

ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises
Developing GERPISA's New Analytical Schema

11-13 Juin 2003 (*Ministère de la Recherche, Paris, France*)

L'INTERET STRATEGIQUE DES PERIPHERIES DU SYSTEME AUTOMOBILE EUROPEEN

Jean-Bernard LAYAN
Université Montesquieu – Bordeaux IV
IFREDE – E3i

La géographie automobile européenne a été au cours du dernier quart de siècle profondément modifiée par la multiplication de sites de production nouveaux au sein des zones périphériques du vieux continent, essentiellement au sud (péninsule ibérique) et à l'Est (Europe centrale). Pays peu industrialisé jusque dans les années 70, l'Espagne est aujourd'hui avec plus de 3 millions de véhicules assemblés chaque année le troisième pays automobile européen et le cinquième mondial. Les productions annuelles de la Pologne, de la République tchèque, de la Turquie avoisinent ou dépassent les 500 000 véhicules et, sans atteindre ces volumes, des pays comme la Hongrie connaissent des taux de croissance exceptionnels¹: L'accroissement du montage final ne constitue que la partie émergée d'un développement de l'ensemble de la branche automobile qui touche aussi les fabrications intermédiaires d'organes mécaniques, de composants et de pièces. Cette croissance industrielle est soutenue par une véritable envolée des exportations, la part de ces pays dans les exportations mondiales de la filière ayant décuplé au cours des trente dernières années (moins de 1% en 1970, 10% aujourd'hui).

Ce renouveau de l'industrie automobile au sein des périphéries européennes ne résulte pas d'un développement autonome, il découle clairement du processus d'intégration de ces régions au système industriel régional. En témoignent le caractère intrabranche² et surtout l'orientation intrarégionale des échanges de ces nouveaux pays automobiles. Alors que les quinze pays de l'Union européenne actuelle n'étaient destinataires que d'une part minoritaire des exportations automobiles de l'Europe du sud du début des années 70, ils offrent aujourd'hui la quasi-totalité des débouchés de la zone (**Tableau 1**). De même l'Union européenne est devenue au cours de la décennie 90 la destination exclusive des exportations automobiles des ex-démocraties populaires. La place de ces périphéries au sein du système automobile européen est réévalué : elles participent aujourd'hui pour 20% aux importations des pays membres contre dix fois moins il y a trente ans (**Tableau 2**).

¹ L'assemblage a été multiplié par plus de 9 au cours des 15 dernières années.

² Les importations de produits automobiles ont connu la même envolée que les exportations.

Tableau 1- *Part de l'UE-15 dans les exportations automobiles³ périphériques*

	1970	1980	1990	2000
Europe méridionale ⁴	44,68%	69,91%	90,76%	84,87%
Europe centrale ⁵	7,82%	19,03%	26,83%	78,05%

Données : CEPPI-Chelem

Tableau 2 - *Part des périphéries dans les importations automobiles de l'Union Européenne*

	1970	1980	1990	2000
Europe méridionale	1,01%	4,32%	8,39%	13,09%
Europe centrale	0,49%	0,72%	0,29%	4,55%

Données : CEPPI-Chelem

L'insertion de ces industries au système régional doit beaucoup à l'évolution du contexte politique et institutionnel et aux changements majeurs que constituent l'avènement de la démocratie, l'ouverture aux échanges ou la construction européenne. Mais il résulte directement d'un processus d'expansion des firmes européennes au sein de ces régions, processus dont nous tenterons ici de comprendre les motivations. Après avoir dégagé et interrogé en première partie l'ensemble des avantages compétitifs que les constructeurs comme les grands équipementiers espèrent exploiter au sein de ces nouveaux espaces, nous montrerons en deuxième partie que cette convergence stratégique des firmes ne débouche pas sur une unicité des processus d'internationalisation, la place de ces espaces dans l'organisation industrielle comme dans le schéma stratégique de chaque firme pouvant être très différent.

LA CAPTATION D'AVANTAGES CONCURRENTIELS

Pour tenter de s'affranchir de l'ensemble des contraintes imposées par leur environnement économique et institutionnel ou pour répondre simplement à un besoin de croissance indissociable de la recherche d'économies d'échelle, les constructeurs automobiles sont régulièrement tentés par l'expansion hors de leurs territoires d'origine. En s'implantant dans de nouvelles régions ou pays les firmes obéissent à deux motivations stratégiques : s'ouvrir de nouveaux marchés d'une part, trouver de nouveaux gisements d'avantages concurrentiels d'autre part. Dans ce dernier cas il s'agit le plus souvent de s'orienter vers des territoires disposant d'une main d'œuvre moins chère et plus flexible. L'intérêt de l'implantation péricentrale obéit à ces deux types d'incitations. Dans la dernière période nous en identifions une nouvelle : la possibilité d'expérimentation qui correspond à la place croissante de l'innovation, en particulier organisationnelle dans l'industrie automobile contemporaine.

³ Exportations de la filière « Véhicules » (R09) de la base Chelem du CEPPI incluant pièces et composants.

⁴ Andorre, Chypre, Bosnie Herzégovine*, Croatie*, Espagne, Gibraltar, Grèce, Israël, Macédoine*, Malte, Portugal, Serbie/Monténégro*, Slovénie*, Turquie (*Yougoslavie jusqu'en 1990)

⁵ Albanie, Bulgarie, Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie + RDA (jusqu'en 1990).

A la recherche d'une réduction des coûts

La réduction des coûts de production n'est pas l'objectif unique des firmes mais il est évidemment le plus facile à formuler. Et qu'il prenne la forme de suppressions d'emplois ou de délocalisation il est très facilement associé à une diminution de la masse salariale de l'entreprise. La différence de coûts de main d'œuvre, directs ou indirects entre centre et périphérie paraît un avantage compétitif facilement exploitable et motive de nombreuses installations péricentrales. Mais un rôle essentiel est aussi joué par les aides accordées par les institutions publiques qui, à différents niveaux, espèrent attirer les investissements internationaux par des avantages fiscaux ou la prise en charge d'une partie des dépenses d'installation.

De la main-d'œuvre à bas prix

C'est souvent très explicitement que les firmes invoquent cette justification de leur installation en périphérie. C'est aussi la première idée qui vient aux analystes même les plus néophytes en matière d'investissements industriels. Les données statistiques confirment effectivement l'existence de différences de coûts salariaux (salaires + charges salariales) entre les régions centrales et périphériques. Modestes dans le cas de l'Espagne des années 80 (

Tableau 3), elles sont beaucoup plus importantes dans le cas des pays d'Europe centrale aujourd'hui : de 1 à 2,5 entre la Slovénie et la France, de 1 à 10 entre la Slovaquie et l'Allemagne (

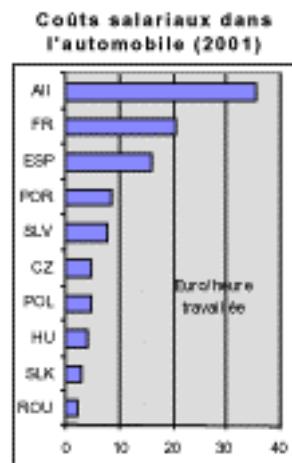
Figure 1). La prégnance du facteur salarial permet de plus, nous le verrons, d'expliquer la spécialisation intrasectorielle des périphéries dans l'assemblage des petits véhicules, le coût salarial étant proportionnellement plus lourd sur les véhicules d'entrée de gamme. Plus généralement ce sont des segments d'activité intenses en main d'œuvre qui sont décentralisés, l'assemblage des moteurs venant souvent compléter celui des véhicules.

Tableau 3 – Coûts salariaux dans l'industrie automobile communautaire en 1990 (base 100 = Etats-Unis)

	R.F.A.	Belgique	Suède	Italie	France	Espagne	R- Uni
Coût salarial horaire (salaires + charges)	122	95	94	81	73	68	66
(Hourly compensation costs)							

(Source : US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, 1990)

Figure 1 – Comparaison des coûts salariaux entre UE-15 et PECO (Industrie automobile 2001)



Sources: M Economiques, WIIW

MINEFI-DREE, 2002

Pourtant les différences de coût salarial ne peuvent à elles seules justifier les délocalisations en périphérie européenne. D'une part les firmes automobiles ne choisissent pas nécessairement les pays ayant les coûts salariaux les plus bas, préférant l'Espagne à la Grèce ou au Portugal, la Tchéquie et la Slovénie à la Macédoine ou à la Bulgarie. D'autre part cette expansion en périphérie s'accompagne d'un abandon de la production sous licence et d'une présence directe qui constraint les firmes à offrir des salaires bien supérieurs aux moyennes locales. Et on peut s'étonner que cette attirance pour les zones à bas salaires se révèle au moment où, suite à une automatisation croissante et au développement de l'externalisation, la part des salaires directs n'a jamais été aussi faible dans la structure des coûts des constructeurs.

Bien évidemment l'avantage salarial ne joue pas seulement au niveau des coûts directs, le recours aux fournisseurs et sous-traitants locaux permettrait d'intégrer l'avantage salarial par la réduction du coût des approvisionnements. La proximité d'un tissu d'équipementiers en Catalogne ou dans la vallée de l'Ebre fut ainsi une motivation certaine de l'installation des constructeurs européens dans le Nord et l'Est de l'Espagne. Le choix d'implantations *brownfield* par VW en Tchéquie ou par Renault en Roumanie pourrait obéir à la même logique. Mais quand il s'agit de produire des véhicules modernes obéissant à des normes élevées de qualité les constructeurs se révèlent d'une méfiance compréhensible vis-à-vis des industriels locaux. On peut ainsi observer lors de la reprise de Skoda ou de Dacia la tendance des nouveaux propriétaires à dénoncer les contrats passés ou à faire venir leurs propres équipementiers (Layan, 2001). Remarquons aussi une préférence marquée pour l'installation au sein de régions disposant de bassins d'emplois de taille suffisante pour fournir la main d'œuvre qualifiée nécessaire aux nouveaux arrivants.

