour répondre à une demande très difficile à prévoir en volume. Le compromis salarial est fondé sur la reconnaissance et la gratification des talents et sur les bonnes conditions d'emploi et de travail. Tel est le modèle que



Honda est parvenu à construire, contrairement à Chrysler dans les années soixante-dix-quatre-vingt ou à Citroën avant 1974 qui poursuivaient pourtant la même stratégie de profit. Mais Honda, comme Volkswagen et Toyota, a connu lui aussi des dérives à l'occasion de la bulle spéculative. Il a cru que les demandes en croissance durable étaient celles des voitures de plus en plus luxueuses et sportives, négligeant complètement la demande



naissante des monospaces et des véhicules récréatifs. Ce n'est que récemment qu'il a rectifié avec succès sa politique produit en lançant des véhicules de loisirs appréciés.

Ces trois modèles, on le voit, sont conceptuellement et pratiquement différents. La « lean production » est un mélange de caractéristiques des modèles « toyotien » et « hondien », alors que beaucoup d'indices portent à penser qu'ils sont structurellement incompatibles. L'histoire semble confirmer cette conclusion tirée de l'analyse. Il n'est pas d'exemple de firme ou de groupe qui ait réussi à mettre en œuvre simultanément, efficacement et durablement deux stratégies de profit différentes, y compris par des filiales distinctes, durablement. Il n'est vraisemblablement pas possible en effet de tout faire à la fois. On ne peut être en même temps Albert Einstein et Carl Lewis.

LE TOURNANT DES ANNÉES QUATRE-VINGT-DIX

Le début des années quatre-vingt-dix constitue un tournant. Les rapports entre les firmes de l'industrie automobile ont changé, ainsi que les contextes nationaux et l'environnement international [Boyer, Freyssenet, 1996, Freyssenet, Lung, 1996]. Les écarts de compétitivité entre les constructeurs ont été réduits. La concurrence entre eux en a été relancée, mais dans des conditions différentes de celle des années soixante-dix. Il en est de même des rapports entre pays. Alors que la confrontation avait opposé les pays qui redistribuaient leur revenu selon les gains de productivité internes et les pays qui le faisaient en fonction de leur compétitivité externe, la confrontation des années quatre-vingt-dix oppose les pays où la redistribution du revenu est demeu-

rée institutionnalisée et coordonnée ou centralisée nationalement à ceux où elle est devenue concurrentielle et décentralisée en fonction des marchés des produits et du travail concernés. Ces changements dans les modes nationaux de croissance et de redistribution du revenu ont contribué, avec l'émergence de nouveaux pays industrialisés et l'implosion des régimes communistes, à enclencher des processus de recomposition de l'espace économique et politique mondial, dont certains sont contradictoires. La demande automobile en a été quantitativement, qualitativement et géographiquement transformée, obligeant les firmes à reconsidérer leur stratégie de profit ou au moins les moyens utilisés pour la mettre en œuvre. En un mot, l'avenir est à nouveau ouvert.

Les crises financières, que les firmes automobiles généralistes, autres que Volkswagen, Toyota et Honda, avaient connues, les ont contraintes, mais aussi leur ont permis de changer leur relation salariale, de réorganiser leur production, voire d'adopter une nouvelle politique-produit. L'indexation des salaires sur la croissance de la productivité nationale a été abandonnée et la flexibilité de l'emploi, facilitée. Le point mort a été abaissé par des mesures d'économies immédiates et drastiques. L'endettement a été réduit par la vente d'activités non essentielles. Les effets positifs de ces mesures sur les résultats financiers ont été amplifiés par la forte croissance du marché automobile dans la deuxième moitié des années quatre-vingt, sous l'effet du contre-choc pétrolier et de la bulle spéculative. Les firmes, antérieurement en difficulté, ont donc retrouvé le chemin des bénéfices et amélioré leur compétitivité. Ont-elles pour autant retrouvé alors les conditions d'une performance durable, à savoir une stratégie de profit pertinente dans leur nouveau contexte économique et social et des moyens cohérents pour la mettre en œuvre ? Les firmes comme General Motors et Fiat ont réactivé leur stratégie de « volume et diversité » en accroissant la mise en commun des plateformes de leurs modèles, en retrouvant la maîtrise de la chaîne de la valeur par la restructuration de leurs filiales équipementières et en développant la polyvalence de leur personnel. Nissan n'est pas parvenu, en revanche, à trouver le bon niveau de diversité. PSA a essayé de mettre en œuvre une stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant » mais a dû y renoncer, à la suite de conflits sociaux. Il est revenu à sa stratégie antérieure de « volume et de diversité ». Ford, qui poursuivait la même stratégie, l'a infléchi vers une stratégie de « volume » en essayant de concevoir et de vendre des voitures mondiales, ayant leur plate-forme propre. Chrysler, après plusieurs errements, a clairement orienté sa stratégie de profit vers « l'innovation et la flexibi-



