

*Janvier 2008*

***Recherches & Régulation Working Papers***

**10. LE TOURNANT DES ANNÉES 90  
FEU L'IRRÉSISTIBLE JAPONISATION DES FIRMES.  
L'OFFENSIVE LIBÉRALE**

Robert Boyer

<http://www.jourdan.ens.fr/~boyer/>

Michel Freyssenet

<http://freyssenet.com>

RR série K 2008-10

[www.theorie-regulation.org](http://www.theorie-regulation.org)

**Association Recherche & Régulation**

c/o LEPII-CNRS

Université Pierre Mendès France

1241, rue des Résidences

BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9

Ce texte fait partie d'un ensemble de 14 textes préparatoires à un ouvrage en cours de rédaction: *Le Monde qui a changé la machine. Essai d'interprétation d'un siècle d'histoire automobile*. Écrits pour l'essentiel en 1999, ils ont été partiellement repris depuis. L'ouvrage actualisera les données et les synthétisera pour atteindre une taille qui le rendra publiable.

# LE TOURNANT DES ANNÉES 90 FEU L'IRRÉSISTIBLE JAPONISATION DES FIRMES L'OFFENSIVE LIBÉRALE

Robert Boyer, CNRS, EHESS  
Michel Freyssenet, CNRS, GERPISA

## Introduction. Le tout anglo-saxon

Pour de nombreux spécialistes de l'automobile, le présent article devrait logiquement faire le point sur les avancées de la « production au plus juste » chez les divers constructeurs automobiles et dans les différents espaces. Nul doute que les références à ce modèle industriel échafaudé par les responsables de l'International Motor Vehicle Program du MIT continuent à être nombreuses dans les propos tenus par les dirigeants de l'industrie automobile, les annonces de plans de rationalisation de tel ou tel constructeur ou dans la célébration des succès que rencontrent certaines usines, bien que la durée de la stagnation japonaise semble en avoir quelque peu réduit la fréquence. Bref, si l'on s'en tenait aux discours managériaux, l'Europe après les États-Unis devait suivre la voie ouverte par les constructeurs nippons. Le tournant des années quatre-vingt-dix serait alors celui de cette conversion et de la mise en application d'un *one best way*, enfin découvert et compris, pour faire face aux défis d'un « monde globalisé ». En fait, la présente décennie ne correspond pas du tout à la victoire annoncée des « méthodes japonaises », mais bien au contraire à une distribution des avantages compétitifs des divers espaces, des firmes et des modèles productifs, au point d'ouvrir une période marquée par des incertitudes sans réels précédents.

La réduction des écarts de compétitivité entre les constructeurs a relancé la concurrence entre eux, mais dans des conditions différentes de celle des années 1974-1985. Alors que la confrontation avait été durant cette décennie entre les pays qui redistribuaient leur revenu selon les gains de productivité internes et ceux qui le faisaient en fonction de leur compétitivité externe, la confrontation des années quatre-vingts dix a été entre les pays où la distribution est demeurée, malgré des assouplissements, institutionnalisée et centralisée et ceux où elle est devenue « concurrentielle » et décentralisée. Ces changements dans les modes nationaux de croissance et de distribution 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, qui ne sont pas tous allés dans la même direction. La demande automobile en a été quantitativement, qualitativement et géographiquement transformée, obligeant les firmes à reconsidérer leur stratégie de profit ou pour le moins les moyens utilisés pour la mettre en oeuvre.

## **1. UN NOUVEAU RÉGIME INTERNATIONAL EN FORMATION. LES ÉTATS-UNIS TENTENT DE « REPRENDRE LA MAIN »**

La « bulle spéculative » a éclaté lorsque certaines créances sont apparues être non recouvrables. Les prix dans l'immobilier notamment avaient atteint des niveaux tels que la demande n'a pu suivre. Les banques ont immédiatement réduit leurs crédits. Les États ont dû intervenir pour éviter les faillites bancaires en chaîne. L'incertitude sur l'avenir a fait chuter la demande, notamment la demande automobile: en 1991-92 aux États-Unis et en Grande-Bretagne, en 1992-3 au Japon, en 1993 en Europe continentale. Mais alors que ces deux derniers pôles de la triade semblaient alors dans une quasi-stagnation, les États-Unis ont connu la plus longue période de croissance sans récession depuis la deuxième guerre mondiale. Cette conjoncture, jointe à l'implosion des régimes communistes, les ont convaincu qu'ils avaient retrouvé les bases d'un hégémonisme compromis au cours des années quatre-vingt. Se persuadant d'avoir découvert les recettes de la croissance dans un monde en voie de globalisation, ils s'en firent volontiers les propagandistes (Figure 1).

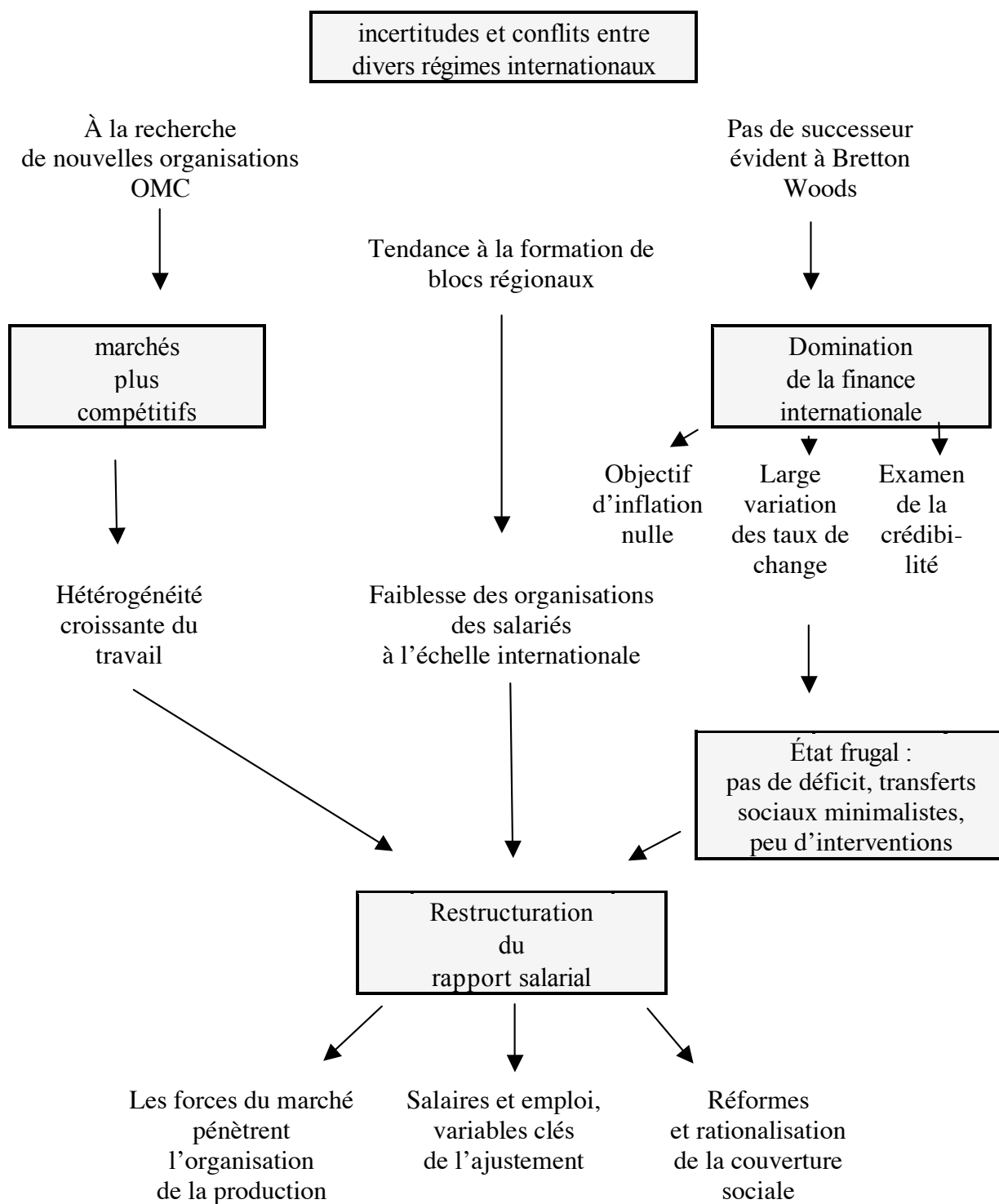
Simultanément l'émergence de nouveaux pays industrialisés, classés auparavant dans la pudique catégorie des pays en voie de développement, est venue confirmer aux yeux de beaucoup qu'il n'y avait décidément pas d'autres voies que la voie capitaliste pour sortir du sous-développement. La croissance de ces pays a dopé les investissements locaux et provoqué l'afflux de nombreux investisseurs étrangers, au-delà de ce qui était raisonnable d'espérer comme profit. Lorsque le doute s'est enfin introduit, certains prêteurs n'ont pas hésité à retirer brutalement leurs avoirs, déclenchant une chute des cours et des monnaies, d'abord des pays du sud-est asiatique à partir de juillet 1997, puis de la Russie, et obligeant les organismes internationaux à venir massivement en aide à d'autres pays, particulièrement le Brésil, pour éviter la propagation mondiale de la crise. Ces risques ont été jugés suffisamment sérieux pour que les membres du G7, les sept pays les plus industrialisés, se soient prononcés fin 1998 pour l'adoption de mesures visant à mieux protéger les pays émergents de mouvements de capitaux « injustifiés » et à favoriser les flux de capitaux sûrs et durables.

Les fruits annoncés des solutions libérales ne se vérifiant pas pour nombre de pays et pour la majorité de la population, des conflits sociaux et des changements de majorité parlementaires signifiaient le souhait d'un retour à un plus grand contrôle politique sur l'activité économique et d'une plus grande solidarité sociale. La « révolution libérale » des années quatre-vingt était remise en question.

### **1.1. Une nouvelle confrontation des modes de croissance nationaux, mais sur des bases différentes: croissance et distribution concurrentielles contre une régulation minimale**

Revenons en arrière pour bien comprendre le tournant des années 90, en rappelant quelques conclusions de nos articles précédents. Les principaux marchés automobiles se trouvaient jusque vers la fin des années soixante-dix dans des pays qui, à l'exception du Grande-Bretagne, étaient régis par une distribution 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 des gains de la compétitivité externe, par les prix au Japon, par la spécialisation des produits en Allemagne et en Suède (Boyer, Freyssenet, 1999 d, 1999 e).

**Figure 1. UN NOUVEAU RÉGIME INSTITUTIONNEL  
TENTE DE S'IMPOSER SOUS L'ÉGIDE DES ÉTATS-UNIS...,  
SANS Y PARVENIR VRAIMENT**



Les demandes automobiles, bien qu'ayant de fortes spécificités selon les pays (essentiellement entre les États-Unis et les autres pays industrialisés), partageaient toutefois 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 professionnelle, de passer d'un segment à un autre. La stratégie de profit « volume et diversité » était une stratégie, sans être la seule, particulièrement pertinente dans un tel contexte <sup>1</sup>.

La crise de 1974 a obligé tous les pays à compenser par des exportations accrues la brutale augmentation de la facture énergétique. Elle a favorisé le Japon, l'Allemagne et la Suède, dont la croissance était tirée par les exportations et qui surtout avait construit un compromis salarial national permettant de fixer les salaires en fonction de leur compétitivité externe. En revanche les États-Unis, la France, l'Italie, ne trouvant pas d'autres solutions, se sont engagés, non sans conflits sociaux et tensions politiques, dans une transformation de leurs règles de distribution du revenu national pour devenir à leur tour compétitifs sur le marché international. Ils ont commencé à le devenir dans la deuxième moitié des années 80, mais par des voies différentes (Boyer, Freyssenet, 1999 f). Si ces quatre pays ont déréglementé, privatisé, décentralisé les négociations salariales, affaibli les syndicats et modifié l'intervention de l'État, 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 plus libres de leur offre. Le chômage en a été réduit, mais les écarts de revenus ont été fortement accrus en raison d'une plus grande précarité des emplois et d'un moindre pouvoir de pression des salariés. 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, Allemagne et Suède, dont la réussite contrastait fortement avec les difficultés des autres pays, commençaient en fait à perdre une part de leurs avantages, en raison d'une dérive des coûts, des tensions sur le marché du travail, de l'appréciation du yen et du mark, et d'une montée progressive de la concurrence tant en matière de prix que de type de produit (Boyer, Freyssenet, 1999 g). Différents événements les ont fait basculer dans la crise. Le Japon a été particulièrement affecté par l'éclatement de la « bulle spéculative » <sup>2</sup>, et l'Allemagne par le coût sous-estimé de sa « réunification ».

Dès lors, les modes nationaux de croissance ont été à nouveau en état de confrontation. Mais cette confrontation a concerné cette fois-ci les pays dans lesquels la distribution des revenus était devenue déréglementée et régie essentiellement par l'offre et la demande locale de travail (États-Unis, Grande-Bretagne), et les pays qui avaient conservé, malgré quelques assouplissements, des formes de distribution institutionnalisées et coordonnées nationalement (Japon, Allemagne, et dans une moindre mesure France et Italie).

Dans l'ensemble, la distribution des revenus est devenue plus inégalitaire et plus variable qu'avant, changeant quantitativement et qualitativement la demande automobile. Les écarts de revenus et l'ampleur des variations ont toutefois pris des formes différentes selon les pays. Les marchés modérément hiérarchisés qui caractérisaient l'essentiel de la demande automobile des pays industrialisés ont tendu à être remplacés par une variété de marchés. Les uns se sont bipolarisés autour des

1. La stratégie « volume et diversité » consiste à faire des économies d'échelle en utilisant un maximum de pièces communes pour des modèles différents et à élargir la clientèle en différenciant ces modèles par les pièces visibles considérées comme suffisamment distinctives par la clientèle (Boyer, Freyssenet, 1999 c).

2. Il s'agit de la première bulle spéculative, celle de 1990, essentiellement immobilière.

variété de marchés. Les uns se sont bipolarisés autour des segments inférieurs d'une part et du segment supérieur voire de luxe de l'autre. L'enrichissement de ménages déjà aisés s'est traduit par l'émergence d'une demande de haut de gamme, pour des voitures petites, moyennes ou des véhicules récréatifs. D'autres ont été essentiellement marqués par la demande de véhicules de type nouveau: monospaces, véhicules récréatifs, ou par la croissance de la demande de versions, habituellement limitées: coupés, cabriolet, break, correspondant à l'émergence de catégories nouvelles d'acheteurs. D'autres marchés se sont stratifiés, c'est-à-dire que le passage d'un ménage d'un segment à un autre ne se fait plus. D'autres tendent même à se balkaniser: la demande ne se répartissant plus selon les degrés de la fortune, mais selon des spécificités sociales et locales. D'autres enfin sont déstabilisés, les revers fréquents de fortune obligent un même ménage à changer de segment ou de catégorie de véhicules.

Contrairement à ce que pourrait laisser penser un survol trop rapide, il n'y a donc pas eu convergence au cours des années quatre-vingts dix vers un même mode de croissance national, et par conséquent vers un même type de marché et de conditions de production.

## **1.2. Implosion à l'Est et émergence de nouveaux pays industrialisés**

À la modification des rapports entre pays industrialisés et à la diversification de leurs marchés automobiles, se sont ajoutées d'une part l'implosion des régimes communistes dans l'est européen et leur évolution en Chine et au Vietnam, et d'autre part l'émergence de nouveaux pays industrialisés dans le sud-est asiatique et en Amérique latine et la croissance rapide de leur demande automobile jusqu'à la « crise asiatique » de 1997.

La désorganisation qui a suivi l'implosion des régimes communistes des pays de l'est a entraîné, en l'absence des institutions nécessaires à la viabilité des économies capitalistes, la chute de la production automobile (de 3,56 millions en 1988 à 1,66 en 1994). Plusieurs constructeurs de ces pays ont été rachetés par des constructeurs ouest-européens, d'autres sont en pourparlers, d'autres encore ont conclu des alliances. Depuis 1994, on observe une lente reprise de la production, notamment grâce aux exportations (2,39 millions en 1997). La Chine et dans une moindre mesure le Vietnam ont tenté de maîtriser leur passage à l'économie de marché et ont pour l'instant des taux de croissance élevés. L'implosion des régimes communistes des pays de l'est et l'évolution de la Chine et du Vietnam n'ont pas simplement changé ces pays. Elles ont aussi modifié radicalement la position des pays en voie de développement restés dans le « camp occidental », notamment les pays du sud-est asiatique.

Ces derniers avaient en effet bénéficié pendant longtemps de la politique des États-Unis, visant à contenir l'expansionnisme soviétique ou chinois. Les États-Unis les avaient laissés se développer à l'abri de barrières douanières, tout en leur offrant leur propre marché comme débouchés à leurs produits. Des pays du sud-est asiatique ont décollé économiquement, engendrant une demande automobile forte. Le relais aux marchés automobiles saturés des pays industrialisés que les constructeurs attendaient des pays en voie de développement dans la deuxième moitié des années soixante-dix a semblé se réaliser vingt ans plus tard. Tous les constructeurs s'y sont précipités créant des surcapacités et une concurrence aiguë. La crise brutale de ces pays en 1997 a mis en cause la rentabilité des investissements effectués, et a entraîné l'ajournement d'un certain nombre de projets. Mais le redémarrage de leurs économies ne se fera plus dans le

même contexte international que celui qui avait permis leur « émergence ».

La menace communiste ayant pratiquement disparu, les États-Unis ont remis en cause les protections douanières de ces pays qu'ils avaient acceptées antérieurement, et la constitution d'industries automobiles nationales. 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 « émergents ». Les constructeurs américains, essentiellement eux, ont vu en effet dans la crise l'opportunité de prendre le contrôle de firmes locales, qui avaient réussi à se développer indépendamment.

Outre les incertitudes précédentes, reste une question non réglée. Faut-il vendre dans ces pays les modèles conçus pour les pays industrialisés, ou les adapter, ou les dépouiller pour les rendre accessibles en termes de prix, ou bien concevoir un modèle spécifique à partir d'une plate-forme mondiale, ou bien encore des modèles avec leur propre plate-forme? Si les classes moyennes supérieures de ces pays réclament les mêmes modèles de voitures que ceux qui sont vendus dans les pays industrialisés, même s'ils sont inadaptés à l'usage qu'ils en font et aux contraintes de circulation propres à leurs pays, la demande nouvelle de ces pays semble plutôt être celle des catégories de travailleurs indépendants qui se sont légèrement enrichis et qui attendent de pouvoir passer du « deux roues » motorisé au véhicule à moteur à quatre roues. L'offre automobile à faire à ces pays n'est pas encore claire, dans la mesure où la répartition des revenus reste fortement inégalitaire et soumise à des variations importantes.

### **1.3. Trois tendances de recomposition du monde qui s'opposent**

La nouvelle donne internationale a provoqué l'affrontement de plusieurs tendances de recomposition de l'espace économique et politique mondial. Une première tendance est celle de la libéralisation des échanges mondiaux, sous l'égide de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) créée en 1993, fortement soutenue par les États-Unis. La deuxième est celle de la constitution d'espaces régionaux, privilégiant les échanges internes, une autonomie relative de croissance et dans certains cas la formation ou la défense d'un modèle social propre: il s'agit de l'Union Européenne, de l'ALENA, du Mercosur et de l'ASEAN. Les deux premiers regroupements satellisent des pays émergents, les deux autres sont des pays émergents qui tentent de constituer un pôle autonome, malgré les forces centripètes qu'exercent sur eux respectivement les États-Unis et le Japon. La troisième tendance est celle de pays qui pensent pouvoir développer leur propre industrie, comme la Russie, la Chine et l'Inde, ou qui espèrent toujours la garder autonome, comme la Corée du Sud.

Les constructeurs automobiles ont eu à faire des paris dès les années 90 sur le type de recomposition qui l'emportera à la fois pour choisir une stratégie de profit, un mode d'internationalisation, une gamme de produit et une organisation productive et une relation salariale, bref un modèle productif. Les choix qu'ils ont déjà faits pèseront-ils dans la recomposition de l'espace mondial lui-même?

La question du modèle productif est posée dès lors de manière inédite. Comment choisir une stratégie de profit et construire un modèle productif alors que l'environnement est en recomposition, sans que personne sache quelle forme il prendra? Comment articuler éventuellement des modèles différents dans une même firme mondialisée ou régionalisée? Jusqu'à présent les firmes vraiment internationalisées, comme General Motors et Ford, avaient des filiales autonomes au niveau régional, voire national, ayant leur gamme propre et leur modèle productif, mais poursuivant toutefois la

même stratégie de profit. L'internationalisation actuelle modifie cette répartition et pose la question de l'homogénéisation ou de l'articulation de plusieurs modèles productifs au sein d'une même firme.

## **2. LE CHANGEMENT DES MODES DE CROISSANCE NATIONAUX A REMIS EN CAUSE LES STRATÉGIES DE PROFIT DES CONSTRUCTEURS**

L'éclatement de la bulle financière a entraîné une baisse de la demande automobile qui a été à peu près de la même ampleur dans les trois pôles mondiaux: entre 14 et 17%. Cette baisse a précipité toutes les firmes automobiles dans le rouge, ou presque: celles qui avaient connu une crise financière au début des années quatre-vingts, parce que leur réorganisation n'était pas achevée, celles qui avaient été performantes parce que leur modèle productif avait été poussé à ses limites et qu'il ne leur permettait plus de faire face à un choc conjoncturel. Mais la reprise n'a pas eu lieu de partout et au même moment. Pour qu'elle ait lieu, il a fallu que le revenu disponible des ménages croisse, que les anticipations d'emploi et de revenu soient favorables et que l'accès au crédit soit aisé, par exemple du fait d'un faible taux d'intérêt <sup>3</sup>.

### **2.1. Le mode de croissance aux États-Unis, devenu « consommateur et concurrentiel » entraîne au sein de l'ALENA ceux du Canada et du Mexique qui lui sont complémentaires**

Les États-Unis ont connu depuis 1991 la plus longue période d'expansion continue non-inflationniste de l'après seconde guerre mondiale. Ce dynamisme a été alimenté par de faibles taux d'intérêt, eux-mêmes à l'origine d'une sous-évaluation du dollar, d'une politique budgétaire expansive et bien sûr des restructurations industrielles intervenues au cours de la décennie précédente. Les marchés financiers, euphoriques, ont prolongé ces évolutions en favorisant un climat d'optimisme quant à la santé de l'économie américaine et de ses entreprises comme à l'adéquation des institutions de ce pays à la nouvelle donne de la concurrence internationale. Les ressorts de la croissance économique américaine des années quatre-vingt-dix apparaissent aux antipodes de ceux qui permirent l'épanouissement de *l'American way of life*. Dans les années soixante, rappelons-nous, le salaire du chef de famille, qui progressait comme les gains de productivité, c'est-à-dire rapidement et régulièrement, suffisait à alimenter une amélioration continue du niveau de vie se traduisant par l'acquisition d'un logement, son équipement, l'achat d'une, puis de deux automobiles, et leur renouvellement. L'augmentation des salaires individuels était encadrée par des conventions collectives, dont le foyer d'impulsion se trouvait à Détroit, garantissant une évolution à peu près uniforme quelles que soient les qualifications (Leroy, 1995). La perspective de chacun était celle d'une progression continue dans l'échelle sociale: les individus obtenaient un niveau de vie supérieur à celui de leurs parents et anticipaient que leurs enfants seraient encore mieux lotis qu'eux-mêmes.