Des aides financières conséquentes

La libéralisation économique en périphérie ne conduit pas à un désengagement complet des pouvoirs publics vis-à-vis des entreprises : les politiques de soutien à l'investissement et les primes à l'installation n'ont cessé, comme ailleurs, de croître. Au niveau national se développent des politiques d'aménagement du territoire et de sauvetage des régions en déclin, relayées au sein de l'Union européenne par les transferts communautaires que constituent les fonds structurels. Les décentralisations politiques menées dans certains pays (en Espagne, en France, en Italie) ont multiplié les instances préoccupées d'action économique qui, développant le même type de politique active contre le chômage, participent d'une véritable concurrence territoriale. C'est une surenchère de subventions à l'investissement ou à l'embauche, de dégrèvements fiscaux et/ou parafiscaux exceptionnels. La mise à disposition de terrains viabilisés et d'infrastructures de transport performantes font partie intégrante de ces dispositifs et sont appréciés par des constructeurs convaincus que l'accessibilité aux marchés et encore plus aux fournisseurs est devenue une contrainte stratégique majeure. Ce souci s'étend à l'ensemble des réseaux d'information à haut débit (« autoroutes » numériques, téléports, etc...).

Cette concurrence territoriale est cependant très encadrée par la politique européenne de la concurrence qui veille à une certaine égalité de traitement et limite les possibilités et les montants des aides et subventions. Régulièrement la Commission oblige les firmes à rembourser une part des aides accordées par les états et les collectivités territoriales⁶. Cette pression a un effet positif sur les implantations périphériques. Ne concernant que le marché

⁶ Aides espagnole et catalane à Volkswagen lors du rachat de Seat, aide allemande à Volkswagen en Saxe-Thuringe (Mosel-Zwickau, Eisenach, Chemnitz, Dresde), aide italienne à Fiat pour l'implantation de Melfi.

communautaire cette réglementation est de facto plus permissive avec les pays non membres. Les constructeurs obtiennent en Hongrie, en Tchécoslovaquie, en Roumanie des subventions déguisées et des dégrèvements fiscaux massifs que la Commission n'a aucun pouvoir de contrôler. Ils peuvent même bénéficier des aides communautaires à l'investissement dans le cadre des programmes communautaires de soutien aux réformes dans les PECHO (PHARE, TACIS). La situation risque de se modifier à partir de 2004 pour les pays qui seront intégrés, conférant un avantage supplémentaire aux *first movers* sur leurs concurrents tardifs⁷.

Cette discrimination dans les possibilités de subventionnement public existe aussi au sein de l'Union, à l'avantage des zones périphériques. Leur éligibilité aux fonds structurels communautaires fait bénéficier de fait ces régions des dérogations⁸ à l'interdiction des aides publiques expressément édictées par le traité de Rome dans son article 87 (ex-article 92). Les investissements industriels sont ainsi l'occasion de financements publics systématiques et souvent conséquents. En 1994 Volkswagen pouvait⁹ recevoir 250 millions d'écus d'aides publiques pour l'ouverture de l'usine de Mosel/Zwickau et Sevel-sud¹⁰ 230 millions d'écus pour renouveler sa gamme de petits utilitaires produits à Val di Sangro (Abruzzes), ce dernier financement représentant près de 30% de l'investissement total ! Les instances communautaires n'ont donc pas un rôle neutre dans le développement industriel des périphéries.

La proximité des marchés porteurs

Les économistes analysent traditionnellement les stratégies d'internationalisation des firmes multinationales en opposant recherche de coûts réduits et pénétration des marchés. La première stratégie déboucherait sur l'implantation de filiales-ateliers dans des pays à faibles coûts salariaux, la deuxième favoriserait l'installation de filiales-relais au cœur des marchés dynamiques. Ici les deux avantages sont réunis : réduction des coûts et rapprochement de la demande potentielle. L'implantation en périphérie proche permet même l'accès direct à des marchés prometteurs tout en maintenant une certaine proximité des marchés dominants. Or chacun de ces types de marché est porteur de volumes de clientèle importants, à court ou à plus long terme : si les marchés périphériques constituent les gisements commerciaux de l'industrie automobile des vingt ou trente prochaines années, les marchés de masse de l'Europe du Nord-Ouest forment (et continueront de former à moyen terme) un des pôles majeurs de la demande mondiale contemporaine.

La présence sur des marchés prometteurs

La plupart des décisions d'installation des constructeurs en périphérie intègrent clairement des stratégies de conquête de ces marchés à fort potentiel de croissance. La faible densité du parc automobile des régions périphériques et la croissance récente de leurs taux de motorisation donnent une idée de ces potentialités (**Tableau 5**). Il y a là de quoi rassurer des constructeurs inquiets depuis fort longtemps de la stagnation programmée des marchés

⁷ Les périodes de dégrèvements fiscaux accordés aux nouvelles usines seront alors terminées : celle pour la deuxième usine de moteurs de Audi par exemple s'achève en 2004.

⁸ Prévues par les paragraphes 2 et 3 de l'article 87 pour « faciliter le développement...de certaines régions... »

⁹ Financements autorisés respectivement par les décisions 1.2.72 du 27 juillet 2000 et 1.2.76 de décembre 1994

¹⁰ Crée en 1978 cette filiale commune de Fiat et PSA fabrique les Fiat Ducato, Citroën Jumper et Peugeot Boxer.

leaders en phase de renouvellement. On peut considérer que la première phase d'internationalisation des années 60-70 était déjà dictée par cet objectif. Ainsi l'implantation de Ford en Espagne au milieu des années 70 est l'aboutissement de plusieurs tentatives de pénétration restées vaines jusque là. Et les investissements espagnols de Renault à la même époque sont dictés par la volonté de conserver ses positions sur un marché prometteur. Au début des années 90 la rude bataille entre Renault et VW pour le rachat de _koda vise une pénétration facilitée des nouveaux marchés d'Europe centrale et orientale grâce au rachat de la marque la mieux implantée avant la chute du mur. Durant la même période la spécialisation dans la production de voitures économiques de leurs sites polonais par GM (Opel Astra) ou par Fiat (Cinquecento, Uno, Siena/Palio) avaient le même objectif. L'enjeu est-européen est à ce titre primordial : les projections disponibles estiment à 2,4 M la demande de véhicules neufs pour l'ensemble des PEKO d'ici 2010, soit 15% de la demande anticipée de l'UE15.

Tableau 5 – *Évolution des taux de motorisation en périphérie européenne*
(Nombre de voitures et de véhicules utilitaires pour 1 000 habitants au 1er janvier)

	1985	1990	1995	1999	Variation 1985 – 1999
Espagne	276	403	430	522	+ 189%
Pologne	117	160	229	284	+ 243%
Turquie	27	37	65	90	+ 333%
Moyenne Union européenne	380	454	473	545	+ 143%

(Source : CCFA)

On peut envisager aussi dans la conquête de ces marchés un intérêt plus qualitatif, la demande des marchés émergents étant supposée moins exigeante en termes de confort et de sécurité. Le niveau d'équipements atteint par les modèles d'entrée de gamme sur les marchés mûrs est devenu pléthorique et présente des aspects anti-économiques¹¹. Il s'est en effet considérablement élevé au cours de la décennie précédente sous l'effet d'une concurrence exacerbée entre constructeurs sur la base de la qualité et de l'innovation en matière de sécurité (*air bags*, ABS et aide à la conduite) ou de confort (climatisation, fermeture centralisée, etc..). La surenchère qui en a résulté a conduit à la fois à augmenter le prix affiché¹² et à éléver la norme marchande de l'équipement minimum, y compris sur les marchés d'entrée de gamme où la concurrence par les prix continue de faire rage. Aucun constructeur ne prend le risque d'être exclu du marché en ne proposant pas un airbag conducteur de série et l'airbag passager devient peu à peu la règle. L'espoir a pu naître chez certains constructeurs que le développement de la demande automobile en périphérie s'accompagne d'une « remise à plat » de la norme d'équipement, d'un *decontenting* impossible à imaginer sur les marchés mûrs. D'où le développement du programme 178 chez Fiat ou les ambitions de Renault avec Dacia, par exemple.

¹¹ L'échec commercial de la Stilo de Fiat (qui a précipité la crise du constructeur italien) est la dernière illustration de cette dérive mal maîtrisée

¹² Les indices de prix intégrant cet effet qualité n'enregistrent pas de hausse significative du prix des automobiles.

La réglementation est un autre facteur de montée des coûts dans la période récente. On pourrait imaginer que les nouveaux marchés puissent être moins contraignants en matière de sécurité, de consommation d'énergie ou de rejets polluants. Réalité de beaucoup de marchés émergents, cette absence de contraintes ne peut constituer une incitation à l'installation pérenne en périphérie européenne : l'association au marché « paneuropéen » et plus encore l'intégration à l'Union s'accompagnent d'une adoption progressive de normes européennes très contraignantes, tant au plan des produits que des procédés de fabrication, dans le cadre de l'intégration de l'acquis communautaire, par exemple.

La proximité des marchés stables.

Si leur présence actuelle sur ces marchés prometteurs est considérée par les constructeurs comme indispensable à la captation de la demande au cours de la future période de maturité, le processus d'émergence est un processus lent qui soumet les firmes présentes à des fluctuations difficilement supportables de la demande de véhicules neufs¹³. Certes la croissance constatée sur le long terme est indéniable et conforte les stratégies mais à court terme les fluctuations sont brutales et la lenteur du trend peut occasionner des désagréments. L'histoire récente nous rappelle les échecs de Peugeot en Chine, en Inde ou antérieurement au Nigeria, les difficultés de Fiat en Argentine, les problèmes de Ford et de General Motors en Europe centrale et orientale¹⁴. Une partie des investissements réalisés en Pologne ou en Turquie au milieu des années 90 visaient ostensiblement l'implantation sur le marché russe. Ce furent des échecs. Le mirage du marché est une faille récurrente de la course aux anticipations inhérente à notre système économique¹⁵.

