

**DIXIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA
TENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM**

La coordination des compétences et des connaissances dans l'industrie automobile
Co-ordinating competencies and knowledge in the auto industry

6-8 Juin 2002 (Palais du Luxembourg, 15, rue Vaugirard, 75006 Paris, France)

**LES STRATEGIES COMPETITIVES DES CONSTRUCTEURS D'AUTOMOBILES :
ENTRE MONDIALISATION ET GLOBALISATION
NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LA MISE EN PLACE D'UN POLE
INDUSTRIEL EUROPEEN**

*Loïc RENARD
Lycée Jacques Decour, Paris*

INTRODUCTION

Les principaux constructeurs d'automobiles ont connu une forte croissance au cours de la décennie 1990 et cette évolution se poursuit. Les quinze premiers constructeurs réalisent plus de 90% de la production mondiale de véhicules, les dix premiers plus de 75% et les cinq premiers plus de 50%. La concentration du secteur s'intensifie.

Les opérations de fusions et acquisitions se succèdent. Ce sont les plus grands constructeurs qui les réalisent, General Motors, Ford, Toyota, DaimlerChrysler et Renault en particulier. Dans la mesure où les opérations de croissance externe deviennent déterminantes dans les stratégies des plus grands constructeurs, il est nécessaire d'expliquer ce qui les motive. Il est primordial de les mettre en relation avec les stratégies de croissance interne qui semblent marquer le pas. Pourtant, certains constructeurs continuent à privilégier cette seconde voie, PSA et Honda notamment. D'autres enfin hésitent, tel BMW ou favorisent les deux comme Volkswagen le fait en Europe.

Pour nous, les stratégies de croissance externe et interne reflètent deux options fondamentalement alternatives. En effet, les opérations de croissance externe correspondent à des stratégies globales tandis que les opérations de croissance interne s'inscrivent dans le cadre de stratégies mondiales. Les stratégies de globalisation sont avant tout basées sur le positionnement concurrentiel des firmes. Elles participent à l'oligopolisation, à la concentration du secteur. Il s'agit alors pour les firmes qui privilégient la croissance externe de bénéficier des effets de dimension en liaison avec les deux facteurs de compétitivité que sont la différenciation et le coût (Renard, 1997, 2001). En revanche, les firmes qui adoptent la croissance interne se développent de manière autonome, sur un sentier de croissance individuel et veulent demeurer indépendantes tout en s'internationalisant.

Ainsi, le secteur de la construction d'automobiles se caractérise par ces deux tendances contradictoires. Les stratégies de croissance externe entraînent l'oligopolisation globale de l'industrie et accentuent l'interdépendance financière des firmes. Les stratégies de croissance interne favorisent sa mondialisation et se traduisent par une plus grande interdépendance productive des acteurs (c'est le cas de l'alliance Toyota-PSA par exemple). Cependant, le premier mouvement semble l'emporter sur le second alors que la production mondiale d'automobiles continue à augmenter fortement, ce qui va à l'encontre de l'idée d'une nécessaire restructuration du secteur liée aux surcapacités.

Dans cet environnement, la position de l'Union européenne est primordiale car elle peut, à travers des mécanismes incitatifs, orienter l'industrie dans un sens ou dans l'autre. Pour le moment, l'Union européenne, secondant en quelque sorte les grandes institutions internationales, l'O.M.C. en particulier, renforce la globalisation du secteur en autorisant les fusions et les acquisitions (DaimlerChrysler, Renault-Nissan, General Motors-Fiat auto). La conception de la commission en matière d'atteinte à la concurrence paraît très spécifique. Elle se limite à des amendes infligées pour dumping en particulier comme dans le cas de DaimlerChrysler. Par ailleurs, l'Union européenne encourage les investissements sur le territoire européen par des subventions comme elle l'a fait pour Toyota à Valenciennes, ce qui correspond à une vision plutôt mondialisée de la concurrence.

Pourtant, une troisième approche reste envisageable qui s'apparenterait à une perspective régionale que pourrait défendre l'Union européenne. Cela devrait être d'ailleurs sa mission fondamentale. Le développement de Volkswagen en Europe, celui de Renault en Asie et celui de Daimler en Amérique (mais aussi en Asie) en sont peut-être déjà les catalyseurs. Pour cela, l'Union européenne devrait à la fois promouvoir un pôle automobile européen en aidant les constructeurs européens à le réaliser mais elle devrait aussi veiller à renforcer l'attractivité du territoire européen -notion empruntée à Michalet (1999)- pour la production sur son sol comme elle l'a fait avec Toyota à Valenciennes.

Notre communication porte sur l'interaction nécessaire entre les principaux constructeurs d'automobiles et l'Union européenne pour promouvoir un pôle industriel européen dans ce secteur. Pour cela nous développerons trois axes. Tout d'abord, nous étudierons les stratégies des principaux constructeurs d'automobiles. Elles s'orientent plutôt vers la globalisation que vers la mondialisation. Nous reprendrons ici de manière critique les approches de Bélis-Bergouignan, Bordenave, Lung (1994, 1996) et celle de Boyer, Freyssenet (2001). Ensuite, nous nous intéresserons à la position de l'Union européenne. Elle semble accompagner la globalisation du secteur à travers une vision libérale de la concurrence. Il sera ici nécessaire de revenir au niveau théorique sur cette conception libérale. On étudiera ici principalement la théorie des marchés contestables (Baumol, Panzar, Willig, 1982). On montrera également comment à partir de la théorie des jeux (Fudenberg, Tirole, 1993), cette sélection des acteurs les plus grands et non pas forcément les plus innovants qu'opère la globalisation peut être néfaste dans une certaine mesure -les opérations de rationalisation et donc de diminution des coûts sont privilégiées dans les stratégies globales aux dépens des opérations de différenciation que favorisent les stratégies de mondialisation (Renard, 1997, 2001)-. Il y aurait là semble-t-il un phénomène de sélection adverse pour reprendre l'expression d'Akerlof (1970). Enfin, nous montrerons dans une troisième partie comment l'Union européenne peut promouvoir une perspective Régionale à travers la mise en place d'un pôle industriel européen aux niveaux compétitif et territorial dans le secteur de l'automobile. C'est ici plutôt une approche régulationniste que nous défendons (Aglietta,

1997, Boyer, 1986). Nous verrons quelles mesures économiques doivent être prises pour y parvenir.

LES STRATEGIES DES CONSTRUCTEURS D'AUTOMOBILES : DE LA MONDIALISATION A LA GLOBALISATION

Les stratégies des principaux constructeurs d'automobiles ont évolué dans les années 1990. Elles sont devenues véritablement globales. Ce processus est toujours en cours. Ce passage de la mondialisation à la globalisation des stratégies s'effectue par la prégnance des fusions et acquisitions. La plupart des plus grands constructeurs ont procédé à ce type d'opérations mais la création de DaimlerChrysler et le rapprochement entre Renault et Nissan sont les premières manifestations d'un mouvement qui est encore appelé à s'amplifier dans le secteur comme le montre l'accord conclu entre General Motors et Fiat. Il est primordial d'expliquer ce changement avant d'étudier les mesures politiques nécessaires pour influencer sur cette évolution.