---

3. Ces trois facteurs sont largement reconnus par la littérature et fournissent une explication acceptable de la demande d'automobile (Lam, 1991).

La consommation des années quatre-vingts dix a suivi les tendances antérieures de l'économie américaine, gardant au mode de croissance son caractère « consommateur », mais par de tout autres voies et moyens, c'est-à-dire par un autre type de distribution du revenu. La consommation intérieure a tiré la croissance économique pour plusieurs raisons <sup>4</sup>. Tout d'abord, les salariés ont tout à la fois continué à acheter à crédit et cherché des sources de revenus complémentaires de tous ordres facilités par la dérégulation du travail, l'essor du travail féminin, la contribution des adolescents au revenu familial, la forte mobilité de la main-d'oeuvre, l'allongement du temps de travail (Schor, 1995). L'obligation d'implantation faite aux industriels japonais a par ailleurs limité les pertes d'emploi. Enfin la baisse du prix du travail et la dévaluation du dollar ont mis les industries américaines à l'abri d'une trop grande concurrence extérieure.

En revanche, le mode de distribution du revenu a complètement changé. Les salaires sont dorénavant formés prioritairement en fonction du résultat des firmes, des mérites individuels, et de la plus ou moins grande prospérité du marché local. Comme les situations sont très hétérogènes, les inégalités de revenu, et par extension de patrimoine, se sont considérablement accrues (Tyson, 1996). Adieu donc le rêve d'une ascension sociale continue pour le plus grand nombre, bonjour les ascensions fulgurantes, mais aussi parfois les chutes tout aussi impressionnantes d'une minorité. Le cœur de la visée sloa-nienne s'est trouvé à nouveau touché aux États-Unis. Plus rien ne garantit la progression du revenu moyen de période en période. En outre ce dernier a de moins en moins de signification, puisqu'il recouvre des mouvements de sens opposé: l'enrichissement des mieux dotés et des mieux placés, la chute du revenu réel des laissés pour compte, et une instabilisation des classes moyennes. Ce changement de la structure sociale est curieusement passé très longtemps inaperçu des dirigeants de l'industrie automobile américaine. Bref, dans le langage de la théorie de la régulation, à un régime d'accumulation intensive centrée sur la consommation de masse a succédé un régime tout à fait différent, principalement extensif et fondé sur la différenciation de la norme de consommation (Juillard, 1992; Boyer, Juillard, 1995, 1996). Ce même mouvement se décrit comme le passage d'un mode de croissance autocentré avec compromis institutionnalisé de partage du revenu national en fonction des gains de productivité interne, à un autre mode de croissance, toujours autocentré, mais plus concurrentiel dans l'allocation des gains de productivité. Cette croissance a alimenté celle du Canada traditionnellement tirée par les exportations, notamment vers les États-Unis, et plus récemment celle du Mexique, dont les efforts de restructuration institutionnelle ont commencé à l'éloigner du mode de croissance antérieur de type « rentier » <sup>5</sup>. La complémentarité de la division du travail entre ces trois pays assure une relative stabilité à l'ALENA, la zone d'intégration économique qu'ils ont constituée en 1994 <sup>6</sup>. Ces facteurs se conjuguent pour expliquer le dynamisme du marché automobile nord-américain. Les immatriculations de véhicules neufs dans l'ALENA sont passées de 13,91 millions en 1991 à 16,94 en 1997, rejoignant les pics des années 86-7.

---

4. La productivité globale des facteurs est stagnante et la productivité apparente du travail n'a connu aucune explosion, contrairement aux pronostics qui mettaient en exergue l'impact des technologies de l'information, dont les États-Unis sont passés maîtres.

5. Le mode « rentier et inégalitaire » se caractérise par une croissance tirée par l'exportation de matières premières ou de produits agricoles, dont les cours mondiaux fluctuent fortement, et par une distribution des gains de la rente très inégalitaire à tendance clientéliste (Boyer, Freyssenet, 1999 d).

6. Le traité prévoit la suppression des droits du Mexique, qui était de 10% en 1994, dans un délai de dix ans, un contenu nord-américain des voitures exportées entre les trois pays de 62,5%, et l'élimination du taux de 36% de valeur ajoutée mexicaine pour les voitures produites dans ce pays.

Le passage d'un mode autocentré avec institutionnalisation à une forme plus concurrentielle a donc relancé la demande, mais il l'a rendue aussi plus hétérogène du fait de l'augmentation des inégalités et des instabilités. Cette hétérogénéisation de la demande s'est traduite essentiellement par une forte croissance des ventes de « véhicules utilitaires légers », alors que les ventes de véhicules particuliers régressaient régulièrement. En 1997, 7,22 millions de *light trucks* ont été vendus aux États-Unis, représentant alors 46,8% du marché automobile, contre 4,85 millions en 1990 (34, 3%) et 3,96 en 1978 (27,7%). En revanche, les véhicules particuliers sont passés de 11,45 millions en 1986, pic historique depuis les origines, à 9,30 en 1990 et à 8,12 en 1997. La stratégie « volume et diversité », poursuivie par General Motors et Ford, en a été pénalisée, au profit de la stratégie « innovation et flexibilité »<sup>7</sup> adoptée de nouveau par Chrysler.

Tout en prônant la libéralisation des échanges, l'administration américaine n'en a pas moins maintenu de fortes pressions sur les constructeurs japonais. Elle a notamment gardé les droits de douanes élevés (25%) sur les *light trucks*, favorisant les constructeurs nationaux portés par une forte demande pour ce type de véhicule. Elle a décidé en outre en 1995 d'imposer des taxes à 13 modèles japonais situés dans le segment des voitures de luxe et semi-luxe, en raison des difficultés des constructeurs américains pour pénétrer le marché japonais. Il en est résulté un arrêt de la progression des ventes de voitures de marques japonaises qui ont perdu deux points de part de marché entre 1992 et 1994. Si le marché mexicain a plutôt régressé, la production et les exportations ont progressé avec une grande régularité<sup>8</sup>. Le marché canadien a suivi les tendances structurelles du marché américain: régression des véhicules particuliers au bénéfice des *light trucks*, mais dans le cadre d'un volume total très légèrement croissant. La production locale a fait de même.

## **2.2. L'orientation de nombreux pays de l'Union Européenne vers un mode de croissance fondé sur la compétitivité extérieure par les prix a généralisé les pressions concurrentielles sur les édifices institutionnels antérieurs et fait disparaître les complémentarités qui pouvaient exister**

L'Europe a semblé manquer globalement de dynamisme, donnant une image presque inversée à celle des États-Unis et de l'Amérique du Nord, à l'exception toutefois de la Grande-Bretagne. Les pays de l'Union Européenne sont tous maintenant extravertis, mais leur extraversion n'est pas de même nature et n'a pas la même conséquence sur leur croissance respective.

Le Grande-Bretagne, bien qu'ayant une balance des comptes bénéficiaire en raison de sa fonction de place financière, conserve une balance commerciale déficitaire, qui toutefois l'est moins qu'avant. Les revenus du pétrole de la Mer du Nord, la baisse relative des salaires, l'implantation de firmes étrangères nombreuses, notamment dans l'automobile, et une spécialisation dans la pharmacie et l'électronique ont redynamisé l'industrie anglaise, et réduit le déficit commercial sans toutefois le faire disparaître.

---

7. La stratégie « innovation et flexibilité » génère du profit à partir de la rente d'innovation que procure la vente de produits conceptuellement innovants répondant aux attentes de clientèles nouvelles et de la réaction rapide de l'organisation productive au succès comme à l'échec, afin que les concurrents n'en tirent avantage (Boyer, Freyssenet, 1999 c).

8. Le marché mexicain est passé de 350.000 VP et 200.000 de VU en 1990 à respectivement 300.000 et 180.000 en 1997. La production de 600.000 VP et 220.000 de VU en 1990 à respectivement 850.000 et 510.000 en 1997. Les exportations de 250.000 VP et 30.000 VU en 1990 à respectivement 590.000 VP et 400.000 en 1997

Son mode de croissance est donc toujours « concurrencé » de l'extérieur et « concurrentiel » à l'intérieur<sup>9</sup>. Mais cette fois-ci le rapport de force est nettement défavorable aux syndicats et aux salariés. La dérégulation du marché du travail a conduit à une baisse sensible du taux de chômage (4,6% en 1997), mais aussi à un accroissement de la précarité et des inégalités.

Le marché automobile est reparti à la hausse dès 1993 en Grande-Bretagne, comme aux États-Unis, mais sous la forme d'une légère progression d'une année sur l'autre. Il a retrouvé en 1997 son pic de 1990, avec 2,17 millions véhicules particuliers et 280.000 véhicules utilitaires. L'hétérogénéisation de la demande s'est traduite par un fort éparpillement des achats entre les marques (aucune ne dépasse 20% du marché, contrairement aux autres pays européens) et par une augmentation sensible du pourcentage des modèles de moins de 1.500 cm<sup>3</sup>.

En revanche, la production et les exportations de véhicules particuliers de la Grande-Bretagne n'ont cessé de progresser depuis 1987<sup>10</sup>. La première est passée de 1,00 million à 1,70 en 1997, et les secondes de 0,23 à 0,96. La part de la production exportée a connu une croissance remarquable puisqu'elle approche la moyenne européenne (56,6% en 1997 contre 19,8% en 1987). La balance commerciale automobile reste cependant déficitaire: en volume de 0,70 million de véhicules particuliers<sup>11</sup>. La progression des exportations est essentiellement due aux transplants japonais: ceux de Nissan, Honda et Toyota.

La politique thatchérienne a porté ses fruits. La production automobile réalisée en Grande-Bretagne retrouve ses sommets historiques de la fin des années soixante, mais au prix de la disparition de la quasi-totalité des constructeurs d'origine nationale, puisque Aston-Lagonda et Jaguar ont été rachetés par Ford, Rover et Rolls Royce par BMW, Bentley par Volkswagen. Le choix de la Grande-Bretagne par les firmes japonaises pour s'implanter en Europe est probablement moins le fait des bas salaires, que la possibilité de construire plus facilement une relation salariale adéquate et spécifique dans un contexte de déréglementation que dans un contexte fortement institutionnalisé, et cela d'autant plus que les firmes japonaises étaient prêtes à offrir des conditions meilleures que les entreprises locales.

L'Allemagne et la Suède ont eu à faire face à certaine perte de spécialisation et à une montée des coûts. La Suède a notamment brutalement libéralisé les licenciements, et a vu son taux de chômage explosé, mais elle a maintenu une assurance-chômage et des dispositifs de formation importants, comme le faisait l'Allemagne<sup>12</sup>. Leurs modes de croissance, bien que déstabilisés, demeurent « exportateurs spécialisés » et leur distribu-

---

9. La croissance dans le mode de croissance « concurrentiel-concurrencé » est rythmée par la position concurrentielle variable des firmes tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation. La distribution du revenu national se fait selon les rapports de force locaux et catégoriels et les opportunités financières, la « contrainte extérieure » et le risque de faillite jouant toutefois *in fine* le rôle de régulateur pour tous. Entreprises et salariés sont tour à tour concurrentiels et concurrencés (Boyer, Freyssenet, 1999 d).

10 La production et les exportations des véhicules utilitaires ont peu varié. Elles sont restées aux alentours de 250.000 d'une part et de 100.000 d'autre part.

11. Elle est quasiment équilibrée pour les véhicules utilitaires: - 7.000 unités en 1997.

12. La politique du gouvernement suédois a brutalement changé en 1990, afin de lutter contre l'inflation et réintroduire des contraintes à la productivité. La couronne suédoise a été liée à l'ECU, renchérissant de ce fait les exportations. Les dépenses publiques ont été réduites ainsi que la protection sociale. Il s'en est suivi une brutale contraction de l'emploi, la montée immédiate du chômage qui est passé de 1,2% en 1990 à 10,0% en 1993, et la baisse de la consommation. La demande automobile est tombée de 307.000 en 1989 à 124.000 en 1993, soit un niveau que la Suède n'avait jamais plus connu depuis le début des années cinquante.

tion du revenu national « coordonné »<sup>13</sup>. La Belgique, l'Espagne, la France et l'Italie ont maintenant un mode de croissance « exportateur-prix et coordonné », obtenu par une baisse relative des salaires, mais avec sauvegarde d'un minimum de solidarité<sup>14</sup>. Les modes de croissance des pays continentaux de l'Union Européenne ont donc en commun d'être extravertis et de partager des principes de distribution du revenu voisins, mais sont un peu moins complémentaires qu'avant. En revanche ils s'opposent toujours autant à celui de la Grande-Bretagne

Avec l'éclatement de la « bulle spéculative » et le fort ralentissement des années 90, nombre d'entreprises ont ajusté rapidement leurs effectifs. Elles ont pu le faire plus facilement qu'avant, ayant embauché des salariés à contrat à durée déterminée. Le chômage a explosé. Les déficits publics se sont creusés rapidement. De plus, l'Allemagne a dû s'endetter, pour financer la reconstruction des länders de l'est, relevant ainsi ses taux d'intérêt, hausse qui par contagion s'est étendue au reste de l'Europe à travers le rôle moteur de la Bundesbank. Le deutsche mark et à sa suite la plupart des autres monnaies européennes s'en sont trouvées surévaluées par rapport au dollar et au yen. En outre, l'Allemagne a vu sa compétitivité extérieure baissée, en raison d'une perte de spécialisation<sup>15</sup> et d'un accroissement de ses coûts

C'est ainsi qu'ont été adoptées des politiques budgétaires restrictives, tant pour compenser la croissance du service de la dette que pour satisfaire aux critères du Traité de Maastricht exigés pour participer à la monnaie unique. Faible croissance du revenu salarial, hauts taux d'intérêt réels, montée du chômage et incertitudes sur les perspectives ont conjugué leurs effets pour déprimer la demande automobile. Ce n'est sans doute pas un hasard si ont été multipliées les mesures gouvernementales, d'abord en France en 1994 et 1996 puis en Italie et en Espagne en 1997, consistant à subventionner le remplacement des automobiles anciennes (CCFA, 1996). Au total, le marché de l'Union européenne (15 pays) a retrouvé en 1997 son niveau de 1990, soit 13 millions de véhicules particuliers environ, après être passé par un creux de 10,93. La production s'est ajustée à ces tendances de la demande. Par contre, la production de véhicules utilitaires a été quasiment stagnante : ce qui est une grande différence par rapport aux États-Unis.

La fin de la décennie constitue probablement une inflexion importante du cap tenu jusque-là par l'Europe. Les politiques, thatchérienne en Grande-Bretagne, restrictives ailleurs, ont fini par avoir raison de la patience des populations. Les principaux pays de l'Union ont connu en peu de temps des changements de majorité politique au profit des partis de gauche et de centre-gauche. Les nouveaux gouvernements ont bénéficié tout à la fois d'une reprise de la consommation interne, et de l'entrée en vigueur de la monnaie unique, l'Euro, qui semble avoir opportunément protégé les pays de l'Union des turbulences financières mondiales. Les gouvernements européens ont affirmé leur volonté de coordonner leurs politiques économiques notamment pour favoriser la relance économique et l'emploi, tout en respectant certains équilibres.

---

13. Dans le mode « exportateur spécialisé et coordonné », la croissance nationale s'appuie sur l'exportation de biens ou de services suffisamment spécialisés pour ne pas faire l'objet d'une concurrence par les prix. La distribution du revenu national se fait en fonction des gains de cette compétitivité, de manière nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, de telle sorte que la consommation intérieure vient amplifier la croissance, stimulant à son tour l'investissement.

14. Le mode « coordonné et exportateur-prix » a une croissance tirée par les exportations de produits banalisés, compétitifs par leurs prix. La distribution du revenu nationalement coordonné et modérément hiérarchisée se fait en fonction des résultats à l'exportation.

15. Ce point est largement reconnu par une grande variété de recherches. Lire le numéro spécial de la revue *Industry and Innovation* de juin 1997, en particulier David Soskice.

Depuis le premier janvier 1999, le marché européen est devenu pour une large part unique, les variations internes de change ayant disparu. Reste à achever l'harmonisation fiscale et réglementaire, très importante dans le cas de l'industrie automobile: taxation de l'essence, TVA, impôts divers, et règlements de sécurité et de propreté. L'essentiel du chemin étant fait, on peut présumer que la pression sera forte pour que l'harmonisation aille à son terme.

Grande-Bretagne mise à part, le maintien d'un minimum de distribution institutionnalisée du revenu national dans l'Union Européenne a permis que la structure de la demande reste plutôt modérément hiérarchisée. La gamme moyenne inférieure a augmenté, le haut de gamme s'est légèrement renforcé, les véhicules niches et récréatifs sont achetés en plus grand nombre. Mais la gamme classiquement hiérarchisée demeure l'ossature du marché européen. La demande se répartit en trois tiers: bas de gamme, gamme moyenne inférieure, gamme supérieure et moyenne supérieure. Les berlines constituent encore les trois quarts des versions carrosseries. Les 4x4 ne représentent pour l'instant que 3% du marché (CCFA, 1997, 15). Les stratégies de « qualité »<sup>16</sup> et d'« innovation et flexibilité » ont gagné en pertinence, mais n'ont pas encore déstabilisé la stratégie de « volume et diversité », comme aux États-Unis.

### **2.3. Stagnation au Japon. La crise du mode de croissance japonais fondé sur la compétitivité extérieure par les prix**

La conjoncture japonaise des années 90 est unique depuis 1947. Alors que l'archipel nippon avait pour caractéristique la vigueur de sa croissance et la brièveté des périodes de récession, conçues comme autant de phases d'amélioration de la compétitivité structurelle, depuis l'éclosion de la bulle financière, un taux d'intervention de la banque centrale de 0,5 % et la succession de six plans de relance<sup>17</sup> d'une ampleur certaine ne sont pas parvenus à sortir le pays de la stagnation. Deux raisons essentielles à cela: les limites atteintes par le mode de croissance japonais en raison de son succès même, l'effet de la libéralisation financière sur le système bancaire japonais.

La redoutable compétitivité-prix du Japon, dans les secteurs orientés vers l'exportation, a eu trois conséquences. Tout d'abord les firmes américaines et européennes ont obtenu une autolimitation des exportations japonaises, l'obligation d'implantation locale et une plus grande ouverture du marché domestique nippon. Ensuite l'important excédent commercial extérieur a été érodé par une appréciation du Yen telle qu'elle dépasse les potentialités d'amélioration de la productivité des plus performantes des firmes. Enfin, les coûts de production internes s'élevant et le Japon refusant de s'engager dans une politique d'immigration, les grandes entreprises et leurs sous-traitants de premier et second rang ont procédé à la délocalisation partielle des opérations qui ne requièrent pas la présence sur le sol japonais, en direction principalement des pays du sud-est asiatique. Par ailleurs, on l'a dit, les firmes américaines et européennes ont regagné en compétitivité, grâce à leurs mesures de restructuration et dans le cas américain grâce en outre à une conjoncture commerciale favorable.

16. La stratégie « qualité » génère du profit grâce aux marges que le produit haut de gamme et la clientèle fortunée et aisée autorisent, le prix élevé étant lui-même un moyen essentiel de distinction et de coupure sociales. Le marquage symbolique du produit est cultivé avec une grande attention, en tenant compte de l'évolution des normes sociales dominantes (Boyer, Freyssenet, 1999 b).

17 Les six plans qui se succèdent d'août 1992 à septembre 1995 mettent en œuvre des stimulations comprises entre 0,5 et 2 % du PIB, ce qui induit un ratio endettement public/PIB fortement croissant (OCDE, Japon 1996, p. 227 et suivantes).

La seconde cause essentielle de la stagnation japonaise réside dans la crise de son système bancaire. Encouragées par la libéralisation financière, oubliant toute prudence, les banques japonaises s'étaient en effet fortement engagées dans la spéculation immobilière durant la période de la « bulle financière », puis dans les prêts aux pays émergents du sud-est asiatique au cours des années quatre-vingts dix. À peine commençaient-elles à éponger les pertes consécutives à l'éclatement de la première bulle spéculative, qu'elles se sont trouvées face à des créances irrécouvrables beaucoup plus importantes à la suite de la « crise asiatique ». Essayant d'échapper à la faillite, elles ont restreint considérablement le crédit aux particuliers et aux entreprises au Japon, tout en essayant de tirer le maximum de revenu de leur clientèle pour des services à peine améliorés. La population japonaise a par ailleurs refusé jusqu'à la fin de la décennie la prise en charge par l'État, c'est-à-dire par l'impôt, des dettes bancaires, et elle a dans le même temps accru son épargne de précaution. Il en a résulté la stagnation de la consommation et de l'investissement, malgré tous les plans de relance. Ce n'est qu'en 1998 que le gouvernement a finalement pu faire voter un plan de restructuration du secteur bancaire, seul moyen restant pour débloquer la situation, la plus importante des banques d'investissement demandant même à être nationalisée. Mais la déroute du secteur bancaire japonais est instructive également au regard du « ainsi nommé » modèle japonais. Ce secteur ignorait manifestement les vertus organisationnelles prêtées imprudemment à l'ensemble de l'économie japonaise et a pu se lancer sans contrôle dans des aventures financières beaucoup plus que n'ont pu le faire ses homologues américains et européens.

Les limites atteintes par le mode de croissance, les pressions américaines pour une plus grande déréglementation et les perturbations financières n'ont pas pour l'instant fondamentalement remis en cause le mode de distribution du revenu national, mais il a affecté la part à partager. La croissance du revenu salarial a décéléré considérablement sous l'effet de la réduction des heures supplémentaires et des négociations de modération, afin de préserver l'emploi. Si le chômage a progressé et malgré les sous-estimations dues aux critères utilisés pour le quantifier, il est resté un des plus faibles des pays industrialisés: en dessous des 5% de la population en âge de travailler. La formation des salaires demeure régulée par branche et nationalement, même si des formules d'individualisation ont été introduites ici ou là. En revanche, certaines couches de la population ont été insécurisées dans leur emploi et d'autres ont connu les heurs et malheurs des placements boursiers de leur épargne.

Qu'en est-il résulté pour le marché et la production automobiles japonais? La demande n'a pas retrouvé, à la différence de celles de l'Europe et des États-Unis, son précédent pic historique. 4,49 millions de véhicules particuliers neufs ont été enregistrés en 1997 contre 5,10 en 1990, et 2,23 millions de véhicules utilitaires contre 2,67. La structure de la demande a en outre été nettement plus modifiée qu'en Europe, mais moins qu'aux États-Unis. En raison du développement de la production à l'étranger imposée par les pays importateurs, la production nationale décline régulièrement depuis 1990. De 9,95 millions de véhicules particuliers en 1990, elle est descendue à 8,49 en 1997, et de 3,54 millions de véhicules utilitaires à 2,48.

Dans un tel contexte, la stratégie « volume et diversité » a été déstabilisée, certes moins qu'aux États-Unis, mais plus qu'en Europe. La demande et les exportations régressant, des volumes croissants ne peuvent être retrouvés qu'en procédant à une vigoureuse commonalisation des plates-formes en interne ou avec celles de firmes éventuellement absorbées. Tel est le problème stratégique de Nissan, d'autant plus sérieux que

son compétiteur Toyota demeure plus performant que lui. Mais la stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant » de Toyota n'est pas épargnée pour autant <sup>18</sup>. Si elle lui permet de concurrencer efficacement Nissan sur le marché japonais, elle a perdu de sa pertinence à l'exportation. À quoi sert-elle si les exportations doivent diminuer et si les réductions de coût sont brutalement annihilées par des variations de taux de change? En revanche la stratégie « innovation et flexibilité » de Honda connaît un contexte plus favorable que par le passé.