Face à ces incertitudes le marché relativement stable des régions centrales paraît bien plus apte à assurer le retour sur investissement. D'autant que cette relative stabilité s'accompagne d'une croissance régulière et non négligeable au vu des volumes concernés. La seule croissance du marché allemand entre 1995 et 2000 est équivalente à la totalité du marché annuel polonais ou turc. Le volume des demandes nationales est à prendre en compte autant que les évolutions : l'accroissement de la demande provoquée par l'accession de l'ensemble des PECO aux taux de motorisation ouest européens ne dépasserait pas neuf mois du seul marché allemand actuel. La présence dans des zones relativement proches des grands marchés stables d'Europe occidentale est à la fois une obligation pour l'avenir et dans l'immédiat une sécurité qui permet de rentabiliser immédiatement l'investissement sans obérer le développement futur de ces marchés émergents. L'exemple espagnol est de ce point de vue éloquent : depuis près de trente ans la croissance continue de la production s'est appuyée à la fois sur la motorisation de la population et sur l'envolée des exportations qui gommaient efficacement les fluctuations du marché domestique.

On voit se dessiner l'intérêt global des zones péricentrales : elle permettent de bénéficier pleinement des inégalités régionales en Europe, des faibles coûts salariaux locaux et du fort pouvoir d'achat des régions centrales, de la stabilité des vieux marchés automobiles et du dynamisme des marchés émergents.

¹³ L'exemple polonais est éloquent : la hausse du nombre d'immatriculations de +71% entre 1996 et 1999 a été suivie d'une baisse de près de 50% entre 1999 et 2001.

¹⁴ Voir partie suivante

¹⁵ La référence marxienne au « saut périlleux de la marchandise » s'impose.

De la flexibilité à l'expérimentation en périphérie

La plus grande flexibilité des salariés dans des régions peu industrialisées ou dans des pays de faible tradition syndicale est un avantage recherché par les firmes automobiles car il est signe de faibles coûts salariaux et de mobilité interne. Elle permet aussi d'innover sur le plan organisationnel sans avoir à composer avec les cadres institutionnels des vieux pays industriels : lois sociales, conventions collectives, etc... Les syndicats moins puissants acceptent des refontes de l'organisation du travail qui bouleversent la définition des métiers et des responsabilités, voire les frontières de l'entreprise.

La moindre résistance des salariés...

La flexibilité de la main d'œuvre périphérique est révélatrice de la fragilité des salariés et de leur manque d'expérience revendicative, voire dans le cas de certaines implantations *greenfield* de leur méconnaissance des réalités du travail industriel. Les constructeurs automobiles peuvent trouver dans ces régions un nouveau salariat peu revendicatif et aux exigences limitées, tant du point de vue des rémunérations que des conditions de travail. Ainsi par son installation en Espagne au milieu des années 70 Ford espère s'affranchir des durs conflits avec les TUC britanniques (Bordenave et Lung, 1988) comme GM avait résolu par sa "Southern Strategy" la crise sociale que la firme vivait à Detroit (Rubenstein, 1992). Le développement par les *Big Three* de leurs installations canadiennes de l'Ontario avait cette même motivation de fuite face aux pressions syndicales. Toujours dans les années 60, le parallélisme des installations de Citroën en Bretagne (Rennes) et en Galice (Vigo) ne peut être fortuit. Les structures culturelles, les "mentalités" des populations locales sont celles de populations rurales que la modernisation agricole et la déprise qui l'accompagne rejettent des activités traditionnelles mais qui conservent les références culturelles de la petite propriété préindustrielle.

Cette flexibilité inhérente aux nouvelles régions industrielles est renforcée en Europe du Sud comme en Europe centrale par des réalités historiques qui ont obéi le développement du syndicalisme ouvrier et l'expérience de luttes revendicatives. Dans le cas de la péninsule ibérique comme des ex-pays communistes le syndicalisme de lutte a longtemps été interdit et réprimé. Les « démocraties populaires » comme les états néo-fascistes n'autorisaient que des syndicats officiels conçus comme des courroies de transmission au service du Parti unique et de l'administration. La confusion des intérêts de l'entreprise et des travailleurs y était affirmée par la loi¹⁶, limitant de facto l'espace de la revendication autonome des salariés. Depuis, la mise en place de régimes démocratiques a ouvert la possibilité d'une défense collective des salariés sans conférer aux syndicats le poids qu'ils ont dans les pays européens du centre.

Notons cependant que l'intégration des filiales périphériques à la structure productive continentale des groupes limite en partie les possibilités de flexibilité offertes par les inégalités de développement et de défense collective, en matière de conditions de travail comme en matière d'environnement. La conception centralisée des produits et des process conduit à une standardisation des méthodes productives renforcée par le développement des normalisations internationales de qualité (type ISO 9000). L'amélioration générale des conditions de travail (et de salaires) qui en résulte facilite l'adhésion des travailleurs aux autres exigences des nouveaux industriels. Même si des réactions négatives des salariés peuvent apparaître face aux bouleversements induits de la structure professionnelle. Chez

¹⁶ Et assimilée aux intérêts de la Nation.

Dacia par exemple on a vu les ouvriers se mettre volontairement en danger pour conserver des primes de risque que les nouvelles installations avaient rendu obsolètes. La nouvelle direction française n'avait pas perçu que l'amélioration objective des conditions de travail déstabilisait une hiérarchie symbolique et salariale des postes jusque là définie par leur dangerosité (Deheunynck, 2001).

... offre un terrain favorable aux expérimentations

Dès le début des années 90 la grande flexibilité des salariés des zones péricentrales sera exploitée par les firmes pour y expérimenter un certain nombre d'innovations, organisationnelles en particulier. Déjà l'évolution qualitative du marché européen les conduisait à utiliser dans les nouvelles usines périphériques, espagnoles par exemple, des technologies à la pointe de la modernité. La nouveauté est venu de la tendance de certains constructeurs, en particulier de Volkswagen, à utiliser les nouveaux sites pour tester des solutions innovantes : nouveaux produits, nouveaux concepts organisationnels, nouvelles relations interfirmes. En quelques décennies les implantations périphériques longtemps spécialisées dans les productions déclassées et les outils de production obsolètes se retrouvent à l'avant-garde des mutations productives dans l'automobile.

Cette expérimentation touche avant tout les modes d'organisation et de coordination productive. L'adoption de solutions organisationnelles inspirées des pratiques japonaises - en particulier les nouveaux types de relations entre constructeurs et fournisseurs - viennent heurter en Europe comme aux Etats-Unis les traditions professionnelles des salariés et rendre périlleuse leur application dans les sites centraux. La « virginité » des salariés des nouveaux espaces garantit la possibilité de ces réformes alors même que la construction de nouvelles usines permet de concevoir des architectures de sites compatibles avec les règles du « Juste-à-temps ». Ainsi la nouvelle usine que Seat inaugure en 1992 à Martorell prévoit explicitement un parc de fournisseurs et des dispositifs techniques facilitant l'approvisionnement en flux tendus des chaînes de montage. Volkswagen ira encore plus loin lors de la restructuration de l'usine de Mladá Boleslav, instaurant de nouveaux types de relation entre constructeurs et sous-traitants ou équipementiers qui combinent externalisation et proximité renforcée.

C'est aussi en périphérie que se concrétisent ces nouvelles formes de coopération interfirms que sont les « alliances stratégiques » entre concurrents. Dans l'automobile ces alliances prennent essentiellement la forme de *joint venture* destinées à produire des véhicules communs. On peut remarquer la propension de ces co-entreprises à construire des unités *greenfield*, le plus souvent dans les régions périphériques. Une des plus anciennes est celle de SEVEL à Val di Sangro (Abruzzes) où PSA et Fiat construisent ensemble des camionnettes. En 1994, ils ouvraient une autre usine commune (SEVEL-Nord) à Hordain près de Valenciennes pour y fabriquer des monospaces, diffusés sous quatre noms différents, et des fourgons dérivés¹⁷. C'est aussi pour produire des monospaces que Ford et Volkswagen s'associent au sein de la *joint venture* portugaise AutoEuropa¹⁸. Et on nous annonce l'ouverture en 2005 d'une usine de petites voitures, commune à PSA et à Toyota dans les environs de Prague. Ce partenariat stratégique peut aussi prendre la forme de « badgisation », une entreprise distribuant sous sa marque un produit concurrent : les Ford Maverick européens furent longtemps des Nissan Terrano déguisés et les récentes Opel Agila sont des clones des Suzuki Wagon R+.

¹⁷ Citroën Evasion puis C8, Peugeot 806/807, Fiat Ulysse, Lancia Zeta/Phedra pour les monospaces, Citroën Jumpy, Peugeot Expert, Fiat Scudo pour les fourgons dérivés.

¹⁸ Devenue fin 1998 une filiale du seul groupe Volkswagen elle continue de fournir à Ford ses Galaxy.

Les firmes préfèrent visiblement appliquer les nouveaux principes au sein de territoires dépourvus de tradition industrielle avant de les imposer dans le cœur industriel. Le danger est élevé que les salariés des vieilles usines refusent de voir les nouveaux concepts organisationnels bouleverser les compromis salariaux traditionnels. Il en est de même du partenariat stratégique entre constructeurs qui vient troubler l'identité du salarié et l'image de l'entreprise, avec les risques que cela fait peser sur la capacité de mobilisation des travailleurs. L'introduction de tels concepts dans des unités nouvelles limite les réactions négatives immédiates et ouvre la porte à des effets systémiques. L'innovation en périphérie est un puissant levier d'affaiblissement de la combativité des salariés des régions centrales. Les niveaux de performances des nouvelles usines périphériques sont systématiquement valorisés par les dirigeants des groupes pour vaincre les réticences à l'adoption des innovations. Le maintien global de l'activité dans les pays centraux démontre que le spectre des délocalisations est plus un moyen de chantage qu'une réalité. C'est, pour un temps, une solution très efficace à la crise du travail dans ses aspects les plus contre-productifs.

Une grande partie des constructeurs et des équipementiers européens ont rapidement pris conscience de l'existence dans les périphéries européennes d'avantages compétitifs potentiels qu'une installation sur place leur permettrait de capter. Tous pour autant ne se précipiteront pas immédiatement dans ces nouveaux espaces automobiles, par suspicion ou par choix stratégique. Et ceux qui choisissent de s'y implanter ne développent pas nécessairement les mêmes segments d'activité au sein de ces zones.