L'ÉPREUVE DES FAITS

lité ». Il s'est doté d'une politique produit, d'une organisation productive et, probablement aussi, d'une relation salariale adaptées. Il est possible qu'il était en train de construire un modèle industriel incarnant la stratégie de profit « innovation et flexibilité », différent de celui de Honda. Il lui manquait cependant l'indépendance financière pour prendre les risques indispensables. Continuera-t-il dans la même voie, après la fusion avec Daimler ? Certains analystes disent que Daimler le souhaite, pour ne pas avoir à l'avenir à concevoir et produire des véhicules innovants sous la marque Mercedes dont l'image serait brouillée. Mitsubishi a essayé aussi d'être innovant. Mais son endettement chronique lui a enlevé l'indépendance et les marges d'initiative nécessaires. Renault et Rover ont joué d'abord la carte de la qualité, en essayant de se positionner sur la partie haute de chaque segment de marché. Renault, ne pouvant raisonnablement pas devenir rapidement un constructeur spécialiste dans le « haut de gamme » de chaque segment, a mis ensuite l'accent, avec succès, sur l'innovation-produit. Il découvre progressivement ce que cela implique comme réorganisation complète de l'entreprise. Mais la plupart des constructeurs cités ne semblent pas avoir construit un « compromis de gouvernement de l'entreprise » qui puisse leur garantir la cohérence et la pérennité des moyens employés. Affaiblis, sur la défensive, les salariés et les syndicats ont fait de nombreuses concessions en matière de formes d'emplois, d'horaires de travail et de formes de salaires. Ils ont accepté de nouvelles organisations du travail et de la production. Au tournant des années quatre-vingt-dix, ils ont toutefois commencé à faire savoir qu'ils considéraient qu'ils n'avaient pas été payés de leurs efforts, les réductions d'effectifs se poursuivant et les salaires progressant faiblement. Les conflits qui ont éclaté ici où là ont rappelé qu'aucun compromis de gouvernement de l'entreprise n'avait été véritablement instauré. Or, l'histoire le montre, la performance n'est durable que si ce compromis existe de droit ou de fait, la crainte du chômage ne pouvant constituer une garantie suffisante de l'implication dans le travail et de la paix sociale.

Alors que les firmes précédemment en crise retrouvaient une relative santé financière, les firmes qui avaient été continuellement performantes ont rencontré, à leur tour, on l'a vu, au début des années quatre-vingt-dix des difficultés qui les ont contraint à changer de modèle industriel ou à rétablir une cohérence qu'elles étaient en train de perdre. Le contre-choc pétrolier et la « bulle spéculative » ont entraîné une augmentation brutale

de la demande à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, notamment au Japon et en Allemagne, où le phénomène a été

prolongé par la réunification de l'Ouest et de l'Est. Le « *compromis de gouvernement de l'entreprise* » a été déstabilisé chez Toyota, les salariés refusant l'accroissement des heures supplémentaires et la charge de travail et demandant la révision du système de salaire et l'aménagement du flux tendu, les deux piliers du système de production de Toyota [Shimizu, 1998]. La capacité d'anticipation sur les attentes nouvelles de la clientèle et d'innovations commercialement utiles de Honda a été également prise en défaut. Enfin la maîtrise de la masse salariale et des prix demandés par les fournisseurs a été perdue par Volkswagen, qui a dû négocier des mesures drastiques.