#### **2.4. La divergence des modes de croissance nationaux dans les pays à la croissance antérieurement de type « investisseur et pénurique »**

Les pays de l'est européen, la Chine et le Vietnam donnent des exemples frappants de divergence à partir d'un point de départ identique: à savoir des économies tirées par l'investissement au détriment de la consommation <sup>19</sup>. Si tous ces pays ont adopté l'économie de marché, fût-elle appelée socialiste comme en Chine, vraisemblablement pour ménager les transitions, tous n'ont pas pu ou voulu adopter le même mode de croissance et de distribution du revenu.

La Russie semble irrémédiablement attirée par un mode de croissance « rentier et inégalitaire » <sup>20</sup>, alors que la Chine est engagée dans une accumulation intensive, à mi-chemin entre un mode de croissance tiré par l'investissement et un autre tiré par les exportations. Dans les deux cas en revanche, on est passé à un mode concurrentiel voire inégalitaire de distribution du revenu, un revenu minimal pour les salariés des entreprises encore publiques, pour les retraités et les chômeurs étant à peine assurés <sup>21</sup>.

La sortie brutale d'une économie administrée a mis à l'épreuve la quasi-totalité des unités de production russes, transformées du jour au lendemain en entreprises indépendantes en charge de trouver clients, fournisseurs et financements. Lors de l'effondrement des deux institutions de base du régime soviétique, à savoir l'exclusivité du pouvoir dévolu au Parti Communiste et le rôle du Gosplan et des Ministères techniques dans l'allocation de la production, de la main-d'œuvre et de l'investissement, la demande interne a considérablement baissé, alors même que la qualité technique de la production ne permettait pas, au taux de change retenu, aux entreprises locales de conquérir des parts de marché à l'échelle mondiale.

Ne restaient que deux possibilités: l'exportation de matières premières et la spéculation. La première n'a pas apporté les revenus escomptés étant donné la baisse des cours mondiaux. La seconde est devenue la seule stratégie de profit possible. La façon la plus sûre de dégager des profits consiste en effet, lorsque les règles du jeu sont mal définies, instables, voire inexistantes, à jouer sur la vitesse de réaction aux déséquilibres des marchés. Dès lors, il ne faut pas s'étonner qu'aucune expérience industrielle ne parvienne à

---

18. La stratégie « réduction permanente des coûts en toutes circonstances » permet d'accroître les marges pour une production d'un même niveau de volume, de diversité et de qualité. Elle subordonne toutes les autres sources de profit à cet impératif (Boyer, Freyssenet, 1999 e).

19. Le mode « investisseur et pénurique » est celui des périodes de mobilisation politique, militaire et économique, soit pour jeter les bases du développement économique, soit pour préparer la guerre, soit pour en réparer les dommages. La consommation est différée au profit de l'investissement (Boyer, Freyssenet, 1999 d)

20. Le mode de croissance national « rentier et inégalitaire » se caractérise par une croissance tirée par l'exportation de matières premières ou de produits agricoles, dont les cours mondiaux fluctuent fortement, et par une distribution des gains de la rente très inégalitaire à tendance clientéliste (Boyer, Freyssenet, 1999 d).

21. Pour une analyse de la complexité des tendances à l'œuvre, qui vont au-delà de l'opposition divergence/convergence, lire Jean Pierre Faugère & alii, dir. (1997).

faire souche ou pire que l'expérience passée soit détruite. Le temps de l'industrie est toujours trop long par rapport à celui de la finance et le rendement du capital productif ne saurait égaler les taux d'intérêt exorbitants que suscite la crise du système de paiement et plus généralement de l'organisation sociale et juridique.

Nulle surprise si les constructeurs automobiles, pourtant établis de longue date, sont tombés en quasi-faillite et ne sont pas parvenus à mettre en œuvre un système de production viable <sup>22</sup>. La production automobile de la Russie qui culmina à près de 1,35 million de véhicules particuliers en 1988 du temps de l'URSS est tombée à 0,85 en 1994 (CCFA, 1994). Privatisé le 5 janvier 1993, Avtovaz a fait le choix de s'allier à d'un constructeur étranger, en l'occurrence General Motors. Trouvera-t-il pour autant une issue, étant donné l'incertitude absolue concernant la demande et l'incapacité à concurrencer les constructeurs installés en Pologne, en Tchéquie, en Hongrie, en Slovénie et en Turquie? Sa production qui avait atteint 0,80 million en 1986 était tombée à 0,60. Elle est remontée à 0,74 en 1997. Moskovitch a passé un accord avec Renault pour monter la Mégane, mais la mise en production a dû être reportée. En revanche, les constructeurs spécialistes ont trouvé en Russie un important nouveau marché. L'enrichissement brutal d'une petite minorité a fait apparaître une forte demande de voitures de haut de gamme.

La situation chinoise a été autre. Des règles du jeu ont été établies, même si elles demeurent floues, mouvantes et en partie dépendantes des relations avec le personnel politique et les administrations, qui filtrent les relations avec l'extérieur, en particulier les investissements directs en provenance de l'étranger <sup>23</sup>. La croissance a eu pour origine d'abord la distribution des terres aux paysans, l'orientation d'entreprises publiques vers l'exportation et l'investissement étranger autorisé dans certaines zones. Il en est résulté une élévation du niveau de vie des populations rurales, l'afflux de main-d'œuvre vers les entreprises et les zones exportatrices, et l'apparition d'une classe enrichie de dirigeants économiques et politiques. La voiture neuve reste pour l'instant hors de portée des catégories sociales moyennes, qui se constituent progressivement dans les zones à statut économique libéralisé. La demande se limite aux sociétés et propriétaires de taxi, à certaines entreprises et aux nouveaux riches. Certes, les dimensions de la Chine font que cette demande n'est pas négligeable en volume (0,40 million en 1997, contre 0,10 en 1990). Mais elle est encore loin de correspondre aux attentes des constructeurs qui s'y sont implantés <sup>24</sup>. Elle reste dominée par la demande de véhicules utilitaires: 1,09 million en 1997, contre 0,55 en 1990)

---

22. Les problèmes de qualité dont continue à souffrir la production russe et l'incapacité des firmes à saisir les caractéristiques d'une demande marquée par une extraordinaire explosion des inégalités sont encore des traits majeurs de la Russie de 1997. Lire, *The Economist*, August 23rd, (1997 : 50-51).

23. L'économie de marché socialiste remplace constitutionnellement l'économie planifiée depuis 92. Mais le marché n'a pas remplacé l'économie planifiée, en l'absence des institutions nécessaires à son bon fonctionnement (système bancaire, fiscal, juridique). Le développement des campagnes a été le phénomène majeur, mais depuis début 90 on observe un ralentissement. Les entreprises publiques jouent un rôle social qui ne peut être supprimé du jour au lendemain: logement, retraites, couvertures sociales. La naissance d'une industrie rurale collective et de la sous-traitance internationale permet d'absorber une part du surplus de main-d'œuvre rurale dégagée par la décollectivisation. Mais l'industrie vraiment privée reste encore pénalisée par l'absence de cadre juridique. L'industrie à capitaux étrangers, essentiellement de Hong Kong et de Taïwan, localisée dans les zones économiques spéciales, est à l'origine du tiers des exportations. Si la Chine rentre dans le processus d'industrialisation par l'exportation, elle peut déstabiliser le reste du monde.

24 Pour un historique de l'industrie automobile chinoise ainsi que certaines vues prospectives lire Erik Harwitt (1995).

Les pays de l'Europe centrale constituent encore d'autres cas de figure. En Allemagne de l'est, du fait de son absorption par la République Fédérale Allemande, de l'unification monétaire faisant correspondre un Deutsch-Mark à un Ost-Mark, et du rapport prix-qualité et bien sûr de l'image de marque, les consommateurs des länders de l'est ont abandonné complètement les anciens modèles, Trabant et Wartburg, au profit des Volkswagen et autres Renault. En conséquence, on a assisté à un complet effondrement de l'entreprise VEB qui, après privatisation, est complètement restructurée et connaît un nouveau démarrage (Abelshauser, 1995). La production automobile (VP et VU) des pays d'Europe centrale et orientale est tombée de 3,56 millions en 1988 à 1,66 en 1994. Depuis cette année, elle est progressivement remontée pour atteindre 2,39 millions, dont 300.000 véhicules utilitaires. Les firmes automobiles de ces pays ont dû se vendre ou s'allier. Skoda a été rachetée par Volkswagen, FSM par Fiat. Avtovaz a conclu un accord avec General Motors, Moskvitch avec Renault pour la fourniture de moteurs et l'assemblage d'un modèle de gamme moyenne inférieure, la Mégane. Daewoo s'est implanté en Pologne.

## **2.5. Les pays émergents d'Asie et leur crise à la fin des années quatre-vingts dix**

Les années quatre-vingts dix ont été incontestablement marquées par « l'émergence » des pays d'Asie, dont la croissance extrêmement rapide a frappé d'autant plus les esprits, que beaucoup avait fini par se persuader de l'extrême difficulté pour des pays sous-développés de rattraper leur retard technique et économique. Ayant basculé du scepticisme à l'optimisme voire à la louange, nombre d'observateurs furent surpris par la brutale crise financière qui, partie de Thaïlande en juillet 1997, déstabilisa toute la région et se propagea à la Russie puis à l'Amérique latine.

Avant comme après, c'est la méconnaissance du type d'insertion dans les relations internationales et des modes de croissance et de distribution des revenus de ces pays qui conduisirent à des pronostics erronés.

Les facteurs qui ont permis la croissance ont été: les réformes agraires (sauf les Philippines), la démocratisation de l'enseignement, une main-d'oeuvre formée, une distribution du revenu pas trop inégalitaire, la bienveillance américaine pour l'accès aux technologies et pour l'exportation, des États fournissant un cadre favorable plus qu'intervenant directement, les retombées de l'économie japonaise <sup>25</sup>. Les facteurs de crise: l'opacité du secteur bancaire, le niveau d'endettement hors des normes habituelles.

Le marché automobile (tous véhicules) des pays d'Asie-Océanie hors Japon est passé de 4,90 millions en 1991 à 7,43 millions en 1996, soit une progression de 51,6% en cinq années, celui des véhicules particuliers a progressé presque aussi vite: de 2,84 à 4,20, soit de + 47,9%. Alors que les marchés australien et nouveau-zélandais stagnent depuis longtemps (respectivement 0,60 et 0,08 million), le marché taïwanais plafonne à partir de 1990 à 0,50 million et le marché sud-coréen à partir de 1994 à 1,5-1,6 million de

---

<sup>25</sup> On observe trois vagues d'industrialisation: produits simples, puis plus élaborés, enfin les produits de haute technologie. Le Japon, dominant au départ dans le textile, a été relayé par les quatre dragons au moment où il devenait leader dans des produits plus élaborés. À leur tour les quatre dragons se sont progressivement déchargés du textile au profit des pays du sud-est asiatique, au moment où ils accédaient à des industries plus sophistiquées, le Japon les sous-traitant alors qu'il se lançait dans la haute technologie et abandonnait progressivement le secteur textile. "Ainsi se constitue une sorte de division verticale du travail entre les différents pays d'Asie selon leur stade de développement", le débouché principal restant l'Amérique du Nord et l'Europe, qui accumulaient en 1994 un déficit commercial avec ces pays de 150 milliards de \$, soit l'équivalent d'un choc pétrolier (Bouteiller, Fouquin 1995, 54-57).

véhicules. La nouveauté est le décollage d'autres marchés de la région. Le marché de la Chine a triplé entre 1990 et 1997 (de 0,55 à 1,49 dont 0,40 véhicules particuliers, ainsi que celui des Philippines (de 0,05 à 0,14, dont 0,07 véhicules particuliers), celui de l'Inde a doublé (de 0,36 à 0,76, dont 0,39 véhicules particuliers), ainsi que celui de la Malaisie (de 0,16 à 0,40, dont 0,30 de véhicules particuliers), celui de la Thaïlande a augmenté de moitié entre 1990 et 1995 (de 0,49 à 0,77, dont 0,41 de véhicules particuliers) avant de s'effondrer à partir de 1996, signe avant coureur de la crise, celui de l'Indonésie a quant à lui progressé d'un tiers entre 1990 et 1997 (de 0,29 à 0,39 dont 0,07 véhicules particuliers).

La production, hors Japon, de véhicules particuliers est passée de 1,98 million en 1990 à 4,07 millions en 1997 et de 1,05 millions de véhicules utilitaires à 2,01 millions. Si la Chine et l'Inde ont entièrement tiré parti de la croissance de leur marché grâce à leur politique protectionniste et même ont commencé à exporter quelques milliers de véhicules (respectivement 0,15 et 0,49 en 1997), la Thaïlande, l'Indonésie et la Malaisie y sont presque parvenues également: l'écart entre la production et les ventes variant de 10 à 30%. Mais c'est la Corée du Sud qui semble avoir été la grande bénéficiaire du décollage des marchés du sud-est asiatique, puisque le solde positif de la balance commerciale automobile exprimée en dollars a été multiplié par 6,6 entre 1990 et 1996, et que les trois quarts de ce solde ont pour origine des pays hors Europe et Amérique du Nord (CCFA, 1998). Les exportations sud-coréennes sont passées de 0,35 million de véhicules en 1990 à 1,32 en 1997, dont 1,16 de véhicules particuliers.

Au total la production coréenne a plus que doublé entre 1990 et 1997, passant de 1,32 à 2,82 millions de véhicules. Cette croissance remarquable a convaincu les autorités coréennes qu'il était possible de porter la capacité de production de l'industrie automobile à 5 millions d'unités. Elles encouragèrent dans ce but l'entrée de deux nouveaux producteurs Samsung et Ssangyong, respectivement alliés à Nissan et Daimler-Benz. La Corée pouvait-elle rééditer l'expérience du Japon où la coexistence de sept constructeurs avait suscité une dynamique concurrentielle finalement favorable à l'ensemble. On découvrit en 1997, la faiblesse de sa croissance rapide: fondée sur l'endettement systématique et croissant. La brutale défiance des créanciers internationaux a fait s'écrouler l'édifice.

## **2.6. Les pays d'Amérique latine**

Il faut dorénavant séparer le Mexique du reste de l'Amérique latine, tant ce pays a été satellisé par les États-Unis à partir de la fin des années quatre-vingts, tout particulièrement dans le domaine automobile.

L'évolution des pays d'Amérique latine, particulièrement du Brésil et de l'Argentine a été marquée par un changement profond de mode de croissance et de distribution des revenus et par la tentative de créer des marchés régionaux.

Privatisation de toutes les entreprises et services publics, très forte réduction des droits de douane et investissements étrangers en Argentine ont fait baisser les prix et exploser le chômage. La partie de la population dont les revenus étaient assurés a pu se procurer des biens neufs auxquels elle ne pouvait accéder jusqu'alors, notamment des automobiles. Le syndicat péroniste a accepté la nouvelle politique économique et la négociation entreprise par entreprise, tout en conservant le monopole de fait de la représentation des salariés.

En 1990, a été signé un accord entre le Brésil et l'Argentine prévoyant des échanges d'équipements et de véhicules complets en franchise de droits de douane, sous réserve que les importations soient équilibrées par des exportations de produits automobiles, et que le contenu des véhicules soit d'au moins 50% issus des deux pays. La constitution en 1995 d'un marché régional, le Mercosur, entre l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay, ont fait encore évoluer la réglementation. Le libre-échange complet, sans exigence de compensation est prévu pour le 1.1.2000. Vis-à-vis des pays tiers, la réglementation a évolué différemment selon les pays. L'Argentine a maintenu des droits de douanes très bas, 2 à 5%, en cas d'importations compensées, et de 33 à 21% dans le cas contraire. Le Brésil a d'abord réduit les droits de douane jusqu'à 20%, puis devant la détérioration rapide de la balance des paiements dans le domaine automobile, il les a relevés à nouveau en catastrophe à 32% en février 1995 puis à 70% en mars de la même année. Des quotas d'importation ont été en outre fixés.

Malgré les droits de douanes encore élevés vis-à-vis des pays tiers, les véhicules importés étaient moins chers que ceux fabriqués localement. Ils ont provoqué une baisse des prix des véhicules. En outre les gouvernements ont pris en 1992 et 1993 des mesures d'exemption de taxes sur les modèles « populaires » (Uno, Coccinelle, Corsa...), en échange d'une réduction des marges des constructeurs.

Le marché automobile (tous véhicules) de l'Amérique Centrale et du Sud est passé de 1,31 en 1991 à 3,04 en 1997, soit une progression de 132,1%, et celui des véhicules particuliers de 0,94 à 2,34, soit une progression encore plus forte de 148,9%. Mais cette croissance a été concentrée dans quelques pays seulement: Brésil et Argentine principalement, Colombie, Chili, Venezuela secondairement

Les marchés argentins et brésiliens de véhicules particuliers ont dépassé leur pic de 1980 en 1994 pour atteindre respectivement 0,42 million et 1,05. Si le Brésil a continué sa progression jusqu'à 1,57 million de véhicules particuliers en 1997 (1,93 tous véhicules), l'Argentine est retombée à 0,30, avant l'effondrement général en 1998 et 1999. Les marchés colombiens, chilien et vénézuélien sont parvenus à 0,10.

Le redémarrage spectaculaire du marché automobile a été interprété par les constructeurs comme le signe d'une croissance durable portée par les mesures libérales prises. Nombre d'entre eux ont décidé de revenir, ou de reprendre la majorité dans les sociétés locales travaillant sous licence, ou de dissoudre l'alliance passée avec un autre constructeur ou de s'implanter. Dans le premier cas on trouve: General Motors, Chrysler et Fiat en Argentine, dans le second cas: Renault et Peugeot en Argentine, dans le troisième cas: Ford et Volkswagen qui ont dissout Autolatina fin 1995, dix ans après sa constitution, dans le quatrième cas: Toyota en Argentine, Toyota, Renault, Peugeot, Chrysler, Honda, Audi, Rover au Brésil. Les nouvelles capacités de production ont pour la plupart été mises en service, alors que l'Argentine et le Brésil étaient à leur tour touchés par la crise financière et que leurs marchés automobiles s'effondraient

Le retournement brutal montre que certaines caractéristiques institutionnelles continuent à peser sur les performances à long terme et la viabilité des firmes établies en Amérique latine. D'une part, l'absence de l'équivalent d'un compromis de partage des gains de productivité rend difficile la constitution d'un vaste marché national, qui dès lors se limite au marché des classes moyennes et supérieures. Par ailleurs, l'accentuation des inégalités donne la prime à une consommation de produits fortement différenciés et de qualité... qui ne sont pas nécessairement manufacturés sur l'espace national. De ce fait, les plus avancés des producteurs internationaux sont sans doute mieux placés que les firmes nationales pour satisfaire cette demande. Mais d'autre part,

cette extraversion économique rend les pays beaucoup plus dépendants d'événements dépassant le strict cadre national, ce qui peut aggraver l'instabilité macroéconomique générale <sup>26</sup>, de sorte que l'essor de l'industrie automobile du début des années 90 en Amérique latine peut marquer tout autant une rupture structurelle que correspondre à une grande fluctuation, dont les économies brésilienne, argentine ou mexicaine sont coutumières.

Autre trait caractéristique, ces économies montrent une grande dépendance à l'égard des matières premières qui définissent une large partie de leur insertion internationale. Par ailleurs, de fortes inégalités ne sont pas très favorables ni à l'émergence d'un marché de produit de masse, ni à la négociation d'un compromis capital-travail englobant une large partie du salariat. Enfin, le démantèlement des outils de l'intervention publique, typiques de la période de croissance par substitution d'importations, ne favorise guère les politiques industrielles et technologiques qui permettraient l'établissement d'une variante de l'un des modèles productifs qui ont fait leur preuve au cours de la dernière décennie. L'hétérogénéité du rapport salarial, la brutalité des évolutions conjoncturelles, les limites de l'intervention étatique sous l'effet de contraintes politiques marqueront sans doute longtemps encore les modèles productifs susceptibles de s'établir en Amérique latine, même si s'ouvre une nouvelle phase.

## **2.6. La recreation de l'hétérogénéité du Monde et l'évolution de la pertinence des différentes stratégies de profit**

Les évolutions réalisées, ou celles qui se dessinent, des modes de croissance nationaux fournissent un démenti à la thèse de leur convergence inévitable. S'il est vrai que les modes qui assurèrent la reconstruction et l'essor de la consommation de masse dans les pays industrialisés sont pour la plupart entrés en crise, d'autres configurations ou mode de croissance les ont remplacés et l'insertion dans les échanges internationaux de nouveaux pays donne une chance à d'autres modes de croissance encore. Mais la pertinence des stratégies de profit suivies par les firmes automobiles dans les différentes zones de l'espace mondial en a été modifiée. On conçoit que, face à la diversité et la complexité du Monde, il soit rassurant, à des fins d'intelligibilité ou même d'action, de supposer qu'une seule stratégie est gagnante par sa supériorité intrinsèque. Mais c'est hélas caricaturer la nature des choix et potentiellement commettre de lourdes fautes. Qui imaginerait par exemple que la discipline que suppose le modèle productif de Toyota puisse faire école en Russie au point de susciter des réformes politiques de grande ampleur..., qui finalement lui assurerait la pertinence et la viabilité à long terme qui lui sont nécessaires? Force est de reconnaître que les institutions politiques et économiques façonnent plus les stratégies de profit et les compromis de gouvernement des entreprises, plutôt que l'inverse comme feignent de le croire les économistes et les théoriciens de la gestion. Le choix des gestionnaires se complique encore lorsqu'il s'agit de décider de nouvelles implantations industrielles et commerciales à l'étranger et de gérer un outil industriel toujours plus internationalisé. Rappelons tout d'abord qu'en cette fin de siècle l'espace régional, voire national, initial des constructeurs demeure fondamental pour

---

26. Ricardo Hausmann (1995) montre comment la spécialisation sur les matières premières et la faible profondeur des systèmes financiers nationaux de l'Amérique latine suscitent des évolutions macroéconomiques marquées par d'amples fluctuations, cette conjonction favorisant en outre l'accentuation des inégalités.

eux. Les divers constructeurs japonais dépendent encore majoritairement de leur production dans l'archipel nippon et même les deux grands constructeurs américains voient encore leurs résultats dépendre beaucoup de la conjoncture américaine. Les constructeurs sont donc sensibles à l'évolution des salaires, des taux d'intérêt, de la fiscalité sur une zone bien particulière. Les différences sur les niveaux de ces variables demeurent considérables, même à l'époque de la « globalisation financière »<sup>27</sup>.

D'autre part, il n'est pas exact de lire dans les tendances actuelles une mondialisation de la demande, dont la constitution de zones de libre-échange, ne serait que l'une des manifestations. Tout au contraire, tant l'Union Economique Européenne que l'ALENA, pour ne pas parler du Mercosur, visent à privilégier le commerce intra-régional et l'intégration économique correspondante. Les statistiques du commerce mondial confirment cette tendance au recentrage du commerce international pour l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord. Symétriquement, le reste du monde semble articuler sa croissance à celle des autres zones, l'Asie du sud-est étant la seule zone majoritairement extravertie, bien que s'y amorce un léger mouvement d'intégration régionale. Voilà pourquoi les conditions macro-économiques régionales continuent à marquer les trajectoires des firmes de l'automobile qui sont loin d'avoir divorcé de leur espace domestique d'origine.