DES ENGAGEMENTS DIFFÉRENCIES DES FIRMES

Si la partie précédente dégage un certain nombre d'éléments susceptibles d'attirer les firmes en périphérie cela ne signifie pas qu'il s'agisse de facteurs objectifs qui contraignent systématiquement les stratégies des firmes. Nous l'avons déjà souligné, l'industrialisation péricentrale est provoquée par la décision de certaines firmes de s'implanter au sein de ces espaces. Or il n'existe pas plus de *one best way* de l'internationalisation qu'il n'existe une seule manière de produire des automobiles ou de rendre une entreprise profitable à long terme. La connaissance du réel est toujours partielle et dépendante de l'identité de l'observateur : les firmes prennent en compte différemment les avantages potentiels mais aussi les coûts de la délocalisation. Dans ce mouvement d'expansion péricentrale certaines firmes ont un rôle de leader, d'autres un comportement plus suiviste, d'autres encore trouveront ailleurs le terrain de leur internationalisation. Ces choix découlent d'analyses et de priorités parfois opposées ; ils témoignent aussi d'une volonté de différenciation stratégique qui limite les tendances au mimétisme sectoriel. L'implantation en périphérie peut même avoir des fondements stratégiques différents : toutes les firmes n'y exploitent pas les mêmes avantages concurrentiels et ne le font pas de manière identique.

Une délocalisation problématique

La présence en périphérie est une tendance lourde de l'industrie automobile européenne depuis plus de vingt ans. Ce n'est aucunement une condition nécessaire d'une présence profitable sur le marché européen. La forte croissance des parts de marché des constructeurs japonais¹⁹ ou celle des spécialistes allemands prouveraient a contrario que l'absence dans les périphéries européennes participerait d'une stratégie gagnante. L'implantation au sud ou à l'est n'a pas intéressé toutes les firmes du secteur, qu'elles soient

¹⁹ Et parmi eux des plus profitables sur la période que sont Toyota et Honda.

méfiantes vis-à-vis de ces délocalisations périphériques ou qu'elles choisissent d'autres espaces pour leur expansion internationale. Nous montrerons que ce type d'implantation présente un certain nombre de dangers et de surcoûts qui justifient les hésitations des firmes. Puis nous verrons que des stratégies alternatives peuvent coexister.

Des problèmes et des difficultés incontestables

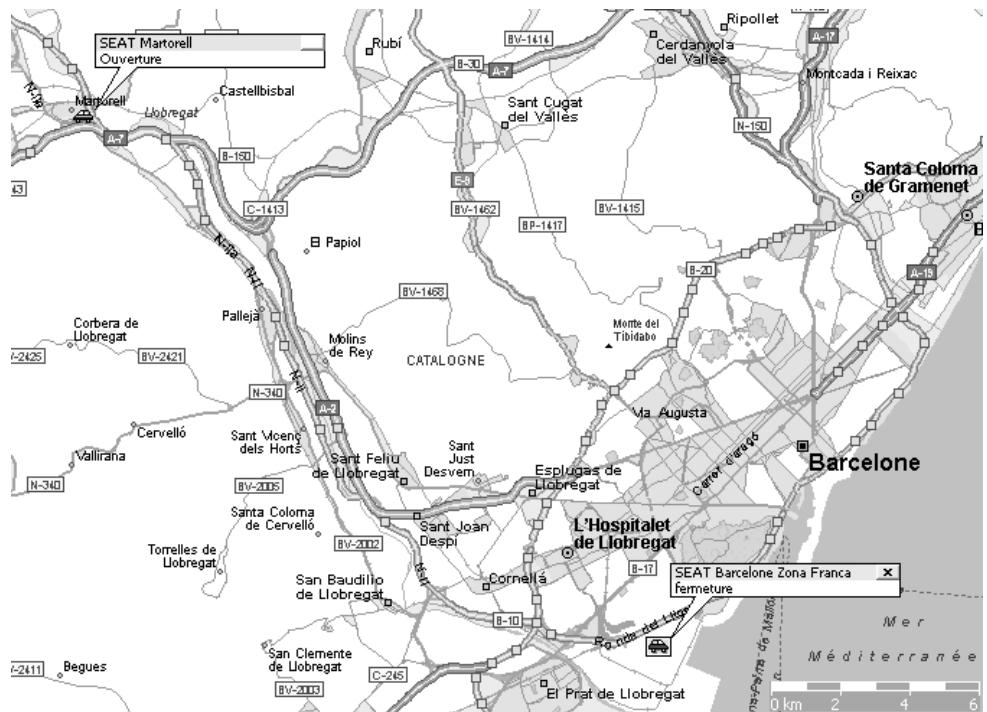
Les hésitations de beaucoup d'industriels à s'installer dans les périphéries continentales ne tiennent pas seulement aux difficultés réelles qu'ils éprouvent à convaincre leurs cadres à émigrer dans des régions peu attractives. Elles découlent aussi du constat de surcoûts et autres désagréments supportés par les firmes automobiles qui ont pris le risque de la délocalisation. La première déception à laquelle celles-ci se heurtent tient, nous l'avons vu, aux fortes fluctuations et/ou à la faible croissance des marchés locaux. La compensation par un accroissement des exportations vers les marchés centraux suppose de pouvoir réorienter rapidement la production et ce à un coût acceptable. Opel a pu reconvertis totalement son usine d'assemblage hongroise de Szentgotthard pour y fabriquer uniquement des moteurs à partir de 2000 mais la même année Ford a préféré fermer ses sites²⁰ de Plonsk en Pologne et de Minsk-Obschuk en Biélorussie pour tenir compte de ses surcapacités installées en Europe centrale.

Dans le cas du rachat d'entreprises locales un problème grave est posé par l'héritage d'une gamme désuète, peu compétitive et d'un outil de production vétuste, le plus souvent inadapté aux normes de production et aux méthodes d'organisation modernes. Une mise à niveau des installations suppose alors des investissements si considérables que les nouveaux propriétaires préfèrent parfois fermer les usines anciennes et reconstruire des installations à proximité. C'est la solution choisie (*Figure 3*) :

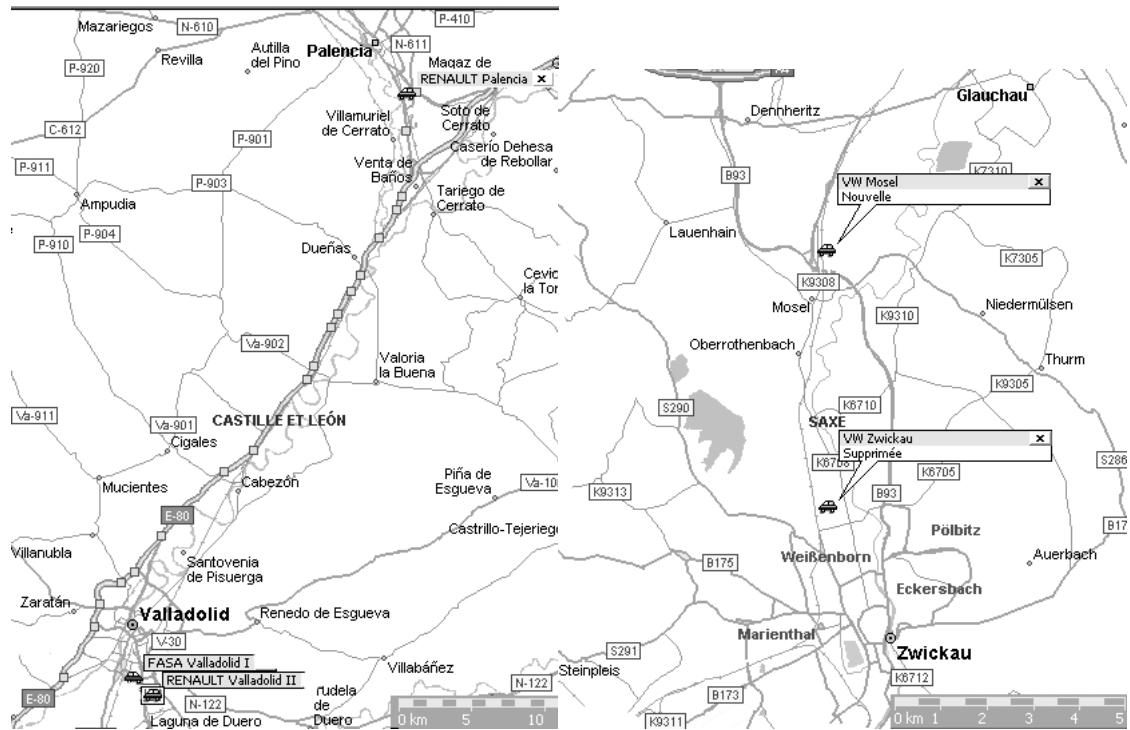
- ✓ par Renault en Castilla-León : abandon de l'usine historique de Valladolid I (1993) après l'ouverture des installations de Valladolid II et surtout de Palencia (1978)
- ✓ par Seat en Catalogne : fermeture de Barcelone Zona Franca suite à l'ouverture de Martorell (1993)
- ✓ par Volkswagen en Allemagne de l'Est : ouverture de l'usine moderne de Mosel à 6 km de l'ancienne usine Trabant de Zwickau (1994).

²⁰ Ouverts respectivement en 1995 et 1996.

Figure 3 - Les délocalisations de proximité



- SEAT à Barcelone -



- Renault en Castilla-León -

- Volkswagen à Zwickau -

Cette obsolescence immédiate des capacités productives se double de problèmes de qualification de la main d'oeuvre que ressentent aussi les installations *greenfield* et qui handicapent les performances en termes de productivité, de qualité ou de délais. Cette faible productivité est par exemple montrée du doigt par les dirigeants de Suzuki à propos de l'usine andalouse de Linares (Santana Motor - Rapport de Gestion 1993). L'accroissement des compétences de la main d'oeuvre passe alors par de lourds programmes de formation qui élèvent considérablement les coûts de production. Et le changement des méthodes de travail, de l'organisation des tâches comme de la structure hiérarchique déclenche des conflits sociaux parfois longs comme ce fut le cas lors de l'ouverture de l'usine de Martorell. En Europe centrale des grèves dures démarrent quelques semaines après la reprise des sociétés d'Etat par les multinationales : aux réticences face au changement organisationnel s'ajoutent la crainte d'importantes réductions d'effectifs et l'attente de salaires décents de la part d'entreprises connues pour leur prospérité. Un climat social très tendu qui paralyse l'activité des premiers mois, chez *koda* comme chez Dacia (Brand, 2001).

