

Le point de vue de l'universitaire : comment penser et saisir la mutation ?

L'opposition classique entre centre et périphérie et/ou le concept de « base domestique », dont la pertinence pour saisir les différences de performances des constructeurs dans leurs stratégies passées d'internationalisation ne faisait pas problème, pourraient bien aujourd'hui être des obstacles à notre compréhension de la nouvelle phase de restructuration que connaît l'industrie automobile.

Au travers de deux questions (celle des politiques produits, d'une part, et celle des organisations productives, d'autre part), cet article entend prendre la mesure de ce nouveau défi que l'histoire impose à la recherche en sciences sociales : les chercheurs doivent aujourd'hui éviter de projeter leurs grilles d'analyse sur l'histoire présente, et sont invités à rénover au moins aussi vite que les acteurs leur appareillage théorique et leurs modes d'investigation.

Par **Bernard JULLIEN***

La restructuration en cours de l'industrie automobile mondiale renvoie à des changements extrêmement rapides dans la géographie des marchés, de la production et de la conception. Bien qu'émergent de nouveaux acteurs issus des nouveaux pays de l'automobile, l'essentiel des acteurs clés restent néanmoins ceux que nous connaissions il y a vingt ans :

* Directeur du Groupe d'études et de recherches permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile (GERPISA).
bernard.jullien@ens-cachan.fr

acteurs globaux, ils conçoivent cette nouvelle géopolitique de l'industrie en distribuant leur production, leurs effectifs et leurs investissements.

C'est par conséquent en saisissant comment ils appréhendent ces mutations et quelles conséquences stratégiques ils en tirent que l'on peut *in vivo* lire cette histoire.

Fondamentalement, elle correspond à **des processus inter-reliés de structuration des nouvelles industries et de restructuration des anciennes**, au terme desquels la répartition de l'activité et des pouvoirs se redessine au sein des firmes et dans l'organisation de

l'industrie tout entière. Cette dialectique est devenue une constante pour les entreprises dans leur gestion quotidienne : fabrication, achats, conception, politiques de marques, politiques produits, politiques d'investissement... Elle s'impose de même aux nations et aux régions du monde qui ont à décider de leurs politiques industrielles, commerciales ou fiscales pour améliorer la compétitivité de leurs industries automobiles, ce qui ne renvoie plus seulement à leur capacité à « tenir leurs marchés domestiques », mais aussi à leur capacité à assurer dans les pays émergents une présence qui soit à la hauteur de celle de leurs concurrents. Si l'on se souvient que les constructeurs américains Ford et General Motors (GM) s'étaient déjà projetés en Europe avant la Seconde Guerre mondiale, que les constructeurs japonais, engoncés dans un marché intérieur trop étroit, ont joué la carte de l'exportation, puis celle des investissements directs à l'étranger dès les années 1970, et que l'usine Renault de Cordoba (Argentine) a assemblé son premier véhicule en 1956, on pourrait considérer que rien de fondamentalement nouveau ne serait en train de se produire dans cette industrie, dont la constante quête de volumes en a fait, dès ses débuts, une industrie « globale ».

Mais ce serait là sous-évaluer l'ampleur et la nature des mutations qui s'opèrent aujourd'hui. En effet, la vitesse à laquelle les volumes produits et consommés croissent depuis dix ans dans les pays émergents est inédite, et cela imprime à la géopolitique mondiale un mouvement de déplacement de son barycentre qui n'est pas comparable à ce qu'avait été l'apparition progressive des second et troisième pôles de la Triade, dans le monde automobile de l'après-guerre.

Dans ce contexte, les pouvoirs respectifs des différentes régions du monde dans l'organisation de l'industrie et au sein même des entreprises se voient réaffectés drastiquement. Dès lors, **les concepts qui étaient opératoires pour appréhender les phases d'internationalisation précédentes risquent de nous empêcher de saisir celle en cours plutôt que de nous y aider.**

Ainsi, l'opposition classique entre centre et périphérie et/ou le concept de « base domestique », dont la pertinence pour saisir les différences de performances des constructeurs dans leurs stratégies passées d'internationalisation ne faisait pas problème, pourraient bien aujourd'hui être des obstacles à notre compréhension de cette phase nouvelle.