Le résultat est un enchevêtrement de trois conjonctures différentes: contracyclique entre l'Europe et l'Amérique, originale pour l'Asie qui enregistre une tendance à la stagnation de la production automobile. En effet, les divergences dans l'évolution des demandes se convertissent assez directement en des sentiers différents pour la production dans les trois zones. C'est *a priori* surprenant à une époque tout entière animée par le débat sur la globalisation: depuis le milieu des années quatre-vingt, n'est-il pas communément admis que les firmes peuvent vendre le même produit sur n'importe quel marché<sup>28</sup> et que symétriquement elles peuvent établir des bases de production sur un vaste ensemble de pays? Si cette hypothèse était juste, on devrait observer une complète indépendance, ou tout au moins une progressive déconnexion, entre les productions et les demandes intervenant sur l'espace national.

Bien au contraire, la demande au sein de chacune des trois zones continue à façonner la production intervenant dans cette zone, les mouvements déclenchés par les rentabilités relatives, déterminées en particulier par les inégalités de salaires et les conséquences des sur ou sous-évaluations de la monnaie nationale, intervenant à la marge d'un mode de développement principalement centré sur un même ensemble économique.

### **3. UN PARADOXAL CHASSÉ-CROISÉ DES TRAJECTOIRES DES FIRMES ET UN BROUILLAGE DES STRATÉGIES DE PROFIT**

Les représentations ont toujours un certain retard par rapport à la réalité des pratiques, surtout lors des périodes de changements structurels comme ceux qui interviennent dans les années quatre-vingts dix. Alors que la longueur de la récession japonaise et la réévaluation de la performance des constructeurs nippons ont quelque peu atténué les craintes d'une domination de l'automobile mondiale par les méthodes initiées par Toyota, la

27. Par exemple, le taux de rendement réel des obligations d'État au 12 Août 1997 s'échelonnait des 6,5 % pour l'Australie à 0,17 % pour le Japon, en passant par un taux de 4 % pour les États-Unis, *The Economist*, 1997, p. 89.

28. Telle est en effet la première définition donnée au concept de globalisation par Théodore Levitt, 1983.

plupart des experts et des gestionnaires continuent à interpréter la période comme celle d'un progressif ajustement sur les normes fixées par la firme de Nagoya. À nouveau les évidences empiriques démentent cette représentation. On enregistre en fait un surprenant croisement de trajectoires.

Sous la pression de la crise interne de la gestion à flux tendu comme des tensions apparues dans la société japonaise, Toyota a été contraint d'atténuer la rigueur de la continuité des flux et du système de salaire, en tronçonnant la chaîne de montage, en réintroduisant des stocks intermédiaires et en réformant le mode de rémunération (Shimizu, 1998). La stratégie de profit est sans doute conservée, mais le modèle productif est potentiellement altéré, voire totalement changé. Voilà donc que la cible que la plupart des firmes cherchaient à atteindre s'est déplacée..., ce qui au passage montre la relativité de ce modèle et son caractère pragmatique et non pas absolu comme le crurent de nombreux observateurs extérieurs.

Toyota, cherchant à résoudre certains problèmes liés à la crise du travail industriel dans la société japonaise, a analysé les tentatives européennes dans ce domaine, et notamment l'innovation radicale que constitue l'usine Volvo d'Uddevalla, transformée depuis en filiale sous le nom d'Autonova. L'avenir de cette hybridation est incertain, mais sa simple existence relativise beaucoup l'idée d'un modèle productif pour le XXI<sup>e</sup> siècle qui serait sorti complètement défini et immuable des années quatre-vingt-dix.

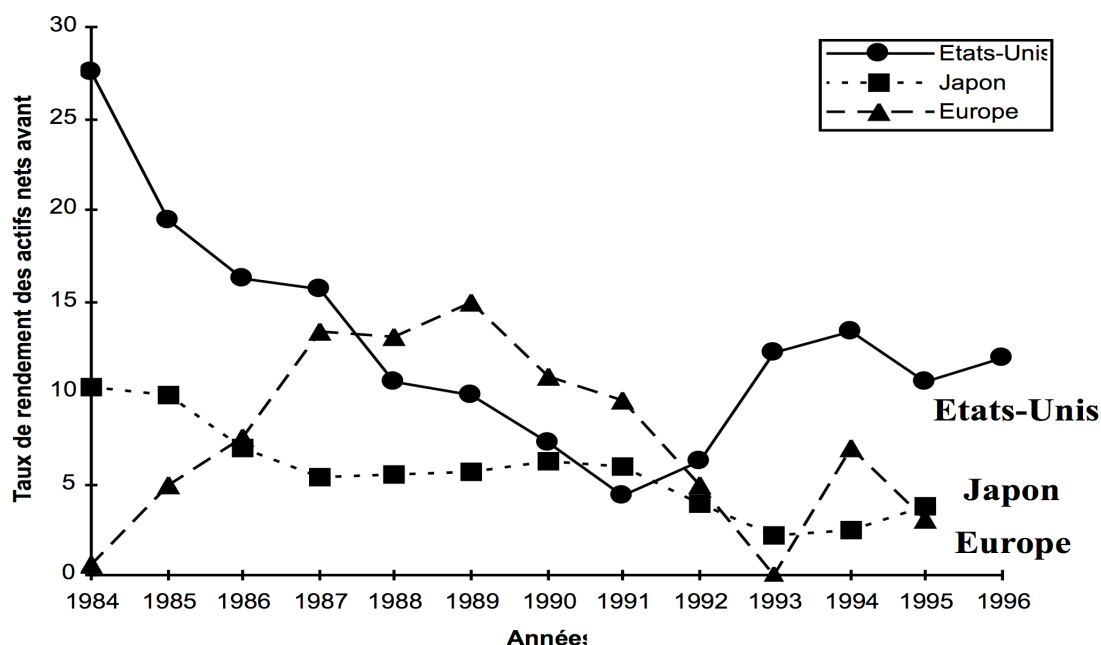
Au moment même où le « modèle japonais » était considéré en Amérique du Nord et en Europe comme l'optimum de l'efficacité, Toyota prenait conscience de la nécessité de dégager un nouvel accord salarial assurant sa viabilité à long terme dans le contexte nippon marqué par la raréfaction des travailleurs acceptant les conditions antérieures de travail dans l'industrie manufacturière. Ce chassé-croisé étonnant illustre assez les difficultés que rencontre l'hypothèse d'une convergence en longue période des modèles productifs.

### **3.1. Les résultats financiers des firmes ont été d'abord le reflet de la désynchronisation des conjonctures automobiles et d'un rapprochement de leur position concurrentielle**

Industrie dotée de forts investissements en capital, l'automobile est traditionnellement sensible aux fluctuations de la conjoncture, propre à chaque mode de croissance dans ses rapports avec les autres. Pour une même stratégie et pour un même modèle productif, à structure soico-productive inchangée, les résultats financiers connaissent une évolution pro-cyclique: excellents à l'issue des périodes d'expansion, ils s'inversent au cours de la récession au point de devenir parfois négatifs pour certaines firmes qui ont misé sur des structures productives lourdes en capital. Dès lors, on comprend sans peine que les différences de conjoncture déterminent très largement les performances divergentes enregistrées de 1992 à 1996 (Graphique 1.). Depuis le milieu des années quatre-vingt, les constructeurs américains ont souffert d'une baisse presque continue du taux de rendement du capital investi. Cette détérioration s'interrompt en 1992, précisément au moment où se redressent la demande et la production globale. Le redressement, perçu comme spectaculaire par les observateurs au point de désigner une renaissance industrielle des États-Unis, traduit d'abord et surtout l'amélioration de la conjoncture automobile en Amérique du Nord.

# **GRAPHIQUE 1. : LA RENTABILITE DES CONSTRUCTEURS DES TROIS ZONES.**

**Des tendances de long terme et des évolutions depuis 1990 contrastées.**



Ce profil semble s'inscrire dans le droit fil des évolutions antérieures, de sorte qu'il faudra attendre le retournement de la conjoncture pour s'assurer que les réformes organisationnelles menées avec persévérance depuis une décennie ont effectivement produit leur effet favorable en relevant la rentabilité moyenne et sa régularité au cours du cycle économique.

Ainsi, les constructeurs américains bénéficient surtout de la qualité de la gestion macroéconomique américaine et du nouveau cours du cycle économique, en particulier sous l'impact d'une gestion préventive de l'inflation par la Federal Reserve Bank <sup>29</sup>. En quelque sorte, la macroéconomie façonne les modèles productifs à travers leurs résultats de court-moyen terme.

L'influence du cycle sur les résultats des constructeurs européens est tout aussi marquée: forte amélioration de 1984 à 1989, puis chute de 1990 à 1993, la rentabilité s'annulant à nouveau sous l'effet de la récession des ventes. La légère reprise en 1994, tempérée ensuite en 1995, correspond elle aussi à l'évolution du marché automobile sur le vieux continent. Sans doute parce que, en moyenne pour les firmes européennes, le point mort est relativement élevé, les fluctuations font osciller la rentabilité de 0 à 15 %, par opposition aux mouvements plus réguliers observés aux États-Unis et au Japon.

<sup>29</sup> C'est la conclusion convergente des macro-économistes américains. Lire la section spéciale de l'*American Economic Review*, May 1997 consacrée à l'analyse des transformations de la politique monétaire aux États-Unis depuis 10 ans, p. 230-246.

Beaucoup d'observateurs et d'experts attribuent les piètres résultats des années quatre-vingts dix au retard dans l'adoption des principes de la production au plus juste, alors qu'il n'est pas aisé de faire la distinction entre le retard dans l'adaptation des modèles productifs et la piètre conjoncture européenne. En tout état de cause, il est difficile pour des firmes, même performantes, de prospérer au sein d'une économie atone..., a fortiori pour des firmes médiocres dont les erreurs sont habituellement dissimulées par le dynamisme du marché. À nouveau s'impose la conclusion : la macroéconomie aussi influe sur l'évolution des modèles productifs.

La rentabilité des constructeurs japonais fait apparaître une troisième configuration. À long terme, de 1984 à 1995, le rendement financier a eu tendance à décroître pour passer de 10% à environ 5 %, à travers des fluctuations conjoncturelles finalement très peu marquées si on les compare à celles de leurs homologues européens et américains. C'est d'abord l'expression des liens entre entreprises industrielles, banques et actionnaires, ces derniers se contentant d'une rentabilité minimale conventionnellement de l'ordre de 5 %, de sorte que les variations de la conjoncture se traduisent plutôt dans le revenu des salariés et les investissements de la firme. On perçoit cependant que les mouvements conjoncturels de la rentabilité épouse ceux du marché, mais selon un profil considérablement lissé. Par ailleurs, la rentabilité du secteur de l'automobile n'est pas sans relation avec celle du secteur manufacturier en général : tous deux enregistrent les conséquences d'un progressif ralentissement de la croissance et d'un renchérissement du Yen. Ainsi l'automobile voit-elle son évolution déterminée pour partie par la dynamique macroéconomique nipponne, au-delà même de ses efforts pour développer les bases de production à l'étranger, tout en recherchant de nouveaux débouchés pour leurs exportations.

### **3.2. Les tentatives de relance de la stratégie « volume et diversité » à l'échelle régionale ou mondiale: General Motors, Volkswagen, Fiat, Nissan**

La stratégie « volume et diversité » n'a donc pas eu la même pertinence selon les trois pôles de la triade: faible aux États-Unis, viable au Japon, pertinente en Europe. Comment ont réagi les constructeurs qui poursuivaient cette stratégie, à savoir General Motors, Ford, Nissan, Volkswagen et Fiat? Quels ont été leurs résultats?

Les dirigeants de General Motors ne semblent guère avoir compris le changement de la structure de la demande. Ainsi lorsque l'un des dirigeants de General Motors, Elmer Johnson, s'apprête à quitter le conseil d'administration de la firme n'écrit-il pas le 21 janvier 1988 dans sa lettre de démission: « La culture de General Motors est basée sur une double vision de la réalité qui est devenue hégémonique à la fin des années cinquante. D'abord, que nous vivons dans un monde très stable, que l'on peut prévoir rationnellement, en second lieu que l'avantage majeur de General Motors repose dans une large mesure dans sa capacité à réaliser de monumentales économies d'échelle » <sup>30</sup>. N'est-il pas remarquable que plus d'une quinzaine d'années après le décrochage du début des années soixante-dix, les dirigeants de l'industrie automobile américaine n'aient, dans leur majorité, toujours pas perçu les conséquences pour leur gestion de ce changement structurel majeur?

---

30. Ce propos est cité dans l'ouvrage de Paul Ingrassia et Joseph B. White (1994: 172).

La décade a commencé par des déficits <sup>31</sup> et le changement de Directeur Général à trois reprises en moins de deux ans <sup>32</sup>. General Motors est redevenu bénéficiaire à partir de 1993 grâce aux mesures de restructuration prises, à la reprise du marché nord-américain, aux bénéfices des filiales européennes (Opel et Vauxhall), financières (General Motors AC) et de l'électronique. Le point mort de son activité automobile aux États-Unis est situé à 20% environ en dessous de la valeur ajoutée produite. Mais General Motors USA a moins profité de la conjoncture et a moins dégagé de bénéfices que Ford et surtout Chrysler.

Il a d'abord fermé 21 usines et supprimé 74.000 emplois entre 1991 et 1994. La reprise du marché l'a amené à réembaucher et a retrouvé les effectifs qui étaient les siens avant la restructuration, soit 425.000 salariés environ. Il a obtenu de l'UAW une plus grande polyvalence. Mais ses ventes de véhicules légers (véhicules particuliers et *light trucks*) a nettement moins progressé que le marché (6,8% contre 17,6 % entre 1992 et 1997) <sup>33</sup>. Il a moins tiré parti de la croissance des ventes de *light trucks* que Ford et Chrysler <sup>34</sup> et ses ventes de véhicules particuliers ont régressé, malgré une offre toujours aussi abondante dans les deux cas: respectivement 28 et 32 modèles et une qualité en amélioration. Sa part de marché a donc continué à s'éroder, passant de 33,6% à 30,5% entre 1992 et 1997.

General Motors a paru ne pas savoir comment sortir de la contradiction entre sa stratégie d'économie d'échelle par la commonalisation des plates-formes et la demande de modèles de plus en plus distincts. Cette tension s'est manifestée notamment par une lente diminution du taux de commonalisation (de 2,06 en 1990 à 1,78 en 1995). Le volume moyen par plate-forme de véhicule particulier est descendu à 171.000 en 1995, ce qui est totalement insuffisant dans le cadre d'une stratégie de « volume et diversité ». Il en est de même pour les plates-formes de « véhicules utilitaires légers ».

Dans la deuxième moitié des années quatre-vingts dix, General Motors semble avoir choisi une orientation claire après une décennie de tâtonnements et d'hésitations. Délaissant les enseignements possibles qu'il pouvait tirer de NUMMI et de Saturn <sup>35</sup>, General Motors paraît décider à relancer sa stratégie de « volume et diversité », par les seules voies qui lui sont ouvertes: la mondialisation de ses plates-formes et la régionalisation de ses modèles, l'implantation sur les nouveaux marchés, la prise de contrôle d'autres constructeurs, la réduction et la spécialisation du nombre de ses fournisseurs.

La première voie <sup>36</sup> a toutefois provoqué des tensions avec sa principale filiale à l'étranger, Opel, qui tout à la fois voit son autonomie de conception remise en cause et ses obligations accrues, puisque devant prendre en charge le lancement et l'adaptation des modèles dans les pays émergents. La deuxième voie, sans être remise en cause,

---

31. En 1991 et 1992, GM a été à nouveau dans le rouge, notamment sa branche automobile nord-américaine qui affiche un déficit de 7 milliards de \$ en 1991 compensé en partie par les bénéfices des autres filiales financières et industrielles.

32. Roger Smith est remplacé d'abord par un ingénieur, Robert Stempel, puis deux ans après par Jack Smith, en raison des pertes financières.

33. Le marché américain des véhicules légers est passé de 13,1 à 15,4 millions entre 1992 et 1997, alors que les ventes de General Motors n'ont progressé que de 4,4 millions à 4, 7.

34. Chrysler vend plus de *light trucks* que de véhicules particuliers depuis 1987, Ford depuis 1995. GM n'est plus le premier producteur de ce type de véhicule. Il a été dépassé sur le marché américain par Ford.

35. NUMMI a été laissé à la direction de Toyota, GM se contentant de sa position d'actionnaire à 50%. Saturn a été réintégré dans GM et certaines de ses règles de travail spécifiques abandonnées au profit des règles négociées centralement (Pil, Rubinstein, 1998).

36. Cette orientation est à distinguer de la stratégie de Ford de voiture mondiale, qui à part des différenciations mineures consiste à offrir le même modèle sur tous les marchés, et pas seulement la même plate-forme.

n'offre plus les mêmes possibilités d'accroissement des volumes à court terme, à la suite de la crise asiatique et de ses répercussions sur la Russie et l'Amérique latine. Sur les quatre implantations nouvelles prévues dans les pays émergents, celle de la Thaïlande a été reportée et les extensions des autres (Pologne, Chine, Argentine) rééchelonnées. Quant aux prises de contrôle d'autres constructeurs, elles se limitent pour l'instant à Saab (50% plus la direction), réalisée en 1990. L'offre européenne d'Opel et Vauxhall a été ainsi complétée par les modèles haut de gamme du constructeur suédois <sup>37</sup>. General Motors est entré dans le capital de Avtovaz, mais les perspectives du marché russe du véhicule neuf ont été fortement révisées à la baisse. Isuzu, dont General Motors détient 38% du capital, a abandonné la production de voitures particulières, pour ne conserver que les véhicules utilitaires légers et lourds et les bus. Enfin, la prise de contrôle d'un des constructeurs coréens, en l'occurrence Daewoo, n'avait pas toujours abouti en 1998. Enfin, la réduction et la spécialisation des fournisseurs, se traduisant par l'externalisation de la production de composants à l'extérieur du groupe, a provoqué la plus longue et la plus coûteuse des grèves que General Motors a connue depuis les années soixante-dix.

Si l'orientation est maintenant claire, sa pertinence n'est pas pour autant assurée compte tenu de l'évolution de la structure de la demande aux États-Unis et dans une moindre mesure en Europe <sup>38</sup>.

Volkswagen a particulièrement souffert de l'éclatement de la bulle financière et surtout de la mise en oeuvre par les gouvernements européens de politique budgétaires restrictives qui ont brutalement déprimé le marché automobile européen. Il a connu en 1993 la plus forte baisse de sa production domestique de son histoire: 518.000 véhicules en moins, soit - 26,8%, ainsi que les déficits les plus élevés qu'il a jamais enregistrés: - 1,9 milliard de DM. La nouvelle direction de Ferdinand Piech a voulu immédiatement supprimer 30.000 emplois, transférer certaines productions à ses filiales étrangères, aux coûts de production moins élevés, et obtenir des baisses de prix substantiels de ses fournisseurs.

La vive et imaginative réaction de l'IG Metall, le soutien du conseil de surveillance de Volkswagen, dominé par l'alliance du syndicat et des sociaux-démocrates à la tête du Land de Basse Saxe, ont abouti à un accord a été pour maintenir l'emploi grâce à une réduction de la durée hebdomadaire du travail (de 36 à 28,2 heures), à une baisse du salaire annuel de 10 à 11% et à la réduction du nombre de jours fériés. Ces mesures concernaient l'ensemble du personnel à l'exception du personnel à contrat à durée déterminée, les cadres supérieurs et les dirigeants. Un accord semblable a été conclu chez Audi, avec une réduction du temps de travail de seulement 10% <sup>39</sup>.

---

37. Mais là aussi, GM a retrouvé le dilemme qui est le sien aux États-Unis. Il a supprimé le modèle haut de gamme de Opel, la Senator, au profit de la Saab 900, premier modèle de l'ère GM, dont il a souligné la parenté avec l'Opel Vectra, pour faire valoir les économies d'échelle qu'il avait réalisées. Mal lui en a pris, les clients de Saab, « grands amateurs du fameux moteur Saab de 2,3 l » n'ont pas voulu d'un modèle soupçonné d'être un clone de la Vectra. GM a été obligé de lancer la Saab 9-5 qui renoue avec la politique de modèle fortement différencié. Dès lors, se pose la question de la cohérence de la présence de Saab dans le groupe GM, si les économies d'échelle qu'elle procure est très limitée (Mory 1997).

38. On peut le constater à travers de nouvelles hésitations de GM. Compte tenu de l'évolution de la demande, il est obligé de redonner de la personnalité à chacune de ses sept marques américaines (Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Buick, Cadillac, GO et Saturn), dont certaines ont tendance à se « cannibaliser ». Pour les mêmes raisons, le réseau de distribution a été réorganisé pour que le même concessionnaire n'offre pas des modèles qui sont de fait concurrents. Le nombre de concessionnaires devrait descendre de 8.500 à 7.000 en 1998 (Le Monde, 13.2.96)

39. Ces accords ne devaient durer que deux ans, le temps que la situation s'améliore. Il a fallu cependant les reconduire en 1995 avec quelques modifications. Cela a été fait dans des conditions difficiles, puisqu'ils n'ont été signés qu'après un appel à une grève d'avertissement du syndicat, fait rarissime dans l'histoire de Volkswagen. Les

Ce « pacte pour l'emploi » a permis de limiter finalement les réductions d'effectifs à 10.000 environ. Le transfert de production à l'étranger est revenu en fait à stabiliser le volume de production en Allemagne aux alentours de 1,5 - 1,8 million et de reporter l'essentiel de la croissance sur les usines à l'étranger <sup>40</sup>. La baisse des prix des fournisseurs, déjà engagée les années précédentes, a été spectaculairement amplifiée par le recrutement et l'action d'un « réducteur de coûts », débauché de General Motors, en la personne de Ignacio Lopez. La réactivation du « compromis de gouvernement de l'entreprise », non sans épreuve de force, et l'efficacité de la pression sur les fournisseurs ont permis l'abaissement du point mort au niveau moyen de -38,5 par rapport à la valeur ajoutée sur la période 1990-1994. Au-delà de ces actions de redressement, Volkswagen a redéfini son option sloanienne de manière particulièrement volontaire et cohérente sur le long terme. Il a tout à la fois procédé à une importante croissance externe, à la commonalisation des plates-formes et à l'internationalisation de sa production.

Il a achevé la prise de contrôle totale de Seat (Sociedad Española de Automóviles de Turismo), en portant sa participation à 100%. Il a acquis en 1991 le constructeur tchèque, Skoda dont il détient 70% du capital. Il a constitué la même année avec Ford deux importantes sociétés conjointes: Autolatina do Brasil, résultant de la fusion des filiales Ford et Volkswagen qui dépendaient depuis 1987 d'un holding commun, et AutoEuropa Automoveis au Portugal, pour produire trois modèles de monospaces partageant la même plate-forme. Cette croissance externe n'a pas été sans générer des problèmes et des coûts importants. Seat a été au bord de la faillite en 1994 à la suite de la récession du marché et d'un programme d'investissement trop ambitieux. Volkswagen a dû en appeler au gouvernement espagnol, et fermer les usines de Pampelune et des ateliers de la Zona Franca à Barcelone. Les exigences du gouvernement tchèque l'ont obligé à réduire ses projets pour Skoda. L'alliance avec Ford a été défaite au Brésil fin 1995, à la faveur de la vigoureuse reprise du marché sud-américain, et elle semble ne pas apporter les résultats attendus au Portugal.