Les stratégies d'internationalisation-mondialisation deviennent secondaires

Les stratégies de mondialisation se caractérisent d'après nous par l'accent mis sur la croissance interne par les firmes. Elles complètent le développement international (**Figure 1**). Les firmes exploitent leurs avantages compétitifs que sont la différenciation et le coût pour gagner des parts de marché et réaliser des profits (Porter, 1985, Renard, 1997). Chaque constructeur prend appui sur sa base, c'est à dire sur son territoire d'origine pour investir au niveau international. Cependant, c'est un relatif statu quo qui émerge de ces tactiques car chaque firme préserve finalement ses positions et empiète peu sur le marché des autres. Le cloisonnement des marchés contribue à cette stabilité. Pourtant, la concurrence suffit à faire évoluer les modèles proposés, à modifier les systèmes productifs à travers des hybridations (Boyer, Durand, 1998). Le développement de General Motors en Europe, même s'il s'est fait grâce à Opel, ou celui de Ford en sont illustratifs. De même, l'alliance NUMMI aux Etats-Unis reflète ce mouvement. Les échanges d'informations entre constructeurs et leur volonté de changement impriment cette évolution.

Mais ce processus n'est pas révolutionnaire. En effet, le standard qu'est l'automobile a peu été réformé au cours du XXème siècle. Les véhicules conservent quatre roues, continuent à rouler sur des routes, propulsés par des moteurs à essence. Dans les usines, c'est toujours la chaîne d'assemblage que l'on retrouve, pas si éloignée de celle qui a sorti les premières Ford. Les transformations ont été principalement apportées par l'électronique et la robotique. Elles ont aussi été réalisées dans le traitement des matériaux. Aussi, ces impulsions proviennent principalement d'autres industries. Le secteur de l'automobile les a adoptées. Les véhicules proposés par les constructeurs ne sont pas véritablement différents les uns des autres, de même qu'une génération d'ordinateurs personnels se ressemble. Les procédés de fabrication sont largement normalisés et il apparaît qu'aucun constructeur ne prend véritablement le pas sur les autres au niveau technologique. Et, sur les routes se croisent encore une Ferrari et une Lada.

Aussi, il apparaît que le type de concurrence qui s'est déroulé dans la deuxième moitié du XXème siècle entre grands constructeurs d'automobiles peut être qualifié de cordial dans la mesure où peu de constructeurs ont été véritablement exclus du marché. Le rachat de

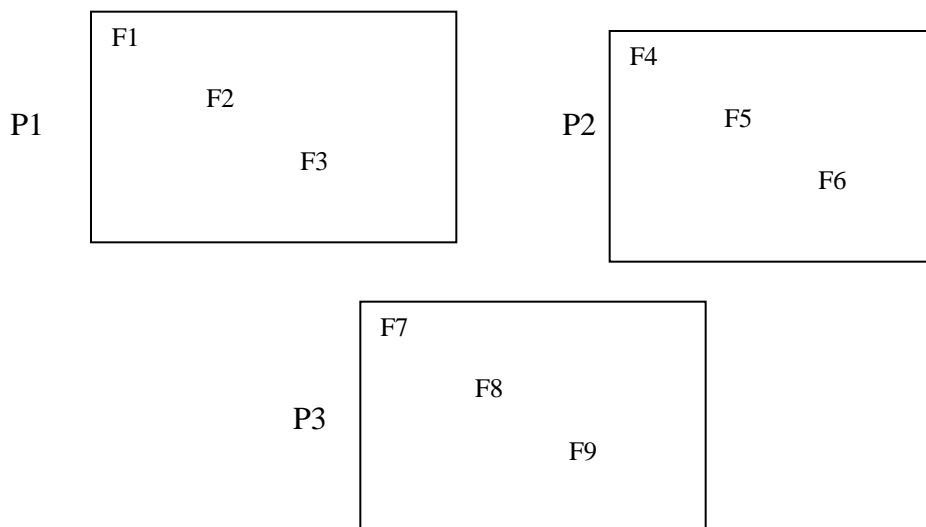
Chrysler Europe par PSA en 1978 est une exception à cette relative stabilité des marchés (Loubet, 2001). Les grands constructeurs européens restent en Europe, les grands constructeurs américains dominent les Etats-Unis et les grands constructeurs japonais approvisionnent l'Asie.

C'est la croissance interne qui permet aux constructeurs d'augmenter les volumes des ventes et les améliorations techniques qui les autorisent à jouer avec les prix. Il apparaît que la croissance des marchés a satisfait les uns comme les autres. La rentabilité assurait des profits suffisants aux actionnaires et aux dirigeants. Les employés ont eux bénéficié de conditions de travail amélioré grâce au développement du salariat. Cette époque, comme le soulignent Aglietta (1997) ou Boyer (1986) correspond bien au fordisme.

Certains concurrents poursuivent encore cette stratégie. C'est le cas de Toyota, PSA, Honda, BMW en particulier. Cependant, cette option qu'est la croissance interne est devenue selon nous obsolète car elle n'implique pas de changement radical dans la conception de la concurrence ni dans le positionnement des firmes, notamment au niveau technologique et territorial. Les bases restent fondamentalement nationales et les firmes souhaitent conserver les avantages acquis à travers une relative protection de leurs marchés d'origine.

Par ailleurs, les firmes qui suivent encore ce type de développement recherchent des alliances productives pour parfaire leur technique et renouveler les modèles. L'alliance entre PSA et Toyota pour la mise au point de petits véhicules participe à cette perspective de même que celle réalisée entre PSA et Fiat dans les monospaces. Il en allait de même pour les accords conclus entre Renault et Volvo. Mais, ce genre de lien ne peut se poursuivre dans le long terme car il est axé sur un projet particulier. De plus, ce sont bien les rapprochements financiers qui ont pris le pas et avec eux les stratégies globales qui s'expriment désormais.

Figure 1. - La concurrence internationale-mondiale



Note : On distingue ici trois pays (P1, P2, P3) et neuf firmes (F1...F9). Les firmes produisent essentiellement dans leur pays d'origine. Elles recherchent des alliances productives avec des partenaires notamment pour s'internationaliser et exportent. On n'indique ici que les firmes réellement implantées dans le pays.

Les stratégies de globalisation prennent le relais

Ce sont désormais les stratégies globales qui s'imposent pour les constructeurs d'automobiles. Elles sont basées sur la croissance externe. Il importe selon nous, comme le font Belis-Bergouignan, Bordenave et Lung (1994,1996) de distinguer les stratégies mondiales des stratégies globales. En effet, ce sont deux orientations différentes que peuvent prendre les firmes. Les stratégies globales entraînent une refonte totale de la perspective de développement des principaux constructeurs d'automobiles. Les fusions-acquisitions les caractérisent. Les rapprochements s'effectuent avant tout dans le domaine financier. Ils entraînent la mise en place d'un oligopole global (Renard, 1997, 2001, Chesnais 1997). C'est la recherche de la plus grande taille possible qui devient fondamentale dans les stratégies des firmes.

