

EVOLUTION DES MODELES PRODUCTIFS DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DES PAYS SOCIALISTES ET POST-SOCIALISTES

Gaëlle Courtaux-Kotbi
GERME Université Paris 7 et CEMI-EHESS

Septembre 2003

Document de travail, version provisoire.

Si nombreux sont les travaux portant sur les stratégies d'internationalisation des grands groupes automobiles occidentaux en direction des pays de l'Europe Centrale et Orientale, les travaux se plaçant du point de vue des firmes réceptrices le sont bien moins. Qu'est devenu le secteur automobile soviétique, depuis 1989 ? Une analyse en terme de modèles productifs est un moyen de mieux comprendre ce que sont aujourd'hui les entreprises dans ces pays et d'appréhender les changements à l'œuvre tant d'un point de vue microéconomique que macroéconomique.

Après avoir resitué la théorie des modèles productifs, notre propos est de mettre en lumière les secteurs automobiles soviétique et post-soviétique sans volonté de comparer ici deux régimes, ou d'entrer dans les débats concernant l'existence ou non d'entreprise au sens économique dans le système socialiste (Hirschhausen, 1996). Aussi nous procéderons en deux étapes, distinguant successivement la période allant de 1945 à la fin des années 1980, des années dites de « transition », en cherchant chaque fois à repérer les stratégies de profit et les modèles productifs émergents.

I – UNE GRILLE DE LECTURE EN TERME DE MODELES PRODUCTIFS

La propriété essentielle des modèles productifs est la gestion des incertitudes. Face à elles, les entreprises sont contraintes de *s'organiser* : au niveau macroéconomique par le choix d'un *espace économique et social* dans lequel elles vont situer leur activité, et au niveau microéconomique par un *modèle productif* (Boyer & Freyssenet, 2000). Pour réduire l'incertitude liée au marché, elles ont besoin « soit de cerner la demande solvable et de se doter d'un avantage concurrentiel par rapport aux priorités des acheteurs, soit d'agir sur les modes de croissance pour rendre prévisible l'évolution quantitative et qualitative de la demande et de limiter la concurrence ». Réduire l'incertitude au niveau du travail suppose d'établir un contrat de confiance avec les salariés, pour s'assurer de leur coopération contre certaines contreparties, et limiter leurs pouvoirs potentiels (Boyer & Freyssenet, 2000, pp. 7-9).

En tenant compte des limites imposées par le mode de croissance, il s'agit pour la firme de décider d'une *stratégie de profit*, combinaison possible et exploitable d'une ou plusieurs sources de profit parmi les six suivantes (Boyer & Freyssenet, 2000) : (1) les *économies d'échelle*, qui consistent à répartir les coûts fixes sur le volume le plus large possible pour réduire les coûts unitaires ; (2) la *diversité de l'offre* qui permet de répondre aux demandes solvables dans leur variété ; (3) la *qualité du produit* permettant de faire payer à une clientèle aisée la satisfaction de ses attentes de différenciation sociale ; (4) l'*innovation* commercialement pertinente, qui garantit un temps, une rente de monopole ; (5) la *flexibilité productive* qui permet de rester profitable lors des baisses conjoncturelles de marché ; et (6) la *réduction permanente des coûts* à volume constant pour faire face à toute éventualité (Boyer & Freyssenet, 2001).

La mise en cohérence d'une *politique-produit*¹, d'une *organisation productive*² et d'une *relation salariale*³ avec la stratégie de profit choisie permet la construction d'un **Modèle Productif**. La viabilité de ce modèle dépend alors de deux conditions : d'abord une *stratégie de profit pertinente* par rapport au mode de croissance de l'espace économique et politique où la firme déploie son activité, et dont dépend volume et structure tant de la demande que du travail; et d'autre part *un compromis de gouvernement d'entreprise durable et solide* entre les acteurs (propriétaires, dirigeants, salariés, syndicats, fournisseurs)⁴. Un modèle productif est donc dérivé de la mise en cohérence d'un principe de division du travail d'un côté et d'un état ou d'une dynamique des marchés de l'autre (Boyer & Freyssenet, 2002).

Comment se décide un modèle productif et comment en change-t-on ?

Face à la pluralité et à la diversité des modèles, le « bon » modèle productif (Boyer & Freyssenet, 2001, p.9) « n'est pas affaire de conversion intellectuelle et d'application de dispositifs bien établis. Ils impliquent la synchronisation des conditions qui rendent viable la stratégie de profit et possibles les moyens qui permettent de la mettre en œuvre ». Les marges de manœuvre des acteurs se situent alors à trois niveaux. Au premier niveau, « les pays ne sont pas libres de leur mode de croissance, leur choix est tributaire, outre de leurs ressources et de leur histoire, des relations internationales qu'ils entretiennent entre eux, et particulièrement avec le pays le plus puissant durant la période

¹ "concerne les marchés et segments de marché visés, la conception des produits offerts et de leur gamme, les objectifs de volume de vente, de diversité des modèles, de qualité, de nouveauté et de marge". (Boyer & Freyssenet, 2000, p. 22).

² "méthodes et moyens choisis pour réaliser la politique-produit. Recouvre le degré d'intégration des activités, leur répartition spatiale, l'organisation de la conception, de l'approvisionnement, de la fabrication et de la commercialisation, les techniques employées et les critères de gestion." (Boyer & Freyssenet, 2000, p. 22).