Simultanément Volkswagen définissait en 1993 une politique de commonalisation des plates-formes de ses quatre marques (Volkswagen, Audi, SEAT, Skoda). Fin 1998, les 25 modèles de véhicules particuliers offerts par le groupe (monospaces compris) étaient effectivement conçus à partir de seulement cinq plates-formes, faisant passer le ratio modèles/plate-forme du groupe au niveau inégalé de 4,25. Chaque marque a été réorientée vers des cibles particulières. Les modèles Volkswagen, positionnés dans les segments inférieurs et moyens inférieurs, devaient concurrencer directement les modèles Mercedes qui entendaient alors couvrir l'ensemble de la gamme. Les modèles Audi, pour les segments moyens supérieurs et supérieurs, ont acquis un caractère plus sportif pour aller à la conquête de la clientèle de BMW. Skoda doit devenir ce qu'était Volkswagen (modèles de grande série, mécanique robuste) pour rester en compétition avec Ford Europe et Opel. Enfin SEAT est appelé à concurrencer les marques « latines »:

---

modifications apportées ont concerné la durée hebdomadaire moyenne du travail ramenée à 30 heures, une plus grande flexibilité de la durée réelle pouvant aller jusqu'à 38 heures selon la demande, à condition que la moyenne annuelle soit respectée. Mais l'application de cet accord a été compliquée, les variations de demande selon les modèles étant différentes. Il a donc fallu moduler le temps de travail selon les usines et procéder à des transferts de main-d'oeuvre. À la longue deux effets pervers sont apparus: l'accroissement de la proportion du personnel en CDD, particulièrement dans le secteur des Études, la dualisation de la durée du travail avec d'un côté la grande majorité du personnel et de l'autre les cadres supérieurs, les spécialistes et les dirigeants.

40. L'année 1994 est l'année où la production à l'étranger dépasse la production domestique. En 1997, 277.000 Volkswagens ont été produites en Espagne par la Seat, alors que seulement 43.000 Seats ont été assemblés en Allemagne.

Fiat, Renault et PSA. Les véhicules utilitaires sont devenus une branche autonome. Cette politique devait entraîner un accroissement important des marges. C'est ainsi que les marges dégagées par la Golf devaient passer de 150-400 DM en 1995 à pas moins de 1000-3000 avec la Golf lancée en 1997. La mise en commun des plates-formes avait en contrepoint la différenciation nette des réseaux de vente: chaque marque a eu à partir de 1995 son propre réseau de vente, seuls les petits vendeurs ont pu vendre en même temps des Volkswagen, des Audi, voire des SEAT et Skoda. Par ailleurs, l'activité « véhicules utilitaires » a été constituée en branche autonome, en regroupant l'usine de Hanovre et l'activité poids lourds de Volkswagen do Brasil. Chaque branche est représentée au « corporate board », de même que chaque « région ».

Le troisième volet de la stratégie « volume et diversité » de Volkswagen a été en effet l'internationalisation. Le groupe a produit en 1997, 29,0% de sa production mondiale de véhicules (4,3 millions) en dehors de l'Union Européenne et des pays d'Europe centrale. Outre l'Europe, trois régions ont été constituées en Direction: l'Amérique latine et l'Afrique, l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique. L'implantation de Volkswagen dans ces trois régions se caractérise par le choix privilégié d'un pays pour les desservir, à la différence des autres constructeurs qui tendent à se disperser, et par le contrôle du capital: Brésil dans le premier cas, le Mexique dans le second, la Chine pour le troisième. À chaque fois des niveaux de production significatifs sont atteints (de 300 à 600.000 véhicules), y compris en Chine, où Volkswagen est le seul constructeur à être parvenu à vraiment s'implanter.

Volkswagen a essayé de mettre en oeuvre quelques méthodes dites « japonaises », non pas dans ses usines ouest-allemandes, mais dans deux usines nouvelles, celle de Martorell en Espagne, et celle de Mosel en ex-Allemagne de l'Est, en faisant appel à un dirigeant débauché de Nissan UK dans le premier cas, puis en nommant à Mosel un cadre formé à Martorell (Jürgens, 1998). Volkswagen ne semble guère avoir appris de sa collaboration avec Nissan depuis 1981 pour la fabrication d'une variante japonaise de la Passat à l'usine de Zama, et de sa collaboration avec Toyota pour la fabrication d'un *pick-up* à Hanovre depuis 1987. On le sait, Nissan n'est pas Toyota. Nissan et Volkswagen ont en commun de donner la priorité aux solutions techniques et à la main-d'oeuvre techniquement qualifiée: ce qui les différencie complètement de Toyota. Outre que les expériences faites dans les deux usines citées n'ont pas fait école dans les autres, l'organisation et l'appareil productifs de Volkswagen ont été beaucoup plus marqués par la politique de commonalisation des plates-formes et de modularisation des modèles. Cette politique a permis de déspecialiser les usines, et d'y assembler des modèles partageant la même plate-forme. Le module est défini chez Volkswagen comme un sous-ensemble remplissant une fonction particulière du véhicule, qui est différencié selon les modèles et qui peut en conséquence être produit et assemblé indépendamment (Wilhelm, 1997). L'interface identique des modules remplissant la même fonction, mais correspondant à des modèles différents, permet de les assembler à leur plate-forme commune avec les mêmes machines automatiques, sans que celles-ci aient besoin d'une grande flexibilité. La discussion sur le travail en groupe, impulsée par les comités d'entreprises, existait depuis 1987. En 1991, un accord a été conclu entre les comités et la Direction pour l'introduction des groupes à titre expérimental. Mais le scepticisme était grand, particulièrement à Wolfsburg où 10 expériences seulement étaient en cours deux ans après la signature de l'accord. L'arrivée de la nouvelle Direction a modifié la donne. Ignacio Lopez a mis l'accent sur l'optimisation de la production et de la logistique par le CIP (continuous improvement squared). Il s'est agi d'actions intenses

d'amélioration menées par des experts des différentes zones, y compris parfois de simples travailleurs, au sein d'ateliers. En 1994, 6.300 réunions de travail se sont tenues à Volkswagen, concernant 60.000 travailleurs. Ce système a clairement empêché le développement des groupes de travail et a réduit les cercles de qualité existants aux suggestions individuelles <sup>41</sup>.

Volkswagen a réussi à faire au cours des années quatre-vingts dix ce que General Motors n'a pas pu et su faire: offrir une diversité suffisante, obtenir une croissance importante des volumes, produire des voitures d'une qualité un peu supérieure à la moyenne. Il le doit bien sûr à sa politique de commonalisation entre ses quatre marques, effectivement et rapidement mise en oeuvre, mais aussi à un marché européen, qui reste, malgré des tensions vers une certaine hétérogénéisation, classiquement hiérarchisé, grâce à des modes de distribution des revenus nationaux qui n'ont pas été en définitive complètement remis en cause. Il le doit aussi à une production, hors Europe, très concentrée sur quelques modèles répondant à une clientèle de taxis, de fonctionnaires et de travailleurs indépendants: Coccinelle, Gol, Golf, Santana, Combi, et plus récemment à une clientèle américaine nostalgique, avec la Beetle.

La clarté de la stratégie de Volkswagen a toutefois été obscurcie par la volonté de Ferdinand Piech d'être présent à tout prix sur le créneau de la voiture de luxe, avec le rachat coûteux de Bentley, après avoir découvert que BMW était finalement propriétaire de la marque Rolls-Royce, et avec la relance de la marque française de prestige Bugatti. Est-ce que la marque Volkswagen parviendra à devenir un équivalent de Mercedes, avec des modèles qui partagent les mêmes plates-formes que les modèles de Skoda ou Seat, alors que la clientèle aisée et fortunée cherche, y compris en Europe, des modèles de voiture aux attributs socialement distinctifs beaucoup plus manifestes?

Dès 1989, l'année où il atteignait le plus haut niveau de production qu'il ait jamais atteint en Italie (1,95 millions de véhicules particuliers), Fiat a commencé à prendre des mesures de réduction des coûts, aux premiers signes de ralentissement de la demande: externalisation de fabrication et réduction des effectifs, notamment parmi les employés <sup>42</sup>. Elles n'ont pas été suffisamment rapides pour arrêter la remontée du point mort, arrivé à proximité de la valeur ajoutée en 1990 et 1991. C'est cependant dans ce contexte, que Fiat a lancé l'année suivante, un vaste plan quinquennal, « à la limite du téméraire » selon le mot de Giovanni Agnelli <sup>43</sup>, pour réactiver sa stratégie de « volume et diversité » à l'échelle internationale et en même temps pour bâtir un compromis de gouvernement de l'entreprise autour d'une nouvelle organisation productive et une nouvelle relation salariale. Il l'a fait alors que le marché européen et surtout italien entraînait dans une phase de stagnation pendant quatre longues années, de 1993 à 1996 <sup>44</sup>. Grâce aux ressources du groupe et ses résultats bénéficiaires <sup>45</sup>, Fiat-Auto a pu poursuivre de manière volontariste son plan malgré un point mort passé nettement au-dessus de sa valeur ajou-

---

41 Ignacio Lopez n'a pas eu le temps de réaliser chez Volkswagen « l'usine de rêve » qu'il prévoyait d'implanter au pays Basque espagnole. Elle devait se réduire à l'assemblage de quelques modules produits par des fournisseurs de premier rang, voire assemblés par eux-mêmes directement sur la chaîne finale. C'est finalement Daimler qui construisit le premier une usine de ce type à Hambach en France pour assembler la Smart. Volkswagen l'a fait au Brésil pour des véhicules utilitaires.

42. Les achats hors du groupe sont passés de 48,0% en 1987 à 53,0% en 1997. Les effectifs de Fiat Auto ont régressé de 133.431 en 1990 à 118.109 en 1997 (Camuffo, Volpato, 1998).

43. *La Stampa*, juillet 1995, cité dans *La Lettre du GERPISA*, n°105, juillet 1996, p.13.

44. Le marché italien des véhicules particuliers est resté pendant ces quatre années au niveau historiquement bas de 1,7 million d'unités.

45. En 1966, Fiat-Auto représentait 54,5% du chiffre d'affaires du groupe, dont les résultats nets s'élevaient à 2.371 milliards de lire, alors que Fiat-Auto était déficitaire de 193 milliards (CCFA 1998).

tée. Les premiers fruits de ce pari audacieux sont apparus en 1996 et 1997, notamment dans les pays émergents, avant que la crise asiatique et ses conséquences ne viennent assombrir les perspectives du constructeur.

Diversification de la gamme et commonalisation des plates-formes d'une part et internationalisation de la production ont été les deux piliers de la relance. Les possibilités de croissance externe en Italie étaient en effet épuisées après l'acquisition d'Alfa Romeo en 1987 et le rachat d'un petit constructeur, Innocenti, et d'une firme de voiture sportive, Maserati, en 1990. Fiat a toutefois eu recours à des alliances, comme d'autres constructeurs, pour faire des économies d'échelle. Fiat s'est associé à PSA en constituant une société conjointe, Sevelnord, basée en France, qui produit depuis 1994, des monospaces partageant la même plate-forme, sous quatre marques différentes: Citroën, Fiat, Lancia, Peugeot <sup>46</sup>. Pour un constructeur multi-marques <sup>47</sup>, Fiat offrait au début des années quatre-vingts dix un nombre limité de modèles: en l'occurrence 13. Il en a porté le nombre à 20 en 1996. Ce faisant il a en même temps redéfini la cible de chacune de ses marques et sa politique de plate-forme. La marque Fiat a été spécialisée dans le bas de gamme et la gamme moyenne inférieure, Lancia dans la gamme moyenne supérieure et le haut de gamme bourgeois, avec l'appendice Autobianchi et sa petite voiture urbaine Y10, enfin Alfa Romeo dans les voitures à caractère sportif. L'augmentation du nombre de modèles s'est faite en réduisant le nombre de plates-formes, portant ainsi le taux de commonalisation moyen à trois modèles par plate-forme. Mais la stagnation du marché italien et la qualité des véhicules prenant du retard par rapport à la moyenne des voitures du marché européen ont empêché Fiat d'augmenter son volume moyen par plate-forme, resté à moins de 200.000 unités. La commonalisation des plates-formes entre marques a eu pour conséquence d'enlever aux modèles Alfa Romeo l'originalité qui en constituait le principal attrait auprès des clients. Fiat a été contraint de leur redonner le style et le type de mécanique qui en avaient fait le succès (Mory, 1998).

La croissance du volume mondial de production de Fiat <sup>48</sup> est venue en fait de son engagement résolu dans les pays émergents (Volpato, 1998). Fiat a inscrit cette extension dans un projet d'ensemble visant à intégrer la conception et la production d'un modèle spécifique à ces pays, la Palio <sup>49</sup>, dans une organisation internationale de la firme. Fiat a produit en 1997 40,0% de ses voitures hors de l'Union Européenne, et 25,0% hors de l'Europe au sens large, soit au total 2,74 millions de véhicules particuliers, son maximum historique. Il a pour cela investi prioritairement dans le Mercosur (Brésil et Argentine), la Pologne et la Turquie. Il a racheté en 1992 la société polonaise FSM qu'il a éclaté en trois sociétés, dont Fiat Auto Poland (Balcet, Enrietti, 1997). Cette filiale a assemblé ses modèles, la Cinquecento puis la Seicento (qui hésitent entre le modèle économique et la voiture urbaine pour pays développés), puis a lancé la production de la gamme Palio. Ce programme d'implantation dans les pays émergents devait se poursui-

---

46. Les deux constructeurs ont fait pour les véhicules monospaces, ce qu'ils avaient déjà fait pour les véhicules utilitaires légers en 1978, en constituant la Sevel (Société Européenne de Véhicules Légers), société conjointe basée en Italie.

47. Les marques automobiles du groupe étaient donc alors Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Autobianchi, Innocenti, sans compter Ferrari et Maserati.

48. La production mondiale de véhicules particuliers est passée de 2,16 millions en 1990 à 2,74 millions en 1997.

49. Il s'agit d'un modèle adapté aux conditions de circulation locales et suffisamment dépouillé pour en abaisser le prix. Il a été conçu à partir de la plate-forme de la Uno, qui toutefois semble avoir subi des transformations d'une importance telle que l'on peut parler in fine d'une plate-forme propre. Il doit se décliner en cinq versions: un bicorps à trois portes (la Palio), un tricorps à quatre portes (la Siena), un break (Palio Weekend), un pick-up et un van.

vre en direction de la Russie, de l'Inde, de la Chine et de l'Afrique du Sud. Mais la crise asiatique et ses contrecoups en Russie et en Amérique latine ont brutalement fait chuter les marchés émergents. Est-ce que Fiat-Auto sera en mesure de supporter ce nouveau choc, à peine redevenu bénéficiaire? Tout dépend de la profondeur de la réorganisation en Italie et de l'adhésion des salariés à celle-ci. Qu'en a-t-il été?

La notion de *fabbrica altamente automatizzata* (*Hight Automated Factory*) a été remplacée par celle de *fabbrica integrata* (*Integrated factory*) (Camuffo, Volpato 1998). Fiat a signifié par ce changement d'appellation qu'il ne comptait plus exclusivement sur l'automatisation pour développer la productivité, la qualité et la flexibilité, mais qu'il entendait l'intégrer dans un ensemble organisationnel et social cohérent pour améliorer les performances de la firme. La manifestation la plus marquante de cette politique d'« intégration » a été l'organisation des ouvriers des ateliers de production en UTE (*Unità Tecnologica Elementare*). Ces UTE ont en charge un segment du process, assurent une partie des fonctions d'entretien, d'auto-contrôle et d'amélioration continue en fonction des objectifs de l'entreprise, et sont aidées par des équipes techniques décentralisées (Camuffo, Micelli, 1998). Cette organisation a été généralisée à toutes les usines en 1992. Mais elle a trouvé les meilleures conditions d'application dans les deux nouvelles usines que Fiat a construites dans le Sud de l'Italie: l'usine d'assemblage de Melfi et l'usine de moteur de Pratola Serra.

Les syndicats ne se sont pas opposés à la *fabbrica integrata*, mais ils n'ont pas été associés à sa préparation et à sa mise en oeuvre. Ils ont accepté que l'augmentation des salaires ne soit plus liée aux gains nationaux de productivité, mais aux performances de l'entreprise. Le système de salaire a toutefois éclaté en de multiples modalités de paiement, au détriment de la rétribution de l'effort collectif demandé aux UTE. Outre qu'il n'encourage pas l'intégration par ce système, Fiat contribue, directement et indirectement par l'exemple qu'il donne, à hétérogénéiser les revenus, et ce faisant la demande automobile, au détriment de sa propre gamme.

Nissan est probablement, parmi les constructeurs qui poursuivent une stratégie de « volume et diversité », celui qui sort le plus affaibli des années quatre-vingts dix. Sa production mondiale, tous véhicules, a diminué lentement d'année en année, passant de 3,18 millions à 2,83, en raison d'une chute au Japon, que l'accroissement de la production à l'étranger n'a pas compensé. Ces exercices ont été déficitaires au niveau mondial depuis 1993, à l'exception de l'année fiscale 1996-7. Son endettement a atteint un niveau inégalé.

L'éclatement de la bulle financière et le retournement du marché automobile au Japon ont particulièrement affecté Nissan dont la pénétration est descendue à 18% en 1994. La production domestique est tombée de 2,02 millions de véhicules particuliers et 0,39 de véhicules utilitaires légers en 1990 à respectivement 1,51 et 0,18 en 1997. Ces baisses ont été le fait aussi bien des ventes intérieures que des exportations. Le maintien du nombre de modèles à 23, la diminution du taux de commonalisation à 1,33, joints à la baisse de la production domestique ont conduit à un volume moyen par plate-forme de 87.000 pour la période 1990-1994, soit un niveau de constructeur spécialiste! La qualité des voitures Nissan est en outre passée au-dessous de la moyenne (à -1,90). La production à l'étranger a progressé jusqu'en 1994, atteignant alors 0,94 million de véhicules, mais elle a plafonné ensuite à ce niveau. La pénétration de Nissan a diminué aussi sur les grands marchés extérieurs.

Bien que Nissan ait ramené ses effectifs au Japon de 55.326 en 1990 à 41.266 en 1997 et qu'il ait fermé une de ses cinq usines d'assemblage, l'usine de Zama, en 1995, il

n'a pu que diminuer lentement ses dépenses. Conformément à son « compromis de gouvernement », il n'a pas licencié et a dû payer le coût des réductions d'effectifs, bien qu'aidé par l'Etat. Les mesures qu'il a prises pour redresser sa situation ont en outre impliqué des dépenses nouvelles.

Ces mesures ont concerné trois domaines. En matière de politique produit, Nissan a tardé à renouveler sa gamme, et à offrir des véhicules dits « récréatifs » dont la demande a fortement augmenté au Japon, et il s'est laissé devancer sur ce créneau par les autres constructeurs. Il a rattrapé son retard en 1997. Mais il n'a pas substantiellement modifié sa politique de plate-forme, ni sa politique d'alliance <sup>50</sup>, pour accroître ses volumes. En revanche, il a instauré une division régionale de sa production dans les pays du sud-est asiatique, spécialisant chacun d'eux dans la fourniture privilégiée d'un composant. Concernant son organisation productive et sa relation salariale, Nissan a continué à miser sur la technologie. Il a mis en place un système ambitieux de synchronisation informatique en temps réel des flux (commandes, achats, production, distribution), seul moyen à ses yeux de parvenir au zéro stock. Il a espéré que l'obligation du respect puis de réduction des délais de livraison aux clients créerait, grâce à ce système, une contrainte à la productivité et à la qualité. Pour maintenir la variété de ses modèles, il a conçu un système appelé *Intelligent Body Assembly System* composé de robots programmables dont il espérait flexibilité, qualité et productivité (Naitoh et alii, 1997). Enfin, Nissan a décidé de développer son activité équipementière en fournissant aussi d'autres constructeurs, comme le fait notamment General Motors. La part de son chiffre d'affaires mondial résultant de cette activité est passée de 20,4% en 1990 à 26,9% en 1994. Il s'est diversifié également dans l'aéronautique et le spatial, mais ces secteurs restent marginaux.

En 1998, les mesures prises n'avaient pas encore produit les résultats escomptés. Nissan s'est finalement décidé à surmonter ce qui semble avoir été une de ses principales difficultés: une large variété de modèles faiblement commonalisés. Il a annoncé qu'il allait réduire le nombre de ses plates-formes à 5. Pour l'heure, il doit réduire ses capacités de production au Japon, une nouvelle usine pouvant être fermée, et combler ses déficits et son endettement en cédant des actifs, ce qu'il faisait fin 1998.

### 3.3. La stratégie « volume » a-t-elle de nouveau un avenir?

La restructuration Ford et son recentrage sur l'activité automobile durant la deuxième moitié des années quatre-vingts n'ont pas été suffisants pour faire face au retournement de conjoncture au début des années quatre-vingts dix. Il a eu trois années difficiles, de 1990 à 1992, au moment où le marché américain était au plus bas et où le marché européen commençait à fléchir: deux exercices déficitaires sur trois, un point mort au-dessus de la valeur ajoutée. En revanche, il a dépassé dès 1994 le pic de ses productions mondiales et américaines de 1988. Il a plafonné ensuite aux alentours de 6,60 millions de véhicules dans le monde <sup>51</sup> et de 4,40 en Amérique du Nord. Il est redevenu nettement bénéficiaire, malgré les déficits de sa filiale européenne et des mauvais résultats de Mazda. Que s'est-il passé?

50. La politique d'alliance de Nissan, hors du Japon, reste limitée. Il a conclu une alliance avec Ford en 1995 pour produire aux États-Unis des monospaces partageant la même plate-forme: le Mercury Villager et le Nissan Quest (50.000 environ), et en Espagne un tout-terrain: le Ford Maverick et le Nissan Terrano.

51. Sans compter Mazda, dont il a pris le contrôle effectif en 1996 en portant sa participation au capital de 24,5 à 33,4%.

Ford a mis en oeuvre une politique de mondialisation de ses produits et de son organisation. Il a tout d'abord lancé en 1993 un modèle qui peut être considéré comme sa première voiture mondiale: la Mondeo/Contour/Mystique. Conçu en Europe, ce modèle est produit dans trois sites: à Genk en Belgique, à Kansas City aux USA et à Cuautitlan au Mexique. Il a ensuite adopté un projet intitulé Ford 2.000 dont les buts étaient de réduire les activités de conception et de fabrication faites en double de part et d'autre de l'Atlantique et de diminuer le nombre des fournisseurs en recourant aux mêmes pour des pièces identiques. Pour ce faire, les activités automobiles de Ford en Amérique du Nord et en Europe ont été fusionnées en 1995 dans une seule entité « Ford Automotive Operations », composée de quatre divisions fonctionnelles: produit, fabrication, achat et vente. La division « produit » a été divisée en cinq « centres-produit »: quatre basés aux États-Unis et un en Europe. Aux États-Unis sont conçus les grands modèles de voitures particulières, traction avant et traction arrière, les *lights trucks* et les véhicules commerciaux. L'Europe a en charge la conception des modèles de gamme moyenne et basse, Jaguar demeurant une société séparée, bien que devant coopérer avec le centre américain des grandes voitures à traction arrière. L'Amérique latine et l'Asie-Pacifique étaient laissés temporairement en dehors de cette réorganisation, en attendant principalement que les liens avec Volkswagen d'une part et Mazda d'autre part se précisent.