En effet, grâce aux effets de dimension que les fusions-acquisitions valorisent, les principaux constructeurs d'automobiles peuvent associer les avantages de différenciation et de coût et bénéficier ainsi d'un avantage global (Renard, 2001). C'est le cas pour DaimlerChrysler comme pour Renault-Nissan. Ford et General Motors poursuivent également cette voie même si la taille que ces firmes ont atteinte est déjà considérable. Il apparaît qu'il n'y a pas de véritable limite aux rendements croissants ainsi que le suggère la théorie de la régulation (Aglietta, 1997, Boyer, 1986) à partir de l'analyse marxiste de la concentration du capital. Cette régulation ne peut provenir que de forces extérieures au marché ou aux firmes et revient aux Etats ou aux grandes organisations internationales lorsqu'elles veulent bien jouer ce rôle. Seules ces institutions peuvent contrôler l'expansion de ces multinationales.

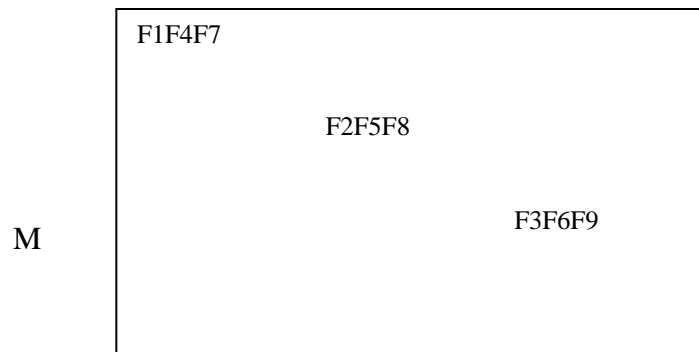
Les fusions-acquisitions sont le principal instrument de la globalisation des stratégies car elles permettent le changement d'envergure nécessaire aux firmes. Les plus grands constructeurs peuvent ainsi asseoir leur domination compétitive. Ces opérations échappent à une véritable logique productive dans la mesure où ce n'est pas cette sphère qui les motive prioritairement mais celle de la finance. Mais, contrairement à ce qu'avancent Boyer et Freyssenet (2001), nous ne pensons pas que les fusions-acquisitions soient réversibles ou transitoires, c'est à dire volatiles comme les marchés financiers. Elles s'inscrivent d'après nous dans un mouvement long de l'histoire du capitalisme comme le soutient Aglietta (1997). Il s'agit bien là d'une tendance déterminante. Cependant, elles n'ont pas pu s'exprimer auparavant car l'environnement ne le permettait pas. Le décloisonnement international des marchés et la régionalisation des échanges ont non seulement facilité mais enclenché véritablement ce mouvement. Seule une nouvelle réglementation-régulation en limitera la portée.

Par ailleurs, les stratégies globales dépassent largement le cadre géographique. Ainsi, pour Belis-Bergouignan, Bordenave et Lung (1996) c'est la configuration spatiale des firmes qui va déterminer leur type d'internationalisation. le caractère multi ou trans-régional des activités exprimant la globalisation, l'approche multidomestique ou multinationale de la production traduisant la mondialisation. Suivant cette perspective, DaimlerChrysler suivrait bien une stratégie globale (multirégionale) de même que Ford (transrégionale) alors que PSA développerait une stratégie mondiale. Cependant, pour nous, c'est fondamentalement l'option de la croissance externe qui détermine la préférence de la firme considérée pour une stratégie globale tandis que la croissance interne correspond à une stratégie classique d'internationalisation-mondialisation. Dans le cas de la stratégie globale, la firme cherche à dominer la concurrence pour prendre le plus grand pouvoir de marché possible alors que la stratégie de mondialisation reste individuelle, basée sur les ressources propres de la firme en

question. C'est donc la prise en considération des autres firmes qui est primordiale dans la stratégie globale. D'amicale, la concurrence devient prédatrice.

Pourtant, la concurrence ne devient pas plus vive bien au contraire (Renard, 1997) (**Figure 2**). Aussi, alors que la globalisation est généralement justifiée par le fait que la concurrence est accrue, cet argument ne peut selon nous pas être retenu. Ce sont d'autres considérations qu'il faut considérer, en particulier la volonté des plus grands acteurs de monopoliser l'industrie pour accroître la rentabilité des capitaux engagés. Cependant, si la stratégie globale est avantageuse pour la firme qui la réussit car elle supprime ainsi la concurrence, ce mode de développement n'est pas profitable à l'industrie dans son ensemble car il renforce les positions monopolistiques. C'est ce que nous allons développer dans la section suivante.

Figure 2. - La concurrence globale



Note : Certaines firmes ont fusionné. Ici, trois firmes demeurent après regroupement sur un marché mondial (M).

L'UNION EUROPEENNE FAVORISE ELLE AUSSI LES STRATEGIES GLOBALES

L'Union européenne favorise les stratégies globales car sa politique seconde en quelque sorte les grandes institutions internationales telles que l'O.M.C. ou l'O.C.D.E. Elle s'appuie pour cela sur la théorie libérale de la concurrence. Mais cette optique, si elle est profitable à certaines firmes, les plus grandes, s'avère néfaste à l'industrie dans son ensemble comme l'usage de la théorie des jeux peut le démontrer.

Une pratique concurrentielle de l'Union européenne globalisante plus que mondialisante

L'Union européenne facilite les fusions-acquisitions dans le secteur de l'automobile comme elle le fait dans d'autres secteurs car les firmes peuvent ainsi bénéficier des avantages du grand marché qu'est l'Europe. Ces rapprochements doivent aider les consommateurs qui peuvent jouir de prix réduits, d'une innovation poussée et d'une variété accrue.

Cette position que défend l'Union européenne s'appuie sur la théorie des marchés contestables (Baumol, Panzar, Willig, 1982, Baumol, Willig, 1986). Cette théorie, bien que prétendument non ultra-libérale dans la mesure où elle ne prétend pas que le marché parfait résout tous les problèmes économiques et que toutes les activités de réglementation et

antitrust constituent automatiquement une source d'inefficience, est le pivot intellectuel de la déréglementation des marchés. Selon ces auteurs, lorsque le marché est contestable, même les structures de marché telles que l'oligopole voire le duopole sont efficaces pour le bien être du consommateur. En revanche, selon cette même approche, il est absurde de vouloir à tout prix favoriser la concurrence par des réglementations inutiles. Aussi, seules les entreprises les plus performantes, aux coûts les plus faibles, survivent en longue période et ceci, de manière « naturelle ». Les autorités publiques doivent donc se borner à rendre les marchés contestables, c'est à dire veiller à préserver la libre entrée et sortie du marché. La référence à la part de marché de l'entreprise concernée est donc évincée au profit d'une limitation du pouvoir de marché fixé par des prix supérieurs au niveau concurrentiel.

