

LA RESTRUCTURATION DU SECTEUR AUTOMOBILE EN EUROPE CENTRALE : LE ROLE DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS ET LA FORMATION DE RESEAUX DE PRODUCTION

Frédéric Bourassa

L'industrie automobile fut dans le processus de transition systémique des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) un des actifs les plus convoité par les firmes multinationales (FMN) de la triade, notamment pour ses capacités industrielles, pour les avantages de coûts de production ou pour les potentialités des marchés locaux¹. Les pays étudiés dans cet article, la République tchèque, la Pologne et la Russie, produisaient 83 % des véhicules automobiles des pays du CAEM² en 1988.

Maintenant que la transition a presque 10 ans d'histoire et que les pays d'Europe centrale sont très avancés dans leurs réformes économiques, on peut se demander si les investissements directs étrangers effectués par les firmes multinationales automobiles en République tchèque et en Pologne

ont eu des effets d'entraînement en amont, sur les entreprises issues du démantèlement des combinats socialistes.

La situation des entreprises du secteur automobile au début du processus de privatisation, peut se résumer par la présence d'une importante quantité de petites entreprises orphelines du combinat auquel elles appartenaient. Ces combinats industriels étaient de gigantesques unités de production très intégrées verticalement, leur niveau de production était déterminé par l'État-Parti par le biais du plan. Sans avoir de contrainte budgétaire à respecter, les comptes étaient tenus en monnaie scripturale, qui n'était qu'une unité de compte des flux physiques. Les liens entre la production et la consommation étaient également non-monétarisés, ce qui rendait les entreprises peu flexibles aux variations de la demande (von Hirschhausen, 1996). Ces entreprises ne pouvaient donc être considérées comme des entreprises capitalistes à part entière, puisque dépourvues de bureaux d'études, de direction marketing, de réseaux de vente et de section de gestion financière. De plus,

¹ D'autres travaux ont été fait à ce sujet au sein du GERISA: Ruigrok et van Tulder (1999) à propos des stratégies d'investissement des firmes multinationales en Europe centrale. Vermaire et Krifa (1999) à propos des avantages comparatifs de PECO.

² Production de la Pologne, République tchèque et de l'URSS en 1988 sur l'ensemble de la production des pays du CAEM excluant la Yougoslavie. Source: CCF, 1989.

comme l'automobile n'avait jamais été considérée comme un bien prioritaire dans la planification socialiste, peu d'effort d'innovation avaient été fait dans ces entreprises. Ces entreprises se retrouvèrent donc avec un appareil industriel vétuste.

Richet (1995) identifie trois dimensions de la restructuration industrielle:

La restructuration organisationnelle, où l'on vise à adapter la dimension des firmes en les rendant compatibles avec la structure de marché de la branche.

La restructuration légale, qui transforme le statut légal des entreprises d'État, en entreprises d'économie de marché (*corporatization*).

La restructuration financière, concerne la manière dont les firmes assurent leur désendettement et leur recapitalisation.

Ces trois dimensions démontrent bien l'importance du cadre institutionnel dans lequel la restructuration devra avoir lieu. Les gouvernements nationaux dans leur choix des méthodes de privatisation et de politiques industrielles,

détermineront en grande partie ce cadre institutionnel. Ces méthodes de privatisation furent déterminantes sur la structure des entreprises, sur la *corporate governance* (Andreff, 1998).

Nos hypothèses de travail sont les suivantes:

La spécificité du secteur automobile, de par son organisation hiérarchisée, verticalement segmentée et globalisée, implique que la restructuration de ce secteur ne pourra se faire que par l'insertion des entreprises locales dans les réseaux internationaux de production;

Les entreprises locales ont besoin d'un environnement économique leur donnant, entre autre, une *corporate governance* efficace et flexible.

Dans cet article nous tenterons d'évaluer le niveau de restructuration des secteurs automobiles de trois pays d'Europe centrale et orientale, soit la République tchèque, la Pologne et la Russie. Le Tableau 1 illustre la position enviable des différentes entreprises automobile d'Europe centrale par rapport à l'ensemble des entreprises de cette région.

Tableau 1. - Central Europe's Top 100 Only automotive firms were selected (Ranked by 1997 sales)

Rank 1997	Rank 1996	Enterprise	Country	Sales (\$ M)	Growth rate %	Profit (\$ M)	Staff	Private	Foreign investor
8	7	Skoda auto	Czech Rep.	2604	20	90.7	22 205	Yes	Yes
12	11	Fiat Auto Poland	Poland	1890	7	28.5	11 953	Yes	Yes
21	53	Daewoo-FSO	Poland	1304	100	16.5	13 893	Yes	Yes
40	n.a.	Audi Hungaria	Hungary	928	172	85.1	1647	Yes	Yes
41	27	Revoz	Slovenia	928	-7	n.a.	2561	Yes	Yes
54	45	Opel Hungary	Hungary	697	-2	172.6	1647	Yes	Yes
61	55	VW-Bratislava	Slovakia	622	7	10.2	2745	Yes	Yes
65	n.a.	VW-Poznan	Poland	564	94	15.1	1950	Yes	Yes
91	88	Daewoo Motor Polska	Poland	411	6	16.5	6.502	Yes	Yes

Source: Business Central Europe, Annual Survey 1998/1999

RÉPUBLIQUE TCHEQUE

Le point de départ de la restructuration du secteur automobile en République tchèque : la privatisation de Skoda

Quelques années avant la Révolution de velours, le gouvernement tchèque avait commencé à aménager le combinat de production de moyen de transport KAP, au moyen d'une désintégration horizontale en plus de 6 entreprises distinctes, parmi lesquelles: Tatra (automobile et camion), Liaz (camion), Avia (camion), Jawa (moto), Karosa (bus) et l'AZNP (automobile) qui deviendra Skoda. Ce réarrangement permit un début de restructuration interne chez Skoda.