Au final, les écarts de compétitivité entre les généralistes performants dans les années



soixante-dix et quatre-vingt et les autres se sont réduits dans la première moitié des années quatre-vingt-dix, et cela d'autant plus sensiblement que les variations de taux de change ont joué au détriment des firmes japonaises et allemandes. La concurrence entre les constructeurs en a donc été relancée, mais sur des bases différentes de celles des années soixante-dix quatre-vingt. Elle l'a été aussi parce que la demande automobile a, dans le même temps, changé quantitativement, qualitativement et géographiquement.

Jusqu'en 1974, les principaux marchés automobiles se trouvaient dans des pays qui, à l'exception du Royaume-Uni, étaient régis par une redistribution du revenu national institutionnalisée et modérément hiérarchisée, se faisant en fonction soit des gains de productivité internes (comme aux États-Unis, en France, et en Italie) soit de la compétitivité externe (par les prix au Japon, par la spécialisation des produits en Allemagne et en Suède). Les demandes automobile, bien qu'ayant de fortes spécificités selon les pays, partageaient quelques traits communs importants. Elles étaient hiérarchisées du bas au haut de gamme, selon un continuum permettant aux ménages, dont les revenus s'élevaient avec l'ancienneté, de passer d'un segment à un autre. La stratégie de profit « volume et diversité » était particulièrement pertinente dans un tel contexte.

La crise de 1974 a obligé tous les pays à compenser par des exportations accrues l'augmentation brutale de la facture énergétique. Elle a favorisé le Japon et l'Allemagne, qui disposaient déjà d'un compromis salarial national permettant de fixer les salaires en fonction de leur compétitivité externe. En revanche, les États-Unis, la France, l'Italie et le Royaume-Uni ont dû changer, non sans conflits sociaux et tensions politiques, leurs règles



de redistribution du revenu national pour devenir à leur tour compétitifs. Ils ont commencé à le devenir dans la deuxième moitié des années quatre-vingt, mais par des voies différentes. Si ces quatre pays ont déréglementé, privatisé, décentralisé les négociations salariales, affaibli les syndicats et modifié l'intervention de l'Etat, ils l'ont fait à des degrés et selon des modalités très divers. Les salariés américains et anglais ont eu à s'adapter aux demandes des entreprises devenues beaucoup plus libres quant aux formes et aux conditions. Le chômage en a été réduit, mais les écarts de revenus ont fortement augmenté. La France et l'Italie ont maintenu des services publics importants et des règles de solidarité aux personnes privées d'emploi et de ressources. Le chômage est demeuré à un niveau élevé, mais l'éventail des revenus est resté plus resserré. Dans le même temps, Japon et Allemagne perdaient une part de leurs avantages. L'éclatement de la bulle spéculative a particulièrement affecté le Japon, et la réunification, l'Allemagne. L'appréciation du yen et du mark ont réduit encore les écarts de compétitivité entre pays.

Dès lors, les modes de croissance et de redistribution nationaux ont été, à nouveau, en état de confrontation. Mais cette confrontation se fait cette fois-ci entre pays dans lesquels la distribution des revenus est désormais déréglementée et régie seulement par l'offre et la demande locale de travail (États-Unis, Royaume-Uni), et les pays qui ont conservé des formes institutionnalisées et coordonnées nationalement (Japon, Allemagne, et dans une moindre mesure France et Italie).

Contrairement à ce que laisse croire un survol trop rapide, il n'y a donc pas convergence vers un même mode de croissance et de redistribution du revenu et, par conséquent, vers un même type de marché et de conditions de production. Au final, les marchés hiérarchisés qui caractérisaient l'essentiel de la demande automobile, en raison de redistributions des revenus nationaux modérément hiérarchisées, tendent à être remplacés par une variété de marchés, les uns marqués par l'émergence de demandes nouvelles, les autres stratifiés, ou polarisés, ou balkanisés, ou bien encore instabilisés.