³ "constituée par les systèmes de recrutement, d'emploi, de classification, de rémunération directe et indirecte, de promotion, d'horaires, d'expression et de représentation des salariés." (Boyer & Freyssenet, 2000, p. 22).

⁴ C'est-à-dire laissant possible l'accomplissement de la vision de l'avenir de chacun des acteurs (Boyer & Freyssenet, 2001, p.9). Ceci est nécessaire à l'instauration d'un climat de « confiance » sans lequel aucune coopération n'est envisageable, étant donné les divergences d'intérêt –donc les conflits potentiels– des différents acteurs constitutifs de l'entreprise.

⁵ Boyer & Freyssenet (2001), p. 6 : « Inversement pour les firmes qui n'ont pas réussi à inventer ou à adopter un modèle productif et donc qui n'ont pas été durablement profitables, (...), soit leur stratégie de profit n'était pas pertinente par rapport au « mode de croissance et de distribution du revenu national » ou est devenue non viable par suite d'un changement de ce

considérée »⁶. Si par sa gestion interne la firme ne parvient pas à compenser les carences des infrastructures générales (concernant par exemple les transports, le système de crédit, la formation générale de la main d'œuvre, ...), certains modèles ne peuvent être durablement pratiqués. Ainsi est-ce le cas, par exemple, du modèle de réduction permanente des coûts dans le contexte soviétique ou dans l'incertitude radicale des années 1990 (Boyer & Freyssenet, 2002).

Le deuxième niveau implique que les acteurs puissent ensuite théoriquement choisir parmi les stratégies de profit qu'autorisent les Modes de Croissance. « Loin d'être libre, à supposer d'ailleurs que les acteurs aient conscience qu'un choix est possible tant chacun est persuadé qu'il n'y a pas trente six mille façons de faire du profit »- Il dépend de la stratégie de profit *déjà à l'œuvre* dans l'entreprise et des stratégies de profit des *autres constructeurs*. En effet, changer de stratégie de profit ne se décrète pas : les conditions sont (1) de rebâtir un compromis de gouvernement d'entreprise, troisième niveau d'action, sur les moyens à utiliser, donc de s'engager dans un processus long, potentiellement conflictuel, au résultat jamais assuré ; et (2) qui dépend de l'espace de choix laissé par les concurrents : il faut soit une stratégie laissée en quelque sorte « libre », soit l'invention d'une nouvelle stratégie (ce qui implique un nouveau modèle productif... donc un nouveau Compromis de Gouvernement d'Entreprise) – « au moins une dizaine d'années pour être construit et une grande intelligence des partenaires pour faire en sorte que chacun d'eux n'ait pas à renier ses convictions et ses objectifs » (Boyer & Freyssenet, 2001, pp. 10-11).

Les modèles productifs soulèvent donc la question de la cohérence de la division du travail par rapport à la division sociale. Cette question, cristallisée autour du rapport conflictuel capital-travail, s'exprime par la double incertitude travail – marché dans le cas des économies capitalistes et travail-Plan dans le système soviétique. Outre le changement de mode de croissance et l'incertitude radicale consécutive, il a donc fallu aux entreprises trouver des solutions d'adaptation au changement de principe de la division sociale.

II – L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DANS LE SYSTEME SOCIALISTE

Bien que chaque usine automobile soit idiosyncratique (Boyer & Freyssenet, 2002), les firmes soviétiques sont d'abord les éléments d'un système englobant. L'industrie automobile soviétique est avant tout un ensemble de moyens d'études et de production mettant en œuvre un certain nombre de technologies et permettant de définir et de fabriquer les moyens de transport routier (transport de biens et de personnes, individuels et collectifs) répondant aux besoins des utilisateurs (Simon, 1986). Suivant un schéma général de développement, elle est planifiée comme la combinaison et l'utilisation

mode non perçu par les dirigeants de la firme, soit le compromis de gouvernement d'entreprise n'a jamais pu être bâti entre les acteurs de la firme, ou a été remis en cause par un des protagonistes. ».

⁶ Dans notre cas : d'abord l'URSS dans le cadre du CAEM, puis les USA et maintenant l'Europe (cf. objectif d'adhésion)

optimales de tous les types de transport en tenant compte des avantages et des particularités de chacun d'eux dans les différentes zones et régions économiques du CAEM⁷. Une certaine uniformité des principes de division du travail imposée par les gouvernements peut être notée cependant que des divergences se sont maintenues.

A – Une stratégie de profit commune

Un modèle « fort volume, haut salaire » viable ?

« La taylorisation a connu un certain succès en Union Soviétique, mais elle n'a que très fugitivement affecté le modèle productif de ce pays. Les spécificités du rapport salarial (obligation mais aussi garantie de l'emploi, marchandage pour répondre aux délais fixés par la planification, incorporation à titre viager des salariés dans la grande entreprise) et le faible degré de concurrence entre entreprises (spécialisation quasi-exclusive sur un produit ou une gamme de produits très limitée) interdisent de mobiliser le potentiel productif de ce modèle. » (Boyer & Freyssenet, 2002, p.51).

Au modèle « contrôle du travail » (Taylorisme) qui suppose un marché à la mesure des gains de productivité réalisés, est donc préféré le modèle « volume et salaire ». Ce modèle utilise les techniques disponibles avec une synchronisation de l'activité d'un vaste ensemble d'employés par une chaîne de montage. La politique de haut salaire pour autant qu'elle se diffuse résout théoriquement le problème des sources d'une demande qui doit être en forte croissance pour justifier l'adoption de techniques de production manifestant de larges indivisibilités. Dans les mêmes temps, un système de rémunération récompense la stabilité et l'efficacité, tout en étant éventuellement doublé d'un contrôle social direct des modes de vie des familles ouvrières, afin de réduire les comportements de défiance des salariés qui compromettraient la pleine efficacité de la chaîne de montage et de la production haut volume.