En 1991, suite à la volonté du nouveau régime d'orienter l'économie tchèque vers l'économie de marché, une entreprise mixte fut créée entre le Groupe Volkswagen et Skoda dont l'Agence tchèque de privatisation était la propriétaire. Suite à cette vente directe, VW détient 70% des parts de l'entreprise mixte tandis que l'Agence tchèque de privatisation détient 30% des parts. Il est à spécifier que VW n'a racheté que les installations industrielles assemblant et produisant les organes stratégiques de l'automobile, se débarrassant d'un bon nombre de fournisseurs qui étaient intégrés à Skoda et qui étaient issus de la désintégration du KAP. La nouvelle entreprise mixte a néanmoins gardé des liens commerciaux avec ces fournisseurs. Le projet d'investissement initial fut de 9.5 millions de DM, avec une capacité de 390.000 unités par an,

mais l'investissement fut révisé à hauteur de 3.7 millions de DM.

Skoda avtomobila a.s. compte plus de 20.000 employés répartis dans trois sites de production dont le principal se situe à Mlada Boleslav et comprend 18.000 employés. C'est dans cette ville que fut bâtie *ex nihilo* en 1996, la très moderne usine de montage de la Skoda-Octavia. L'usine de montage de la Skoda-Felicia, fut dotée quant à elle de 75 à 80% de nouveaux équipements.

L'emploi global n'a que peu varié en termes quantitatifs depuis la privatisation, mais il a beaucoup varié en terme qualitatif. Le licenciement d'ouvriers non-qualifiés ainsi que de nombreux commis de bureaux a entraîné un important renouvellement de la main d'œuvre. Au lieu de ces employés jugés improductifs, furent engagés des ouvriers qualifiés et des personnes spécialisés dans les secteurs presque inexistantes auparavant du marketing et du design.

Skoda est le seul producteur d'automobile de masse de la République tchèque, avec 56% des ventes (Voir Tableau 2), ce qui est un cas unique dans un pays industrialisé. De plus, les deux tiers de sa production (Voir Tableau 3) sont exportés dans plus de 60 pays. L'augmentation de ses exportations est en partie due à l'augmentation de la qualité de la production. Les performances de Skoda sont exemplaires: il est le premier producteur industriel de République tchèque, le premier exportateur et affiche le plus important chiffre d'affaire.

Tableau 2. - Vente de véhicules automobile en République tchèque

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2008
Skoda	67.598	82.734	96.680	94.733	101.068	116.500	125.083	126.366	131.212	117.000
%market share	60.3%	53.4%	55.8%	52.3%	52.3%	54.2%	53.1%	53.5%	53.5%	42.7%
Tatra	50	69	23	10	10	10	10	10	10	10
Other	46	21	10	10	10	10	10	10	10	10
Total	67.694	82.824	96.713	94.753	101.088	116.520	125.103	126.386	131.232	117.020
%share New regs	29.6%	28.4%	31.3%	37.8%	41.6%	46.6%	49.5%	50.9%	51.4%	42.4%
%chg.	15.1%	22.4%	16.8%	-2.0%	6.7%	15.3%	7.4%	1.0%	3.8%	

Source : Standard & Poor's DRI/PlanEcon, April 1998

Tableau 3 : Production d'automobile en République tchèque par modèles

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2008
Favorit/Forman	3.805	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Felicia	189.333	238.958	296.715	290.000	260.000	0	0	0	0	0
Felicia B	0	0	0	0	45.000	320.000	320.000	330.000	320.000	330.000
Octavia	0	1.168	60.690	110.000	125.000	130.000	120.000	110.000	130.000	160.000
Model W8	0	0	0	0	0	10000	60000	60000	50000	60000
Total Skoda	193.138	240.126	357.405	400.000	430.000	460.000	500.000	500.000	500.000	550.000
%Chg	26.8%	24.3%	48.8%	11.9%	7.5%	7.0%	8.7%	0.0%	0.0%	4.8%
Tatra	48	70	23	10	10	10	10	10	10	10
Total	193.186	240.196	357.428	400.010	430.010	460.010	500.010	500.010	500.010	550.010
%Chg	26.8%	24.3%	48.8%	11.9%	7.5%	7.0%	8.7%	0.0%	0.0%	

Source : Standard&Poor's DRI/PlanEcon, April 1998.

La formation de nouveaux réseaux de fournisseurs en République tchèque

Faisant suite à la désintégration verticale de sa propre entreprise, au remodelage de la Skoda-Felicia et à l'amélioration de certains organes, Skoda a conservé les liens qu'elle avait avec ses fournisseurs, tout en exerçant une certaine pression afin d'améliorer la qualité de la production et les délais de livraison. Simultanément, les équipementiers de VW ont été fortement encouragés à venir s'établir en République tchèque¹, afin de pallier les fournisseurs locaux dont la qualité fut jugée insuffisante pour la production de la nouvelle Octavia.