Photo © Suddeutsche Zeitung-Rue des Archives

« Si l'on se souvient que les constructeurs américains Ford et General Motors (GM) s'étaient déjà projetés en Europe avant la Seconde Guerre mondiale. », le maire de Cologne, Konrad Adenauer (1876-1967), lors de l'inauguration d'une usine Ford à Cologne Niehl en 1930, en présence (à gauche sur la photo) de Henry Ford (1863-1947) accompagné de son épouse.

Cet article entend prendre la mesure de ce défi que l'histoire impose à la recherche en sciences sociales. Il se propose pour cela de distinguer deux questions : celle des politiques produits, d'une part, et celle des organisations productives, d'autre part.

DES POLITIQUES PRODUITS TIRAILLÉES ENTRE PLUSIEURS POSSIBILITÉS

Du côté des politiques produits, la question opérationnelle de leur pertinence se pose d'abord en termes de compatibilité entre ce qui est entrepris pour s'adapter aux contextes des marchés mûrs et ce qui est développé comme offres dans les émergents. Pour des raisons qui tiennent à l'importance relative des volumes et des profits susceptibles d'être assurés par les « bases domestiques », d'une part, et dans les émergents, d'autre part, cette question se pose avec une acuité très nouvelle dans l'industrie.

Pour être schématique, l'internationalisation renvoyait jusqu'alors à l'exportabilité et/ou à l'adaptabilité des produits conçus pour la base domestique, dans des contextes que l'internationalisation faisait varier. Elle avait déjà posé dans le passé des problèmes très

ardus lorsque les constructeurs avaient recherché une présence dans plusieurs régions de la Triade. C'est parce que l'émergence de grands marchés (comme les marchés japonais ou coréen, depuis les années 1960) n'avait pas correspondu à de réelles opportunités de développement pour les constructeurs américains ou européens, que la question s'était posée en termes d'adaptation à des contextes structurés (aux États-Unis ou en Europe), pour les constructeurs asiatiques qui souhaitaient s'y implanter. Elle ne s'était guère posée en termes de participation à la structuration de marchés émergents.

En effet, pour ces marchés émergents, restés relativement mineurs, les politiques produits consistaient pour l'essentiel à sélectionner dans un portefeuille de produits développés pour le marché domestique ceux qui étaient les plus susceptibles d'être vendus moyennant des adaptations marginales : on passait d'un bicorps à un tricorps sur un modèle ancien ; on simplifiait la finition ou l'équipement du véhicule pour en réduire le coût de fabrication et, donc, le prix de vente ; on ne développait pas de politiques produits réellement autonomes pour les émergents : on les traitait « à la marge », et même si le travail d'adaptation aux contextes locaux devenait parfois important, des produits dédiés ne se justifiaient pas.



Photo © PSA Peugeot Citroën, Direction de la communication

« Pour être schématique, l'internationalisation renvoyait jusqu'alors à l'exportabilité et/ou à l'adaptabilité des produits conçus pour la base domestique, dans des contextes que l'internationalisation faisait varier. », production de la Peugeot 308 sur le site de production PSA Peugeot Citroën Wuhan 1 (Chine).



Ce traitement demeure encore dominant aujourd'hui, et l'accueil réservé par le marché chinois aux marques et aux modèles Premium en assure assez largement la pérennité. Il est toutefois battu en brèche : une tendance à développer des produits ou des politiques produits dédiés aux pays émergents en général (ou à certains d'entre eux plus spécifiquement) est en train de prendre une vraie consistance, et ce, de deux manières distinctes.