A la modification des rapports des pays industrialisés et à la diversification de leurs marchés automobiles, se sont ajoutés l'émergence de nouveaux pays industrialisés en Amérique latine et dans le sud-est asiatique et la croissance rapide de leur demande automobile. La croissance économique des pays émergents n'a pas eu la même origine pour tous. Les pays du sud-est asiatique ont bénéficié pendant longtemps de la politique des États-Unis, visant à contenir l'expansionnisme soviétique ou chinois. Ils les ont laissé se développer à l'abri de barrières douanières, tout en leur offrant leur propre marché comme débouché à leurs produits. L'implosion des régimes communistes des pays de l'est et l'évolution de la Chine ont

radicalement changé la situation. Outre la promesse de nouveaux marchés et de nouvelles possibilités d'investissement, la transformation de ces pays a conduit les États-Unis à remettre en cause les protections douanières qu'ils acceptaient antérieurement. La pression à la libéralisation généralisée des échanges qu'ils exerçaient déjà sur l'Europe et le Japon a été étendue à l'ensemble des pays. Mais cette tendance est partiellement contrecarrée par deux autres : la constitution d'ensembles régionaux, l'affirmation de grands pays formant chacun une région du monde, comme la Chine, L'Inde ou la Russie.

QUELLES FORMES D'INTERNATIONALISATION POUR QUELLES STRATÉGIES DE PROFIT ?

Aucun des scénarios de recomposition de l'espace mondial ne sera exclusif des autres, sauf accident de l'histoire. La libéralisation généralisée des échanges suppose, pour éviter l'instabilité économique et politique, des règles mondiales et des moyens pour les faire respecter. Or on peut penser que ces règles demanderont encore de nombreuses années avant de faire l'objet d'un accord suffisant et satisfaisant pour les parties. Il n'existe pas non plus de pays suffisamment puissant pour les imposer aux autres dans un délai prévisible. C'est pourquoi les pays qui entretiennent déjà des échanges commerciaux importants cherchent, en priorité ou à défaut, à constituer des zones de libre-échange, les règles étant moins difficiles à élaborer et les bénéfices immédiats plus faciles à tirer à une échelle territoriale limitée. On assistera alors soit à la satellisation de pays émergents par des pays industriels puissants, comme c'est déjà le cas dans l'ALENA, soit à des accords entre pays émergents disposant d'une certaine autonomie, comme tentent de le faire les pays du Mercosur. Ces zones de libre-échange seront des étapes soit vers une libéralisation mondiale, soit, si celle-ci se révèle utopique ou impossible, vers la formation de pôles économiques et politiques régionaux. Le scénario d'un monde multipolaire composé de pays regroupés en régions dont la croissance économique serait à nouveau autocentrée et régulée ne pourra lui aussi se réaliser que très partiellement dans le meilleur des cas. La formation de tels pôles politiques et économiques est un processus long et semé d'embûches, comme le montre l'expérience de la construction de l'Union Européenne. A moyen terme,



L'ÉPREUVE DES FAITS

un ou deux pôles de ce type sont possibles. Enfin, les tendances précédentes n'empêcheront pas que des nations indépendantes perdurent et se développent, soit parce qu'elles constituent à elles seules des régions, voire des continents par la taille de leur population, leurs ressources naturelles et les moyens financiers et industriels dont elles se sont dotées, soit parce qu'elles remplissent, en raison de leur indépendance même, une fonction dans le système économique international que les autres pays ne souhaitaient pas voir disparaître.

Ne serait-ce donc qu'en raison de leurs modalités variées d'insertion dans le système international, les différents espaces du monde à venir ne pourront avoir le même mode de croissance et de redistribution du revenu ni, par conséquent, les mêmes incertitudes du marché et du travail à gérer. L'hypothèse de l'homogénéisation des attentes des automobilistes et des conditions de la concurrence sont donc hautement improbables, sans compter les différences d'urbanisation et de culture qui, loin de s'estomper, renaissent en permanence sous d'autres formes. Dans ces conditions, quelles sont les chances de succès des différentes stratégies de profit possibles ?