L'organisation du travail du système socialiste correspond à cela sur de nombreux points, même si les justifications en sont souvent plutôt idéologiques (cf. accès aux infrastructures sociales –crèches, écoles primaires et supérieures, magasins, maisons de repos et de vacances, logement, ...) Mais l'augmentation perpétuelle des salaires nominaux⁸ qui caractérise le mode de croissance soviétique est surtout une réponse des directeurs d'entreprise à la pénurie de main d'œuvre et à un taux de rotation très élevé (Sapir, 1984). Les effets de ces mesures sont cependant contrecarrés par une offre de biens de consommation rationnée (en quantités et en prix) ; de plus les effets pervers de la fiscalité indirecte reposant avant tout sur ces biens engendrent une paupérisation par baisse du pouvoir d'achat d'une partie de la population. En réponse au problème de l'effort au travail après échec des solutions traditionnelles, les autorités prônent finalement la mobilisation idéologique et la contrainte policière

⁷ rappelons que le CAEM, loin d'être une zone de marché et de libre-échange est un organisme de centralisation et de planification du commerce, regroupant 12 pays membres (Simon, 1986).

⁸ Une des méthodes classiques d'augmentation de la rémunération, moyen pour les directeurs de récompenser et de fidéliser une main d'œuvre manquante est le « surclassement » en terme de qualification (Sapir, 1989, p. 60).

(Sapir, 1990). Echappant au problème rencontré dans les économies capitalistes⁹, les firmes doivent faire face à des travailleurs socialistes qui mettent en place des rétentions par le biais de l'absentéisme, de la dilettante, de la flânerie et d'une mobilité professionnelle soutenue malgré les contraintes (Sapir, 1984). Les carences en terme de construction sociale, d'institutions qui canalisent et permettent le développement du modèle « fort volume, haut salaire » font donc que celui-ci ne s'impose pas plus que le premier, alors même que ce modèle de la production de masse était tout à fait bienvenu compte tenu des orientations générales et idéologiques en faveur du progrès technique et de l'égalité postulée des citoyens soviétiques.

Le modèle suivant d'approfondissement de la division du travail et de contrôle de l'incertitude est qualifié de « gamme et compromis salarial » (Boyer & Freyssenet, 2002). Ce modèle tente de contenir les salariés par l'organisation d'une carrière salariale interne et des rémunérations salariales qui suivent les conventions collectives dans les régimes capitalistes, et le « Plan » dans les économies socialistes. Cependant l'incertitude resurgit sur une autre face puisque les salariés ont intérêt à un comportement opportuniste consistant à minimiser leurs efforts tout en bénéficiant des avantages du contrat salarial en vigueur. L'offre d'une gamme complète à partir de composants communs minimise les risques associés à des glissements de la demande d'un segment de gamme à un autre mais le renouvellement par des innovations mineures, associées au modèle de changement annuel, interdit d'apporter des novations plus conséquentes (Boyer & Freyssenet, 2002).

Si les règles formelles ressemblent au modèle « gamme et compromis salarial », on retrouve une certaine flexibilité (cf. le caractère dit « arythmique » du travail dans les économies socialistes). En effet, la réalité se caractérisait volontiers par un comportement de la main d'œuvre de gestion des conjonctures favorables et défavorables, grâce à la polyvalence des salariés (y compris pour faire face aux pénuries d'approvisionnement que ce soit dans les quantités ou dans la qualité des matières premières, fournitures et pièces de réparation des machines...), la mise au chômage technique (le second travail, le travail sur le lopin de terre, ...) et des ajustements des fournisseurs avec une gestion des pénuries en chaîne et le développement de procédures de crédit inter-entreprises.

Un bien de luxe non prioritaire

Fondé sur une croissance extensive à partir de l'industrie lourde, le secteur des véhicules utilitaires et voitures particulières utilisés comme biens d'équipement pour le transport des personnes (surtout pour les administrations) et des marchandises, a parfois attiré la bienveillance des planificateurs (l'objectif étant alors de développer l'économie nationale en ouvrant l'espace). Par contre en tant que bien de consommation, les voitures particulières n'étaient pas une priorité des autorités¹⁰ (Cavoleau, 1978), les

⁹ la concentration d'un grand nombre de salariés est à l'origine de l'émergence de groupes de défense de leurs intérêts collectifs avec un pouvoir de négociation très fort car ils peuvent bloquer la production ou à défaut compromettre la croissance la production et la qualité des produits.

¹⁰ Néanmoins la voiture particulière est à l'origine d'un paradoxe: l'URSS et ses satellites doivent en effet augmenter le nombre de voitures privées pour des raisons de prestige puisqu'il est universellement admis que le nombre de voitures

besoins en moyens de transports personnels étant assurés par les transports collectifs (Simon, 1986)¹¹. Les volumes de production planifiés sont restés bas comparativement aux entreprises occidentales, avec l'utilisation d'une part relativement faible des capacités de production (Gicquiau, 1982), des pénuries dans les approvisionnements et dans les services (ex : pièces détachées), que renforce par la place secondaire de la branche, et une place et un rôle important des réseaux informels, du commerce de troc et plus généralement de la « débrouille ».