Les entreprises tchèques, sauf quelques exceptions dont Skoda², ont été privatisées au moyen de la technique des coupons. Cette technique consiste en la distribution des parts d'entreprises presque gratuitement, aux personnes désirant s'en procurer. Cette méthode a eu comme effet de disperser l'actionnariat des entreprises et d'en rendre la gestion et la restructuration organisationnelle très difficile.

Les équipementiers de VW, ont opté pour différents types de coopérations avec les fournisseurs tchèques: entreprises mixtes (*joint ventures*), rachats ou alliances stratégiques

(Radosevic, 1998). La raison de leur venue est de pouvoir fournir à Skoda, VW et aux autres constructeurs présents dans les PECO des pièces nécessaires à l'assemblage de voitures et aussi de bénéficier des avantages en terme de coûts de production qu'offre la République tchèque. VW désire, par la coopération de ces fournisseurs occidentaux avec les fournisseurs locaux de Skoda, améliorer leur qualité et leurs délais de livraison. Ceci donnera aussi une opportunité aux entreprises locales d'intégrer les réseaux de fournisseurs mondiaux de VW et ainsi, de pouvoir trouver d'importants débouchés à leur production. Le comportements inflexibles (*corporate governance* inefficace) de certaine entreprises issues de la privatisation de masse, a empêché de réorienter leur production et ont dû fermer ou voir leur production déclassée; i-e passer d'une tâche de premier rang à une tâche de 2^{ème} ou 3^{ème} rang.

Plus de 33 *joint ventures* ayant Skoda comme partenaire, ont été fondées en République tchèque et 8 en Slovaquie.

Seize investissements *greenfield* ont été créés à l'initiative de Skoda. Six fournisseurs de premiers plans se sont installés directement sur le site de l'usine Skoda-Octavia à Mlada Boleslav.

¹ Parmi ces équipementiers on retrouve: Bosch, Siemens, Hella, Behr, Mannesman, TRW, Sommer-Allibert, Hutchinson, Valeo et Lecotex.

² Skoda échappa à la privatisation de masse par la méthode des coupons. Le gouvernement tchèque décida de négocier une vente directe avec Volkswagen.

Influence des nouveaux réseaux de production sur la restructuration et l'innovation en République tchèque

En République tchèque, le canal de transfert de technologie est dans la majorité des cas, la coopération avec les entreprises étrangères. Une entreprise locale n'ayant jamais eu de coopération avec des entreprises étrangères n'a que peu de chance de réorienter sa production, d'atteindre les niveaux de qualité mondiaux et d'obtenir les certifications - conditions nécessaires pour tisser des liens commerciaux avec Skoda et VW. Les liens de coopération aident les fournisseurs locaux à surmonter les barrières à l'entrée en leur faisant bénéficier d'investissements en nature et en savoir-faire des équipementiers étrangers. Pratiquement, ces équipementiers étrangers développent des structures d'évaluation des fournisseurs locaux et, à la suite d'audits, déterminent en collaboration avec l'entreprise locale, un plan de restructuration en plusieurs étapes, prenant en compte les dimensions organisationnelles, financières et légales. La première étape est souvent l'obtention des certifications nécessaires (ISO, QS, VDA) pour devenir fournisseur de grands groupes.

Pour le modèle Felicia, 70% des pièces sont fabriquées localement mais pour les nouveaux modèles comme l'Octavia, 70% des pièces (modules) sont importées, car il est encore impossible de trouver des fournisseurs ayant une qualité suffisante pour les fabriquer. De plus, quand le modèle Felicia sera remplacé¹, les fournisseurs locaux n'ayant pas saisi l'opportunité de s'adapter aux nouvelles normes, ne pourront pas continuer leur relation commerciale avec Skoda.

Selon certains observateurs, seulement 10% des fournisseurs tchèques pourront rester actifs dans les années à venir, et parmi ceux-ci, la très grande majorité auront passé des accords de coopération avec des entreprises étrangères. Le monde des fournisseurs devient de plus en plus concentré à l'image de celui des constructeurs², la survie des fournisseurs isolés devient extrêmement difficile.

Afin de stimuler la coopération industrielle et la recherche locale, qui font défaut aux petites et

moyennes entreprises (PME) tchèques, Skoda a fondé un centre de design qui lui permet de créer certains modèles de véhicule. Le Caddy (pick-up) a ainsi été totalement dessiné en République tchèque. Il y a aussi eu installation d'un centre de recherche et de normalisation à Mlada Boleslav, en coopération avec l'UVMV, un centre de recherche sur l'automobile tchèque. Des liens existent également avec la Faculté d'Ingénierie mécanique de l'Université technique de Prague qui a une section dédiée à l'automobile.

POLOGNE

La Pologne possède le plus grand marché intérieur d'Europe centrale et orientale après la Russie. Le pouvoir d'achat de la population augmente assez rapidement pour atteindre bientôt les niveaux de pays comme le Portugal ou la Grèce. Le niveau d'équipement automobile est encore assez peu élevé comparé à celui de l'Europe occidentale³. Une forte croissance dans les ventes est attendue dans les années à venir (Voir tableau 4). Sa position géographique, son environnement économique et la perspective d'être le premier état d'Europe centrale à adhérer à l'Union européenne font de la Pologne une destination importante pour les investissements étrangers. Trois différents producteurs automobiles: Fiat, Daewoo et GM-Opel produisent déjà sur place et cultivent des liens avec des fournisseurs locaux (Voir Tableau 5). Fiat et Daewoo contrôlent à eux deux 60% du marché polonais et constituent les deux plus importants investissements étrangers en Pologne.