Or, plusieurs obstacles s'opposent au bien fondé de cette pensée. Tout d'abord, il n'est pas sûr que ce soient les entreprises les plus performantes qui soient sélectionnées dans le long terme. Nous pensons même que le contraire est probable. De plus, supprimer les barrières à l'entrée et à la sortie, en référence à la théorie structuraliste de Harvard (Bain, 1956) revient à supprimer ces industries ou à revenir autrement dit à la concurrence atomistique. Qui peut nier les ressources technologiques nécessaires pour devenir un constructeur automobile -les constructeurs coréens ont connu ce genre de contrainte-? Si l'on peut admettre que de nouvelles firmes entrent facilement lorsque l'industrie concernée est jeune ou faiblement capitalistique comme peut l'être l'activité de développement de logiciels, on ne peut certainement pas avancer que la construction automobile se trouve dans cette situation. Par ailleurs, si la sortie était gratuite, pourquoi les constructeurs seraient-ils rachetés ou fusionneraient-ils plutôt que de passer tout simplement « à autre chose ». Les hypothèses de cette théorie sont tout simplement irréalistes voire délibérément dogmatiques.

Bien sûr, l'un des apports de l'école de Chicago est de reconnaître que les plus grandes firmes peuvent bénéficier d'économies d'échelle ou d'envergure et être par conséquent plus performantes que les entreprises de plus petite dimension (Demsetz, 1973). Cependant, ses tenants ignorent le pouvoir de marché, la position abusive ou le pouvoir monopolistique. Autrement dit, ces théoriciens éclairés à la bougie oublient la différenciation –en ce qui concerne la différenciation sous ses trois formes, voir Renard, 1997, 2001- et l'énergie que toute firme est capable d'investir pour détenir le monopole afin de réaliser les profits les plus élevés possibles. Ils éludent enfin le fait qu'il devient impossible de retrouver quel serait le prix concurrentiel lorsque l'on se trouve dans une configuration de monopole (l'exemple de Microsoft est sur ce point flagrant).

Aussi, l'école de Chicago préconise une politique souple vis à vis des fusions-acquisitions et une attitude positive face aux autres types de coopération (productive par exemple). C'est cette recommandation que suit à la lettre l'Union européenne dans le secteur de l'automobile en autorisant la fusion DaimlerChrysler, le rachat de Nissan par Renault ou les participations croisées entre General Motors et Fiat auto. L'Union européenne a avalisé ces rapprochements en reconnaissant leur efficacité sur le long terme. Ainsi, dans le cas de l'accord conclu entre General Motors et Fiat, ce sont deux filiales communes qui sont créées, la première à Turin s'occupant de la fabrication de moteurs et de transmissions, la seconde à Rüsselsheim prenant en charge les achats de pièces et de composants. Et, si cette offre d'échange ne permet pas à Fiat de se développer en Amérique du Nord elle accentue la présence de General Motors en Europe. Est-ce là une position européenne ou globalisante ? Comment l'Union européenne pourra-t-elle déterminer par la suite si cet accord ne ressemble pas plutôt à une entente ? De même, la fusion entre Renault et Nissan va donner

naissance à un groupe d'envergure réellement mondial mais qui peut présager du comportement loyal de Renault vis à vis de l'Europe lorsque ce constructeur sera débarrassé de l'emprise de l'Etat dans son capital. C'est une drôle de logique que de faire participer le public (c'est à dire l'ensemble de la communauté) à travers le prélèvement d'impôts au développement d'un constructeur pour ensuite en revendre la propriété à quelques actionnaires influents. Cette logique peut être remise en question si l'on considère d'une manière démocratique que les plus grandes entreprises font partie du patrimoine et créent une richesse qui doit profiter à l'ensemble des citoyens. Il y a là bien sûr sous-jacente une approche holiste ou communautaire et non purement individualiste ou libérale à défendre (Billaudot, 2001). Enfin, dans le cas de DaimlerChrysler, il peut s'avérer que ce ne soit pas le meilleur choix qui aurait pu être fait pour favoriser l'industrie européenne ou mondiale dans la mesure où ce rapprochement apparaît davantage émaner d'une sphère financière autonome que d'une logique productive fondamentale (Renard, 2001).

Ainsi, c'est bien plutôt une logique globalisante que favorise l'Union européenne dans son approche de la concurrence aux dépens d'une approche mondialisante. L'approche mondialisante mettrait en effet l'accent sur l'activité productive et sur la croissance interne des entreprises. Nous verrons ensuite à travers la notion d'attractivité transformée comment on peut préconiser une autre politique.

Cette politique globalisante peut être néfaste à l'industrie dans son ensemble

A travers les apports de la théorie des jeux, nous allons montrer comment la politique globalisante peut être dangereuse à long terme et qu'elle mérite d'être davantage contestée. La théorie des jeux nous enseigne que les équilibres stratégiques atteints par les concurrents ne sont pas forcément les plus efficaces pour eux (Von Neumann, Morgenstern, 1944, Nash, 1951). Au contraire, nous considérons les firmes multinationales comme suffisamment rationnelles et informées pour faire sinon les choix les meilleurs, ceux qui leur sont les plus favorables dans l'environnement dans lequel elles se trouvent. Dans une structure oligopolistique comme le secteur de la construction d'automobiles, les concurrents dominants sont peu nombreux et connaissent leurs rivaux. Les conséquences de leurs choix sont évaluées à long terme et s'ils décident d'une opération c'est qu'ils la considèrent comme avantageuse.

Aussi, c'est une course à la taille qui s'engage entre les firmes qui profitent de l'ouverture des marchés et de la souplesse accordée dans la réglementation par les institutions. C'est ce que nous allons supposer à travers notre petite simulation. Les firmes, dans l'environnement globalisé, préfèrent opter pour des stratégies globales. Elles privilégient cette solution par rapport à celle de la stratégie mondiale. Cependant, certaines firmes conservent ce deuxième type de stratégie car elles craignent de perdre leur indépendance. Nous allons donc faire l'hypothèse H1 que les plus grandes firmes optent pour une stratégie globale de fusion-acquisition. Ce sont les firmes les plus grandes qui font ce choix car elles bénéficient ainsi simultanément, comme nous l'avons démontré, d'un avantage de différenciation et d'un avantage de coût grâce aux effets de dimension (Renard, 2001). En revanche, les firmes de plus petite taille conservent une stratégie d'internationalisation-mondialisation qui s'appuie sur une croissance interne, c'est l'hypothèse H2. Ces firmes de dimension plus restreinte poursuivent une stratégie mondiale par défaut car elles ne souhaitent pas être absorbées par des firmes plus grandes qu'elles (Encadré 1).