Finalement Ford et Volkswagen ont décidé de dissoudre en 1995 leur société conjointe, Autolatina, qu'ils avaient créée au Brésil et en Argentine en 1990, après avoir constitué une holding commune du même nom en 1987. La forte reprise du marché automobile dans le Mercosur, les nouvelles règles douanières enlevaient probablement de l'intérêt à l'alliance. Mais il semble que ce soit le refus de Volkswagen de partager la plate-forme de la Gol qui aurait conduit Ford à se retirer et à lancer la production de la Fiesta, puis de la Ka. En Asie, Ford a porté sa participation dans le capital de Mazda à 33,4% et a pris la direction effective de ce constructeur, à la suite notamment de quatre exercices consécutifs déficitaires. Mazda paye chèrement sa stratégie de multiplication de ses modèles: (dont le nombre est passé de 8 en 1988 à 20 en 1994), faisant tomber son volume moyen par plate-forme (1,68) à 66.000, la qualité de ses produits, qui est avec elle de Toyota la plus élevée de tous les constructeurs, ne lui a pas permis de retenir ses clients <sup>52</sup>. Fin 1998, la place de Mazda dans le groupe Ford n'était toutefois pas encore clairement définie. Après la crise financière asiatique de 1997, Ford a été pendant quelque temps considéré comme le probable repreneur du constructeur coréen Kia <sup>53</sup>, en état de faillite. C'est finalement Hyundai qui a été retenu.

Les fruits du plan Ford 2.000 sont encore à venir et à évaluer. Le nombre des fournisseurs est descendu à 1.600. Mais la Mondeo n'a pas rempli totalement l'espoir mis en elle. Les profits de Ford depuis 1993 ont eu en fait pour principale origine le succès de ses *lights trucks* sur le marché américain, dont les ventes ont progressé de 60,8% depuis 1990. Elles ont dépassé celles des véhicules particuliers en 1993. Ford détenait 32,1% du marché des *lights trucks* en 1997, après avoir dépassé General Motors, traditionnellement le premier, en 1995. Le modèle de véhicule le plus vendu aux États-Unis en 1997 a été le *pick-up* Ford F-series, soit 746.000 unités représentant 19,5% des ventes totales de Ford sur ce marché <sup>54</sup>. Ford offre aux États-Unis autant de modèles de *lights trucks* que de voitures, respectivement 11 et 12 en 1997, mais la commonalisation

52. Sa production mondiale est tombée de 1,75 million en 1990 à 0,98 en 1997.

53. Ford détenait fin 1996 9,4% du capital de Kia et Mazda 7,5% (CCFA, 1997)

54. Le deuxième modèle le plus vendu est encore un *light truck*, l'Explorer, avec 384.000 unités devançant le premier modèle de véhicule particulier, la Taurus, avec 357.000.

des *lights trucks* est plus élevée que celle des véhicules particuliers, 2,2 contre 1,5. Son volume moyen de véhicules particuliers par plate-forme est cependant resté au-dessus des 200.000.

Ford a été pendant longtemps le constructeur le plus internationalisé industriellement <sup>55</sup>. En 1997, 35% de sa production étaient réalisés hors de l'Amérique du Nord. Il a été rejoint et dépassé par Honda (44% hors Japon), Fiat (39% hors l'Union Européenne), Volkswagen (37% hors Union Européenne), Nissan (36% hors Japon), General Motors (32% hors Amérique du Nord). En revanche, si l'on intègre Mazda à Ford, les proportions changent. Ford devient presque aussi internationalisé que Honda (42% hors Amérique du Nord).

En fait, si l'on exclue Mazda, l'internationalisation de Ford se limite pour l'essentiel de sa production hors Amérique du Nord à l'Union Européenne (27% contre 7% dans le reste du monde). Ford y produit presque autant de véhicules particuliers qu'en Amérique du Nord, avec une offre deux fois plus limitée: 7 modèles de voitures (après être resté longtemps de 1987 à 1994 à 4) <sup>56</sup>, Mais son taux de commonalisation est passé de 1 à 1,4. Le volume moyen de voitures par plate-forme se situe donc en Europe au niveau remarquable de 319.000 en 1997 pour une production de véhicules particuliers qui varie entre 1,3 et 1,6 million depuis 1990. Ford a constitué avec Volkswagen au Portugal en 1991 une société conjointe, AutoEuropa Automoveis, qui produit depuis 1995 trois modèles de monospaces, dont un de marque Ford, partageant la même plate-forme <sup>57</sup>. Malgré les économies d'échelle réalisées, Ford-Europe, notamment les filiales anglaise et allemande, ont eu sur la période des points morts supérieurs à la valeur ajoutée. La raison en a été probablement une gamme vieillissante et une qualité inconstante, qui sur la période s'est située légèrement au-dessous de la moyenne.

Ford a révisé sa politique produit dans la gamme basse et moyenne. Il a opté pour des modèles qui se distinguent par leur style et leur niveau d'équipement tout en maintenant des prix bas. Il a lancé, avec les modèles Ka et Focus, le style *edge design*, dont l'origine a été en fait la solution trouvée pour faciliter la soudure des éléments de carrosserie <sup>58</sup>. En revanche, il a abandonné le haut de gamme en ne renouvelant pas la Scorpio, au profit d'un modèle Lincoln exporté des États-Unis et surtout de Jaguar dont la descente en gamme est programmée <sup>59</sup>. Il produira à la place deux véhicules récréatifs sur plate-forme Fiesta et Focus (Mory, 1998).

Le miracle Hyundai n'était pas sans fragilité. La capacité de renouvellement des produits, au moment où il est un argument essentiel dans la compétition entre les divers producteurs, s'est avérée relativement réduite. Des firmes qui comme Mitsubishi avaient transmis leur expertise technologique ont été incitées à une plus grande prudence pour mieux préserver leur avance technologique.

---

55. Sa production était réalisée au début des années 70 à 70% aux États-Unis, 23% en Europe et à 7% dans le reste du monde.

56. Si l'on excepte les trois modèles de Jaguar (racheté en 1989) et les trois autres de Aston-Martin Lagonda (racheté en 1987)

57. Le Ford Galaxy, le Volkswagen Sharan, le Seat Alhambra.

58. On retrouve là un vieux principe de conception, consistant à optimiser stylistiquement des impératifs fonctionnels.

59. Ford suit en cela une tendance générale en Europe. Fiat n'a pas renouvelé la Croma, au profit de sa filiale Lancia. Opel a fait de même avec la Senator au profit de Saab.

### **3.4. Toyota à la recherche d'un nouveau « compromis de gouvernement de l'entreprise », voire d'une nouvelle stratégie de profit**

Pour répondre à la crise du travail, larvée mais préoccupante, qui marque la fin de l'économie de la bulle, Toyota a, dans ses nouveaux établissements, atténué le principe des flux tendus, aménagé et réduit le temps de travail et réformé ses méthodes de détermination des salaires. Un nouveau modèle Toyota est donc probablement en train d'émerger.

Certaines des mesures prises par Toyota pour surmonter la crise du travail auraient pu être abandonnées avec le retournement de la conjoncture et une détente relative du marché du travail. La production domestique de Toyota est passée de 4,11 millions en 1991, son pic historique, à 3,50 en 1997. Mais Toyota non seulement n'est pas revenu sur son changement de cap, mais il a étendu ses réformes à l'ensemble des usines. Ce qui témoigne de la profondeur de la crise du travail. Le compromis salarial, fondateur du toyotisme, a donc été véritablement remis en cause. Si Toyota a continué à garantir l'emploi, bien que pour la première fois depuis le début des années cinquante ses effectifs aient régressé (de 75.300 en 1992 son maximum historique à 68.600 en 1996), les salariés ne sont plus contraints par le système de salaire à réduire les temps standard et donc leurs effectifs à volume constant. Toyota a été contraint de rechercher de nouvelles façons d'impliquer ses salariés pour poursuivre sa stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant » (Shimizu 1995, Freyssenet 1995).

Il est possible aussi que Toyota cherche une nouvelle stratégie de profit. N'a-t-il pas créé, en même temps qu'il modifiait profondément son système de production, une division des véhicules nouveaux, dont la mission est de concevoir et de lancer des véhicules qui répondent aux nouvelles demandes de la clientèle. Il ne s'est pas contenté de copier rapidement les véhicules récréatifs de Mitsubishi, comme il est logique dans la stratégie qui est la sienne et devenir leader en la matière au Japon, mais il vise aussi à lancer des modèles innovants. Il a commencé à le faire en lançant, le premier, en grande série, bien qu'à perte, un véhicule bi-énergie, essence et électricité, qui semble être bien accueilli, la Prius. Envisage-t-il de poursuivre dans cette voie ? Si telle était le cas, changerait-il complètement de stratégie en visant l'innovation et la flexibilité, ce qui paraîtrait un pari audacieux, ou bien pense-t-il pouvoir rendre conciliables « innovation et flexibilité » avec la « réduction permanente des coûts à volume constant », inventant ainsi une stratégie qui optimiserait toutes les sources de profit, la réduction des coûts demeurant cependant le principe directeur. Il n'est pas impossible, on l'a déjà dit et vu, qu'un constructeur parvienne à rendre compatibles des sources qui *a priori* ne le sont pas. Mais l'on sait aussi que l'invention d'une nouvelle stratégie demande beaucoup de temps avant de trouver les moyens techniques, organisationnels, financiers et sociaux pouvant la mettre en œuvre de manière profitable.

### **3.5. La stratégie « innovation-flexibilité » en phase avec l'évolution de nombre de marchés et de rapports salariaux nationaux**

La diversification des modes de vie, elle-même conséquence de trajectoires professionnelles de plus en plus contrastées dans certains pays, a ouvert des perspectives de profits à celles des firmes comme Chrysler qui ont centré leur stratégie de profit sur « innovation et flexibilité ». Étant donnée la polarisation des revenus et plus encore des patrimoines qui marquent le début des années quatre-vingts dix, cette stratégie se révèle

parmi les plus rentables. On peut constater qu'au sortir de la récession du début des années quatre-vingt-dix, le classement des niveaux de rentabilité s'inverse par rapport à la fin des années quatre-vingts (Tableau 1).

Tableau 1 : LES CONSÉQUENCES DES CHANGEMENTS DES MODES DE CROISSANCE NATIONAUX SUR LA PERTINENCE DES DIFFÉRENTES STRATÉGIES DE PROFIT

TYPE DE TRANSITION		Exemple de pays concernés	Volume	Volume et diversité	Réduct. perman. des coûts	Qualité	Innovat. flexibilité	Conformité à l'observation des années 90
1. « consommateur et coordonné »	« consommateur et concurrentiel »	États-Unis	--	-	+	+	++	Santé de Chrysler et de la filiale Honda, problèmes persistants de GM, hésitation stratégique de Ford, succès des transplants de Toyota
2. « concurrentiel et partiellement coordonné »	« concurrentiel et concurrentiel »	Royaume-Uni	--	-	++	++	+	Disparition ou rachat des constructeurs anglais. Difficultés des filiales des constructeurs américains et japonais. Succès commerciaux des constructeurs spécialistes allemands, de Renault et de Toyota
3. « consommateur et coordonné »	« exportateur-prix et partiellement coordonné »	France Italie	--	0	+	+	+	PSA trouve en Europe et par des co-productions les volumes supplémentaires que le marché national ne lui donne plus, à la différence de Fiat. Relance de Renault par les modèles innovants. Progrès de Toyota et des spécialistes allemands
4. « exportateur spécialisé et coordonné »	« exportateur spécialisé et partiellement coordonné »	Allemagne	-	0	+	++	+	Affirmation de BMW, Mercedes, Porsche Volkswagen trouve à l'international et par le rachat de deux constructeurs européens les volumes supplémentaires dont il a besoin
5. « exportateur-prix et coordonné »	« exportateur-prix et partiellement coordonné »	Japon	--	--	-	+	+	Honda gagne des parts de marché sur Nissan. Toyota résiste à la baisse de la demande. Mitsubishi progresse grâce à des modèles innovants, mais n'a pas l'indépendance financière nécessaire
6. « investisseur et inégalitaire »	« exportateur-prix et coordonné »	Corée	+	+	0	-	0	La croissance de la demande grâce à l'instauration de règles de distribution du revenu national renforce Hyundai, Kia et Daewoo, toutefois très endettés
7. « rentier et partiellement coordonné »	« exportateur-prix et concurrentiel »	Mexique	-	+	0	+	+	Les firmes multinationales utilisent l'avantage des bas salaires pour être plus compétitives aux États-Unis. Croissance modérée et hétérogène de la demande nat.
8. « investisseur et pénurique »	« investisseur et concurrentiel »	Chine	-	+	+	++	+	Myriades de constructeurs locaux et hésitations des firmes multinationales. Difficultés de VW en fin de période
9. « investisseur et pénurique »	« rentier et concurrentiel »	Russie	--	+	0	++	+	Peu de modèles sont susceptibles de prouver leur viabilité dans un environnement politique et économique incertain et conflictuel

En 1988, General Motors bénéficiait encore du taux de marge le plus élevé, de l'ordre de 6 %, devançant légèrement Ford, mais distançant nettement Chrysler. En 1994, après la reprise, le taux de marge de Chrysler culmine aux environs de 12 %, surpassant Ford et plus encore General Motors qui ne parvient pas à récupérer sa position de *leader* de l'industrie en terme de rentabilité tout au moins. Plus encore, le rapide rebond de Chrysler suggère que les plans de réorganisation de la firme concernant en particulier la sous-traitance <sup>60</sup> et la recherche d'une grande flexibilité productive ont porté leurs fruits. Pour la première fois dans la longue histoire toute en montagnes russes de Chrysler, l'entreprise dispose peut-être d'un modèle organisationnel cohérent par rapport à la stratégie de profit et pertinent vis-à-vis du mode de croissance, autocentré et concurrentiel. Les ingénieurs qui avaient mené une étude sur Honda, les équipes de conception issues d'AMC conduites par François Castaing et les cadres, dont Glenn Gardner, qui avaient été envoyés dans la filiale Diamond-Star Motor, commune avec Mitsubishi, ont soutenu qu'il était possible de concevoir de nouvelles plates-formes et de nouveaux modèles attractifs et de qualité en deux fois moins de temps et avec beaucoup moins d'argent que par le passé, si étaient mis en place des équipes-projets dans lesquelles travailleraient ensemble les différents spécialités de la construction automobile, et auxquelles seraient associés tout au long du projet les fournisseurs, les concepteurs des moyens de production et les usines de fabrication.

60. C'est à ce facteur que Jeffrey Dyer (1996) attribue l'essentiel de la performance de Chrysler. L'interprétation présente est plus structurelle : Chrysler dispose enfin d'un modèle à peu près cohérent, pertinent par rapport au régime institutionnel des années quatre-vingt-dix.

Lee Iacocca, ayant finalement accepté la constitution d'une équipe-projet pour la réalisation d'une nouvelle plate-forme, la LH (surnommée chez les concurrents *the Last Hope*), Castaing devenu vice-président du développement du produit confie à Gardner la conduite de ce projet au début de 1989. La rapide progression du projet amène Castaing et son patron, Robert Lutz, à organiser les 7.000 personnes des Études en équipes de plate-forme. Les trois modèles *mid-sized* issus de la LH, la Dodge Intrepid, la Eagle Vision et la Chrysler Concorde, sont commercialisés en septembre 1992 et sont un succès, aussi important pour la firme que la Taurus a pu l'être pour Ford, et le moteur CVCC pour Honda (Ingrassia, White, 1994, 440). Ils restaurent la réputation de Chrysler en matière de conception mécanique et de style

Robert Eaton, ancien président de General Motors Europe, remplace Lee Iacocca en 1992. Il confirme et systématise les transformations engagées. En avril 1991, la réalisation d'une plate-forme pour un modèle sub-compact, la Neon, avait été décidée. Le coût total de développement à ne pas dépasser était de 1,3 milliards de \$. La Neon a été présentée au Salon automobile de Francfort en septembre 1993. En trois ans, la gamme a été entièrement renouvelée. Des plates-formes nouvelles ont été réalisées respectivement pour la Jeep Grand Cherokee, pour un nouveau pick-up, le Ram truck, et pour deux modèles « compact », la Cirrus et la Stratus.

En 1993, Chrysler a 16 modèles et 10 plates-formes. Il a réduit la commonalisation de ses véhicules pour mieux en assurer l'originalité et répondre aux attentes de ses différentes clientèles. Chrysler est devenu un des constructeurs les moins chers, dégagant un profit moyen par véhicule de 1.259\$ en 1994. La qualité n'est toutefois pas encore au niveau requis par la concurrence. Chrysler doit aussi renouveler ses moteurs. Chrysler prouvera qu'il a opté définitivement pour une stratégie « innovation et flexibilité » s'il consacre ses actuels moyens financiers à la conception d'une nouvelle génération de modèle, avant le prochain retournement du cycle et s'il continue à être précurseur, au moins commercialement, en proposant des véhicules qui répondent à des besoins ignorés ou en formation.

Sa fusion avec Daimler ne manque pas de créer un doute de ce point de vue-là. Quel rôle va jouer Chrysler dans le nouvel ensemble? Comment pourra-t-il conserver une stratégie « innovation et flexibilité », alors qu'elle requiert des moyens et des dispositions très différents de ceux que Daimler utilise pour mener sa stratégie de « qualité »? Compteraient-ils les rendre compatibles et surtout profitables en les associant? Au terme de ce siècle automobile, on mesure le défi que cela constitue et les dangers qui guettent les deux constructeurs. Mais nous examinerons ces questions, lorsque nous considérerons Mercedes, qui va prendre la direction de l'ensemble.

L'éclatement de la bulle spéculative et la récession qui l'a suivi au Japon ont fortement affecté Honda, en raison du choix fait pour les voitures sportives et de luxe au détriment des véhicules récréatifs. La demande de ce type de voiture a brutalement baissé, au moment où il lançait encore de nouveaux modèles sur ce créneau. La production au Japon est passée de 1,38 million en 1990 à 0,99 en 1995, baisse s'expliquant à part égales par celle des exportations et des ventes intérieures. Honda a dû recourir au chômage technique et réduire ses effectifs au Japon. Pour être présent cependant sur le marché des véhicules récréatifs, il a dû commercialiser au Japon des Land-Rover et restyler deux tout-terrains Isuzu. Le lancement réussi d'un petit tout-terrain, le CR-V, en 1996 et d'un minivan en 1997 ont fortement relancé ses ventes et sa production. Sa production domestique est remontée à 1,31 millions, pas loin de son pic historique de 1990. Honda a vendu 2,33 millions de véhicules dans le monde en 1997.

La production à l'étranger, après avoir stagné aux alentours de 0,55 million, a presque doublé, s'établissant à 0,92 en 1997. Le rachat surprise de Rover par BMW a mis en question la viabilité de la filiale européenne. En revanche, Honda a implanté une usine d'assemblage de 100.000 véhicules de capacité en Thaïlande, alimentée par des fournisseurs répartis dans les pays du sud-est asiatique et prépare une version asiatique, simple et pas chère, de la Civic. Mais le modèle productif de Honda, conçu pour surmonter d'inévitables échecs, et son implantation et organisation internationales lui ont permis de conserver un point mort bas (66% en dessous de la valeur ajoutée) et de rester profitable. Honda doit retrouver une plus grande capacité d'innovation conceptuelle.

Mitsubishi n'a pas échappé à la crise du travail que l'industrie automobile japonaise a connue. Il y a répondu en modifiant son système de promotion et de salaire. La démographie de son personnel est un peu différente de celle des autres constructeurs. Il est en moyenne plus jeune, en raison de l'engagement plus tardif de Mitsubishi dans la construction de VP. Aussi, les possibilités de promotion se sont réduites, malgré une croissance non négligeable des effectifs. Mitsubishi a donc créé une filière de promotion parallèle à celle de la filière hiérarchique classique, fondée non pas sur la fonction remplie, mais sur la compétence et l'expérience reconnues de la personne. Il a également changé la formule salariale, en réduisant notamment la part du salaire affectée par l'évaluation hiérarchique. Comme ailleurs le taux de syndicalisation est très élevé: 89,8% en 1990.

Mais la rentabilité de Mitsubishi demeure faible et sa fragilité financière constitue son talon d'Achille. Il tente de réduire les temps de conception des nouveaux modèles à vingt mois, il demande de plus en plus à ses fournisseurs de premier rang de lui fournir des sous-ensembles complets, et il commence à mettre en place une division internationale du travail qui se caractérise d'une part par la fourniture mutuelle de pièces entre neuf pays de l'ASEAN et d'autre part par des flux de réexportation de ses filiales étrangères d'assemblage vers d'autres pays, y compris le Japon (Shimizu, Shimokawa, 1998).

Début des années quatre-vingts, Renault se cherche encore. L'alliance avec Volvo, puis son projet de fusion semble lui donner les perspectives qui lui manquaient tant en matière de gamme que d'implantation internationales. Le projet de fusion pouvait évoluer dans plusieurs directions, compte tenu des trajectoires des deux firmes: soit vers une configuration de type Volkswagen-Audi, c'est-à-dire un généraliste et un spécialiste mettant en commun leurs plates-formes, soit vers la configuration de deux constructeurs de haut de gamme, chacun se spécialisant dans certains segments du marché, ou bien offrant des gammes parallèles mais de style différent, l'un plus « bourgeois », l'autre plus « sportif », à l'instar du partage entre les deux frères ennemis Mercedes et BMW, soit encore, pourquoi pas, vers la configuration de type Daimler-Chrysler, Renault s'orientant vers les véhicules innovants, comme il le fera de fait ensuite, et Volvo se renforçant dans le haut de gamme « familial » ou évoluant vers un haut de gamme de style plus « sportif », comme il semble le faire avec ses nouveaux modèles, sous réserve que les deux firmes aient été capable d'inventer des moyens rendant compatibles les deux stratégies poursuivies. Tout laisse à penser qu'en fait jamais des choix clairs n'ont été faits alors. Le projet n'a pas été porté par une réelle vision stratégique commune, qui aurait rendu impératif la fusion quelle que soit la conjoncture, et qui aurait pu permettre de surmonter les inévitables difficultés qui ont surgi et les invraisemblables maladroites commises.

Anticipée par l'Espace, la politique-produit de Renault a été finalement plus marquée par le lancement de véhicules innovants : Twingo, Scenic, Kangoo, que par la qualité censée être l'axe fondamental. Renault a renoué le fil d'une tendance très ancienne qui va de la Colorale de 1950 à la R4, R16, R5 et R14. De fait il doit à ses monocorps d'avoir révélé de nouveaux segments du marché en Europe et d'y être pour l'instant bien positionné. Il prépare un modèle de haut de gamme, qui se démarque complètement des canons liés aux véhicules de ce segment (Freyssenet, 1998).

Mais tout se passe comme si Renault pensait pouvoir mener une double politique-produit: celle d'une gamme classique et celle de véhicules innovants, la première permettant de se prémunir contre les ratés de la seconde, tout en bénéficiant de son image. De fait, le volume moyen par plate-forme a continué à baisser durant la période 1990-1994, l'innovation a augmenté, mais la qualité n'a plus progressé et le « point mort » dépasse à nouveau la valeur ajoutée. Tout se passe comme si Renault n'était pas en mesure d'exploiter le succès de ses monocorps, laissant libre une partie du champ qu'il a ouvert à ses concurrents. Est-ce par manque de capacité d'investissement en voulant tout faire, par manque de flexibilité des équipements pour être reconvertis rapidement, par absence de compromis salarial permettant un « point mort » bas et réduisant ainsi la crainte de l'échec et de ses conséquences?