Point de départ de la transformation de l'industrie automobile polonaise: La vente de FSM à Fiat

La privatisation par vente directe, clairement orientée vers une participation des capitaux étrangers, a mené les entreprises polonaises à mettre en place une *corporate governance* et une structure de propriété plus claire. Le premier gros investissement fut fait par Fiat avec le rachat de

¹ Le modèle qui remplacera la Skoda-Felicia pourrait être présenté en septembre 1999 au Salon de l'automobile de Francfort.

² Le groupe VW veut rationaliser son réseau de fournisseurs et il y sera aidé par le fait que l'exception permettant à Skoda d'acheter des pièces à des fournisseurs qui ne vendent pas à tout le groupe VW tire à sa fin.

³ En 1998, la Pologne était en septième position au niveau des ventes de voitures particulières en Europe.

FSM en 1992. Trois ans plus tard en novembre 1995, Daewoo rachète FSO et FSL. Un troisième constructeur, GM-Opel, s'établit en 1996. Après avoir assemblé un temps des véhicules chez FSO, il

a décidé de partir après le rachat de FSO par Daewoo, et de faire un investissement *greenfield* à la fin 1997 à Gliwice en Haute-Silésie.

Tableau 4. - Ventes d'automobiles en Pologne

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2008
FSO/Daewoo/ Lublin	70497	82.766	119.373	119.679	129.670	121.601	120.557	128.628	129.065	130.977
% market share	26.6%	22.2%	25.0%	22.2%	23.3%	20.5%	19.9%	21.1%	20.3%	18.1%
Fiat Poland	118.620	137.265	162.726	161.095	185.065	191.171	193.609	184.808	177.459	194.892
% market share	44.8	36.7	34.0	29.9	33.2	32.2	32.0	30.3	28.0	26.9
Ford	558	7.407	10.075	11.000	12.000	13.000	15.000	15.000	16.000	18.000
GM	6.575	12.035	10.923	29.919	30.731	34.590	38.464	42.624	47.853	73.699
VW Poznan	8037	15.682	34.141	49.725	49.230	46.275	48.275	48.600	43.550	52.700
Other Local Assembler	3.120	2.689	2.000	2.900	2.800	3.700	4.300	5.000	5.000	5.000
Total	207.407	257.844	339.238	374.318	409.496	410.337	420.205	424.660	418.927	475.268
% share New Regs	50.0	46.2	58.7	63.0	68.5	65.2	66.1	66.8	64.0	64.6
% chg	3.2%	24.3%	31.6%	10.3%	9.4%	0.2%	2.4%	1.1%	-1.4%	4.6%

Source : Standard&Poor's DRI/PlanEcon, April 1998.

Tableau 5. - Production et assemblage d'automobiles en Pologne

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2008
FSO/Daewoo	70.747	82.774	101.373	148.432	164.316	163.750	193.500	198.580	197.500	234.000
Fiat Poland	280.201	287.872	329.000	332.000	317.000	325.000	344.000	365.000	367.000	395.000
Ford	811	8.497	11.367	11.000	12.000	13.000	15.000	15.000	16.000	18.000
FS Lublin/ Daewoo	1.215	23.400	18.014	12.000	0	0	0	0	0	0
GM Poland	6.753	12.035	20.720	30.000	55.000	86.000	110.000	115.000	125.000	145.000
Hyundai Accent	0	0	1.000	2.000	2.000	3.000	4.000	5.000	5.000	5.000
Skoda/ VW Poznan	7.631	16.355	39.565	49.725	49.230	46.275	48.275	48.600	43.550	52.700
Other Local Assembling	3.136	2.689	1.000	900	800	700	300	0	0	0
Total	370.494	433.622	522.039	586.057	600.346	637.725	715.075	747.180	754.050	849.700
%Chg	9.4%	17.0%	20.4%	12.3%	2.4%	6.2%	12.1%	4.5%	0.9%	3.7%

Source : Standard&Poor's DRI/PlanEcon, April 1998.

Fiat Auto Poland fut créée en 1992 par une *joint venture* entre Fiat et FSM (Fabryka Samochodow Malolitrazowych). Fiat détenait 90% de parts de la *joint venture*, le gouvernement polonais en détenant 10%. En 1994, la propriété fut redistribuée entre Fiat (79%), la BERD¹ (13%), le

gouvernement polonais (5%) et le consortium italien SIMEST (3%). Ceci est le plus important investissement direct fait en Pologne: 900 millions \$ déjà investis et 1200 millions \$ à venir. Fiat désire augmenter la productivité de 40% et la certification ISO 9001 a été obtenue en septembre 1996. Fiat Auto Poland est le plus important constructeur automobile de la zone de l'Accord de

¹ Banque Européenne de Reconstruction et de Développement (BERD)

libre-échange centre européen (CEFTA)¹ et le plus gros investisseur étranger en Pologne.