Encadré 1. - Stratégies globales et stratégies mondiales

Illustrons les différentes tactiques : G correspond à une stratégie de globalisation c'est à dire de fusion-acquisition et M symbolise la stratégie de mondialisation, c'est à dire que la firme a alors une préférence pour une croissance interne individuelle. On dénombre ici cinq firmes, 3 grandes, F1, F2, F3 et deux plus petites, F4 et F5

Première étape

F1 choisit G
F2 choisit G
F3 choisit G
F4 choisit M
F5 choisit M

Aussi, F1, F2 et F3 cherchent à fusionner mais seulement deux firmes vont pouvoir le faire. C'est alors le positionnement concurrentiel de chacun qui va intervenir. Deux éléments vont apparaître dans notre simulation, la complémentarité des marchés et la similitude des marchés. Elles interviennent à deux niveaux, géographique et productif. Nous allons supposer que F1 a prioritairement ses marchés en Europe, F2 se développe essentiellement en Amérique et F3 surtout en Asie. Aussi, ces trois marchés sont complémentaires au niveau géographique. Nous allons maintenant supposer que F1 et F2 produisent tous les deux plutôt du haut de gamme, que leur production sont similaires au niveau productif et qu'au contraire F3 produit plutôt du bas de gamme et que sa production est complémentaire avec celle des deux autres au niveau productif. Comment va se résoudre ce jeu ?

F1 et F2 vont fusionner car elles bénéficient alors de leurs similitudes au niveau productif et pourront bénéficier des économies de dimension voulues. F3 reste seule. F4 et F5 demeurent seules aussi. Ainsi, on obtient après ce mouvement :

Deuxième étape

F1F2
F3
F4
F5

On peut également supposer que les dimensions de F1 et de F2 sont similaires et que F3 est de plus grande taille. Dans ce cas, F1 et F2 fusionnent pour préserver leur indépendance tout en s'associant. En effet, une fusion avec F3 les ferait disparaître. C'est le cas notamment de la fusion DaimlerChrysler (F1F2), Toyota (F3) restant seule de même que PSA (F4) et BMW (F5) par exemple. C'est également ce processus qui s'est produit dans le cas du rapprochement entre Renault et Nissan, les deux firmes ayant une taille comparable. Dans le cas de l'alliance entre General Motors et Fiat, c'est la complémentarité géographique qui est intervenue. La séparation entre BMW et Rover ou l'indépendance recherchée par PSA correspondent aux comportements des firmes F4 et F5.

D'autres rapprochements vont se dérouler ainsi et affecter l'oligopole. Cependant, nous pensons que ces fusions-acquisitions peuvent être néfastes à l'industrie dans son ensemble car elles limitent en fait la concurrence par rapport à la situation antérieure. En effet, s'il est avantageux pour les plus grandes firmes de réaliser des opérations de fusion-acquisition pour bénéficier simultanément des avantages de différenciation et de coût grâce aux effets de dimension, cette solution n'est pas profitable à l'industrie dans son ensemble pour plusieurs raisons.

Tout d'abord les fusions-acquisitions renforcent les ententes et les positions dominantes de certaines firmes et c'est précisément ce qui est interdit par les articles 81 et 82 (ex articles 85 et 86) du traité de Rome complétés par le règlement CEE n° 4 064/89 du 21 décembre 1989 lui-même révisé par le règlement CE n°1310/97 du 30 juin 1997 (Faugère, 1999, Médan, Warin, 2000).

Ensuite si c'est l'option de l'accroissement de la taille qui prédomine dans le choix de la stratégie globale des acteurs, cette option délaisse relativement la croissance interne et notamment la différenciation propre des firmes. Pour nous, les stratégies globales favorisent les restructurations et les diminutions de coût sont privilégiées dans la recherche du profit alors que les stratégies d'internationalisation-mondialisation accentuent la différenciation des firmes sous ses trois formes (**Encadré 2**). Cette recherche de la diminution des coûts dans les stratégies globales à travers les économies de dimension justifie les licenciements.

**Encadré 2.- Les stratégies globales sont davantage axées sur la diminution des coûts
alors que les stratégies mondiales favorisent la différenciation**

Soient trois firmes, F1, F2 et F3 dont la compétitivité est supposée identique.

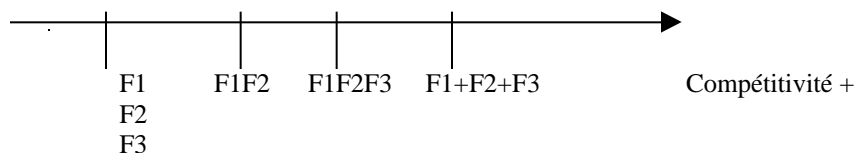
Une fusion-acquisition entre F1 et F2 renforce la compétitivité du nouveau groupe (F1F2) grâce aux effets de dimension il bénéficie :

$F1F2 > F1$
 $F1F2 > F2$
 $F1F2 > F3$

Mais, au niveau de l'industrie,
la solution $(F1F2) + F3$ peut être moins favorable que $F1 + F2 + F3$

Ensuite, le groupe F1F2F3 se crée car F3 seule est désavantagée en raison des effets de dimension dont bénéficie F1F2.

De même, au niveau de l'industrie,
la solution $(F1F2F3)$ peut être moins favorable que $(F1F2) + F3$.



Les firmes valorisent deux facteurs de compétitivité, le coût et la différenciation (Renard, 2001).
 On mesure le coût par le coût total (CT).
 On mesure la différenciation par le chiffre d'affaires (CA).

D'après nous :

$$CT_{1,2} < CT_1 + CT_2$$

Mais

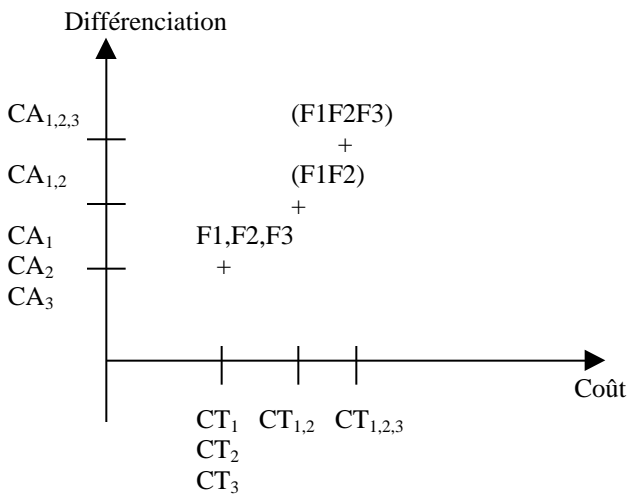
$$CA_{1,2} < CA_1 + CA_2.$$

De même,

$$CT_{1,2,3} < CT_{1,2} + CT_3$$

Mais

$$CA_{1,2,3} < CA_{1,2} + CA_3.$$



Note : On peut mesurer la compétitivité par le taux de profit ($Tx P = (CA - CT) / CA$ en %) de sorte que

$$Tx P_{1,2} > Tx P_1$$

$$Tx P_{1,2} > Tx P_2.$$

De même,

$$Tx P_{1,2,3} > Tx P_{1,2}.$$

Enfin, ces opérations sont quasiment irréversibles et il peut s'avérer que la diversité des firmes qui constituent l'oligopole favorise davantage l'innovation et la diversité productive que les positions monopolistiques globales, ainsi que le montrent généralement les théories de l'organisation industrielle (Tirole, 1985). Il se peut très bien que PSA soit amenée à être acquise dans les prochaines années et qui peut prétendre que l'industrie européenne dans son ensemble n'en pâtira pas ?