En premier lieu, des constructeurs locaux désireux de participer au développement de « leur » industrie développent des produits répondant à des demandes locales spécifiques. Le cas emblématique est celui de Tata, dont la Nano a, à raison, suscité une attention particulière. Son échec ne doit pas nous conduire à considérer que ces stratégies seraient vouées à échouer, et les *Low Speed Vehicles*, en Chine, renvoient au même type de tentatives, qui finiront inmanquablement par aboutir.

Dans une perspective moins radicale, le renouveau du constructeur russe AvtoVAZ doit faire l'objet d'un examen attentif. De même, les domaines des deux et trois roues, comme ceux des véhicules utilitaires, mériteront de ce point de vue une attention particulière.

En second lieu, chez certains constructeurs, que ce soit délibérément ou sous contraintes, le développe-

ment de produits dédiés est d'ores et déjà une réalité. Le cas emblématique, ici, est celui de la gamme *Entry* développée par Renault depuis dix ans. Elle a fait l'objet de peu d'imitations, à l'exception de l'Etios de Toyota, qui est commercialisée en Inde depuis 2011. Toutefois, dans le cas de la Chine, l'obligation faite aux constructeurs de développer de nouveaux modèles sous marques chinoises avec leurs partenaires locaux correspond bien à cette tendance, et cela mérite toute notre attention : le cas de GM, et de la réussite que sa *joint-venture* avec SAIC rencontre avec la marque Wuling, est de ce point de vue un phénomène majeur. Il préfigure une tendance qui devrait se confirmer et qui est relayée par les ambitions affichées par Dongfeng, qui souhaite s'adosser à PSA pour donner en Chine et hors de Chine un poids croissant à sa marque Fengshen.

Cette « re-domestication » des politiques produits destinés aux pays émergents qu'entreprennent les constructeurs – plus ou moins volontairement – ne renvoie pas seulement à la nécessité de s'adapter à des conditions de revenus et d'usage par trop éloignées de celles qui prévalent dans les marchés mûrs pour pouvoir être sérieusement prises en compte par la simple adaptation de produits initialement définis pour l'Europe, la Corée ou le Japon. Elle est aussi liée (dans



Photo © Kainaz Amaria/ The New York Times-REDUX-REA

« En premier lieu, des constructeurs locaux désireux de participer au développement de « leur » industrie développent des produits répondant à des demandes locales spécifiques. Le cas emblématique est celui de Tata, dont la Nano a, à raison, suscité une attention particulière. », affichage publicitaire pour la voiture Tata Nano à Mumbai (Inde), décembre 2010.





Photo © Benoît Decout/REA

« En second lieu, chez certains constructeurs, que ce soit délibérément ou sous contraintes, le développement de produits dédiés est d'ores et déjà une réalité. Le cas emblématique, ici, est celui de la gamme Entry développée par Renault depuis dix ans. », atelier d'emboutissage à l'usine Dacia Renault de Pitesti (Roumanie), juillet 2004.

le cas chinois, en particulier) à leur volonté de donner une traduction spécifique aux exigences du développement durable.

DES ORGANISATIONS PRODUCTIVES POLYCENTRÉES OU RECENTRÉES

Du point de vue de la « pertinence » des organisations productives par rapport aux contextes politiques, institutionnels et macroéconomiques locaux, l'internationalisation posait jusqu'à récemment deux questions principales.

La première était associée à la concurrence entre les espaces, c'est-à-dire aux délocalisations. Il s'agissait alors de saisir comment les espaces « périphériques » étaient utilisés pour alléger les contraintes domestiques en se donnant la latitude d'aller fabriquer ailleurs et – en utilisant cette « menace crédible » – pour modifier les rapports de force, et donc, *in fine*, les relations entre les choix organisationnels et les contextes nationaux : les travaux sur les stratégies espagnoles ou mexicaines de GM ou de Ford ont permis d'analyser celles-ci de manière fort pertinente et de montrer à la fois ce que ces constructeurs y avaient gagné et perdu.