Daewoo FSO Motors est né d'un accord passé en novembre 1995 entre Daewoo Motors et FSO (Fabryka Samochodow Osobowy). Cet arrangement comprend la participation de 10 sous-traitants du groupe FSO. La valeur de FSO était évaluée à 180 millions \$, et selon l'arrangement, Daewoo devait augmenter le capital de FSO de 20 millions \$ en échange de 10% des parts. Une deuxième étape prévoyait que Daewoo achète 30% des parts pour 60 millions \$. En 1999 Daewoo s'engage plus avant en achetant 30% des parts à l'État polonais. D'ici à 2001, Daewoo prévoit d'augmenter le capital de FSO de 440 millions \$. Les dettes de FSO, évaluées à 450 millions de Zlotys, seront réglées par Daewoo à l'État polonais et à l'aciérie Huta Sendzimir. Daewoo compte obtenir des exemptions de droits de douane, d'impôts sur ses bénéfices et sur les pièces et machines importées. Des représentants de Daewoo siègent déjà au conseil d'administration de FSO.

Globalement Daewoo a investi près de 1.2 milliards \$ dans FSO jusqu'à l'an 2000, tout en conservant le même niveau d'emploi. Les 30% de parts restantes sont détenues par le gouvernement polonais, les employés et le groupe POL-MOT qui distribue les voitures Daewoo en Pologne.

D'autres investissements directs étrangers (IDE) ont été montés en Pologne par des entreprises automobiles, pour éviter les droits de douane très élevés. Ces entreprises qui ont des usines d'assemblages sont Ford, Mercedes-Benz et VW. Elles bénéficient d'exemptions de taxes en important des kits CKD. D'ici à 2002 le nombre d'usines d'assemblage devrait diminuer à la suite de la disparition des droits de douane entre la Pologne et l'Union européenne².

Comme en République tchèque, les principaux fournisseurs des constructeurs établis en Pologne tels Delphi, Magnetti Marelli (Balcet et Enrietti, 1996; Volpato, 1997), Bertrand Faure, Valeo, Saint Gobain ou Hutchinson ont établi des entreprises en Pologne.

La présence de trois grands constructeurs, la taille et le dynamisme de son marché font de la Pologne un marché intéressant pour les fournisseurs étrangers. Daewoo a pour projet de créer en Pologne sa base de production d'équipements et de pièces pour ses futures opérations en Europe occidentale et projette de faire de cette base le plus grand producteur de pièces d'Europe centrale et de Pologne.

Le transfert de technologie est réalisé principalement à travers les réseaux de production et les liens avec les entreprises étrangères, mais aussi en coopérant avec les universités et quelques centres de recherche et de normalisation polonais. Treize *joint ventures* ont été créées entre les fournisseurs de Daewoo et des fournisseurs coréens avec l'assentiment de Daewoo. Fiat a moins de liens avec des fournisseurs locaux, mais compte quand même 256 sous-contractants polonais et 193 étrangers. Daewoo travaille à la création d'un centre de recherche à Varsovie, elle voudrait employer 600 chercheurs. Fiat quant à elle n'a pas développé d'activité de recherche en Pologne, toutes ces activités de recherche et développement restent à Turin.

A la différence de la République tchèque, le Gouvernement polonais a souligné la nécessité de surmonter la faiblesse de l'industrie polonaise en terme de capacité d'innovation³. Il a commencé à prendre des dispositions afin de stimuler l'innovation et les transferts de technologie en favorisant la coopération inter-entreprises et la coopération avec des partenaires étrangers. Le Ministère de la recherche scientifique et l'Agence technologique travaillent à l'instauration d'une politique d'innovation très semblable à celles existantes dans les autres pays de l'Union européenne, toujours dans la perspective d'adhésion à l'Union européenne. Ces politiques d'innovation sont des politiques horizontales qui visent à aider les PME sans spécifiquement privilégier le secteur automobile. Il demeure que les PME de ce secteur pourraient bientôt bénéficier de ces programmes afin d'augmenter leur compétitivité.

¹ Comprenant la République tchèque, la Pologne, la Hongrie, la Slovénie, la Slovaquie, la Roumanie et la Bulgarie (depuis le 01/01/99).

² En vertu des Accords d'association, les droits de douane diminueront graduellement pour atteindre 0% en l'an 2002 par tranches de 5% par années

³ Souligné dans le rapport du KBN - Comité national polonais de recherche scientifique, 1997.

RUSSIE

Point de départ de la transformation de l'industrie automobile russe

Après l'effondrement de l'URSS, l'industrie automobile russe resta l'un des champions industriels du pays (Voir Tableau 6), malgré l'atténuation progressive des liens avec l'ex-COMECON. En vertu de la politique de la "thérapie de choc", un plan de privatisation de masse fut lancé en Russie dès 1992.

Le résultat principal de ce plan de privatisation fut qu'aucune entreprises automobile ne fut privatisée avec le concours de capitaux étrangers. La non-ouverture au capital étranger fut sans doute motivée par la crainte des gestionnaires et dirigeants d'entreprises de voir leur pouvoir amenuisé. L'instabilité économique marquée par une forte inflation et un environnement légal très incertain n'ont pas favorisé les investissements étrangers. La propriété dispersée due à la privatisation de masse se reconcentra en partie, dans les mains des anciens managers, des employés et des collectivités locales. L'effet final est qu'aucune des entreprises automobiles n'est vraiment privatisées; trois des principales entreprises AvtoVAZ, Moskvitch et UAZ sont toujours sous le contrôle des autorités locales ou du gouvernement fédéral, GAZ étant contrôlée par ses employés.

Plusieurs projets de coopération industrielle ont été signés avec des constructeurs occidentaux comme GM-Opel, Fiat et Renault¹.