Renault a démontré la capacité d'anticipation et d'innovation de ses équipes-produits actuels. Il se dote d'un outil de développement rapide de ses modèles. Il a réduit fortement son taux d'intégration. Mais il lui manque pour poursuivre d'une manière viable la stratégie « innovation et flexibilité », les procédures faisant émerger en son sein les personnalités innovantes, le réseau commercial capable d'un suivi des attentes de la clientèle effective et potentielle, la valorisation de l'expertise à tout niveau, l'indépendance financière, la flexibilité de l'appareil de production, le compromis salarial adéquat, etc.

Le choix de la stratégie « innovation et flexibilité », toujours possible pour Renault et qui semble même être le choix fait tant la référence à Chrysler est fréquente, paraît toutefois contredit par certaines décisions récentes. Est-ce que la réduction du nombre de plates-formes à deux pour l'ensemble de la gamme est compatible avec la conception de véhicules innovants affirmant leur personnalité? En matière d'organisation de la production peut-on atteindre simultanément les effets de volume et de variété tout en favorisant la réactivité au marché face à des produits innovants qui rencontrent tantôt le succès, tantôt l'échec? La flexibilité productive si essentielle n'appelle-t-elle pas la négociation d'un nouveau type d'accord avec les salariés? Est-ce que la recherche de volume sur de nouveaux marchés va permettre d'exploiter les segments découverts par les modèles innovants? Est-ce que les modèles innovants sur le marché européen sont ceux qui conviennent sur les marchés émergents, encore caractérisés par de très fortes inégalités sociales et par l'instabilité des revenus?

### **3.6. La pertinence de la stratégie « qualité » dans un monde socialement plus inégalitaire**

Des trois constructeurs spécialistes européens, Volvo a été le premier à subir des pertes. Sa production en Suède a pour sa part diminué de 172.000 en 1990 à 97.000 en 1993, et au niveau mondial de 376.000 à 293.000. Volvo-Car a été déficitaire trois années consécutives de 1990 à 1992. Mercedes et BMW ont bénéficié jusqu'en 1992 du boom de la demande provoquée par la réunification allemande et l'équivalence décidée entre les monnaies des parties est et ouest, au point que l'un et l'autre ont atteint leur sommet

historique de production <sup>61</sup>. La chute n'en a été que plus forte en 1993, surtout pour Mercedes, qui a perdu près de 100.000 ventes et s'est retrouvé déficitaire pour la première fois depuis les années cinquante. En fait, la rentabilité de leur activité automobile s'était érodée dès la fin des années quatre-vingts et leur point mort était passé au dessus de leur valeur ajoutée en 1990 pour BMW, en 1991 pour Mercedes.

Les mauvaises performances des trois constructeurs n'ont donc pas eu pour seule origine des chocs conjoncturels, mais une baisse de compétitivité due à trois causes principales: une offre devenue partiellement inadaptée par rapport à l'évolution de la demande de haut de gamme, la concurrence de constructeurs généralistes, une dérive importante des coûts, et pour deux des trois constructeurs une baisse de qualité relative.

Au tournant des années quatre-vingts dix, la demande de haut de gamme a en effet changé de structure. Elle s'est diversifiée dans trois directions: vers les véhicules petits et moyens richement équipés, vers les véhicules récréatifs et les véhicules niches, enfin pour une petite part vers les véhicules de luxe. L'enrichissement des ménages aisés s'est manifesté essentiellement par la demande d'un deuxième, voire d'un troisième véhicule, pour l'épouse et l'aîné des enfants, qui soit une voiture semi-urbaine ou un véhicule de loisir, à la condition qu'il soit de *standing*. Or certains constructeurs généralistes avaient su capter une partie de cette demande émergente, en produisant des versions haut de gamme de leurs modèles des segments inférieur et moyen, de leurs monospaces et de leurs tout-terrains. Non content de cela, ils ont aussi tenté de pénétrer la chasse gardée des constructeurs spécialistes, le créneau des berlines de haut de gamme, soit en reprenant des petits constructeurs de haut de gamme, comme Saab par General Motors, Jaguar par Ford, soit en spécialisant une de leur marque sur ce créneau, comme Lancia et Alfa Romeo par Fiat, comme Audi par Volkswagen, soit en créant spécialement une marque, Lexus par Toyota, Acura par Honda et Infiniti par Nissan, soit en essayant d'imposer un modèle haut de gamme sous sa propre marque, comme l'ont fait Rover, PSA, Renault. Il n'est pas jusqu'au créneau des voitures de luxe qui n'ait fait l'objet d'une lutte parfois acharnée entre certains généralistes et spécialistes pour la prise de contrôle des petits constructeurs indépendants spécialisés dans ce type de véhicule. Fiat, qui avait déjà le contrôle de Ferrari depuis 1988, a ajouté à son éventail en 1993 une autre marque de luxe sportif: Maserati. Volkswagen a été le plus boulimique en 1998, comme s'il voulait rattraper le temps perdu, en reprenant l'italien Lamborghini, en rachetant la marque française Bugatti, et en payant fort cher Bentley, après que Rolls-Royce lui a été ravi par BMW. Mercedes entend relancer la marque allemande Maybach. Les constructeurs américains ont été plus prudents ou hésitants en ce domaine: Ford se contente de l'anglais Aston Martin Lagonda, contrôlé depuis 1987. General Motors a en revanche revendu en 1993 l'anglais Lotus qu'il avait acheté en 1986. Chrysler a dû pour se rétablir, renoncer à ses ambitions sur Maserati et se débarrasser en 1993 de Lamborghini (acheté en 1987). Porsche est un des rares constructeurs de voitures sportives à être resté autonome.

Si les constructeurs spécialistes n'étaient pas menacés à court terme, ils se devaient cependant de réagir pour répondre aux attentes nouvelles de la clientèle à qui ils devaient d'être demeurés indépendants jusqu'à là. BMW, qui offrait depuis le milieu des années soixante-dix quatre modèles de haut de gamme, a été le premier des spécialistes à prendre l'initiative. Plutôt que de descendre en gamme et de se diversifier vers les

---

61. Mercedes a produit 0,58 million de véhicules particuliers, soit légèrement moins que son sommet historique de 1988, qui s'était établi à 0,60. BMW a lui battu tous ses records avec 0,58 million également, rattrapant son rival Mercedes.

véhicules récréatifs par lui-même, il a choisi de le faire par croissance externe, en prenant le contrôle de Rover en 1994. Rover cherchait à positionner ses modèles (la Mini, la Metro, la 200, 400, 600, 800 qui couvrent toute la gamme), dans la partie haute de chaque segment de marché, et possédait surtout trois modèles de véhicules récréatifs (la Land Rover Defender, La Discovery, et la Range Rover). BMW a toutefois rajouté à sa gamme propre un break de loisir 4x4 aux qualités routières. Il a enfin complété son offre vers les voitures de luxe en réussissant, après une bataille mémorable avec Volkswagen, à devenir propriétaire de la marque qui en est le symbole: Rolls-Royce, pour un coût très faible et sans avoir à reprendre l'outil de production.

La stratégie de Mercedes apparaît a posteriori moins clairement que celle de BMW. Il a d'abord préféré, contrairement à BMW, concevoir lui-même les modèles de petites voitures et de véhicule de loisir, pour faire « du haut de gamme dans tous les segments du marché »<sup>62</sup>. Il a lancé simultanément en 1997, un véhicule tout terrain, la classe M, et après quelques déboires lors des tests de tenue de route, un véhicule « moyen inférieur », la classe A, première traction avant de la gamme, et un véhicule urbain de deux places très innovant, vendu sous le nom d'une marque créée à cet effet: la Smart. Ces modèles sont en rupture marquée avec l'image, le style, l'habillage et parfois la mécanique de Mercedes, même si leur prix les range dans la partie supérieure de chaque segment de marché. L'avenir dira si c'est le bon choix. Cette politique n'a pas été sans créer des tensions qui ont contribué à l'éviction de son promoteur, Helmut Werner, et son remplacement à la présidence par Jürgen Schrempp. Ce dernier ne cachait pas sa conviction que la priorité pour Mercedes était de dépasser rapidement le million de voitures produites et pour cela de s'implanter hors d'Allemagne<sup>63</sup>. Le processus était déjà engagé avec la création d'une usine aux États-Unis pour produire la Classe M, d'une autre au Brésil pour produire conjointement la Classe A avec l'usine allemande de Rastatt, et une troisième en France pour assembler la Smart. Mais c'est à une brutale accélération du processus à laquelle il a procédé en négociant rapidement et dans le plus grand secret avec Chrysler la fusion des deux groupes, qui seront placés sous la direction de Daimler.

Qu'est-ce que Mercedes a cherché à faire? A-t-il espéré pouvoir faire comme Volkswagen avec Audi, c'est-à-dire adosser un constructeur spécialiste, Audi, à un constructeur généraliste, et mettre en commun les plates-formes de leurs modèles, à la différence près que dans le cas de la fusion Chrysler-Daimler, ce sera le constructeur spécialiste qui dirigera l'ensemble? Mais Chrysler n'est pas un constructeur généraliste et n'a dû son renouveau qu'en reprenant sa stratégie initiale d'« innovation et flexibilité ». Il aurait à abandonner cette stratégie gagnante pour construire une gamme classique complète, et entrer en compétition directe avec les autres généralistes. Mercedes considère-t-il au contraire que ses nouveaux modèles, Classe A et Smart essentiellement, brouillent son image, et qu'ils figureraient mieux dans une gamme innovante comme celle de Chrysler, ainsi que certains commentateurs en ont fait l'hypothèse? Dans ce schéma, la stratégie actuelle de Chrysler serait confirmée et renforcée. Cela voudrait dire que les deux constructeurs auraient fait le pronostic que la demande qui se développera à l'avenir sera celle d'une part des voitures de haut de gamme et de luxe, étant donné

62. Entretien d'Helmut Werner accordé au *Figaro* (30.9.96). Le Président de Mercedes ajoutait : « Mercedes ne sera jamais une marque généraliste...ce n'est pas parce que nous allons sortir une petite voiture que la marque va se banaliser ».

63. Dans un entretien à *Der Spiegel*, en avril 1996, Jürgen Schrempp se fixait comme objectif de porter la production hors Allemagne à 20-25% en dix ans.

l'enrichissement des catégories supérieures de la population, et d'autre part des voitures innovantes correspondant à l'émergence de nouvelles couches de la population, en raison d'une distribution du revenu au « mérite » et/ou au rapport de force. Mais alors quelles économies pourront faire les deux constructeurs? Les produits devant être très différents, y compris dans les parties invisibles, pour répondre vraiment aux attentes des clientèles visées, on voit mal pour l'instant les doublons qui pourraient être supprimés tant en conception qu'en fabrication et quelles synergies significatives pourraient être créées. Plus encore, l'histoire de l'industrie automobile a montré qu'il n'y avait pas eu d'exemple de cohabitation durable et profitable au sein d'une même entreprise et d'un même groupe automobile de deux stratégies de profit différentes, et particulièrement de la stratégie d'« innovation et flexibilité » avec une autre, la première exigeant, comme on l'a vu à plusieurs reprises, des conditions à réunir et des moyens à trouver incompatibles avec ceux requis par d'autres stratégies. Que ces stratégies n'aient pas pu être rendues compatibles dans le passé ne veut pas dire qu'elles ne pourront pas l'être dans le futur. General Motors a bien su trouver rendre compatibles le volume et la diversité, qui paraissaient totalement antinomiques auparavant. De même, Toyota a su produire de manière profitable des petits volumes sur des chaînes de montage faites pour la grande série. Ces exemples nous montrent au moins la créativité considérable et la patience extrême dont auront à faire preuve les deux firmes pour arriver à un résultat similaire, sans compter les conditions favorables dont elles devront bénéficier pour réussir, comme cela a été le cas de General Motors et de Toyota en leur temps.

Pour faire face aux difficultés, Volvo a transformé en 1991 l'alliance passée avec Renault en un projet de fusion, afin de partager rapidement certains coûts de conception, de fabrication et de commercialisation. Volvo devait prendre la direction des activités poids lourds et Renault celle des activités véhicules particuliers. Volvo s'associait simultanément à Mitsubishi, pour mettre en commun la plate-forme de deux de leurs modèles respectifs (Volvo S40 et Mitsubishi Carisma) et atteindre à eux deux un volume de 200.000 véh/an. Ils constituèrent pour cela avec l'Etat hollandais la Société Nedcar, les trois partenaires détenant des parts égales dans le capital <sup>64</sup>. La dévaluation de 25% de la couronne suédoise en 1993 et le succès des versions 1993 des séries 800 et 900 ont relancé les ventes à l'exportation. Dès lors, la nécessité de la fusion n'est plus apparue évidente au sein de l'entreprise, et cela d'autant plus que le rapprochement avec Renault générait des tensions. C'est dans ce nouveau contexte que les actionnaires de Volvo ont rejeté fin 1993 le projet de fusion et que son PDG, Gillenhammar, a été remplacé par Sören Gyll.

Fin 1998, Volvo a renouvelé sa gamme dans un style plus sportif, donné à ses breaks un caractère plus ludique, et il a ajouté à son offre un coupé et un cabriolet, qu'il fait fabriquer par AutoNova, société conjointe constituée avec le constructeur anglais de voiture sportive TWR, dans l'usine d'Uddevalla réouverte à cet effet. Il a reconquis des parts de marché perdues, notamment aux États-Unis, et a approché en 1997 les 400.000 véhicules/an, niveau qu'il avait légèrement dépassé dans la deuxième moitié des années quatre vingt. Mais Volvo n'a fait qu'aligner ses produits sur les tendances du moment, qui avaient été prises en compte par d'autres avant lui. Il ne s'est pas donné une nouvelle spécificité par rapport aux autres constructeurs spécialistes, qui lui permettrait de rester probablement plus longtemps encore indépendant. S'il ne le fait pas à l'avenir, se

---

64. Nedcar a remplacé Volvo Car BV, société détenue à 30% par Volvo et 70% par l'Etat Néerlandais, qui elle-même avait été constituée pour reprendre l'activité automobile de Daf et y produire la série 400 de Volvo.

posera à nouveau, quoiqu'en disent ses dirigeants actuels, la question de son alliance ou de sa fusion avec un autre constructeur. On aurait pu penser qu'elle se ferait avec Mitsubishi, avec qui Volvo est allié au sein de Nedcar, bien que là aussi la compatibilité de leurs stratégies de profit différentes pose problème. Outre qu'un tel projet n'a toujours pas été annoncé, les difficultés récurrentes de Mitsubishi ne doivent pas faciliter les discussions.

Les autres causes de dégradation de la rentabilité des constructeurs spécialistes européens au début des années quatre-vingts dix ont été la dérive des coûts amorcée durant la phase de la « bulle spéculative » et la baisse de qualité par rapport à la moyenne pour Volvo et BMW.

Investissements, effectifs et dépenses en fournitures ont augmenté plus vite que la production et le chiffre d'affaires. L'amélioration de la qualité n'a pas été aussi rapide que celle de la moyenne des constructeurs. Bien que l'effort pour ramener le point mort au-dessous de la valeur ajoutée ait été à peine amorcé, BMW n'a cependant pas hésité à racheter à un bon prix Rover à British Aerospace. Il a conclu en 1995 avec le syndicat un accord d'entreprise appelé « Nouvelles structures de travail », dont les objectifs explicites étaient d'accroître la productivité, la qualité et la flexibilité <sup>65</sup>. Il s'est agi pour l'essentiel d'introduire le travail en groupe <sup>66</sup>, l'annualisation du temps de travail, et le remplacement d'un salaire à la pièce en cinq catégories par un salaire avec prime en neuf catégories (Eckardt et alii, 1998). Fin 1997, ces « nouvelles structures de travail » n'avaient pas encore permis de refaire passer le point mort au-dessous de la valeur ajoutée, ni la qualité au-dessus de la moyenne.

À ce lent rétablissement, il faut ajouter les difficultés de Rover. En 1992, avant donc son acquisition par BMW, la Direction de Rover et les syndicats s'étaient mis d'accord sur un cadre dans lequel les relations professionnelles s'exerceraient à l'avenir et dans lequel l'organisation du travail se développerait, mettant fin à une longue histoire faite de nombreux conflits <sup>67</sup>. Les difficultés de Rover sont venues de l'appréciation de la livre, qui a renchéri ses produits à l'exportation, alors que celle-ci avait été à l'origine de l'essentiel de la croissance de son volume de production.

La dérive des coûts a été particulièrement sensible chez Mercedes, tant en interne (masse salariale et amortissement des investissements) qu'en externe (les achats). Elle a commencé en 1989 et s'est amplifiée ensuite. Elle s'est immédiatement traduite en perte avec le renversement de conjoncture en 1993. Mercedes a eu recours massivement aux préretraites pour faire baisser les effectifs (Decoster, 1997). Il a ensuite négocié avec le

---

65. Bien que BMW eût déjà introduit depuis longtemps la semaine de quatre jours (36 heures) en échange d'un accroissement d'un tiers du temps de production des usines.

66. Sous une forme qui est présentée par l'entreprise comme une voie moyenne entre le travail en groupe à la suédoise qui n'aurait visé que la satisfaction des salariés et le travail en groupe qui serait celui des firmes japonaises et qui ne viserait que l'accroissement de la productivité.

67. Le nombre des syndicats a été réduit à trois. Les salaires et les conditions générales d'emploi sont négociés centralement, et plus site par site, atelier par atelier et catégorie par catégorie. Il n'existe plus qu'un seul statut du personnel. Tous les signes distinctifs ou les privilèges attachés à une catégorie de personnel sont supprimés. Tout le monde porte le même uniforme, et partage le même restaurant. Le salaire est versé mensuellement par virement bancaire. L'organisation du travail est quant à elle discutée au niveau des usines et des ateliers. Néanmoins, le principe du travail en groupe a été accepté dans l'ensemble de la firme. Au sein des équipes, des groupes peuvent être constitués pour traiter tel ou tel problème. Le *leader* de l'équipe est élu à partir d'une liste de candidats volontaires, agréés par l'encadrement. Chaque salarié est normalement polyvalent et peut être affecté à des postes différents selon les besoins de l'entreprise. Des procédures de mobilité interne ont été mises en place afin de réduire la crainte des ouvriers faisant des suggestions pour accroître la productivité de contribuer à la réduction de l'emploi. Dans la pratique, le travail en groupe se développe lentement et fait plutôt l'objet d'expérimentations afin de trouver les formules les plus adaptées aux différentes situations à l'intérieur de l'entreprise.

syndicat et le comité d'entreprise, après analyse de différentes expériences internes et accords locaux, une « Nouvelle politique du travail », qui a fait l'objet d'un accord d'entreprise en 1996. Cet accord prévoit la généralisation d'une forme particulière de travail en groupe <sup>68</sup> (Gerst et alii, 1998), l'instauration d'un système de salaire basé sur la polyvalence, le maintien de l'emploi jusqu'en l'an 2.000, l'intégration des apprentis et la réduction du temps de travail, en échange de la modération salariale, la suppression des primes pour heures supplémentaires et samedi travaillé, et la flexibilité du temps de travail. La création d'usines à l'étranger et la mise en concurrence des différents sites ont pesé dans les négociations.

En Suède, l'indexation de la couronne suédoise sur l'ECU n'a pas permis d'éviter en 1993 les attaques spéculatives qui ont conduit le gouvernement à fortement dévaluer comme d'autres pays européens. Ce ballon d'oxygène pour les entreprises exportatrices n'a cependant pas ralenti leur volonté de changer leur relation salariale. Les licenciements, les réductions d'effectifs et la montée brutale du chômage avaient déjà réduit l'absentéisme et le turn-over, beaucoup plus fortement, rapidement et largement que les réformes locales du travail, comme celles entreprises par Volvo dans certaines de ses usines. À l'usine de Torslanda, qui avait conservé pour l'essentiel une organisation en chaîne de montage classique, le taux de démission est tombé de 20 à 6% entre 1989 et 1992.

Décidée au moment où Volvo dépassait les 400.000 véh/an et affichait un taux de profit avant impôt de 18% dans sa branche automobile, l'usine d'Uddevalla a été mise en service durant l'été 1989, alors que le taux de profit chuté, et elle est montée en charge au moment où les ventes baissaient de 100.000 unités. Volvo commença par différer l'équipement de l'usine dont la capacité devait passer de 20.000 à 40.000 véh/an, alors qu'il avait déjà largement embauché. Mais très vite, Volvo dut abaisser son point mort, et pour ce faire, ramener sa capacité de production totale à sa capacité de vente. Bien que la productivité dans les usines de Kalmar et d'Uddevalla ait été un peu supérieure à celle de l'usine de Torslanda, organisée traditionnellement, Volvo décida de fermer les premières en raison de leur petite taille et de concentrer l'assemblage sur la seconde (Freyssenet, 1994). Ce choix est apparu à beaucoup hautement symbolique, sifflant en quelque sorte la fin des tentatives de réforme du travail en Suède. De fait la pression du chômage les a rendus moins nécessaires pour obtenir le présentisme et l'implication dans le travail requis. En outre, le rôle des contremaîtres a été renforcé et un nouveau système de salaire a été adopté pour rendre dépendant le montant mensuel de l'amélioration de la qualité et des délais.

Si la volonté de changer la relation salariale dans un sens plus concurrentiel ne faisait pas de doute, Volvo n'a pas renoncé toutefois complètement à continuer à explorer des formes radicalement nouvelles de production. Dès la reprise des ventes, Volvo a constitué avec le constructeur anglais de voiture sportive, TWR, une société conjointe Auto-Nova (49/51) pour fabriquer des coupés et des cabriolets Volvo dans l'usine de Uddevalla, qui a donc été réouverte à cet effet en 1996, moins de deux ans après sa fermeture, et dotée d'un atelier de soudure et de peinture dont elle était dépourvue (Ellegard, 1995 ; Boyer et alii, 1996 ; Berggren, 1998). Volvo a reconnu ainsi, qu'au-delà de

---

68. Ce travail en groupe, dans sa définition, doit plus aux expériences allemandes d'« humanisation du travail », que du travail en groupe censé être celui des entreprises japonaises. Il se caractérise, dans le cadre d'un process pour l'essentiel inchangé (chaîne, machine-transfert, machines spéciales) par l'auto-organisation des membres du groupe pour se répartir les tâches et les postes, par leur polyvalence et un salaire basé sur l'étendue de celle-ci, et par l'élection d'un porte-parole.

l'objectif de redonner du sens au travail de montage, le montage holiste en station fixe offrait au moins à ses yeux une flexibilité intéressante pour des véhicules « niches » à la demande fluctuante. Pour l'instant, AutoNova ne permet donc pas de faire la démonstration que ce mode de montage est également performant pour les moyennes et grandes séries, comme le laissent à penser les résultats de l'usine avant sa fermeture et les analyses que l'on peut en faire (Freyssenet 1995).

Mais dans le même temps, Volvo accroissait les capacités de son usine de Born aux Pays-Bas à 200.000 véh/an avec son partenaire Mitsubishi, ainsi qu'il portait celles de son usine belge de Gand à 150.000, préférant le contexte social du Benelux à celui de son usine de Torslanda. Si le discours tenu par la direction fait référence ouvertement au modèle dit de la *lean production*, (sans garantie de l'emploi et avec ajustement immédiat aux ventes), on y observe cependant des traits typiquement suédois: élection des chefs de groupe, préoccupations ergonomiques, importance des syndicats, maintien du dialogue social. Le futur modèle de Volvo serait-il plus à chercher à Nedcar qu'en Suède (Berggren 1998)?