Ainsi que l'énoncent les théories qui insistent sur l'asymétrie (Hayek, 1945), cette irréversibilité produite par les interactions entre les agents peut conduire à un phénomène de sélection adverse (Akerlof, 1970, Rothschild, Stiglitz, 1976). Il apparaît en effet que les autorités en charge de la concurrence et plus généralement les pouvoirs publics peuvent détenir moins d'information que les plus grands constructeurs, qu'elles peuvent difficilement présager de l'avenir et que finalement le marché de l'automobile pourrait ne se retrouver qu'avec des « voitures d'occasion » par rapport à l'innovation qu'aurait pu générer certaines firmes de dimension plus réduite si elles avaient pu prospérer ainsi que PSA l'a toujours

démontré. D'autres industries ont déjà été largement affectées par ce mouvement et il semble là aussi que la diversité culturelle doive être préservée à moins que l'automobile ne se transforme elle aussi « en tubes » (par référence aux hits radiophoniques).

Il est donc urgent pour l'Union européenne de se doter de la politique industrielle qu'elle mérite. Certains progrès montrent peut-être qu'elle est déjà sur la piste. C'est celle-ci que nous allons explorer dans la section suivante.

LA MISE EN PLACE D'UN POLE INDUSTRIEL EUROPEEN : UNE ALTERNATIVE CREDIBLE ? LA THEORIE DE LA REGULATION COMME FONDEMENT D'UNE APPROCHE REGIONALE

C'est bien une approche régulationniste qu'il s'agit de défendre au niveau de l'Union européenne et non pas un calque libéral de la politique américaine. Pourtant, l'Europe semble avoir encore des doutes à ce sujet. Il s'agit de mettre en place véritablement la politique adéquate pour la Région et non pas celle qui nous fond dans la globalisation. Il revient à Amable, Barré, Boyer (1997) d'avoir mis en avant un mode de régulation particulier pour l'Europe en le qualifiant d'intégration européenne/public. Nous pensons également que les institutions européennes doivent être au centre de la nouvelle régulation à mettre en œuvre en Europe, en particulier dans le secteur de l'automobile. Pour cela, deux niveaux doivent être distingués : le niveau compétitif et le niveau territorial.

Au niveau compétitif : favoriser l'échelle européenne

La théorie de la régulation peut servir de base à la mise en place d'une politique Régionale qui transformerait les stratégies globales mais aussi les stratégies mondiales. En effet, alors que ce sont les stratégies globales qui prédominent comme le montrent les rapprochements DaimlerChrysler, Renault-Nissan ou General Motors-Fiat et que les stratégies internationales-mondiales -BMW, PSA- semblent vouées à l'échec à long terme dans cet environnement, des stratégies véritablement Régionales sont envisageables. Volkswagen semble en être l'archétype.

Cette compétitivité renforcée des constructeurs européens doit avoir l'Europe pour point d'ancrage et non le monde. Dans le cas contraire, les institutions auront peu d'emprise sur des multinationales trop puissantes. Les restructurations permanentes des grands acteurs qui se justifient par une recherche de profit toujours plus grande des principaux actionnaires ne peuvent déjà plus être contrecarrées par les Etats. Ford et General Motors préconisent ce genre d'artifice (Ford compte licencié 35 000 salariés soit 10% de ses effectifs pour réduire ses coûts de 9 milliards de dollars en 2005 et fermer cinq usines en Amérique du Nord, Le monde, 13 et 14 janvier 2002). Les entreprises européennes devront nécessairement s'aligner. Fiat semble déjà s'y résoudre.

Pour cela, l'Union européenne doit devenir un véritable partenaire des constructeurs européens. Cela passe nécessairement par des participations au capital des entreprises. La structure financière de Renault ou celle de Volkswagen pourrait être étendue à l'ensemble des constructeurs européens. L'Etat français semble s'orienter dans la voie contraire en se désengageant de l'ancienne entreprise publique. Bien sûr, ces participations au capital par

l'Union européenne doivent rester modérées mais c'est la seule manière pour les institutions de conserver un contrôle sur les entreprises qui font sa richesse.

Par ailleurs, l'Europe doit veiller à conserver des atouts tels que PSA ou Fiat lesquels, quoique sous-dimensionnés pour mettre en place des stratégies globales, demeurent pionnières en termes d'innovation. Les sacrifier serait perdre des atouts centenaires. L'Union européenne pourrait les aider davantage pour compenser leurs désavantages en termes de taille à travers des politiques publiques de RD.

Ensuite, la dimension européenne de Volkswagen doit encore être étendue. C'est ce constructeur qui aurait pu s'allier à Volvo ou à Saab. L'industrie européenne a perdu deux firmes dynamiques en raison d'un manque de soutien des pouvoirs publics. Volkswagen peut encore trouver un partenaire avec BMW qui devrait sans doute aller dans ce sens de même que MG Rover. Volkswagen doit encore monter en gamme. Ses rachats de marque de luxe y contribuent. Il apparaît dans ce cadre que les amendes infligées au constructeur par la commission européenne pour dumping et destinées à protéger les consommateurs peuvent être abandonnées lorsqu'il s'agit au contraire d'offrir à ces derniers la meilleure qualité possible et que les réglementations nationales sont encore en cours d'harmonisation.

Quand à DaimlerChrysler et Renault, déjà bien avancées dans des stratégies globales, il leur faut développer davantage des alliances productives avec des partenaires, qu'ils soient européens, asiatiques ou américains. Ces collaborations productives seraient certainement plus fructueuses que ces pratiques de fusions-acquisitions. PSA a montré avec Fiat ou avec Toyota comment les alliances productives pouvaient être profitables, de même que Renault avec Matra. Ce sont ces coopérations qui favoriseront une nécessaire différenciation par l'innovation ou la diversité. Bien sûr, des réussites commerciales sur le marché européen peuvent devenir rapidement des succès mondiaux. Le monospace ou la voiture mini en sont les preuves. Le coût de ces projets mais aussi leur rendement risqué impliquent cette association poussée. L'Union européenne valorise déjà ce type de coopération. Elle doit les faciliter encore lorsqu'ils sont entrepris dans le domaine de la RD.