Traits communs des constructeurs russes

Quelques traits communs à tous les constructeurs russes:

Les dettes accumulées et la contrainte monétaire molle (Kornai, 1992) ont favorisé le troc inter-entreprises. Alors que l'on croyait que le passage à un environnement d'économie de marché

éradiquerait le troc inter-entreprises et de trop importants arriérés de paiement, ces habitudes deviennent primordiales à la survie de ces entreprises, notamment à cause de l'inflation, du manque de liquidité et des différentes crises financières subie par la Russie. Ce climat crée une inertie dans le comportement des entreprises et donc un manque de flexibilité et d'adaptation. Aucune restructuration du management n'a encore été amorcée dans ces entreprises. Les dettes accumulées par ces entreprises (sous la forme d'impôts non-payés) ont souvent été épongées par l'État et de la même façon les procédures de faillite concernant Moskvitch et AvtoVAZ n'ont pas abouti à cause d'une intervention de l'État.

Le suremploi et la propriété d'actifs sociaux:

En comparaison avec les standards occidentaux, le nombre d'employés est très élevé et aucune réelle diminution de nombre ou de changement dans les qualifications des employés n'a eu lieu après la privatisation. L'organisation du travail ne semble pas avoir changé, il n'y a donc eu presque aucun gains de productivité. De plus ces entreprises possèdent encore des actifs sociaux comme des appartements, crèche, etc. Par exemple GAZ possédait plus de 1000 tours de logements, avant de s'en séparer récemment (Buck et al, 1996).

Une *corporate governance* et un management inefficace:

Il paraît difficile de faire aboutir un plan de restructuration chez les constructeurs russes. Même si plusieurs déclarations sur des projets de coopération et de réorientation de la production ont été faites, dans la réalité aucune transformation majeure n'a eu lieu. La gestion étant souvent liée à la politique puisque plusieurs des ces entreprises sont sous le contrôle de l'État, le changement de gestionnaires et la sauvegarde des emplois devient un enjeu politique.

Sans réelle privatisation menant à une *corporate governance* efficace et à une véritable séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise, il sera très difficile de voir quelle partie de cet énorme potentiel industriel pourra être intégrée dans des réseaux internationaux de production.

Les producteurs automobiles russes, ne sont globalement pas en très bonne santé. Deux producteurs, AvtoVAZ et GAZ produisent prise ensemble, plus de 86% de toute la production russe (Voir Tableau 6). Les ventes de véhicules russes représente en 1997, 92% du marché (DRI

¹ Certains accords de coopération industrielle ont été signés: BMW assemblera des Série 5 et des Land Rover en collaboration avec les entreprises ZAO Avtotor et Vital Holding (société d'assemblage et de distribution) à Kaliningrad. Investissement d'une valeur de 75millions de DM. GM-Opel assemble des Chevrolet Blazer au Tatarstan depuis mai 1997 avec l'entreprise Elaz et voudrait débiter l'assemblage d'Opel-Vectra à la mi-1999. Une lettre d'intention a été signé entre GM et AvtoVAZ, pour assembler à Togliatti un dérivé de l'Opel Astra. Formation d'une *joint venture* entre Renault et la Mairie de Moscou pour l'assemblage de Méganes Classiques. Source: CFCE - Veille internationale, Industrie automobile, 1999.

McGraw-Hill, 1998). Grâce à leur bas prix, les voitures russes sont encore très concurrentielles en Russie. Mais leur mauvaise qualité les rend toujours plus difficiles à exporter. De plus les marchés occidentaux augmentent leurs standards d'émission et de sécurité. AvtoVAZ, dont la production a chuté de 19.8% en 1998, était le principal exportateur. Cette entreprise a vu ses exportations baisser de 50% et a dû recentrer sa stratégie sur le marché local et les marchés de la CEI¹. GAZ a par contre, réussi de ce fait, à dégager des bénéfices depuis 1995, notamment grâce à la création d'un utilitaire, la Gazelle, qui répond parfaitement à la demande des petits entrepreneurs russes.

Les types de réseaux existants en Russie

Huber et Wörgötter (1998) classent les réseaux d'entreprises en deux groupes: le Réseau entrepreneurial (Entrepreneurial network) et le Réseau de survie (Survival network). Les constructeurs automobiles russes semblent appartenir au deuxième type de réseau, lequel ne recherche pas explicitement le profit, comme dans le premier type, mais se situe dans une logique d'extraction de rente. L'objectif des dirigeants est de conserver un pouvoir dans l'entreprise et dans les politiques régionales. La très grande concentration de producteurs automobiles russes dans des régions bien déterminées, comme la ville de Togliatti pour AvtoVAZ ou Nizhny Novgorov pour GAZ, implique que toute restructuration trop rapide aurait un impact considérable en terme d'emplois et d'activité économique sur l'industrie de ces régions. Cette situation explique parfaitement l'isolement des différentes entreprises (dans des complexes industriels régionaux) les unes des autres. Les entreprises disséminées se retrouvent isolées dans des réseaux fermés, ce type d'organisation ne peut générer d'effets d'entraînement positifs sur des petites entreprises naissantes, ou ayant la volonté de se restructurer. Les petites entreprises naissantes (souvent parce que nouvellement privatisées) avancent à tâtons en ayant aucun plan d'affaire précis et ne connaissant pas leur réel besoin en ressources et financement (Golikova et Avilovo, 1997). Aucune structure de communication comme des associations

d'entrepreneurs, chambres de commerce, etc., ne semble réellement fonctionner entre les entreprises. Les réseaux actuels en Russie sont désorganisés, disparates et isolés les uns des autres. Les échanges inter-entreprises sous forme de troc constitue un puissant frein à la restructuration, parce que cela empêche de déterminer les besoins en financement nécessaires à l'établissement d'un véritable plan de restructuration (Moore, 1997).