L'absence de compétences actualisées chez les fournisseurs locaux, leur incapacité à s'adapter aux normes actuelles de qualité constituent d'autres handicaps à l'installation en Europe centrale dans les années 90. La reprise de *koda* par Volkswagen s'accompagna d'une forte croissance de l'approvisionnement à l'étranger : alors que 70% des pièces de la Felicia étaient fabriquées localement, 70% des pièces de l'Octavia sont importées (Bourassa, 2000). Parallèlement le groupe allemand encouragea ses fournisseurs traditionnels à s'installer en République tchèque ou à s'associer avec ses fournisseurs locaux dans le cadre de *joint venture*. De la même manière Renault pousse ses équipementiers préférés à le suivre en Roumanie. Plastic Omnium (plastiques), Johnson Controls (sièges), Sylea Valeo (câblages), Le Bélier (mécanique), Transtech 3000 (maintenance) et Piroux Industries (conteneurs) rejoignent le parc de fournisseurs mis à leur disposition à Pitesti tandis que Auto Chassis International (ACI) se charge de l'activité carrosserie de Dacia (Layan, 2001). En août 2001 Michelin reprend les deux usines de pneus pour véhicules du groupe roumain Tofan.

Notons cependant que la défiance marquée vis-à-vis des équipementiers locaux n'est pas seulement liée à une absence de compétences qui a priori pourraient être transférées avec l'aide des constructeurs. Le choix d'un approvisionnement extérieur comme l'implantation directe des grands équipementiers occidentaux (ou le rachat par eux des entreprises locales) sont des conséquences inéluctables d'une part de l'intégration des sites périphériques aux réseaux productifs centraux et d'autre part du partenariat de plus en plus poussé entre constructeurs et équipementiers de premier rang. Les contrats d'approvisionnement sont signés pour un modèle voire pour une plate-forme, quel que soit son lieu de production et finalisent le plus souvent une collaboration qui a commencé dès la phase de conception. Cela implique inévitablement que le fournisseur soit le même au centre et en périphérie, provoquant une discrimination croissante vis-à-vis des entreprises locales comme l'ont bien mis en évidence Jorge Carrillo et Sergio Gonzalez dans le cas des constructeurs allemands installés au Mexique (Carrillo, Gonzalez, 1999). Cette nécessité de maintenir des liens d'approvisionnement avec les fournisseurs habituels permet de comprendre la forte réticence de Peugeot ou des constructeurs japonais installés en Grande-Bretagne à se délocaliser en Europe centrale et, à l'opposé, la sérénité du groupe Volkswagen qui, en se localisant à Györ, Mladá Boleslav ou Bratislava, ne s'éloigne que de quelques centaines de kilomètres de ses bases historiques. Une situation symétrique²¹ existait en Espagne au milieu des années 80 : les équipementiers déjà présents en Espagne étaient plutôt des interlocuteurs habituels des firmes

²¹ Même si l'externalisation n'avait pas atteint alors le stade actuel du partenariat stratégique vertical.

françaises que de la firme de Wolfsburg, d'où la différence de comportement stratégique dans la péninsule.

Les inconvénients de l'implantation périphérique que nous venons de mettre en évidence sont pris en compte par des constructeurs qui préfèrent trouver d'autres territoires pour leur développement. Ils expliquent aussi que certains autres, s'ils repèrent l'intérêt stratégique de ces opérations préfèrent attendre que leurs concurrents plus optimistes aient modifié les conditions locales d'implantation avant de s'engager eux-mêmes. Ainsi dans les années 80 le groupe Volkswagen hésitera longuement avant de s'implanter en Espagne. Cet attentisme prudent est aussi perceptible dans les stratégies récentes de Toyota ou de PSA en Europe centrale. Longtemps méfiants ils expriment aujourd'hui un intérêt croissant dont témoignent leur collaboration pour la nouvelle usine tchèque, l'arrivée annoncée de Peugeot en Slovaquie ou le développement des intérêts de Toyota en Pologne. Cette réticence à s'implanter en périphérie est aussi la conséquence de choix stratégiques qui ne placent pas ces régions ou ces implantations au cœur des priorités de chaque firme.

D'autres stratégies sont possibles

L'absence de plusieurs constructeurs importants en périphérie exprime leur choix en matière d'internationalisation voire certaines de leurs orientations stratégiques les plus générales : préférence pour les exportations à partir de la base nationale, recherche de la différenciation, etc...

Ainsi la production des spécialistes allemands ou suédois fut traditionnellement limitée à leur pays²² d'origine, cette localisation étant garante de la qualité de leurs produits. L'internationalisation de Mercedes et de Volvo n'a longtemps concerné que leur activité poids lourds qui, a contrario, multipliait les sites de montage de camions y compris dans de nombreux pays en développement. Un changement notable apparaît dans les années 90 avec les implantations de BMW ou de Mercedes aux Etats-Unis, mais la présence en périphérie européenne reste extrêmement rare, l'image de marque pouvant souffrir d'une délocalisation de la production. Certes Mercedes produit depuis 1992 des voitures particulières en Espagne mais il s'agit de monospaces massifs (*Vito*) dérivés de ses utilitaires légers. La décision de Porsche de fabriquer les carrosseries de ses 4x4 *Cayenne* en Slovaquie est susceptible de modifier ce consensus.

Le peu d'intérêt de Toyota et de Honda pour une implantation significative dans les périphéries européennes est aussi significative de choix majeurs : les deux Japonais ont longtemps craint des mesures d'ostracisme à leur égard et donc privilégié des implantations au cœur des marchés centraux, préférant la Grande-Bretagne à l'Espagne ou le Kentucky au Mexique. Le changement stratégique récent de Toyota est perceptible avec le développement de ses activités en Turquie ou en Pologne, ou avec l'ouverture de l'usine tchèque qui suivra de quelques mois celle de la première usine mexicaine du groupe (à Tijuana).

Les choix stratégiques des constructeurs sont de plus en grande partie contraints, ne serait-ce que par leurs capacités. Seules les plus grandes firmes ont les moyens financiers, matériels et humains d'être présentes sur tous les terrains, de profiter de toutes les opportunités de marché ou de localisation. Les firmes de taille moyenne, européennes en particulier, ne peuvent être actives de la même manière sur tous les continents et ne peuvent viser à la fois les zones développées d'où elles sont absentes et tous les marchés émergents. Si au cours des années 90 le groupe PSA est peu présent en Europe centrale c'est qu'il a décidé

²² Voir à leur land pour une firme comme BMW, longtemps purement bavaroise.

de privilégier l'implantation sur les marchés chinois et latino-américains. Ses capacités de financement comme son réservoir de cadres sont limitées et il ne peut ouvrir un nouveau front d'expansion dans les pays émergents. Les limites aux ambitions sont encore plus criantes pour les firmes qui traversent des crises au moment où se présentent des opportunités. C'est le cas de Fiat à la fin des années 70 qui n'a pas les moyens financiers de relancer son partenariat avec Seat, pourtant leader sur le marché espagnol, au moment où tous ses concurrents européens s'implantent ou se développent dans la péninsule ibérique. De la même manière la politique du groupe italien en Europe centrale dans les années 90 - relativement timorée eu égard à l'ancienneté des liens avec les firmes automobiles de ces pays - tient en partie à la faiblesse de ses moyens financiers qui l'empêche de reprendre et de moderniser la totalité des installations de ses anciens partenaires russe, polonais ou serbe. La stratégie d'une firme, si elle révèle des préférences, est toujours le résultat d'un compromis entre des ambitions et des contraintes, mais ce compromis n'est lui-même qu'en partie le fruit de décisions volontaires. Ainsi la présence de Peugeot à Madrid fut surtout un effet collatéral du rachat de Chrysler plutôt que le résultat d'un calcul stratégique, le groupe étant à l'époque assez réservé sur l'intérêt d'un renforcement de ses installations ibériques (Loubet, 1995). Mais si les décisions des suiveurs sont en partie contraintes, celles des leaders correspondent à des choix délibérés, en phase avec les grandes options stratégiques de chaque groupe.

Des justifications différentes à la présence en périphérie

A l'origine du mouvement d'expansion en périphérie se trouvent des firmes pour lesquelles ce type d'implantation est une composante claire d'une stratégie globale cohérente. Ce fut le cas de Ford en Espagne ou de Volkswagen en Europe centrale, comme nous le montrerons plus loin. La création ou le développement de leurs installations espagnoles par les grands constructeurs européens entre 1976 et 1990 obéissent à des orientations stratégiques relativement proches. Une certaine convergence apparaît pour spécialiser les sites ibériques dans des activités de montage d'entrée de gamme destinées à approvisionner les marchés centraux. Ce choix que nous désignons par l'expression de « paradigme espagnol » va être aussi suivi par les firmes qui optent pour le développement en Europe centrale dans les années 90. Mais des oppositions stratégiques plus nettes apparaissent. Il nous semble que deux grandes options se font jour, révélatrices de divergences d'analyse et de pratiques. D'un côté ceux qui comme Volkswagen parient pleinement sur l'intégration paneuropéenne : une seule gamme de produits (ou de plate-formes) pour l'ensemble du continent, centre et périphéries confondus. De l'autre ceux qui pensent que les marchés émergents réclament des produits différents et/ou doivent être alimentés à partir de productions locales. Parmi ces derniers des politiques-produits originales comme le projet 178 de Fiat sont à l'œuvre.