C'est à partir de cette plate-forme européenne que les constructeurs européens gagneront le monde. Il s'agit de transformer un avantage compétitif régional en atout global sans pour autant diluer ses ressources au niveau planétaire car alors les capitaux peuvent ne pas être utilisés pour créer de la valeur mais pour en détruire. Les autorités publiques pourraient en particulier veiller à ce que l'innovation, aussi coûteuse soit elle, soit privilégiée par rapport à une approche purement financière ou spéculative qui ne peut qu'être synonyme de «destruction destructrice» à long terme.

Au niveau territorial : privilégier l'attractivité

L'attractivité du territoire peut être défensive ou offensive (Michalet, 1999, Andreff, 1999). S'il apparaît que les firmes multinationales séparent de plus en plus leur lieu de production et leur lieu de vente en cherchant à minimiser les coûts pour le premier et à maximiser leur chiffre d'affaires pour le second, il est nécessaire pour l'Union européenne de veiller à recadrer ces deux sphères.

Pour cela, il ne s'agit pas d'attirer les firmes par des politiques fiscales avantageuses ou par une main d'œuvre au rabais ainsi que le préconise le modèle purement marchand. Il faut au contraire poursuivre une politique éducative ambitieuse comme l'Allemagne et la

France notamment savent le faire. Dans ce contexte, les entreprises seront prêtes à rémunérer une main d'œuvre de qualité si on leur offre des marchés de qualité. Il est donc nécessaire d'attirer les investissements productifs sur le territoire européen comme Valenciennes l'a fait avec Toyota, en limitant cependant les subventions accordées par les pouvoirs publics. En effet, un investissement productif est toujours onéreux même si la spéculation financière de court terme paraît plus rentable. Pourtant, si le marché est fructueux, cet investissement productif devient inévitable. La Smart de même que la Class A sont les illustrations de stratégies ambitieuses.

Favoriser l'implantation de sites de dimension réduite pour des projets innovants particuliers pourrait être une source nouvelle de richesse, à travers une coopération public-privé plus étendue. Le secteur des biotechnologies et ses génopoles seraient à cloner dans le secteur de l'automobile, produit qu'il s'agirait certainement en fait de totalement repenser pour renouveler le marché, comme l'informatique sait à la fois remodeler matériels et logiciels. Des automobiles non polluantes restent à inventer et pourquoi pas même des véhicules volants, se déplaçant sans frottements. Pour cela, les pouvoirs publics peuvent veiller à diminuer les risques encourus par les entreprises à travers des marchés publics étendus. C'est en effet souvent ce risque élevé qui rebute les entreprises contrairement à ce qu'avancait Schumpeter. Elles lui préfèrent un risque calculé ou même l'assurance d'un rendement futur (Knight, 1921, Allais, 1953). Ce sont en effet les marchés publics qui peuvent permettre de tester à grande échelle des expériences insolites. La dimension européenne s'y prête.

CONCLUSION : COMMENT PASSER DES STRATEGIES GLOBALES OU MONDIALES AUX STRATEGIES REGIONALES ?

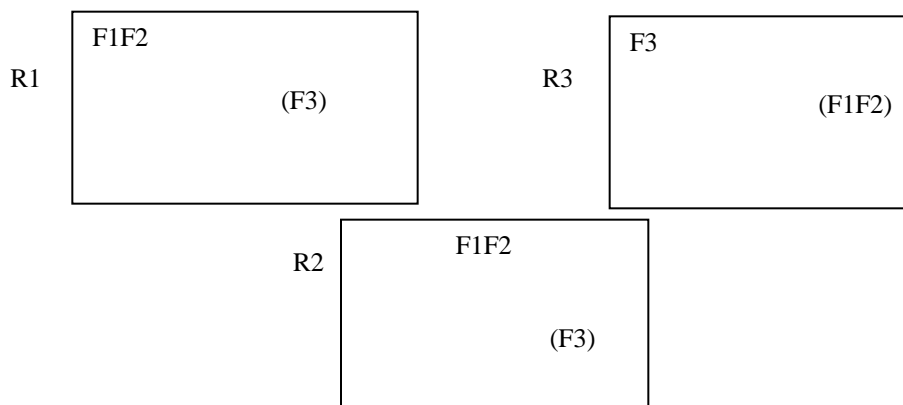
Le diagramme suivant va synthétiser notre approche pour la mise en place d'un pôle industriel européen dans le secteur de l'automobile (Encadré 3).

Encadré 3. - Configurations globales, mondiale et régionale

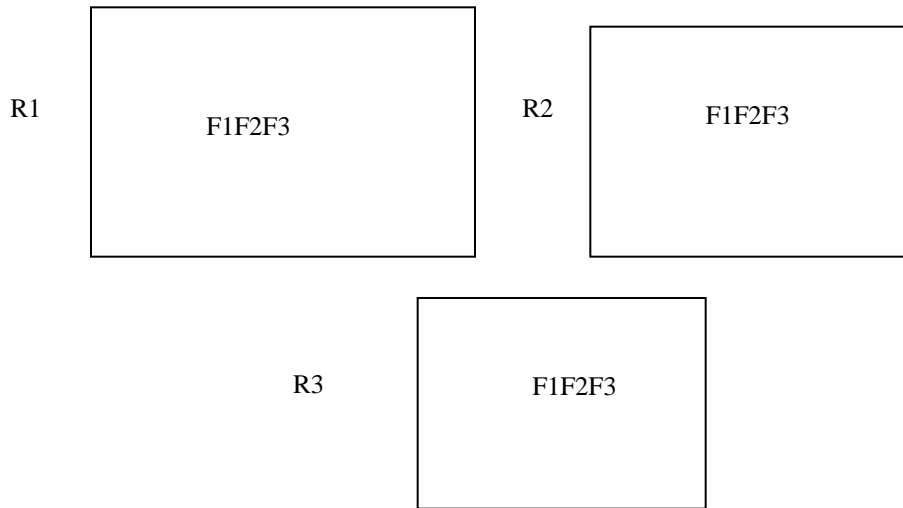
Nous avons vu que l'approche globale (G) privilégie les fusions-acquisitions.

Deux stades se distinguent : - G1 est la configuration intermédiaire
- G2 est la configuration finale.

G1 :



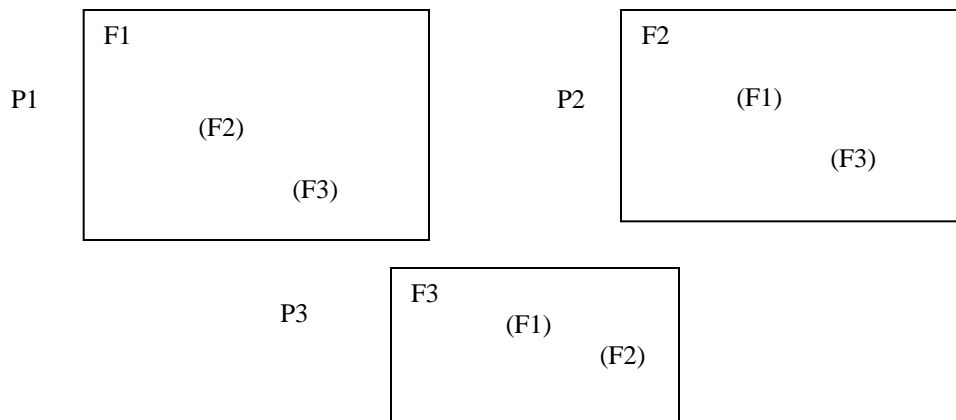
G2 :



La concurrence devient de moins en moins intense. Les concurrents sont de moins en moins nombreux et se coalisent. Les stratégies de rationalisation axées sur la diminution des coûts s'intensifient. La différenciation (d'innovation, de variété, de proximité) devient faible.