Parce que le seul avantage compétitif que possèdent les constructeurs russes est le prix, ils risquent de perdre jusqu'à leur marché intérieur quand des entreprises comme Fiat, Ford ou Renault seront en mesure d'offrir une voiture destinée aux économies émergentes au prix très abordable d'environ 6000\$, comme c'est leur objectif.

CONCLUSION

Nous pouvons constater une restructuration à deux vitesses dans la région: un premier groupe de pays d'Europe centrale, dont la Pologne et la République tchèque, qui réussit à s'intégrer aux réseaux internationaux de production, notamment parce qu'ils parviennent à réunir plusieurs conditions: un environnement économique stable, une synergie des investissements étrangers, une volonté des FMN de transférer leur technologie et savoir-faire, et dans le cas de la Pologne, des politiques industrielles concernant les PME. Un deuxième groupe rassemblant les pays de la CEI, la Russie en tête, nous démontre que malgré une puissance industrielle considérable, ils gardent une stratégie de protection et de replis vers leurs marchés nationaux. Les méthodes de privatisation des entreprises et leur mauvaise influence sur la *corporate governance* risque d'être à terme, très dommageable pour tout ce secteur. La Russie a de plus, subi d'importantes crises financières, dont la plus récente en août 1998, ce qui a ralenti plusieurs projets d'investissement qui auraient peut-être été salvateurs.

Dans le processus de privatisation, un traitement privilégié a été réservé aux constructeurs étrangers (VW, Fiat et Daewoo). Les gouvernements tchèque et polonais ont sélectionné les entreprises qui reprendraient le contrôle des "joyaux de la couronne" et ont facilité le processus de privatisation en instaurant des exemptions d'impôts

¹ AvtoVAZ a aussi réussi à développer la fourniture de moteurs en CEI, à Moskvitch, Izhmash, KamAZ et SeAZ (Oka).

et des protections douanières. Les négociations se sont faites, dans la plupart des cas, avec l'assentiment des gouvernements des pays d'origine des FMN (Ruigrok et van Tulder, 1999).

Les fournisseurs sont quant à eux tributaires des aléas des méthodes de privatisation et attentistes face aux investissements étrangers. Même si la privatisation rapide des constructeurs (Skoda, FSM, FSO, FSL) a eu l'effet positif de conserver une demande importante et même croissante de pièces auprès des fournisseurs locaux, une importante inadéquation est apparue entre la demande des nouveaux acquéreurs et l'offre locale, notamment au niveau de la qualité, des délais et de la productivité.

Après les succès encore modestes des restructurations des constructeurs (voir Tableau 1) de s'inclure dans les réseaux internationaux de production, une restructuration se réalise plus en amont de l'industrie automobile des PECO. Les fournisseurs de premier rang étrangers y jouent un rôle essentiel "d'interface" entre les demandes de l'industrie mondiale et le potentiel industriel local et ainsi, contribuent à diminuer l'asymétrie d'information et les barrières à l'entrée. Ils agissent en "architectes de réseaux de production" (Radosevic, 1997) et contribuent à une restructuration durable, qui peut avoir des effets d'entraînement sur les autres secteurs de l'industrie.

Tableau 6. - Production d'automobile en Russie

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2008
AvtoVAZ	609.213	680.965	741207	729436	757293	755434	766947	788947	785947	815.000
AZLK/Moskvitch	40.600	2930	20607	21500	7500	0	0	0	0	0
Daewoo	0	4062	13225	18800	22900	28725	40203	50254	49314	63029
GAZ	118.673	124284	124339	127000	129540	132000	110000	115000	117300	129509
IzhMASH	12.774	9149	5544	3000	0	0	0	0	0	0
UAZ	44.880	33701	51411	45000	55000	65000	65000	65000	70000	80000
YeIAZ/GM	0	19	1100	8000	22500	59500	88000	99150	110300	206050
KamAZ/SeAZ	12.139	12606	26799	40000	42500	47500	57500	67500	80000	105000
Kia	0	0	1000	5000	10000	15000	20000	25000	27500	35000
Skoda	0	0	0	0	0	2000	9000	16000	23000	75500
Fiat	0	0	0	350	15000	40000	60000	85000	125000	190326
Ford	0	0	0	0	0	2500	7500	22500	27500	115000
Renault	0	0	0	1100	4000	10000	18000	27000	40500	134218
Other	0	0	0	0	5000	10000	20000	30000	40000	51250
Total	838.279	867.716	985.232	999.186	1.071.233	1.167.659	1.262.150	1.391.351	1.496.362	1.999.882
% chya	5.1	3.5	13.5	1.3	6.3	6.7	7.0	10.2	7.3	

Source: Standard & Poor's DRI/PlanEco, East European Automotive Industry Forecast Update, April 1998