Le « paradigme espagnol » : approvisionner l'entrée de gamme du marché européen

Le renouvellement de l'intérêt des constructeurs pour les espaces périphériques européens est déclenché au milieu des années 70 par l'installation de Ford en Espagne. Grâce à une modification complaisante de la législation obtenue d'un régime franquiste finissant (lois « Ford » de 1972), le groupe américain va pouvoir ouvrir près de Valencia une usine de moteurs et une usine de montage pleinement intégrées à son réseau productif régional en cours de constitution²³. Face aux effets désastreux de la crise pétrolière sur les résultats du

²³ Le regroupement en 1967 des entités anglaises, allemandes et belges au sein d'une structure unique (Ford of Europe) sera suivi de l'ouverture des usines de transmissions de Bordeaux-Blanquefort à vocation clairement supranationale.

groupe²⁴, Ford cherche à conquérir de nouveaux marchés et, au-delà d'un marché espagnol en émergence, c'est la pénétration avec la nouvelle Fiesta du segment européen dominant des petites voitures qui est visée par ces nouvelles implantations. (Layan, 2000)

L'initiative de Ford reçoit un écho favorable chez GM-Opel qui en 1982 ouvre près de Saragosse une unité de montage de petits véhicules (Corsa et dérivés) mais elle déstabilise les firmes déjà présentes dans le pays. Celles qui choisissent de rester²⁵ comme Renault ou PSA intègrent leurs unités ibériques à leur réseau productif continental et restructurent leurs installations pour les recentrer sur les productions d'entrée de gamme (segments B et M1). Le groupe Volkswagen convertira Seat selon le même schéma. Ces décisions conduisent à un renforcement de la spécialisation espagnole et à la fin des années 80 l'Espagne produit la majeure partie des petites voitures vendues en Europe (VW Polo, Ford Fiesta, Opel Corsa, Peugeot 205, Citroën AX, Renault Super 5 ou Clio). Ce « paradigme espagnol » inspirera de nombreuses décisions d'implantations ou de restructurations périphériques au cours des années 90 en Europe du Sud (Fiat en Italie du Sud, Renault en Slovénie, Fiat et Renault en Turquie) et en Europe centrale et orientale (Volkswagen en Allemagne orientale, Ford, Opel et Fiat en Pologne, Suzuki en Hongrie). Cette spécialisation périphérique dans le bas de gamme (**Tableau 6**) inclut le montage de petits utilitaires dérivés des modèles précédents (Opel Combo, VW Caddy par exemple) et de moteurs (Renault et Ford en Espagne, Audi en Hongrie).

²⁴ De 1973 à 1975 le nombre de véhicules vendus diminue de 22%, le chiffre d'affaires de 12%, les profits de moitié, l'emploi est réduit de 12% (Bordenave, 1993).

²⁵ British Leyland et Chrysler vendent leurs usines de Pampelune et de Madrid respectivement à Seat et PSA. Rover abandonne sa participation dans la société Santana (Linares) à Suzuki et Fiat coupe ses liens avec Seat.

Tableau 6 - Les petits véhicules produits en Europe du Sud et de l'Est (décembre 2001)

Pays\Segments	B (sous-compactes)	M1 (compactes)	Utilitaires légers
<u>Europe méditerranéenne</u>			
<i>Espagne</i>	<i>Ford Ka Peugeot 205 Opel Corsa, Tigra Renault Twingo, Clio Seat Arosa, Ibiza VW Polo</i>	<i>Citroën Xsara, Picasso Ford Escort, Focus Nissan Tino Peugeot 306 Renault Megane Seat Leon, Cordoba VW Polo Classic</i>	<i>Citroën C15, Berlingo Opel Combo Peugeot Partner Seat Inca VW Caddy</i>
<i>Italie du Sud</i>	<i>Fiat Punto Lancia Y</i>	<i>Fiat Bravo, Brava</i>	<i>Citroën Jumper Fiat Ducato Peugeot Boxer</i>
<i>Portugal</i>	<i>Opel Corsa</i>		<i>Citroën Jumper Opel Combo Peugeot Boxer</i>
<i>Turquie</i>	<i>Fiat Uno Renault Clio, Thalia</i>	<i>Fiat Palio, Siena, Bravo Ford Escort Renault Megane Estate, R19 Honda Civic Toyota Corolla</i>	<i>Fiat Doblo</i>
<u>Europe centrale et orientale</u>			
<i>Allemagne (nouveaux Länder)</i>	<i>Opel Corsa</i>	<i>Opel Astra VW Golf</i>	
<i>Bosnie-Herzegovine</i>	<i>_koda Felicia, Fabia</i>	<i>_koda Octavia</i>	
<i>Hongrie</i>	<i>Suzuki Swift, Wagon R+</i>	<i>Opel Astra</i>	
<i>Pologne</i>	<i>Daewoo Matiz Fiat 500, 600, Uno, Punto Opel Agila _koda Felicia VW Polo</i>	<i>Daewoo Lanos Fiat Palio, Siena Opel Astra _koda Octavia VW Bora</i>	<i>Fiat Ducato Citroën C15, Berlingo</i>
<i>République tchèque</i>	<i>_koda Felicia, Fabia</i>	<i>_koda Octavia</i>	<i>_koda Felicia VW Caddy</i>
<i>Roumanie</i>	<i>Dacia SuperNova Daewoo Tico, Matiz</i>	<i>Dacia 1310 Daewoo Nexia Cielo, Espero, Nubira, Tacuna</i>	
<i>Slovaquie</i>	<i>VW Polo</i>	<i>VW Bora, Golf Seat Ibiza</i>	
<i>Slovénie</i>	<i>Renault Clio</i>		

Source : CCFA et OICA

La spécialisation prononcée des espaces périphériques dans les activités d'assemblage les moins valorisantes se justifie à la fois par des logiques de coûts et des logiques de marché qui concourent à la mise en place d'une division verticale du travail à l'échelon régional. La faiblesse des coûts salariaux en périphérie explique à elle seule assez bien que les groupes automobiles aient choisi d'y installer les segments de fabrication les plus intenses en main d'œuvre peu ou moyennement qualifiée comme l'assemblage final des moteurs et des véhicules des gammes inférieures. A la surreprésentation des coûts salariaux dans la valeur des petits véhicules s'ajoute l'extrême sensibilité des firmes au coût de ce type de produit, la concurrence sur l'entrée de gamme étant essentiellement une concurrence par les prix. Cette hiérarchie des coûts rejoint une hiérarchie des ressources technologiques et des compétences.

Les petits véhicules sont moins complexes²⁶ de conception - donc plus simples à assembler - et la spécialisation des sites périphériques sur les versions de plus fort volume, en limitant la variété, augmente encore cette simplicité de fabrication.

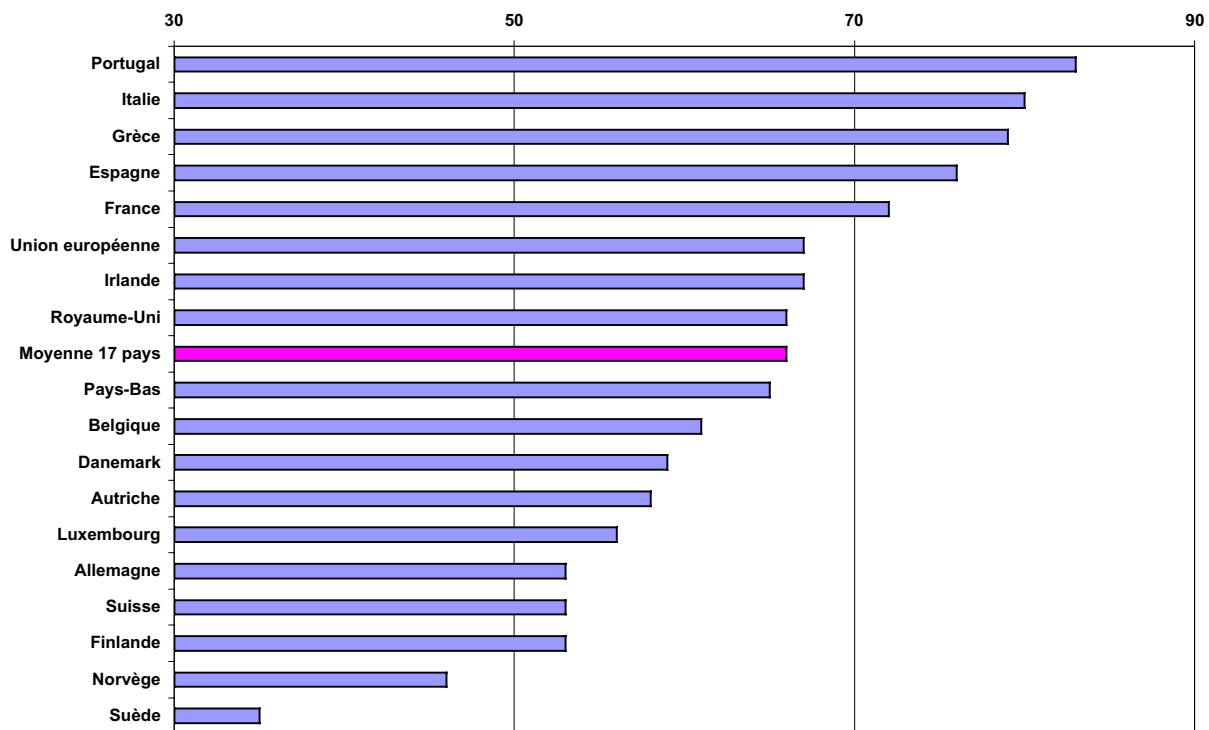
La répartition géographique des sites d'assemblage correspond aussi aux hétérogénéités spatiales du marché régional : concentration de la demande de véhicules des gammes supérieures dans les régions centrales à haut niveau de vie, surreprésentation des véhicules plus rudimentaires sur les marchés des régions plus périphériques. La **Figure 4** qui compare la place des segments inférieurs²⁷ sur le marché de chaque pays dessine un axe Nord-Sud révélateur pour l'essentiel d'une géographie des niveaux de vie. L'intégration à ce graphique de données comparables (non disponibles pour l'instant) pour les pays d'Europe centrale montrerait des différences régionales encore plus aiguës^o: les modèles d'entrée de gamme représentent 40% des ventes en Slovénie, pays le plus riche des PEKO (données CCFA). Cette structuration de la production par la demande est liée aux coûts de transport élevés des véhicules neufs dans le cadre d'un large marché intégré où les contraintes d'échelle limitent le nombre de sites pour un produit donné et conduisent les firmes à « rechercher une répartition des unités de manière à couvrir l'espace marchand selon un principe de spécialisation géographique » (Bordenave, 1993, p125).