En revanche, l'approche internationale-mondiale (M) passe avant tout par la croissance interne des firmes.

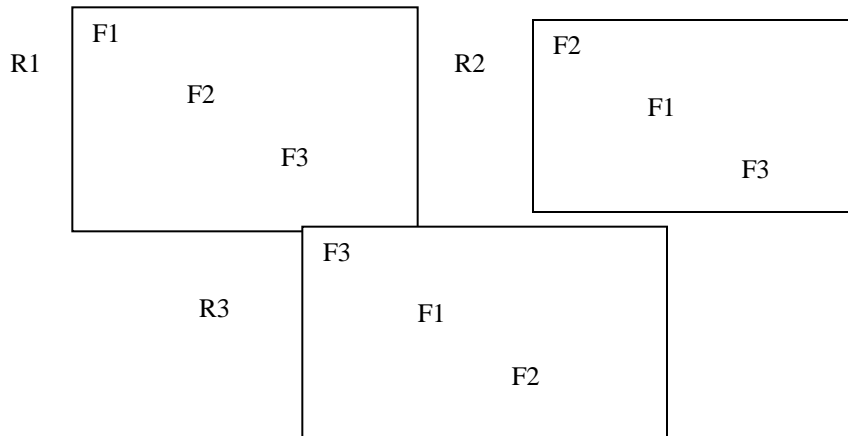
M :



La concurrence est moyenne. Les concurrents sont nombreux mais les réglementations nationales favorisent un cloisonnement des marchés. La différenciation est moyenne.

Enfin, l'approche régionale (R) amène une configuration régionale :

R :



La concurrence est forte. Les constructeurs restent nombreux. L'Union européenne favorise l'innovation sur son territoire, R1. La différenciation est forte. Une relative segmentation régionale reste nécessaire à travers un cloisonnement des marchés afin d'attirer localement les investissements.

Note : R1, R2, R3 sont les différentes régions, P1, P2, P3 les différents pays et F1, F2, F3 les différentes firmes. F1 indique que la firme 1 produit et vend sur ce territoire. (F1) stipule que la firme 1 privilégie la vente sur ce territoire. F1F2 précise que les deux firmes ont fusionné. Nous ne considérons ici que trois firmes au total, pour simplifier l'approche.

Pour le moment, c'est donc la globalisation des stratégies qui prédomine (G1) alors que les stratégies mondiales (M) deviennent de plus en plus secondaires. L'intervention de l'Union européenne devient primordiale afin que cette configuration devienne régionale (R) et non pas davantage globale (G2).

BIBLIOGRAPHIE

- Aglietta M. (1997), *Régulation et crises du capitalisme*, Odile Jacob.
- Akerlof G. (1970), « The Market for Lemons : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*.
- Allais M. (1953), « Le comportement de l'homme rationnel devant le risque. Critique des postulats et axiomes de l'école américaine », *Econometrica*, 21, p.503-546.
- Amable B., Barré R., Boyer R. (1997), *Les systèmes nationaux d'innovation à l'heure de la globalisation*, Economica.
- Andreff W. (1999), « Peut-on empêcher la surenchère des politiques d'attractivité à l'égard des multinationales ? » in Bourguinat H. (éd.), *Globalisation et politiques économiques*, Economica, pp.401-424.
- Bain J. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press.
- Baumol W., Panzar J., Willig R. (1982), *Contestable Market and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace.
- Baumol W., Willig R. (1986), « Contestability : Developments Since the Book », *Oxford Economic Paper*, vol. 38, nov., pp.9-36.
- Bélis-Bergouignan M.-C., Bordenave G., Lung Y. (1996), « Global Strategies in the Automobile Industry », *Actes du GERPISA*, n°18, novembre.
- Bélis-Bergouignan M.-C., Bordenave G., Lung Y. (1994), « Hiérarchie et multinationalisation. Une application à l'industrie automobile », *Revue d'économie politique*, vol. 104, n°5, pp. 116-139.
- Billaudot B. (2001), *Régulation et croissance*, L'Harmattan.
- Boyer R. (1986), *La théorie de la régulation : une analyse critique*, La découverte.
- Boyer R., Durand J.-P. (1998), *L'après-fordisme*, Syros.
- Boyer R., Freyssenet M. (2001), « Les uns fusionnent les autres pas. Quelles recompositions pour l'industrie automobile mondiale ? », 9^{ème} rencontre internationale du GERPISA, Paris, 7-9 juin.
- Chesnais, F. (1997), *La mondialisation du capital*, Syros.
- Demsetz H. (1973), « Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy », *Journal of Law and Economics*.
- Faugère J.-P. (1999), *Economie européenne*, Presses de Sciences Po et Dalloz.
- Fudenberg D., Tirole J. (1993), *Game theory*, The MIT Press.
- Hayek F. (1945), « The use of knowledge in society », *The American Economic Review*, 35, p.519-530.
- Knight F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York Century Press.
- Loubet J.-L. (2001), « Regard de l'histoire : le cas Peugeot-CitroenTalbot », 9^{ème} rencontre internationale du GERPISA, Paris, 7-9 juin.
- Médan P., Warin T. (2000), *Economie industrielle*, Dunod.
- Mertens-Santamaria P. (1997), *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996)*, La documentation française.
- Michalet, C.-A. (1999), « Un nouvel impératif de la politique industrielle dans la globalisation : l'attractivité » in Bourguinat H. (éd.), *Globalisation et politiques économiques*, Economica, pp. 383-401.
- Nash J. F. (1951), « Non cooperative games », *Annals of Mathematics*, 54, p.286-295.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.

- Renard, L. (1997), *Compétitivité globale des firmes multinationales et effets de dimension*, Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université Paris X Nanterre.
- Renard, L. (2001), « Compétitivité globale des firmes multinationales et effets de dimension : une application aux constructeurs d'automobiles », 9^{ème} rencontre internationale du GERPISA, Paris, 7-9 juin.
- Rothschild M., Stiglitz J. (1976), « Equilibrium in competitive insurance market », *Quarterly Journal of Economics*, 11, p.629-649.
- Tirole J. (1985), *Concurrence imparfaite*, Economica.
- Von Neumann J., Morgenstern O. (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.