La seconde question était celle de la capacité des modèles à voyager, et l'analyse des transplants japonais aux États-Unis ou en Europe en a montré toute la pertinence. Il s'est alors agi de montrer comment les organisations productives étaient contraintes fonctionnellement et « politiquement » par les contextes et ne pouvaient voyager qu'à condition d'être largement amendées, dès lors que leur transplantation les privait des conditions nécessaires à l'expression de leur rationalité propre. Le concept d'hybridation est né de la mise en évidence de ces phénomènes, et a permis d'en approfondir la compréhension.

La phase actuelle remet très clairement en selle l'ensemble de ces concepts et, ne serait-ce qu'à titre de comparaison, l'ensemble des travaux réalisés dans le passé sont de ce point de vue pleinement pertinents : les travaux faits par les chercheurs mexicains, turcs, polonais, hongrois ou tchèques indiquent combien la première reste d'actualité et combien des concepts comme celui de « fordisme périphérique » continuent d'être éclairants. Le travail comparatif sur les internationalisations de VW et de Toyota qu'a mené le WZB (*Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung*) montre que l'hybridation reste un concept pertinent parce que les problèmes se posent effectivement en ces termes. Il nous semble toutefois que la période en cours est potentiellement porteuse de deux tendances

plus radicalement nouvelles, qui conduisent à se demander si les organisations productives ne sont pas en train de se recentrer et/ou d'éclater pour devenir poly-centrées.

La **première tendance** qui se dessine est celle qui conduit certains constructeurs à remettre en cause leur organisation productive en changeant de contexte, voire en « abandonnant » l'ancien. L'entreprise qui suggère le plus fortement une telle évolution est Fiat, qui a déplacé en une décennie le cœur de sa production européenne d'Italie vers la Pologne et, aujourd'hui, vers la Serbie. L'expression par S. Marchionne de ses exigences en Italie renvoie à sa claire volonté d'affranchir l'entreprise et son organisation productive d'un contexte qu'il estime défavorable à la performance de Fiat. L'importance du Brésil dans l'activité et les profits de Fiat, puis l'intégration de Chrysler, posent sérieusement la question de savoir si – et jusqu'à quel point – l'organisation de l'entreprise s'est affranchie du contexte italien. Le fait que, une fois Chrysler absorbé, Fiat ait décidé que la nouvelle entité aurait son siège fiscal en Grande-Bretagne et son siège légal aux Pays-Bas, et serait cotée à Milan et à New York, symbolise cette évolution.

De manière plus générale, l'évolution des parts relatives des bases domestiques dans les volumes et les profits de beaucoup de groupes automobiles mondiaux font évoluer leurs manières de percevoir comment il convient de poser la question du *manufacturing*, du *sourcing* et du lien entre ces deux éléments et les politiques produits. Très clairement, dans le cas de la gamme *Entry* de Renault, tout le travail du management consiste à s'affranchir des « règles Renault » et à reconcevoir les *process* en « oubliant » les usines et les fournisseurs français. Dès lors que, dans les volumes et les profits de Renault, cette gamme pèse de plus en plus lourd, la question du lien entre l'organisation productive de l'entreprise et le contexte français est posée. Etant donné l'importance que sont appelés à prendre la Russie et le Brésil dans les affaires du groupe français, on a là un cas particulièrement intéressant.

Dans le cas de GM, bien plus que dans le passé, avec Opel, le développement des activités en Asie (depuis le rachat de Daewoo et l'expansion en Chine) semble indiquer que les handicaps que ses gènes américains lui conféraient pour organiser l'adaptation de ses *process* et de ses politiques produits sont compensés en partie par le poids pris par cette division. Vue d'Europe, GM a pu ainsi paraître – jusqu'au revirement de 2013 - portée par la dynamique de Chevrolet et handicapée par Opel, et l'hypothèse que les équipes coréennes ont pu s'abstraire de la tutelle de Detroit, bien plus clairement que les équipes d'Opel ne sont jamais parvenues à le faire, est largement suggérée par l'examen des derniers exercices. Il y a donc potentiellement un rapport plus flottant entre les organisations productives des entreprises et les contextes que leur

« nationalité » désigne comme références explicatives, ce qui est une grande nouveauté dans une industrie qui s'était jusqu'alors internationalisée sans que cette composante ne perde son caractère « fondamental ».