L'influence des facteurs objectifs est renforcée par une convergence dans les représentations des décideurs qui partagent des certitudes souvent arbitraires sur les réalités des territoires comme sur la noblesse relative des activités. La localisation hiérarchisée des sites de production finale influence évidemment la localisation des usines de biens intermédiaires et de composants, déterminant une véritable division régionale verticale du travail au sein du système automobile européen.

²⁶ Un véhicule d'entrée de gamme est composé d'environ 15 000 pièces différentes, une berline de luxe de 25 à 30 000 pièces.

²⁷ Nous avons regroupé les segments inférieurs (A+B ou B1+B2) et moyen inférieur (C ou M1) qui constituent les deux tiers de la demande européenne.

Figure 4 - *Immatriculations de voitures neuves : part des segments inférieur et moyen inférieur en % (2000)*



Source : CCFA

Un certain mimétisme des stratégies de localisation est à l'œuvre autour de l'idée de la spécialisation subalterne des espaces productifs périphériques. Pourtant l'assemblage de bas-de-gamme de fort volume à destination des marchés centraux de production n'est pas la seule activité présente dans ces régions : on y trouve aussi des produits qui ne sont pas destinés aux régions centrales (Fiat Siena, Renault Thalia, Dacia SuperNova) et des productions « high end, low volume »²⁸ comme des monospaces au Portugal, des tout-terrain en Espagne et des coupés sportifs en Hongrie. C'est le résultat d'une évolution des spécialisations mais aussi d'une différenciation des stratégies des firmes que l'on peut observer dans le cas des constructeurs ouest-européens en Europe centrale et orientale, en particulier dans l'opposition entre les pratiques innovantes de Volkswagen et les choix originaux de Fiat ou de Renault.

Volume et expérimentation organisationnelle : Volkswagen en Europe centrale

La stratégie de Volkswagen en Europe centrale ne s'éloigne pas franchement du modèle d'internationalisation que nous décrivions ci-dessus : il s'agit bien de développer des capacités de production ultramodernes destinées à alimenter l'ensemble du marché paneuropéen. Sa première originalité tient à l'importance de cette orientation stratégique pour le groupe, si on se réfère au nombre et à la taille de ses nouveaux investissements dans la partie orientale du continent au cours des dix dernières années.

²⁸ Opposées à la norme « low end, high volume » comme le remarque justement Attila Havas (2000).

Tableau 7 - Investissements du groupe Volkswagen en Europe centrale (1991-2002)

Pays	Ville	Marque	Opération		Activité	Effectif
			Type	Date		
Allemagne orientale	Mosel/Zwickau	Volkswagen	Reprise	1994	Assemblage	5900
Allemagne orientale	Eisenach	Volkswagen	Greenfield	n.d.	Culasses	n.d.
Allemagne orientale	Dresde	Volkswagen	Greenfield	2002	Assemblage	(800)
Allemagne orientale	Chemnitz	Volkswagen	Greenfield	1994	Moteurs	600
Bosnie Herzegovine	Sarajevo	_koda	Réouverture	1998	Assemblage	100
Hongrie	Gyor	Audi	Greenfield	1993	moteurs	4861
Hongrie	Gyor	Audi	Greenfield	1998	Assemblage	
Hongrie	Gyor	Audi	Greenfield	2000	Centre de développement	200
Pologne	Poznan	Audi, Volkswagen, _koda	Reprise	1993	Assemblage	2274
Pologne	Polkowice	Volkswagen	Greenfield	1999	Moteurs diésel	650
Pologne	Polkowice ou Polkowive	Siteck	Greenfield	1999	Sièges	n.d.
Pologne	Gozgov	Bordnetze (JV Siemens-VW)	Greenfield	1993	Câblage	n.d.
Rep. tchèque	Kvasiny	Volkswagen, _koda	Reprise	1991	Assemblage	1415
Rep. tchèque	Mladà Boleslav	_koda	Reprise	1991	Assemblage, moteurs, transmissions	19527
Rep. tchèque	Vrchlabi	_koda	Reprise	1991	Assemblage	1646
Slovaquie	Bratislava	Volkswagen, _koda	Greenfield	1993	Montage, transmissions	7000
Slovaquie	Nitra	VW Electricke Systemi	n.d.		Câblage	n.d.
Slovaquie	Martin	Volkswagen	Greenfield	2000	Organes mécaniques	n.d.

Répertoire mondial CCFA

Si la marque Volkswagen s'est peu délocalisée dans les anciens pays socialistes²⁹ les autres marques du groupe sont très bien implantées en Hongrie (Audi) et surtout en République tchèque et en Slovaquie où _koda possède quatre usines d'assemblage final et

²⁹ Elle est massivement présente dans l'ancienne RDA, de manière plus anecdotique en Bosnie.

plusieurs usines de sous-systèmes. Cette politique expansionniste en Europe centrale exprime le choix traditionnel du groupe pour la recherche de hauts volumes de production, y compris par l'acquisition de capacités a priori excédentaires. Dans la période récente cette stratégie prend deux aspects particuliers : d'une part une politique de plates-formes adaptée à sa structuration multimarques qui donne une identité plus sloaniste que fordiste à l'ex-monoproducteur de Coccinelle et d'autre part la volonté de développer la modularisation, innovation organisationnelle majeure pour laquelle le constructeur allemand fait figure de pionnier. Pour chacune de ces deux priorités les installations est-européennes et la filiale _koda plus particulièrement jouent un rôle primordial, celui de défricheur, expérimentant les nouvelles solutions techniques comme les nouvelles formes de coordination.

Dans le cadre de la politique de rationalisation de la variété productive³⁰ du groupe la marque tchèque est devenue la base de lancement des nouvelles plates-formes. Ainsi l'Octavia fut le premier modèle à bénéficier de la plate-forme de la Golf de quatrième génération. En 2000 c'est la Fabia qui inaugura celle destinée à la future Polo. Cette utilisation de _koda comme expérimentateur de nouvelles plates-formes répond à deux préoccupations partiellement contradictoires : redorer l'image technologique de la marque tchèque en lui conférant une couleur innovatrice appréciable mais aussi protéger les marques-phares du groupe des risques commerciaux du démarrage, l'image «allemande» Volkswagen et Audi ne saurant souffrir des inévitables ratés. La localisation de l'usine de coupés et cabriolets sportifs (Audi TT) en Hongrie est un autre mode de gestion de l'incertitude marchande. Le produit concerné est à la fois riche en solutions novatrices (utilisation de l'aluminium, par exemple) et s'attaque à une niche de marché très étroite où les fluctuations de la demande peuvent être violentes. On peut rapprocher ce choix des décisions de Volkswagen et de Chrysler de localiser la production de leurs *revival cars* au Mexique (respectivement à Puebla pour la New Beetle et à Toluca pour la PT Cruiser).

Cette gestion des risques ne concerne pas seulement la sphère du marché : l'usine _koda de Mladà Boleslav se situe à l'avant-garde pour la mise en place de la production modulaire³¹ ou plutôt du concept de modularisation tel qu'il est mis en œuvre au sein du groupe Volkswagen. Le thème de la modularisation est aujourd'hui au centre des débats aussi bien chez les constructeurs que chez les spécialistes en organisation ou chez les économistes industriels. Pour Volkswagen - au-delà d'une recomposition du produit et de l'organisation productive - l'adoption de la modularité se propose surtout de révolutionner les relations du constructeur avec ses fournisseurs. La conception modulaire du véhicule permet d'en confier la réalisation à un équipementier intégrateur (dit de rang « 0,5). Que cette relation prenne la forme du condominium comme à Mladà Boleslav ou du consortium³² comme à Resende³³, Volkswagen attend du fournisseur de premier rang non seulement qu'il conçoive et fabrique le «module» ou le système mais qu'il le monte lui-même sur le véhicule en cours de fabrication. Le constructeur allemand franchit ainsi une étape nouvelle dans le cadre de

³⁰ Le nombre de plate-formes est limité à quatre : deux pour les segments inférieurs, deux pour les segments moyen et supérieur. La plate-forme dite A4 (celle de la Golf) est aujourd'hui partagée par un nombre important de modèles (Volkswagen Golf, Bora, Touran, New Beetle, _koda Octavia, Seat León et Toledo, Audi A3 et TT)

³¹ La modularité se propose de « scinder le produit final en une série de sous-ensembles, eux-mêmes simples ou complexes, qui sont reliés les uns aux autres par des interfaces standardisées » (Frigant, Talbot, 2002).

³² Les différences entre les deux configurations tiennent essentiellement à la répartition du pouvoir et du financement entre constructeur et fournisseurs au sein du partenariat. Le consortium donne plus de place aux fournisseurs.

³³ L'usine brésilienne de camions où le groupe expérimenta dès 1993 ses nouveaux concepts (Salerno, Carneiro Dias, 2000)

l'externalisation et des principes du juste-à-temps. Mais justement inquiète de la réaction des salariés allemands et de leurs syndicats face à des changements majeurs de l'organisation du travail et de la protection statutaire, la firme expérimente ces solutions avant-gardistes loin de Wolfsburg, en espérant que la mise en concurrence des sites facilitera ensuite leur généralisation. Déjà le principe du parc de fournisseurs accolé à l'usine de montage a été étendu à chaque usine du groupe (**Tableau 8**). Ce dispositif qui avait été introduit pour la première fois à Seat-Martorell puis développé à Puebla (au Mexique) constitue une première étape sur le chemin du consortium modulaire.

Tableau 8 - *Nombre de parcs de fournisseurs par groupe en Europe occidentale en 1999*

Groupe Volkswagen (Audi, Seat, Škoda, VW)	12
Groupe Ford (Ford, Jaguar, Volvo)	8
Groupe General Motors (Opel, Saab, Vauxhall)	5
Daimler-Chrysler (Mercedes, MCC)	5
BMW	3
Fiat	1
Renault	1

D'après les données collectées par Jurgens, 2002

D'autres constructeurs, à partir d'analyses divergentes des marchés et de leur évolution ont choisi de s'installer aussi en Europe centrale mais en affirmant des options stratégiques différentes qui peuvent constituer d'autres manières d'innover en matière industrielle.