La stratégie « volume et diversité » a besoin, on le sait, de deux conditions : une croissance des volumes et l'acceptation par la clientèle d'une diversité de surface entre modèles appartenant au même segment ou proches dans la gamme. La crois-



sance des volumes peut être aujourd'hui obtenue, d'une part, en s'implantant commercialement et si nécessaire industriellement dans les pays émergents, le potentiel de croissance dans les pays industrialisés étant dorénavant faible, d'autre part, en absorbant d'autres constructeurs et en commanalisant les plates-formes des marques ainsi réunies. La stratégie « volume et diversité » serait donc pleinement pertinente dans un monde où les automobilistes auraient mondialement des attentes de base communes et ne se différencieraient régionalement ou nationalement que sur des aspects secondaires. C'est le pari que fait notamment General Motors. La mise en commun mondiale des plates-formes des modèles régionaux appartenant à un même segment de marché assurera les économies d'échelle nécessaires. La diversité régionale se limitera aux aspects apparents, pour tenir compte des goûts et des réglementations locales. Mais cette stratégie présuppose, à conditions d'usage de l'automobile voisines, d'une part, un mode de redistribution du revenu modérément hiérarchisé dans chacun des espaces pour que les différenciations limitées entre modèles soient acceptées par les acheteurs et, d'autre part, que les écarts réels de richesse entre pays concernés soient eux aussi



modérés. Il faudrait, par conséquent, que prévale la constitution de pôles régionaux à mode de croissance et de redistribution régulé et que ces pôles évoluent économiquement et socialement de manière parallèle. Or, aussi bien entre pôles qu'en leur sein, les écarts de revenus augmentent à l'heure actuelle et les différenciations culturelles s'approfondissent. Peut-on inventer une nouvelle forme de commanalisation qui permettrait de surmonter cette difficulté ? La réorganisation mondiale qu'implique cette stratégie provoque, en outre, comme on l'observe chez General Motors, des tensions internes, les filiales régionales qui concevaient et fabriquaient jusqu'alors leur gamme, refusant de perdre le contrôle de leur politique produit.

La stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant » est celle qui paraît à première vue optimale dans un monde incertain et instable. Tel pourrait être encore le monde à venir, tant les recompositions et les formes de croissance possibles dans l'espace mondial sont nombreuses. Mais nous avons vu que les conditions à réunir pour mettre en œuvre une telle stratégie sont tout à fait exceptionnelles, au point que la seule entreprise ayant réussi à le faire pendant une quarantaine d'année a été obligée au début des années quatre-vingt-dix de rechercher des moyens plus acceptables, les précédents ayant été rejetés, tant par les salariés et les fournisseurs que par les concurrents et les pays concernés. Toyota a-t-il réussi depuis à reconstruire un compromis de gouvernement autour de nouveaux moyens, c'est-à-dire en définitive d'un nouveau modèle industriel ? Ne serait-il pas aussi en train de changer de stratégie de profit, si l'on en juge par ses tentatives pour concevoir des modèles d'automobile innovants ?

La stratégie d'« innovation et flexibilité » est pertinente dans un contexte d'émergence de couches nouvelles de la population, porteuses de nouvelles attentes vis-à-vis de l'automobile. Ces couches apparaissent dans des sociétés qui se différencient économiquement et socialement : soit parce qu'elles valorisent l'initiative et les nouveaux savoirs, notamment financièrement, soit parce que la redistribution différente de la richesse nationale entre les catégories sociales existantes en modifie qualitativement la demande. La redistribution plus « concurrentielle » du revenu dans de nombreux pays peut favoriser aujourd'hui l'émergence de couches nouvelles ou la modification de la demande des catégories existantes. Elle ne doit cependant pas déboucher sur une instabilité sociale par excès de concurrence, empêchant que ne se forment véritablement de nouvelles attentes. La stratégie « innovation et flexibilité » implique donc une attention