La **seconde tendance** qui mérite d'être soulignée est celle qui concerne le sens de la causalité entre les organisations productives et les contextes de leur déploiement. En effet, les phases précédentes de l'internationalisation des marchés automobiles et des organisations productives qu'il avait fallu développer pour s'y implanter avaient plutôt concerné des pays industrialisés de longue date.

Lorsque les constructeurs américains viennent en Europe ou lorsque les constructeurs japonais s'implantent aux États-Unis ou en Europe, ils cherchent à se développer dans des contextes très structurés institutionnellement, auxquels ils sont contraints de s'adapter. L'internationalisation des constructeurs japonais se produit, quant à elle, dans des contextes où l'automobile existe déjà : les marchés sont structurés, les tissus de fournisseurs existent, et les systèmes de formation et les conventions collectives également ; il s'agit alors de s'insérer dans une industrie et un marché automobiles existants.

Dans les pays émergents, la configuration est beaucoup plus proche de celle qu'avaient vécue Ford et GM dans les années 1930 en Europe que de celle vécue par les Japonais ou les Coréens ces dernières décennies : le problème est pour eux de construire une industrie automobile et de structurer un marché. Dans ce contexte, c'est jusqu'à la place de l'industrie automobile dans le processus de développement des pays concernés qui est à définir, et l'on a alors à constater une inversion de la causalité : l'environnement institutionnel est en large partie créé par les *desiderata* des constructeurs qui parviennent à se positionner au centre du jeu. Le cas de Renault en Roumanie et au Maroc (voire même en Russie avec AvtoVAZ) peut illustrer ce type de phénomène. Mais aussi celui de Maruti-Suzuki en Inde ou, dans une moindre mesure, ceux de Fiat, de GM et de VW au Brésil. En Chine, la configuration est plus complexe et probablement plus équilibrée, mais GM ou VW, dans certaines régions tout au moins, façonnent leur environnement autant qu'ils le subissent.

Dans la dialectique structuration-restructuration et dans la manière dont les entreprises les articulent entre elles dans leurs priorités stratégiques et dans leurs organisations productives, cette inversion de logique peut peser significativement et conduire (ne serait-ce qu'en raison des différences de performance qui peuvent en résulter) à des formes de déplacement du centre de gravité des organisations productives des constructeurs ou des équipementiers. Entre autres enjeux concrets, dont l'importance croissante est de plus en plus fréquemment soulignée, il y a bien sûr ici la localisation de la R&D ou, plus généralement, des formes de division internationale du travail innovatif.

Là encore, le cas de Logan ou de Sandero et la place croissante prise par la R&D non parisienne dans un groupe comme Renault évoquent une telle tendance. La place de Chevrolet-Daewoo dans l'organisation de GM pose le même type de question.

Ainsi, que l'on considère les politiques produites ou les organisations productives, tout indique que, pour précieux que soient les travaux passés et les concepts qu'ils avaient permis de forger et d'éprouver, il faut aujourd'hui aux chercheurs éviter de projeter leurs grilles d'analyse sur l'histoire présente et rénover au moins aussi vite que les acteurs leur appareillage théorique et leurs modes d'investigation.