Frédéric Bourassa
Université de Paris I
Paris - France

BIBLIOGRAPHIE

- Andreff, W. (1995), *Le secteur public à l' Est. Restructuration industrielle et financière*, Paris: L' Harmattan.
- Andreff, W.(1998), *Privatisation and Corporate Governance in Transition Countries*. Conference on Privatization, Corporate Governance and the Emergence of Markets in Central-Eastern Europe, Berlin, May 22-23.
- Balcet G., Enrietti A. (1996), *Regionalisation and Globalisation in Europe: The Case of Fiat Auto Poland and its Suppliers*. Fourth International Colloquium, Paris: GERPISA, June.
- Banville E. de and J.J. Chanaron (1991) *Vers un système automobile européen*. CPE-Economica, Paris.
- Brezinski, H. and G. Flüchter (1998), 'The impact of foreign investors on enterprise restructuring in the Czech Republic – Findings based on a case study of Skoda-Volkswagen', CEES Working paper.
- Buck, T., I. Filatotchev, P. Nolan and M. Wright (1996), 'Change in Russian and Chinese Car-Making Firms: A Matched Pair of Cases' Academy of International Business Conference, Banff.
- CCFA (1997), 'L'Industrie automobile en France', CCFA, Paris.
- CCFA (1997), *Répertoire Mondial des activités de production et d'assemblage de véhicules automobiles*, CCFA, Paris.
- Dasgupta P. & P. Stoneman (eds) (1987), *Economic Policy and Technological Performance*, CUP, Cambridge.
- EBRD, *Transition Report* 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. London.
- Economist Intelligence Unit (1998), *Motor Business International*, London: EIU.
- Ergas, H.(1987), 'The Importance of Technology Policy', in P. Dasgupta and P. Stoneman (eds), (1987).
- Estrin S. & X. Richet (1999), 'A Comparison of Direct Foreign Investment in Bulgaria, The Czech Republic and Slovenia, in Andreff W. & X. Richet (ed.) (1999).
- Financial Time, *World Automotive Manufacturing*, Quarterly Report.
- Golikova, Avilova (1997), 'State Support for the Development of Small Businesses in Russia Regions', *Communist Economy & Economic Transformation*, 9 (4), 1997.
- Havas, A. (1999), Restructuring of the Automotive Industry in Hungary, in von Hirschhausen, C. and Bitzer, J. (eds.): *The Globalization of Industry and Innovation in Eastern Europe - from Post-Socialist Restructuring to International Competitiveness*. Edward Elgar (forthcoming)
- Hubert, Wörgötter (1998), 'Observation on Russian Business Networks', *Post-Soviet Affairs*, 14, January-March.
- KBN - 'State Committee for Scientific Research, Republic of Poland' (1997), *Guidelines for Innovation Policy in Poland*.
- Kornai, J. (1992), *The Socialist system: The Political Economy of the Communism*. Oxford, Clarendon Press.
- Meyer, K. (1998), 'Multinational Enterprises and the Emergence of Markets and Networks in Transition Economics' CEES Working paper (12), June.
- Moore (1997), 'Science, Technology and Russia's Future: Two Legacies', *Communist Economy & Economic Transformation*, P (1).
- OECD (1996), *La Mondialisation de l'industrie*. Vue d'ensemble et rapports sectoriels, OECD, Paris.
- Poste d'expansion économique de l'Ambassade de France en Russie* (1998) 'Le Marché Automobile en Russie' PEE, Moscow.
- Radosevic, S. (1997), 'The Emerging Patterns of Recombination, Path-dependency and Change'. TSER Workshop, Sussex University, UK.
- Radosevic, S. (1998), 'Growth of Enterprises through Alliances in Central Europe: The Issues in Controlling

Access to Technology, Market and Finance', mimemo SPRU, University of Sussex.

Richet X. (1995), 'Restructuration, contrôle et comportement des firmes dans la transition vers le marché', in W. Andreff (1995).

Richet, X et Bourassa, F (1999), *The Re-emergence of the Automotive industry in Central and Eastern Europe*. in von Hirschhausen, C. and Bitzer, J. (eds.): *The Globalization of Industry and Innovation in Eastern Europe - from Post-Socialist Restructuring to International Competitiveness*. Edward Elgar (forthcoming)

Ruigrok, W. et van Tulder R. (1995), *The Logic of International Restructuring*, London: Routledge.

Ruigrok, W. et van Tulder R. (1999), *The Integration of Central and Eastern Europe in Car Production Networks*. Actes du GERPISA no.: 25, février.

Sintserov, L. (1998), 'The Post-Soviet Automotive Industry: First Signs of Revival', Sixth International Colloquium, GERPISA, Paris, Juin.

Skoda automobilova a.s, (1998), *Annual Report*.

Standard & Poor's DRI/McGraw-Hill (1998), *World's Car Industry Forecast Report*.

Standard&Poor's DRI/PlanEco (1998), *East European Automotive Industry Forecast*.

von Hirschhausen (1996), *Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste*. Paris, l'Harmattan.

Vermaire, K. et Krifa H. (1999), *Concurrence oligopolistique et interdépendance des choix de localisation: le cas de l'industrie automobile dans les pays d'Europe centrale*. Actes du GERPISA, no.: 25, février.

Volpato, G. (1997), *Fiat Auto and Magnetti Marelli: Toward Globalisation*. Fifth International Colloquium, Paris: GERPISA, June.

Ward's World Automotive Report.

Xerfi - Secteur 700, *L'Industrie Automobile*. Base de Données, Ministère de l'Économie, Paris.