très fine aux évolutions qualitatives des différents marchés, mais également des marchés assez vastes pour que les demandes nouvelles représentent un volume suffisant. Le scénario de la constitution de pôles régionaux adoptant un mode modérément concurrentiel de redistribution du revenu est favorable à cette stratégie de profit, car il offre à la fois demande innovante et volume nécessaire. Dans cette hypothèse, un constructeur mettant en œuvre la stratégie « innovation et flexibilité » pourrait ne pas avoir besoin de s'étendre mondialement et être parfaitement profitable à l'échelle régionale. Il pouvait en être ainsi pour Honda, Chrysler et Renault, chacun étant la firme « innovation et flexibilité » dans sa région du monde. Une firme mondialisée poursuivant cette stratégie est néanmoins envisageable. Mais il faudrait qu'elle soit capable de concevoir et de produire des véhicules innovants propres aux couches sociales nouvelles qui apparaissent dans les différents espaces, comme a su le faire en partie Honda, et ne se contente pas d'essayer de vendre ailleurs les modèles innovants conçus dans sa zone d'origine, comme l'a fait jusqu'à présent Chrysler et comme s'apprête à le faire Renault.

L'évolution actuelle des modes de redistribution des revenus favorise la stratégie « innovation et flexibilité ». Les constructeurs poursuivant les autres stratégies le sentent bien, puisqu'ils disent vouloir aussi innover en matière de produit. Mais la preuve qu'il soit possible de rendre compatible la stratégie « innovation et flexibilité » avec l'une ou l'autre des autres stratégies de profit reste à faire. Pour l'instant, tout pousse à penser le contraire. C'est pourtant le défi que se sont donné à eux-mêmes, sans peut-être en mesurer le caractère exceptionnel, Daimler et Chrysler d'une part, Renault et Nissan d'autre part. Ces deux groupes n'ont rien moins à faire que réaliser une invention conceptuelle, stratégique et industrielle, de l'importance de celle de General Motors qui réussit à rendre compatibles deux sources de profit qui paraissaient contradictoires jusqu'alors : le volume et la diversité.

La recomposition de l'espace économique et politique mondial et la transformation des modes de croissance et de redistribution des revenus pourraient ne pas simplement faire émerger des couches nouvelles dans les différents espaces régionaux, mais aussi bouleverser les structures sociales des espaces en constitution et redonner ainsi de la pertinence à des stratégies de profit qui avaient pratiquement disparu : la stratégie de « volume » et la stratégie de « diversité et de flexibilité ».

Une politique de voitures mondiales, une par grand segment du marché, ayant chacune leur propre plate-forme et ne présentant des différences régionales que strictement limitées aux réglementations locales non encore harmonisées, retrouverait de la pertinence dans un monde dont

les parties convergeraient vers la même forme de concurrence et le même mode de croissance et de redistribution du revenu. Cela étant improbable comme on l'a vu, est-ce pour autant totalement inenvisageable ? Cette politique peut être viable sous deux conditions. La première est une libéralisation suffisante des échanges entre principaux pays pour que les droits de douane et les variations de taux de change n'empêchent pas la concentration-spécialisation mondiale des sites de production, élément essentiel d'une stratégie d'économie d'échelle. La deuxième est qu'une fraction croissante de la clientèle mondiale, ayant peu de chance de voir ses revenus croître en raison d'une redistribution plus polarisée du revenu, privilégie le prix de vente bas à qualité moyenne. N'est-ce pas le monde qu'il faudrait à Ford pour que réussissent sa stratégie d'internationalisation et sa politique produit consistant à spécialiser chacun de ses trois pôles mondiaux de conception et de fabrication dans un segment de marché ? Mais, on le voit, les conditions probables ne sont pas pleinement optimales pour cette stratégie. L'homogénéisation des conditions de concurrence et la convergence des modes de croissance et de redistribution des revenus ne seront, dans le meilleur des cas, que partielles. La croissance mondiale a besoin, en effet, que se recréent en permanence des différences. Il faut, en outre, que Ford fasse admettre à ses filiales européenne et japonaise de se spécialiser sur un segment de marché, voire une voiture, alors que jusqu'à présent elles concevaient et fabriquaient une gamme complète. Les tensions provoquées par cette politique témoignent vraisemblablement des divergences d'analyse de l'évolution de la demande dans les différentes parties du monde.