Pourtant, à la fin des années 1960, dans le cadre de politiques de consommation (Tiraspolosky & Kamenka, 1976) visant à donner une contrepartie aux efforts requis des travailleurs pour accroître la production et la productivité du travail, la voiture privée individuelle tout juste tolérée est désormais encouragée. Elle devient gros lot dans les loteries, objet d'un livret distinct de Caisse d'Epargne ou d'un crédit possible. En plus de la réforme de 1965 (Chavance, 1994), les VIII^e et IX^e Plans soviétiques (1966-1975) décident ainsi d'une grande restructuration de la branche -avec notamment la mise en chantier de 25 nouvelles entreprises de toute taille et surtout la création de AvtoVAZ (Togliatti-Volga) avec pour objectif entre autre de sortir une voiture particulière répondant aux standards occidentaux du moment (Boumsell & Simon, 1976)- et d'un accroissement considérable des capacités de production (Gicquiau, 1976).

Malgré une belle progression du parc automobile suite aux efforts¹² entrepris, la voiture privée est restée un bien rare, soumis à des délais de livraison conséquents¹³, à un prix prohibitif –tant à l'achat¹⁴ qu'à l'entretien¹⁵ (Gicquiau, 1982), avec à une baisse importante des coûts de production (Simon, 1982). Le choix de politiques de fixation des prix de vente à un niveau très élevé vise à contenir la demande dans les limites du contingent affecté aux particuliers dans une conception au moins jusqu'au IX^e Plan très inégalitaire (Gicquiau, 1976).

B – mais des divergences subsistent.

Les Politiques-produit menées dans les industrie automobiles soviétiques et est-européenne peuvent ainsi être regroupées en trois types (Pavlinek, 2002) :

particulières est un critère de développement industriel (Gicquiau, 1976) et d'un autre côté elle a longtemps été considérée comme le symbole du capitalisme (Tiraspolosky & Kamenka, 1976).

¹¹ les objectifs soviétiques pour un taux de motorisation optimal (taux loin d'être atteint puisque au début des années 1980 environ 40% CAEM –Simon, 1986, p. 31) étaient établis de 230 à 250 pour mille au début des années 1980s par les experts de la Planification soviétique (à titre de comparaison en 1982, les Etats-Unis se situait à 535 pour mille, la France à 369 pour mille et la Grande Bretagne à 284).

¹² remis en cause par le XI^e plan visant à la stagnation.

¹³ évalués de 2 ans (Gicquiau, 1976) à 7 ans (Andreff, 1993).

¹⁴ Prix généralement proche de 40 fois un salaire mensuel moyen (Tiraspolosky & Kamenka, 1976).

¹⁵ au début des années 1970s, le coût annuel pour une Moskvitch-408 était approximativement de 770 roubles et celui d'une GAZ-21 de 930 roubles (Gicquiau, 1976, p.E21). en plus des dépenses d'exploitation (pneus, essence, pièces détachées, ...) et des éventuelles réparations.

(1) 1^{er} type : une production fondée sur licence et technologie occidentales :

Cette stratégie fut celle adoptée par les pays n'ayant pas de tradition historique forte de production automobile avant la période du socialisme d'Etat (Pologne, Roumanie, Yougoslavie) avec pour objectif un rattrapage technologique vis-à-vis de l'ouest et un lancement rapide de la production. Ce fut aussi la stratégie suivie en Union Soviétique pour accroître sérieusement la production domestique, par ailleurs déjà largement fondée sur les transferts technologiques occidentaux (Sintserov, 2000 ; Pavlinek, 2002a). Comme le cas suivant, il y a concentration de la production sur des modèles compacts, à vocation populaire. Les améliorations sur ces modèles furent limitées et à la fin des années 1980, ces modèles ressemblaient toujours beaucoup à l'original occidental.

Les niveaux de production et d'efficacité comme les standards de qualité restèrent bas et les entreprises ne mirent rien en œuvre pour développer des structures autonomes à grande échelle. A l'exception d'AvtoVaz, ces entreprises restèrent petites au regard des standards occidentaux et produisaient le plus souvent moins de 200 000 voitures annuellement.

(2) 2^{ème} type : une fabrication fondée sur un développement, des traditions de fabrication et des technologies domestiques antérieures à la seconde guerre mondiale :

Jusqu'en 1945 les modèles de ces entreprises sont tout à fait comparables à ceux rencontrés dans le reste de l'Europe. Cependant la nationalisation de ces entreprises et les exigences des autorités soviétiques poussent à l'uniformisation des modes de gestion et de production. Dans la continuité de l'activité antérieure, utilisant les infrastructures déjà existantes, avec une tradition historique longue dans la production de véhicules (Skoda, Trabant ou Wartburg)¹⁷. Mais à la différence des lignes de production pré-guerre, les fabricants de voitures particulières tchèques et est-allemands durent concentrer leur production sur les petits modèles bon marché¹⁸. Le manque de capital d'investissement empêcha les fabricants de se lancer dans des changements de modèles onéreux, et/ou fréquents conduisant au maintien d'un même modèle « éprouvé » au long des décennies¹⁹. Cette situation dura d'autant plus longtemps que les producteurs de voitures n'étaient soumis à aucune pression concurrentielle, servant des marchés captifs dans un environnement où la demande est toujours supérieure à l'offre. Les producteurs bénéficient donc d'un monopole virtuel sur leurs marchés domestiques et la grande majorité des véhicules importés étaient de qualité inférieure, avec une sécurité dans la production puisque les ventes sont planifiées et assurées en débouchés. En résulte une

¹⁶ (cf. objectif de 1,3 million d'unités produites en 1980 soit un parc automobile privé de 6,3 millions en 1980 –forte progression déjà puisque équivaut à 24 voitures privées pour 1000 habitants, alors que l'on se situait en 1975 à environ 13 pour 1000 et en 1970 à 8 pour 1000 (Gicquiau, 1976, p. E17).