#### **4. LES MODÈLES PRODUCTIFS DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE SONT À INVENTER**

Les sentiers de l'avenir se définissent-ils par référence à la possibilité de mise en œuvre des principes de la « production au plus juste »? Ou au contraire n'est-ce pas le changement des régimes institutionnels et des relations internationales qui conditionnent très largement le redéploiement des diverses stratégies de profit et des modèles productifs qui coexistaient encore au début des années quatre-vingts dix?

##### **4.1. La surprenante diversité des stratégies de profit qui se partagent le marché mondial. Les trois zones de la triade favorisent inégalement les différentes stratégies de profit**

Constatons tout d'abord qu'aucune stratégie de profit n'a été dominante dans les années quatre-vingts dix. Pas moins de cinq d'entre elles se sont partagées la production automobile, leurs parts de marché s'échelonnant de 50 % à 10 %. La plus répandue est au demeurant celle qui vise la synergie entre effets de volume et de diversité. Elle occupe près de 50 % et manifeste que ce que l'on appelle habituellement « la production de masse » n'appartient pas au passé et que, moyennant adaptation, elle peut espérer survivre au XXI<sup>e</sup> siècle. Vient en second rang la stratégie « innovation et flexibilité » et non pas comme le laisserait entendre la littérature managériale celle de « réduction permanente des coûts à volume constant ». Faut-il rappeler à ce propos que toutes les firmes face au lancinant problème de surcapacité cherchent à réduire leurs coûts et/ou accroître leurs marges bénéficiaires, mais elles le font à travers des dispositifs bien différents, qui ne se ramènent pas à ceux que privilégie la firme Toyota. Il est aussi une stratégie quelque peu sous-estimée, la stratégie « qualité », qui assure une part de marché finalement à peine inférieure à la stratégie « volume ».

Cet exercice statistique a le mérite de proposer une vision finalement très équilibrée des diverses stratégies de profit. Il permet en outre de vérifier une hypothèse importante, à savoir l'influence déterminante du régime institutionnel et du mode de croissance nationale sur leur pertinence. En effet, on peut décliner l'exercice statistique précédent selon les trois grandes zones d'intégration économique. Loin d'être uniformes, elles mani-

festent des caractéristiques marquées, qui sont en relation étroite avec l'architecture institutionnelle.

Il est rassurant de constater que le Japon est la terre d'élection de la « réduction des coûts à volume constant », mais il est aussi intéressant d'observer que la stratégie sloaniste n'est pas absente, que le modèle fondé sur l'innovation et la flexibilité occupe une place significative. On mesure au passage combien est fallacieuse l'hypothèse d'un modèle japonais : la diversité serait au contraire l'un des atouts de l'archipel nippon, point sur lequel on aura l'occasion de revenir <sup>69</sup>.

Aux États-Unis, la stratégie la plus répandue parmi les constructeurs américains <sup>70</sup>, à défaut de dominante, n'est autre que l'actualisation et le prolongement de la vieille stratégie qui a marqué l'essor des constructeurs américains : la stratégie « volume et diversité » représentait encore en 1993 52 % de la production. La production à hauts volumes n'a pas disparu non plus et se distingue de la précédente par une forte spécificité de chaque véhicule qui partage peu de composants avec les autres. Enfin, la stratégie « innovation et flexibilité » est présente, mais est loin d'être dominante, ce qui vient opportunément rappeler que son efficacité dérive de sa complémentarité avec les autres stratégies.

L'Europe enfin, donne l'exemple paradoxal du succès d'une stratégie « volume et diversité », non plus au niveau d'un seul pays comme le sloanisme lors de la période faste de la croissance américaine, mais d'un ensemble économique régi par des règles communes quant à la concurrence et la gestion de la parité des monnaies. Les tenants de la « production au plus juste » y verront une preuve du retard du vieux continent, alors que la présente analyse suggère plutôt une congruence entre ce modèle et une construction réussie de l'espace européen. De plus, les firmes qui misent sur la « qualité » sont loin d'avoir été éliminées, occupant près de 20 % du marché européen. Au demeurant, cette stratégie n'est pas identique à celle fondée sur l'innovation et la flexibilité <sup>71</sup>.

On peut contester cette représentation de l'industrie automobile mondiale, qui heurte l'idée conventionnelle, mais elle a au moins pour mérite de conforter l'analyse plus qualitative des chapitres antérieurs, et de relancer les interrogations sur les raisons théoriques d'une telle coexistence, à l'époque de la mondialisation et du durcissement de la concurrence.

## 4.2. Une nouvelle donne ouverte sur une pluralité de modèles productifs

La problématique générale de nos travaux, appliquée aux évolutions les plus récentes, conduit à rejeter l'hypothèse d'un développement autonome des modèles productifs. Un tel déterminisme est clairement absent de l'histoire industrielle. Symétriquement, elle ne conclut pas à une pure contingence des formes organisationnelles par rapport au contexte et à la période. Elle montre au contraire l'importance des relations croisées entre stratégies de profit des firmes et architecture institutionnelle propre à chaque espace national ou régional. Cette vision permet un éclairage utile de la décennie quatre-

69. Assez ironiquement cette diversité est un effet largement inintentionnel de la politique menée dans les années cinquante et soixante par le MITI qui cherchait au contraire à réduire le nombre des constructeurs et les spécialiser dans l'équivalent d'une gamme sloaniste qu'ils se seraient partagés. Rien de tel n'est intervenu (Cusumano, 1985).

70. Il s'agit de la production des entreprises américaines sur le sol américain et non pas celle des transplants japonais ou européens. Ceci explique que la stratégie réduction permanente des coûts ne soit pas présente alors qu'elle est mise en œuvre par les transplants de Toyota.

71. Clairement, la Twingo ou la Scenic proposées par Renault ne s'adressent pas au même public ni ne dérivent du même modèle productif que les coupés BMW ou les Mercedes de la classe C.

vingts dix, beaucoup plus complexe que ne l'affirment les consultants en management (victoire de la « production au plus juste ») d'un côté, les économistes (convergence vers un capitalisme libre-échangiste) de l'autre.

Le rebond des résultats financiers des constructeurs automobiles américains après 1992, par contraste avec l'atonie de leurs homologues japonais et européens, vient utilement rappeler le rôle déterminant des évolutions macroéconomiques sur les performances et par extension la viabilité des diverses stratégies de profit et modèles productifs. Le secteur automobile occupe une place significative dans les économies contemporaines <sup>72</sup> et *a contrario* il s'avère extrêmement sensible à l'évolution des revenus, le degré de confiance en l'avenir exprimé par les consommateurs, la plus ou moins grande facilité d'accès au crédit, pour ne pas mentionner l'impact du système fiscal et de ses multiples incitations, aussi bien négatives (taxation du prix des carburants, de l'achat d'automobile,...) que positives (détaxation de certains carburants ou véhicules, mesures d'incitation au remplacement des véhicules anciens,...). Le fait que des firmes mettant en œuvre des modèles productifs différents enregistrent simultanément une amélioration (General Motors, Ford et Chrysler aux États-Unis) ou une détérioration (constructeurs européens et japonais) de leurs résultats par rapport à leurs concurrents témoigne de l'influence du contexte économique d'ensemble. Or les conjonctures demeurent extrêmement contrastées entre les trois zones de la triade. Mais le redressement des performances apparentes des constructeurs américains ne signifie pas nécessairement qu'ils soient parvenus au succès dans la restructuration de leur organisation productive, ni les seuls à l'avoir rencontré. Que survienne une récession aux États-Unis – et inévitablement elle interviendra car la croyance en la disparition des cycles économiques est une illusion <sup>73</sup> –, et l'on pourra juger de l'ampleur et de la réalité de la transformation des modèles productifs de General Motors, Ford et Chrysler.

Ces différences de conjoncture ne sont pas de simples accidents, mais tiennent à un changement majeur des modes de croissance des divers pays concernés. D'une part l'économie américaine passe d'un mode de croissance autocentré avec institutionnalisation du partage des gains de productivité (« consommateur et coordonné ») à un autre, toujours largement autocentré mais beaucoup plus concurrentiel (« consommateur et concurrentiel »). Les pays européens dont la croissance était tirée par la consommation intérieure ont dû s'extravertir, en essayant d'être compétitifs par les prix à défaut de le devenir par la spécialisation des produits, comme l'Allemagne et la Suède. Tous ont dû introduire des règles plus concurrentielles de distribution du revenu national, tout en parvenant à conserver des mécanismes d'une solidarité nationale minimale. Le Japon a perdu une part de sa compétitivité par les prix, et commence à recourir à plus de concurrence entre salariés. Ces transformations ont des conséquences directes sur la pertinence et la viabilité des modèles productifs, dont la plupart se trouvent ainsi à nouveau déstabilisés dans les années quatre-vingts dix. Il se confirme qu'aucune firme automobile n'a rencontré le succès <sup>74</sup> dès lors que le mode de croissance de l'espace sur lequel elle opère aurait basculé d'un régime à un autre. Ainsi, la déstabilisation des modes de régulation implique une transformation des modèles productifs.

72. Ainsi, la part de l'industrie automobile dans le total de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière représente entre 5 et 10 % pour les principaux pays producteurs. De la même façon, environ 10 % des échanges internationaux portent sur l'automobile et ses composants (OCDE, 1996 : 164, 175). Enfin, l'automobile est extrêmement sensible à la conjoncture générale, surtout depuis le passage à un marché de renouvellement en Europe comme au Japon.

73. Il faut se rappeler qu'en 1971 un article célèbre de Martin Brofenbrener s'interrogeait déjà : *Is the business cycle obsolete ?* Quelques années seulement avant le retour de fluctuations économiques extrêmement marquées.

74. On s'en souvient, tel était le résultat central du chapitre 3 de la seconde partie, pour la période 1973-1992.

Mais la nouveauté de la seconde moitié des années quatre-vingts dix est que même les firmes qui avaient maintenu de très bonnes performances au cours des décennies antérieures, se sont vues contraintes de procéder à des ajustements, parfois très profonds, de leurs modèles productifs. Remarquablement cohérents jusqu'à présent, ils ne semblent plus aussi bien en phase avec le régime institutionnel et les incertitudes de la période. Toyota a dû adapter la conception de ses chaînes de montage, le mode de rémunération, le système de sous-traitance et de gestion des prix, sous la pression des évolutions nationales comme internationales. Volkswagen ne peut poursuivre sa stratégie de volume et diversité à l'échelle européenne que si prévaut une certaine prévisibilité et stabilité des marchés et si se poursuit le compromis salarial fondateur, très largement inséré dans les institutions de l'économie sociale de marché. L'érosion tendancielle du dynamisme de Honda vient utilement rappeler que l'innovation d'hier (recherche sur les moteurs non polluants et la conception de véhicules répondant aux attentes des « youppies ») ne prépare pas nécessairement celle de demain (renouveler complètement un marché stagnant). Une leçon est à tirer de ces trois *success stories* des années quatre-vingts dix : il n'est pas de stratégies de profit et de modèles productifs qui garantissent le succès sur plusieurs décennies car la mise en concurrence des firmes et la transformation des régimes institutionnels redéfinissent périodiquement leurs avantages compétitifs respectifs. Bien malin qui connaîtrait le modèle productif du milieu du XXI<sup>e</sup> siècle !

**Conclusion. Lorsque le Monde change, prospèrent les théories de la convergence..., mais se renouvelle la diversité**

À l'issue de ces développements, le lecteur fait sans doute face à une dissonance cognitive: comment se fait-il que les analyses en termes de convergence des modèles productifs vers la « production frugale » aient connu un tel succès alors qu'abondent les raisons de trajectoires industrielles contrastées? On se propose d'explorer en conclusion quelques-unes des raisons de ce paradoxe.

En définitive, la convergence ne serait vraisemblable que dans un monde idéal, virtuel, aux antipodes de celui qui fait la vie quotidienne des entreprises. Dès lors que l'on introduit les enseignements de l'histoire, la théorie des choix en avenir incertain, les analyses institutionnalistes de la croissance et des performances des firmes..., c'est la force et le nombre des arguments qui militent en faveur d'une coexistence durable de modèles productifs distincts qui sont les plus surprenants.

- i) Des évolutions adverses des variables macroéconomiques peuvent complètement éroder les avantages associés à un modèle productif qui aurait pourtant fait preuve antérieurement d'une supériorité éclatante. Cette correction est d'autant plus probable que ce modèle productif occupe une place déterminante dans le mode de croissance national.
- ii) Il n'existe pas de modèle productif optimal quelles que soient les circonstances, de sorte que la coexistence de plusieurs modèles tient à la complémentarité de leurs forces et faiblesses respectives. Au demeurant, leurs critères de performances diffèrent et ne les rendent pas directement comparables, si ce n'est à travers la rentabilité.

iii) Sur un siècle de l'histoire automobile des grands pays producteurs, il n'est aucun exemple de convergence achevée vers un modèle canonique, en contradiction avec les multiples déclarations d'intention des dirigeants d'entreprise et des consultants. De Taylor à Ohno en passant par Ford et Sloan, aucun théoricien n'a fait advenir le monde dont il a rêvé à partir de la conception de la « machine ».

iv) Même face à un environnement sectoriel identique, les diverses firmes ont des réactions différentes, car elles se distinguent par leur pacte fondateur, leurs compétences accumulées, leur compromis salarial, leur internationalisation et surtout leur stratégie de profit. L'inertie de leurs dispositifs organisationnels renforce ces effets de trajectoire.

v) Mais l'une des raisons les plus déterminantes de non-convergence tient au fait que les régimes institutionnels et modes de croissance sont différents entre les trois grandes zones de la triade et même entre les pays appartenant à une même zone d'intégration économique. À des mondes différents correspondent diverses « machines ».

vi) La phase d'internationalisation qui se déroule depuis le début des années quatre-vingts dix apporte plus de facteurs de différenciation institutionnelle et donc de coexistence de modèles productifs contrastés que de convergence. L'hypothèse qu'une « production au plus juste » dans un monde complètement globalisé tient plus du mythe que de la réalité des tendances contemporaines..., et très probablement de celles du prochain siècle.

vii) Enfin, face à des incertitudes systémiques sans précédent, la convergence vers un modèle productif unique supposerait des capacités cognitives qui dépassent de beaucoup celles dont disposent les firmes, même les mieux organisées et les plus efficaces. Ce serait en outre programmer une fin de l'histoire des modèles productifs, ou de l'histoire tout court, pronostic dont on connaît le destin!

Mais alors pourquoi un tel regain des discours en la convergence des modèles productifs, des modes de vie, des systèmes politiques, des formes de capitalisme... C'est sans doute au caractère intolérable de l'incertitude systémique qui prévaut depuis une décennie qu'est dû ce regain d'intérêt pour les analyses en termes de convergence. Dans un monde où les interdépendances stratégiques sont plus nombreuses que jamais, où les pronostics les plus avisés sont un à un démentis <sup>75</sup>, quand les régimes institutionnels nationaux sont l'objet de transformations contradictoires et que s'ébauchent de façon trop timide et partielle de nouvelles règles pour le système international, qu'enfin les évolutions macroéconomiques de court terme paradoxales suscitent des interrogations sur les ressorts de la croissance future, il n'est peut-être pas d'autre solution que de se raccrocher à une vision de l'avenir simple, fut-elle simpliste, partielle, voire erronée. L'idée d'un modèle canonique a le mérite de mobiliser les énergies au sein des entreprises en suggérant que, faute d'adopter un tel modèle c'est la survie de l'entreprise elle-même qui est en question. Pour autant que cette croyance soit acceptée, peuvent se débloquer les obstacles qui verrouillent l'entreprise dans des stratégies de profit non perti-

---

75. Le dernier en date est celui qui faisait des pays asiatiques tels que la Thaïlande, la Malaisie ou l'Indonésie les tigres du XXI<sup>e</sup> siècle. La crise financière de l'été 1997 est venue confirmer la vision minoritaire de ceux qui s'interrogeaient sur la viabilité à long terme de ce type de croissance.

nentes ou des organisations internes incohérentes. C'est ainsi que l'espoir d'une convergence suscite son dialectique opposé, à savoir l'exploration de nouvelles façons de produire dans une société profondément changée.

Ainsi, le monde change la machine..., et se renouvelle la diversité.

## Bibliographie

Abelshauser W. (1995), « Two Kinds of Fordism : On The Differing Roles of The Industry In The Development of The Two German States », in Shiomi H., Wada K. (eds), *:Fordism Transformed*, Oxford University Press, Oxford.

Balcet G., Enrietti A. (1998), « La mondialisation ciblée de Fiat et la filière automobile italienne: l'impact dans les pays du Mercosur », in *Actes de la Sixième Rencontre Internationale du GERPISA, Les nouveaux espaces de l'industrie automobile*.

Balcet G., Enrietti A. (1997), « Regionalisation and Globalisation in Europe: The case of Fiat Auto Poland and its Suppliers », *Actes du GERPISA*, n°20, mai.

Berggren C. (1998), « A Second Comeback and a Final Farewell? The Volvo Trajectory, 1973-1994 », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (eds), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press.

Boyer R., Charron E., Freyssenet M. (1996), « La ré-ouverture de Uddevalla », in *Lettre du GERPISA*, n° 101, mars.

Boyer R., Freyssenet M. (1999 d), « La diversité des modes de croissance nationaux de l'après-guerre et les stratégies de profit poursuivies par les constructeurs automobiles, 1945-1974 », *GERPISA*, 1999, 42 p. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 550 Ko.

Boyer R., Freyssenet M. (1999 e) « Le modèle sloanien a-t-il été le *one best way* des Trente Glorieuses », *GERPISA*, Paris, 1999, 52 p. Édition numérique : freyssenet.com, 2006, 660 Ko.

Boyer R., Freyssenet M., (1999 f), « Non pas un..., mais trois modèles productifs, 1974-1985 »[/url], *GERPISA*, Paris, 40 p. Édition numérique : freyssenet.com, 2006, 608 Ko.

Boyer R., Freyssenet M. (1999 g), « Rien n'est définitif. Tout modèle productif a des limites, 1986-1992 », *GERPISA*, Paris, 1999, 32 p. Édition numérique : freyssenet.com, 2006, 600 Ko.

Boyer R., Juillard M. (1995) « Les Etats-Unis : Adieu au fordisme ! » in Boyer R., Saillard Y. (dir.), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris.

Camuffo A., Micelli S., « Les nouvelles formes d'organisation du travail chez Fiat », in Durand J.P., Stewart P., Castillo J.J., *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, Paris, 1998.

Camuffo A., Volpato G., « Making Manufacturing Lean in the Italian Automobile Industry: the Trajectory of Fiat », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (eds), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.

CCFA (1994), *L'industrie automobile En France*, Comité des Constructeurs Français d'automobile, Paris.

CCFA (1996), *Les dépenses de motorisation, 1994*, Comité des Constructeurs Français d'automobile, Paris, Juin.

CCFA (1996), *L'industrie automobile en France. Analyse et Statistiques, 1995*, Comité des Constructeurs Français d'automobile, Paris.

CCFA (1998), *L'industrie automobile française, Analyses et statistiques, 1997*, Comité des Constructeurs Français d'automobile, Paris, 72 pages.

Cusumano M. (1985), *The Japanese Automobile Industry. Technology & Management at Nissan & Toyota*, Harvard University Press. Cambridge, MA, 487 p.

Eckardt A., Köhler H., Pries L. (1998), "The Internationalization Trajectories of the German Big Three", in Freyssenet M., Lung Y. (dir.), *Les nouveaux espaces de l'industrie automobile mondiale*, Actes de la Sixième rencontre Internationale du GERPISA, Paris, 4-6 juin 1998.

Freyssenet M., dir. (1994), « Volvo-Uddevalla, questions ouvertes par une usine fermée », *Les Actes du GERPISA*, n°9, mars 1994, 203 p.

Freyssenet M. (1995 a), « Historicité et centralité du travail », in Bidet. J., Texier, J., (dir.) *La crise du travail*, Paris, PUF.

Freyssenet M. (1995), « La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus juste ? », *Sociologie du Travail*, 3-95.

Gerst D., Hardwig T., Kulhmann M., Schumann M. (1998), « Le travail en groupe dans quatre ateliers de Mercedes-Benz », in Durand J.P., Stewart P., Castillo J.J., *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, Paris.

Harwitt E. (1995). *China's Automobile Industry. Policies, Problems and Prospects*, M.E.. Sharpe, Armonk.

Hausmann R., Marquez G. (1986), « Venezuela : du bon côté du choc pétrolier », in Boyer R. (dir.), *Capitalismes fin de siècle*, P.U.F., Economie en Liberté, Paris.

Ingrassia P., White J.B. (1994), *Comeback. The Fall and Rise of the American Automobile Industry*, Simon & Schuster, New York.

J.A.W. (1993).

Juillard M. (1993), *Un schéma de reproduction, pour l'économie des Etats-Unis: 1948-1980. Tentative de modélisation et de quantification*, Peter LANG, Berne,

Jurgens U. (1998), « The Development of Volkswagen's Industrial Model , 1967-1995 », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., eds (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, pp .

Jürgens U. (1998), « Implanting Change: The Role of 'Indigenous Transplants' in Transforming the German productive Model », in Boyer R., Charron E., Jurgens U., Tolliday S. (eds), *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford.

Lam P.-S. (1991), « Permanent income, liquidity, and adjustments of automobile stocks : evidence from panel data », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, February, p. 203-230.

Leroy Cl. (1995), « Les salaires en longue période », in Boyer R., Saillard Y. Eds : *Théorie de la Régulation. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris.

Mory Ch. (1998), « Les dernières cartouches », in *La Lettre du GERPISA*, n° 118 et 119, décembre 1997, janvier 1998.

Naitoh T., Yamamoto K., Kodama Y., Honda S. (1997), « The Development of an Intelligent Body Assembly », in Shimokawa S., Jurgens U., Fujimoto T., *Transforming Automobile Industry. Experience in Automation and Work Organisation*. Springer, Berlin.

Pil F.K., Rubinstein S. (1998), « Saturn, a Different Kind of Company », in Boyer R., Charron E., Jurgens U., Tolliday S. (eds), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press.

Shimizu K. (1999), *Le Toyotisme*, Paris, Repères, La Découverte.

Shimizu K. (1998), « A New Toyotaism? », in Freyssenet, M., Mair, A., Volpato, G., Shimizu, K. (eds), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.

Shimizu K., Shimokawa K. (1998), « The Unique Trajectory of Mitsubishi Motors », in Freyssenet, M., Mair, A., Volpato, G., Shimizu, K. (eds), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.

Soskice D. (1997). German technology policy, innovation and national institutional frameworks, *Industry and Innovation*, Vol. 4, n° 1, June , p. 75-96.

The Economist (1997). Financial indicators, August 16<sup>th</sup>.

Tyson L. (1996). Slowing wage growth and widening inequality, in Edwin Mansfield Ed *Leading economy controversies of 1996*, WW Norton Company, New York, p. 3-9.

Volpato G. (1998), « Fiat Auto and Magneti Marelli: Toward Globalization », in *Actes du GERPISA*, n°22, février.

Wilhelm B., « Platform and Modular Concepts at Volkswagen. Their Effects on the Assembly Process », in Shimokawa, K., Jurgens, U., Fujimoto, T. (eds), *Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization*. Springer, Berlin, 1997.