BIBLIOGRAPHIE

- AMATUCCI (M.), Gaining competences for innovation: differences between first movers and late movers in the Brazilian automotive industry. *In Gerpisa International Colloquium*. Berlin, 2010.
- BALCET (G.), Technological Catching up and Multinational Growth: Indian and Chinese Carmakers Compared. *In Gerpisa International Colloquium*. Krakow, 2012.
- BECKER-RITTERSPACH (F.), Tata Motors and the Financial Crisis. *In Gerpisa International Colloquium*. Berlin, 2010.
- BENSUSAN (G.) & CARRILLO (J.), Transnational corporations, employment practices and social responsibility in Mexico. *In Gerpisa International Colloquium*. Berlin, 2010.
- BOYER (R.) & al. (eds.), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford: Oxford University Press, 1998.
- BOYER (R.), Hybridization and Models of Production: Geography, History, and Theory, In BOYER (R.) & al. (eds.) *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. New York: Oxford University Press, pp. 23-57, 1998.
- CAPEZZUTO (E.), 2012 Corporate restructuring and labour control: a case study from 'G.Vico' Fiat plant. *In Gerpisa international colloquium*. Krakow.
- COMMISSO (G.), Strategies of governance of the labor force in the Fiat-Chrysler: some problematic aspects. *In Gerpisa International Colloquium*. Krakow, 2012.
- DOMANSKI (Bolesław) & al., The Crisis and Beyond: The Dynamics and Restructuring of Automotive Industry in Poland. *In Gerpisa International Colloquium*. Krakow, 2012.
- DOMANSKI (Bolesław) & LUNG (Y.), The changing face of the European periphery in the automotive industry. *European Urban and Regional Studies*, 16(1), pp. 5-10, 2009.
- DURUIZ (L.), Turkish Automobile Industry, *In Gerpisa International Colloquium*. Paris, 2011.
- FREYSSENET (M.) & al. (eds.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris: La Découverte, 2000.
- FREYSSENET (M.), Wrong Forecasts and Unexpected Changes: the World that Changed the Machine. In FREYSSENET (M.), eds. *The Second Automobile Revolution*. London: Palgrave Macmillan, pp. 7-37, 2009.
- HAVAS (A.), Innovation Strategies of Hungarian Automotive Suppliers. *In Gerpisa International Colloquium*. Paris, 2011.
- HUA (W.) & KIMBLE (C.), Business Model Innovation in the Chinese Electric Vehicle Industry. *In Gerpisa International Colloquium*. Paris, 2011.
- HUMPHREY (J.), LECLER (Y.) & SALERNO (M.S.) eds., *Global Strategies and Local Realities. The Auto Industry in Emerging Markets*, London: MacMillan, 2000.
- JULLIEN (B.) & LUNG (Y.), *L'automobile à la croisée des chemins*, La Documentation Française, 2011.
- JULLIEN (B.), LUNG (Y.) & MIDLER (C.), *L'Épopée Logan*, Dunod, Paris, 2012.
- JULLIEN (B.) & PARDI (T.), « Structuring New Automobile Industries, Restructuring Old Automotives Industries and the New Geopolitics of the Global Automotive Sector », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 13, n°2, pp. 96-113, 2013.
- JULLIEN (B.), « Fengshen : la marque dont on parle peu en France et beaucoup plus à Pékin », *Autoactu.com*, Analyse, 31 mars, 2014.
- JÜRGENS (U.) & KRZYWDZINSKI (M.), "Breaking Off from Local Bounds. Human Resource Management Practices of National Players in the BRIC Countries". *In: International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 13, n°2, S. 114-133, 2013.
- LUNG (Y.) & al. (eds.), *Coping with Variety. Flexible Productive Systems for Product Variety in the Auto Industry*, Aldershot: Ashgate, 1999.
- PAVLINEK (P.) & JANAK (L.), Regional Restructuring of the Škoda Auto Supplier Network in the Czech Republic. *European Urban and Regional Studies*, 14(2), pp. 133-155, 2007.
- PAVLINEK (P.) & ZENKA (J.), The 2008-2009 Automotive Industry Crisis and Regional Unemployment in Czechia. *In Gerpisa International Colloquium*. Berlin, 2010.
- SENER (R.J.) & Mc MANUS (W.), General Motors' Strategies for Recovery. *In Gerpisa International Colloquium*. Paris, 2010.
- TOLLIDAY (S.) & ZEITLIN (J.) (eds.), *The Automobile industry and its workers: Between Fordism and flexibility*, New York: St. Martin's Press, 1987.