¹⁷ La perpétuation de la tradition de fabrication automobile passa par exemple par le maintien de l'indépendance technologique vis-à-vis de l'Ouest.

¹⁸ cf. objectif des autorités de voitures peu chères dont le coût peut être supporté par un public de masse.

¹⁹ le meilleur exemple étant la trabant est-allemande dont le modèle Trabant 6001 fut gardé quelques 30 ans.

faible pression à l'innovation et aux investissements avec des technologies et des matériels utilisés qui gagnent en obsolescence par rapport à l'ouest²⁰.

(3) 3^{ème} type : production de composants sans opérations d'assemblage automobile :i.e. absence de cycle complet de production.

La Bulgarie, la Hongrie et l'Albanie ne développèrent pas d'industrie automobile sous le socialisme d'Etat. La Bulgarie assemblait néanmoins annuellement quelques 15000 Moskvitch russes ; donc exception faite de l'Albanie sous-développée et isolée, la Hongrie est le seul pays du CAEM à ne pas produire de voitures. Conséquence de la division socialiste internationale du travail, la Hongrie était spécialisée dans la production de bus pour tout le CAEM et dans les composants automobiles principalement pour les véhicules polonais et russes. Néanmoins, dans les années 1980, la politique menée en Hongrie fut modifiée et des négociations pour un partenariat occidental furent menées dès 1985.

III – L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DANS LES ECONOMIES POST-SOCIALISTES

Dans le système capitaliste, la dialectique division du travail/division sociale est concentrée autour du travail et du marché. Les conditions d'un modèle viable, nous l'avons vu, sont donc celles s'apparentant d'une part à la mobilité et à l'effort des travailleurs et d'autre part à la profitabilité, le profit étant le critère de pérennité sur le marché. Les années de transition ouvre une nouvelle phase dans l'histoire de l'industrie automobile russe et est-européenne. Si le mode de croissance de toute la zone soviétique était jusqu'alors relativement uniforme, la transition élargit le spectre des trajectoires (Chavance & Magnin, 1995). De l'ex-RDA qui intègre « du jour au lendemain » le système capitaliste allemand, avec un recours massif aux transferts de capitaux (financiers, techniques, humains, ...), à la Russie dont le mode de croissance commence, dix ans après, à se stabiliser, avec par contre certains secteurs industriels fondés sur une régulation de type rentière et inégalitaire (Durand, 2002), les différences sont grandes. Pourtant en 1999, sept des neuf producteurs d'Europe Centrale et Orientale étaient majoritairement contrôlés par des fabricants occidentaux (Tulder & Ruigrok, 1999) et aujourd'hui même la Russie n'est plus une exception²¹.

²⁰ Pavlinek, 2002a, p. 47: en 1990, dans l'ex-Tchécoslovaquie, plus de 50% du stock de capital est obsolète et les niveaux de productivité sont à seulement 40% des fabricants de voitures occidentaux. ce qui conduisit ces entreprises à rechercher une coopération occidentale pour combler ce fossé dans les années 1980s : Trabant et Wartburg conclurent un accord avec VW en 1988 pour produire des versions adaptées de la Polo et de la Golf et Skoda produisit son dernier modèle sous le socialisme d'Etat, la Favorit, avec un nombre sans précédent de composants occidentaux.

²¹ Il est aujourd'hui question qu'après de nombreuses résistances, les directeurs d'AvtoVAZ (Togliatti) acceptent la prise de participation de Général Motors (Bécirspahic dit Bécir, 1997, 1999, 2000).

A – Le rôle des FMN

Même s'il faut distinguer les projets d'investissements, promesses ayant aussi rôle d'effets d'annonce, souvent revus à la baisse, des transferts réels²², les FMN ont opéré des transferts de fonds massifs en direction de cette région. Les montants investis dans ce secteur, plus convoité que les autres industries (Bourassa, 2000), représentent à eux seuls plus que la valeur du capital productif de ces régions (Pavlinek, 2002). Dans de nombreux pays, les IDE opérés à cette occasion sont les investissements²³ les plus importants jamais fait (Tulder & Ruigrok, 1999).

Les FMN ont donc investi cette zone et ont aussi fortement encouragé leurs équipementiers habituels occidentaux à les suivre²⁴ (ceci constitue le troisième axe de spécialisation –cf. infra) suivant différents types de coopération avec les fournisseurs locaux (contrats de sous-traitance, entreprises mixtes, rachats ou alliances stratégiques). En plus des avantages traditionnels pour une entreprise occidentale, l'intérêt pour les fournisseurs occidentaux est de bénéficier ainsi des avantages en terme de coûts de production et de la proximité géographique des usines de montage et d'assemblage, des pays est-européens et plus généralement européens (Havas, 2000). Les entreprises locales trouvent ici une opportunité d'intégrer les réseaux de fournisseurs mondiaux (et donc de s'assurer d'importants débouchés) tout en bénéficiant des investissements en nature et en savoir-faire des équipementiers étrangers (ce qui leur permet de réorienter leur production, d'atteindre des niveaux de qualité mondiaux, d'obtenir les certifications nécessaires au tissage de liens commerciaux avec les FMN, ...) (Bourassa, 2000).