Des produits nouveaux pour des marchés émergents

Si Volkswagen a d'emblée conçu l'implantation productive en Europe centrale comme un prolongement vers l'Est de son réseau productif européen, d'autres constructeurs y ont plutôt vu le moyen de conquérir de nouveaux marchés sous-équipés, le moyen de fuir en périphérie l'affrontement concurrentiel central. On peut distinguer deux vagues successives qui obéissent à ce schéma. La première fait immédiatement suite à l'ouverture des économies européennes et est le fait de Fiat, de Ford et d'Opel. Il s'agissait d'installer ou de reprendre en Europe centrale, principalement en Pologne, des capacités de production destinées à approvisionner l'ensemble de la région et, à terme, les anciennes républiques de l'URSS ; l'ex-ensemble soviétique présentant des opportunités marchandes encore plus considérables que la seule Europe de l'Est. Les produits sélectionnés pour ces opérations sont généralement des produits de gamme basse ou moyenne inférieure. Les deux constructeurs américains optent pour des modèles *compact* (Opel Astra, Ford Escort), Fiat choisit de développer la production de mini-citadines³⁴ (126, Cinquecento et Seicento) dont les prix semblent compatibles avec les niveaux de vie de ces pays et de maintenir l'assemblage de la 126 et de l'Uno en fin de vie. Cette stratégie se heurta à des échecs commerciaux qui interrogèrent les orientations stratégiques. Pouvait-on continuer à penser la région comme coupée du marché communautaire alors que chaque pays développait son ouverture commerciale ? La mutation est-européenne fut relativement rapide : le processus d'intégration économique à l'Union démarra de facto en même temps que le changement politique et parallèlement à une régression des liens avec la Russie. Ford et GM choisissent alors d'arrêter la production de véhicules dans leurs usines polonaise (Plonsk) et hongroise (Szentgotthard) et de mieux intégrer leurs activités est-européennes à leur réseau productif ouest-européen³⁵ tout en

³⁴ Fiat continuera aussi de produire son véhicule bas de gamme en fin de cycle de vie (Uno)

³⁵ Après avoir reconvertis l'usine d'assemblage de Szentgotthard dans la production de moteurs Opel ouvre en 2001 sur le même site une deuxième usine pour la fabrication de boîtes de vitesses.

utilisant d'autres modes d'accès au marché russe.

Fiat, au contraire, maintient sa stratégie de pénétration particulière de ces nouveaux marchés en associant ses sites polonais au projet 178 conçu au départ pour les pays du Sud (Camufo Volpato 1999). Il s'agit de définir une gamme de véhicules originale destinée à être produite et vendue sur les marchés émergents. A partir de juin 1997 les anciennes usines FSM démarrent l'assemblage de la Siena et de la Palio Week-end, versions tricorps et break de la gamme. Cette option stratégique trouvera un écho chez les dirigeants de Renault lors de la reprise l'année suivante de la marque roumaine Dacia. L'entreprise française semblait, depuis l'échec du rachat de _koda, limiter ses ambitions en Europe centrale, n'étant alors présente qu'en Slovénie à travers une filiale-atelier pleinement intégrée à son réseau productif ouest-européen³⁶. La reprise de Dacia en 1998 marque la renaissance de son intérêt pour la région, Renault s'adjugeant le contrôle d'un réseau de distribution très développé en Europe orientale. Le constructeur français révèle alors son intention d'utiliser sa nouvelle filiale roumaine pour lancer à destination des pays pauvres une voiture familiale moderne à un prix inférieur à ceux des petites voitures économiques des pays développés, c'est-à-dire autour de 5000 € (projet X90). La firme française imagine un véhicule très dépouillé (principe du *decontenting*) et dépourvu d'options. Limitée au départ à une berline trois volumes et à un modèle break la nouvelle gamme pourrait s'élargir par l'adjonction de modèles dérivés du type pick-up ou fourgonnette et probablement d'une version 4 x 4.

Le pari de Fiat et aujourd'hui de Renault est que l'essentiel de la demande potentielle dans les pays dits émergents est et restera à moyen terme spécifique. La caractéristique essentielle de ces marchés est que le besoin de motorisation individuelle s'accompagne d'un revenu familial limité. Dans le même temps, l'existence de familles nombreuses comme l'intensité des relations au sein de la famille élargie obèrent le succès des véhicules économiques européens, minivoitures à vocation urbaine jouant essentiellement le rôle de deuxième voiture. D'où la préférence marquée d'une part pour la version break qui offre le double avantage du volume utile et de la convertibilité et d'autre part pour la berline tricorps, signe de distinction sociale. En revanche la clientèle visée est supposée ne pas être aussi exigeante que les consommateurs occidentaux en matière de confort et de sécurité. On espère aussi que la réglementation, autre facteur de montée des coûts, restera moins contraignante dans les pays émergents, que ce soit en matière de sécurité, de consommation d'énergie ou de rejets polluants. L'intérêt d'un véhicule dépouillé et dépourvu d'options réside enfin dans la simplicité relative de sa fabrication qui permettrait de le produire à terme dans de nombreux pays faiblement dotés en compétences industrielles (Maghreb, Chine). Les succès récents de la rustique Dacia SuperNova en Europe orientale comme ceux de la Megane break ou de la Thalia³⁷ dans l'ensemble des pays du Sud³⁸ devraient renforcer Renault dans sa stratégie, malgré les déboires de Fiat.

Renault semble parier sur le maintien des inégalités de développement en Europe centrale et orientale, au contraire de son option espagnole des années 80. Le type d'intégration est peut être radicalement différent. Le risque de dilution de la solidarité communautaire que fait planer le prochain élargissement est un signe qui justifie a priori cette stratégie.

³⁶ Et en Russie grâce à une joint venture avec la mairie de Moscou (Avtomatov).

³⁷ Commercialisée depuis 1999 en Turquie, en Europe centrale et orientale, en Amérique latine et au Maghreb cette Clio tricorps (nommée aussi Symbol) est fabriquée en Turquie. Ses ventes ont doublé en 2001.

³⁸ En 2001 Renault augmente de 22% ses ventes en Europe centrale (doublement en Croatie, triplement en Slovaquie), progresse fortement en Afrique du Nord (Algérie +28,3%, Tunisie : +43,4%, Egypte : 17,7%) et résiste bien sur les marchés sinistrés (Turquie, Argentine).

BIBLIOGRAPHIE :

- Bordenave G., 1993, « Mutations dans l'organisation de la production et localisation de l'industrie automobile », *Les nouvelles configurations de l'espace automobile européen*, Rapport pour la D.A.T.A.R., I.E.R.S.O., Université Bordeaux 1, Décembre, multigr., pp.111-148.
- Bordenave G, Lung Y., 1988, « Ford en Europe. Crises locales, crise globale du fordisme », *Cahiers de Recherche du GIP Mutations Industrielles*, n°17. Paris.
- Bourassa F., « La restructuration du secteur automobile en Europe Centrale : le rôle des investissements directs étrangers et la formation de réseaux de production », *Actes du Gerpisa - Réseau International*, n° 29, avril 2000.
- Brand M., 2001, « Renault est confronté à des tensions sociales dans les usines roumaines de sa filiale Dacia », *Le Monde*, 3 avril.
- Camuffo A., Volpato G., 1999, “>From Lean to Modular Manufacturing? The case of Fiat "178"world car”, *IMVP-MIT Globalization Research*
- Carrillo J., Gonzalez Lopez S., 1999, « Relaciones cliente-proveedor de empresas automotrices alemanas en Mexico », *Actes du GERPISA*, n° 25, décembre
- CCFA, *Répertoire mondial des activités de production et d'assemblage de véhicules automobiles*, diverses années.
- Deheunynck P.Y., 2001, « Renault transforme Dacia pas à pas », *L'Usine Nouvelle*, n°2773, 5 Avril.
- Frigant V., Talbot D., 2002, « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *Documents de travail de E3i*, <http://www.ifrede.fr>
- Havas A., 2000, “Changing patterns of inter- and intra-regional division of labour: Central Europe's long and winding road” *Global Strategies and Local Realities: The Auto Industry in Emerging Markets*, J. Humphrey, Y. Lecler and M. Salerno (eds), Macmillan, London, 234-262.
- Jurgens U., 2002, « Characteristics of the European Automotive System: Is there A Distinctive European Approach ? », *Rapport final CoCKEAS Project*, Workpackage n°5.
- Layan J.B., 2001, « L'internationalisation des constructeurs ouest-européens en Europe centrale et orientale : comparaison des stratégies des groupes Renault et Volkswagen », Document de travail, CRITEC/BCEOM, IFREDE-E3i, UEPLAC (Programme TACIS) *L'industrie automobile en Ukraine*, DT03, mai
- Layan J.B., 2000, “The integration of peripheral markets: a comparison of Spain and Mexico”, *Global Strategies and Local Realities: The Auto Industry in Emerging Markets*, J. Humphrey, Y. Lecler and M. Salerno (eds), Macmillan, London, 2000.
- Layan J.B., Lung Y., 1997, « La globalisation de l'industrie automobile laisse-t-elle une place aux intégrations régionales périphériques ? Le cas de l'industrie automobile », *L'intégration régionale des espaces*, F. Célimène et C. Lacour (éd.), Economica, Paris, pp.255-270.
- Loubet J.L., 1995, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres*, Le Monde Editions, Paris.
- Minefi-Dree, 2002, « Le renouveau de l'industrie automobile en Europe centrale », *Revue Elargissement*, Dossier n°25, septembre.
- Rubenstein J.M., 1992, *The changing US auto industry - A geographical analysis.*, London & New York : Routledge.
- Salerno M. S., Carneiro Dias A. V., 2000, “Product Design Modularity, Modular Production, Modular Organisation: The Evolution of Modular Concepts”, Huitième rencontre internationale du GERPISA, *Le monde qui changea la machine : l'avenir de l'industrie automobile au 21^e siècle*, Paris, June 8-10.