La stratégie de « diversité et flexibilité », qui a caractérisé les constructeurs britanniques jusqu'aux années soixante, pourrait retrouver aussi sa justification. Elle consiste à concevoir des modèles de voitures très différents, spécifiques à des groupes sociaux partageant peu d'attentes communes, et à être suffisamment flexible pour les produire en quantités variées et variables. Le mode concurrentiel de redistribution du revenu pourrait générer à terme des marchés ainsi balkanisés par des coupures économiques, culturelles et sociales fortes, résultant de la nécessité pour chaque catégorie sociale et professionnelle de défendre âprement ses prérogatives et d'accentuer ses traits distinctifs.



D.R.

L'ÉPREUVE DES FAITS

Paradoxalement, le mode concurrentiel peut conduire, en effet, s'il perdure et s'accroît, à une rigidification des positions sociales en raison de la dureté des rapports sociaux.

Est-ce l'horizon du monde qui s'instaure dans certains pays et que beaucoup pensent aujourd'hui nécessaire d'étendre aux autres pour retrouver la croissance économique ? S'il en était ainsi, toutes les stratégies de profit actuellement

poursuivies, mise à part celle des constructeurs spécialistes qui n'a pas été traitée dans cet article, la stratégie « qualité et spécialisation » perdrait de leur pertinence, facteur premier de la compétitivité des firmes.

Les constructeurs devraient revoir alors complètement leur politique-produit, leur système de production et leur forme d'internationalisation. ●

La libéralisation généralisée des échanges suppose, pour éviter l'instabilité économique et politique, des règles mondiales et des moyens pour les faire respecter. Or, on peut penser que ces règles demanderont encore de nombreuses années avant de faire l'objet d'un accord suffisant et satisfaisant pour les parties.

KEYSTONE

BIBLIOGRAPHIE

Belis-Bergouignan, M.C., Lung, Y. (1994), "Le mythe de la variété originelle. L'internationalisation dans la trajectoire du modèle productif japonais", *Annales HSS*, n° 3.
Boyer, R., Freyssenet, M. (1995), "L'émergence de nouveaux modèles industriels", *Actes du GERPISA*, n° 15, juillet, pp. 75-142.
Boyer, R., Freyssenet, M. (1996), "Des modèles industriels aux stratégies d'internationalisation des firmes automobiles", *Quatrième Rencontre Internationale du GERPISA*, "L'industrie automobile mondiale entre homogénéisation et hiérarchie" Paris, 19-21 juin.
Boyer, R., Freyssenet, M. (à paraître), *Le Monde qui a changé la machine*. Livres du GERPISA.
Boyer, R., Charron, E., Jürgens, U., Tolliday, S., eds (1998) *Between Imitation and Innovation : The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, GERPISA books, Oxford University Press, Oxford, 394 p.
Boyer, R., Freyssenet, M., Jetin, B. (à paraître). "Les stratégies de profit des firmes automobiles".
Durand, J.P., Stewart, P., Castillo, J. J. , dir. (1998), *L'avenir de la chaîne de montage. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile mondiale*. Livres du GERPISA, La Découverte, Paris, 398 p.
Freyssenet, M., Lung, Y. (1996), "Between Globalization and Regionalization : What Future for the Automobile Industry ?",

Actes du GERPISA, n° 18, novembre, pp. 39-68.
Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (1998), *One Best Way ? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, GERPISA books, Oxford University Press, Oxford, 476 p.
Jürgens, U. (1998), "The development of Volkswagen's Industrial Model, 1967-1995", in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (1998), *One Best Way ? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.
Lung, Y., Chanaron, J.J., Fujimoto, T., Raff, D., eds (à paraître), *Coping with Variety : Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry*, GERPISA books.
Mair, A. (1998), "The Globalization of Honda's Product-Led Flexible Mass Production System", in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (1998), *One Best Way ? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.
Shimizu, K. (1998) "A New Toyotism ?", in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (1998), *One Best Way ? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.
Shimizu, K. (1999), *Le toyotisme*, Repères, La Découverte, 128 p. Livres du GERPISA.

Keystone