Les objectifs poursuivis par ces stratégies

En terme de marchés :

Confrontés à une forte concurrence et à des marchés nationaux arrivés à maturité dans leurs ères d'opération traditionnelles, les investisseurs étrangers ont plusieurs possibilités : (1) trouver de nouveaux marchés avec de nouveaux clients et idéalement une concurrence moins forte ; (2) créer de nouveaux segments de marchés sur les marchés à maturité, établis de longue date (modèles sport,

²² cf. par exemple le projet d'investissement de VW qui prévoyait un investissement de 9,5 millions de DM et qui finalement fut révisé à hauteur de 3,7 millions de DM (Bourassa, 2000, p.59)-

²³ détails sur les montants des ide au début des années 1990, cf. Krifa & Vermeire, 1999, p. 157.

²⁴ A l'exemple de VW, en République Tchèque pour la production des éléments de l'Octavia (qualité des équipements produits par les fournisseurs locaux jugée insuffisante) VW fit appel à Bosch, Siemens, Hella, Behr, Mannesman, TRW, Sommer-Allibert, Hutchison, Valeo, Lecotex (Bourassa, 2000, p.60).

quatre-roues motrices, minivans, ...) et enfin (3) sécuriser l'accès à ces marchés émergents dont la demande potentielle est énorme²⁵.

Des incertitudes ont néanmoins mis à mal certaines illusions des débuts : l'effondrement du CAEM dans la première moitié des années 1990 (Tulder & Ruigrok, 1999) malgré un redressement dès la seconde moitié de la décennie a conduit les entreprises à fonctionner très en dessous de leurs capacités de production (Tulder & Ruigrok, 1999). Mais le problème essentiel s'est posé au niveau de la solvabilité de la demande avec un pouvoir d'achat limité des consommateurs potentiels et un désir concomitant de produits bas-de-gamme à des prix compétitifs (Tulder & Ruigrok, 1999). Enfin, la libéralisation du commerce et des échanges dès 1989 a ouvert un marché exponentiel pour les voitures d'occasion.

En terme de travail :

L'objectif est de bénéficier des coûts salariaux très bas²⁶ tout en profitant des niveaux de productivité maintenant comparables aux niveaux des pays d'Europe du Sud (Havas, 2000). De hauts niveaux de compétences (Havas, 2000) avec un système éducatif reconnu et des ouvriers qualifiés (Krifa & Vermeire, 1999) sont favorables ; et la grande flexibilité des travailleurs accrue par un chômage nouveau et important, une certaine adaptabilité et malléabilité de travailleurs non rompus aux pratiques occidentales doublée d'une envie d'apprendre (T. Globokar, 1995) ouvrent des perspectives importantes aux FMN habituées à des régulations du travail plus rigides, notamment dans les pays d'Europe du Nord. Une législation du travail plus souple et pas toujours appliquée et des syndicats aux marges de manœuvre réduites ajoutent encore à la flexibilité.

Avec l'avantage issu de traditions industrielles fortes et de sites de production automobiles déjà existants (Krifa & Vermeire, 1999), et le soutien politique et économique de la plupart des gouvernements, ces pays disposent décidément d'atouts stratégiques pour les FMN (Havas, 2000).

B – Les stratégies de profit menées et les modèles mis en œuvre

Dans la continuité des spécialisations repérées auparavant, cette nouvelle période voit se développer une spécialisation suivant trois axes (Havas, 2000, p. 995-1001)²⁷. Le premier axe correspond à une stratégie *Volume* pour des marchés variés (domestiques, ouest-européens, est-européens) avec une spécialisation sur les petites voitures citadines et les *bas de gamme* (cf. Fiat, Suzuki, Skoda...)

²⁵ Juste après 1989, paraît être un marché très prometteur : taille du marché potentiel = environ 330 million de consommateurs et le marché automobile pourrait atteindre 3 million d'unités à l'an 2000 (Tulder & Ruigrok, 1999).

²⁶ par exemple les niveaux de salaires allemands sont toujours en 2000 sept à huit supérieur à ceux de la République Tchèque ou de la Hongrie –(Havas, 2000)

²⁷ Nous avons déjà souligné le troisième axe, souligné en début de section concerne une spécialisation sur la production de composants issue d'une stratégie de « suivie du client » de la part de fournisseurs globaux (cas spécifiquement de la Hongrie).

permettant en profitant des bas coûts de production de bénéficier au mieux de fortes marges de profit (Havas, 2000 ; Bourassa, 2000).

Le second axe de spécialisation concerne des modèles de *volume plus faibles et haut de gamme* pour des marchés ciblés (essentiellement Union Européenne). La production de modèles niches pour l'export profite ainsi d'une forte flexibilité du travail et de bas salaires qui rendent profitables même de faibles volumes ; de plus leur demande est plutôt cyclique et des coûts d'assemblage intéressants et le haut niveau de flexibilité -inaccessibles par exemple en Allemagne, pour le cas de VW- permettent une telle spécialisation.

Sloan, Woollard, Toyota peut-être ?

Une stratégie *Volume et Diversité* à l'origine d'un modèle Sloanien (Boyer & Freyssenet, 2000) consiste à aménager les modèles produits de masse, c'est-à-dire offrir au client la possibilité de dessiner lui-même son propre véhicule en utilisant des composants standardisés et à profiter de la proximité géographique vis-à-vis de l'Europe de l'Ouest²⁸ (Havas, 2000).

La stratégie *Diversité et Flexibilité* qui déboucherait sur un modèle Woollardien (Boyer & Freyssenet, 2000) équivaut à introduire de nouvelles matières, offrir de nouvelles fonctions (sécurité, confort, GPS, recyclage, ...) et de rechercher la fiabilité et l'économie d'énergie. Or cette région peut être une base importante de production pour des modèles spécialisés où les volumes sont relativement restreints et la demande peut être cyclique. Là la combinaison de bas coûts de production et de la flexibilité est d'une importance primordiale. La région peut, enfin, être un bon « lit-test » pour nombre d'innovations technologiques, organisationnelles, managériales et sociales pour éprouver produits, process et flexibilité des compagnies automobiles : « un laboratoire vivant pour les innovations organisationnelles »²⁹ (Havas, 2000).

Enfin de nouvelles pratiques managériales, une nouvelle organisation du travail³⁰ et un contrôle de la qualité (Pavlinek, 2002b) avec une organisation planifiée de la production, la mise en concurrence au niveau des approvisionnements, l'introduction d'une organisation horizontale et verticale du lieu de travail, l'application de nouveaux concepts de production occidentaux (Smith & Pavlinek, 2000), et le renouvellement qualitatif de la main d'œuvre (Bourassa, 2000) font penser que la stratégie recherchée est une *Réduction permanente des coûts*, stratégie pourtant peu adaptée aux modes de croissance actuels des pays de cette région.

²⁸ avantage essentiel pour les constructeurs et producteurs asiatiques du fait de la proximité géographique mais surtout leur permettant d'échapper aux barrières douanières européennes.

²⁹ Par exemple l'expérience de VW-Skoda avec un concept de réduction des coûts en Juste à Temps appelé « schéma d'intégration des fournisseurs » (supply integration scheme) qui après des résultats concluants sur le site tchèque fut adopté en Allemagne. (Havas, 2000, p. 1000).

³⁰ cf. mesures de VW mesures basiques de réduction des coûts, une minimisation des gaspillages et un renforcement de l'utilisation de la journée de travail des employés (Pavlinek, 2002b)

Conclusion :

Même si la stratégie d'entrée des FMN dans les économies post-socialistes provient surtout de l'accélération de la globalisation de l'industrie automobile, combinant stratégie industrielle, stratégie de marché et localisation des FMN par agglomération (Krifa & Vermeire, 1999), la stratégie d'internationalisation menée dépend du modèle productif déjà en place au sein du groupe automobile investisseur. Réciproquement, les stratégies de la firme évoluent suivant les liens tissés pendant le régime soviétique et les traditions de production antérieures à la seconde guerre.

Quel type de modèle est en train de s'établir ? Trois modèles productifs dominant mais au moins l'un d'entre un semble peu viable. La nouveauté réside par contre dans la mise en place de deux modèles par la même firme VW, qui jouent à la fois les cartes Sloan et Woollard. Dans ce cas, l'enjeu peut être synthétiser par la question de Chanaron (1997) : S'agit-il d'un modèle que l'on peut qualifier de « périphérique », i.e. d'une vision est centrée sur les stratégies des Firmes Multinationales où l'industrie automobile est-européenne devient « filiales intégrées », simples unités délocalisées du fait de faibles coûts salariaux ou de débouchés locaux justifiant une production sur place, ou bien d'un modèle « autocentré », de « systèmes automobiles autonomes », « à la coréenne » ? Au jour d'aujourd'hui ce serait plutôt le premier qui l'emporterait. Plus encore, l'analyse microéconomique des retombées des investissements directs de l'automobile mondiale dans les pays de l'Est conduit Krifa & Vermeire (1999) à la conclusion que « les PEC n'en tirent même pas l'avantage d'une meilleure insertion dans l'économie mondiale ». Enfin un actionnariat généralement dispersé, issu de la privatisation par coupons octroie un important pouvoir aux « comportements inflexibles » (Bourassa, 2000) (cas exemplaire de la Russie), ce qui conduit à un introuvable compromis de gouvernement d'entreprise et donc pas de modèles productifs possibles durablement viables, dans les modèles connus. Pourtant l'histoire des modèles productifs s'inscrit dans la succession des problèmes qu'ont rencontré la division du travail d'une part, la dynamique des marchés des produits d'autre part (Boyer & Freyssenet, 2002)

BIBLIOGRAPHIE

- ANDREFF W., (1993), *La crise des économies socialistes : la rupture d'un système*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.
- BECIRSPAHIC K. dit Bécir, (1997), « L'année d'un constructeur : AvtoVaz », *La Lettre du GERPISA*, n°112, avril.
- BECIRSPAHIC K. dit Bécir, (1999), « L'année d'un constructeur : AvtoVaz », *La Lettre du GERPISA*, n°130, mars.
- BECIRSPAHIC K. dit Bécir, (2000), « L'année d'un constructeur : AvtoVaz », *La Lettre du GERPISA*, n°142, mai.
- BOUMSELL M. & N. SIMON, (1976), « L'Evolution de la coopération franco-soviétique dans l'Industrie Automobile », *Le Courrier des Pays de l'Est*, n°192, janvier, pp. E29-E38.
- BOURASSA F., (2000), « La Restructuration du Secteur Automobile en Europe Centrale : le rôle des Investissements Directs Etrangers et la formation de réseaux de production », *Les Actes du GERPISA*, n°29, .., pp. 57-68.
- BOYER R. & M. FREYSSNET, (2000), *Les Modèles Productifs*, collection Repères, Paris: La Découverte.
- BOYER R. & M. FREYSSNET, (2001), « Le Monde qui a changé la machine : Synthèse des travaux du GERPISA, 1993-1999 », *Les Actes du GERPISA*, n°31, avril.
- BOYER R. & M. FREYSSNET, (2002), « Entre Innovations Historiques et Contraintes Structurelles : Eléments d'une théorie des modèles productifs », Présentation au séminaire FORUM – Paris X-Nanterre, avril.
- CAVOLEAU P.-L., (1978), « Les Problèmes de la Gestion et du Management dans l'Industrie Soviétique. Le cas de l'Industrie Automobile », *Thèse de Doctorat*, Paris I.
- CHANARON J.-J., (1997), « Du nouveau à l'est », *La Lettre du GERPISA*, n°115, juillet.
- CHAVANCE B., (1994), *Les réformes économiques à l'est, de 1950 aux années 1990*, Circa, Nathan, Paris.
- CHAVANCE B. & E. MAGNIN, (1995), « The Emergence of Various Path Dependency Mixed Economies in Post-Socialist Central Europe », *Emergo*, vol.2, automne, pp.55-75.
- DURAND C., (2002), « Les paradoxes de la Transformation post-soviétique. L'exemple de la métallurgie russe (1992-2001) », *Séminaire CEMI-EHESS*, novembre.
- GICQUIAU H., (1982), « une pause dans la production des automobiles en URSS malgré un parc modeste », *Le Courrier des Pays de l'Est*, n°264, juillet-août, pp. 32-38.
- GICQUIAU H., (1976), « La Difficulté d'être de l'Automobile en URSS. Production et Parc », *Le Courrier des Pays de l'Est*, n°192, janvier, pp. E3-E24.
- GLOBOKAR T., (1995), « Gérer en Slovénie », *Gérer & Comprendre, Annales des Mines*, juin, pp. 4-13.
- HAVAS A., (2000), « Changing Patterns of Inter- and Intra-Regional Division of Labour : the long and winding road of Central Europe's Automotive Industry », *presented at the 6th EACES Conference on Globalisation and European Integration, Barcelona, 7-9 September*, pp. 985-

- 1008 also published in: J. Humphrey, Y. Lecler and M. Sergio Salerno (eds): *Global Strategies and Local Realities: The Auto Industry in Emerging Markets*, Basingstoke: Macmillan, 2000, pp. 234-262.
- HIRSCHHAUSEN, C. Von, (1996), *Du Combinat socialiste à l'entreprise capitaliste : une analyse des réformes industrielles en Europe de l'Est*, Ed. l'Harmattan coll. Pays de l'Est, Paris.
- KRIFA H. & K. VERMEIRE, (1999), „Concurrence Oligopolistique et Interdépendance des choix de localisation : le cas de l'industrie automobile dans les pays d'Europe Centrale », *Les Actes du GERPISA*, , pp. 155-169.
- PAVLINEK P., (2000), “Restructuring of the Commercial Vehicle Industry in the Czech Republic”, *Post-Soviet Geography and Economics*, 41, n°4, pp. 265-287.
- PAVLINEK P., (2002a), “Domestic Privatisation and its effects on Industrial Enterprises in East-Central Europe : Evidence from the Czech Motor Component Industry », *Europe-Asia Studies*, vol. 54, n°7, pp. 1127-1150.
- PAVLINEK P., (2002b), « The Role of Foreign Direct Investment in the Privatisation and Restructuring of the Czech Motor Industry », *Post-Communist Economies*, vol. 14, n°3, pp. 359-379.
- PAVLINEK P., (2002c), “Restructuring the Central and Eastern European Automobile Industry: Legacies, Trends, and Effects of Foreign Direct Investment”, *Post-Soviet Geography and Economics*, 43, n°1, pp. 41-77.
- SAPIR J., (1984), *Travail et travailleurs en URSS*, Repères, La Découverte, Paris.
- SAPIR J., (1989), *Les Fluctuations économiques en URSS, 1941-1985*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- SAPIR J., (1990), *L'Economie Mobilisée*, La Découverte, Paris.
- SIMON N., (1986), « L'intégration de l'industrie automobile dans les pays de l'Est », *Economie et Humanisme*, n°291, sept.-oct., pp.29-47.
- SIMON N., (1982), « la coopération franco-soviétique dans le secteur automobile », *Le Courrier des Pays de l'Est*, n°264, juillet-août, pp. 39-46.
- SINTSEROV L., (2000) « The Post-Soviet Automobile Industry: First Signs of Revival”, *Les Actes du GERPISA*, n°28, , pp. 111-119.
- SMITH A. & PAVLINEK P., (2000), “Inward Investment, Cohesion and the “Wealth of regions” in East-Central Europe” in John Bachtler, R. Downes & G. Gorzelak (eds.), *Transition, Cohesion and Regional Policy in Central and Eastern Europe*, Aldershote, Ashgate, pp. 227-242.
- TIRASPOLSKY A. & I. KAMENKA, (1976), “Le Développement de la voiture de tourisme en Europe Orientale », *Le Courrier des Pays de l'Est*, n°192, janvier, pp. E42-E53.
- TULDER R. Van & W. RUIGROK , (1999), “The Integration of Central and Eastern Europ in Car Production Networks”, *Les Actes du GERPISA*, n°25, , pp. 119-172.