

L'OLIGOPOLE DU PNEUMATIQUE : GLOBALISATION DES MANUFACTURIERS FRANÇAIS, JAPONAIS ET AMERICAINS EN ASIE

Françoise GUELLE¹

Le développement de l'industrie automobile après-guerre a soutenu l'expansion de l'industrie du pneumatique, qui a accru ses investissements en capital, développé ses lignes de production et connu une croissance continue depuis les années 70. L'innovation technologique du pneu radial a permis au Français Michelin d'améliorer la qualité des pneus et de se développer à l'étranger en imposant son standard. Selon Porter (1985: 534), l'apparition de changements technologiques discontinus donne un signal très fort que le leader technologique d'un secteur peut être vulnérable, et dans l'industrie du pneumatique, le pneu radial a fourni cette rupture technologique qui a donné à Michelin la possibilité de contester la suprématie de Goodyear et Firestone.

Au début des années 70, la concurrence entre pneumaticiens s'est accrue aux États-Unis et en Europe, tandis qu'au Japon, les constructeurs automobiles continuaient à équiper leurs véhicules en pneus japonais, tout en sachant qu'ils étaient inférieurs en qualité au niveau mondial². Ce soutien a donné le temps et les ressources suffisantes à Bridgestone pour remonter la courbe d'apprentissage, s'améliorer et atteindre les niveaux internationaux de compétition. D'après Krugman (1984), en procurant à une firme une position privilégiée sur un marché, un pays lui donne un avantage en terme d'échelle par rapport à ses concurrents étrangers. De nombreuses firmes se concentrent sur leurs concurrents traditionnels, et négligent les firmes japonaises, nouvelles venues sur leur secteur d'autant plus qu'elles apparaissent comme moins internationalisées. L'industrie du pneumatique offre ainsi dans les années 80 des exemples d'avancée des firmes japonaises sur les marchés américains et européens avec le rachat de firmes occidentales renommées. Les firmes occidentales sont confrontées à un formidable défi tandis que les firmes japonaises démontrent leurs capacités à gérer des implantations à l'étranger.

¹ Une version précédente de cette communication a été présentée sous le titre "The Tire Industry : Globalization of French and Japanese Makers in Asia", au colloque " *Japanese Foreign Direct Investment and Structural Change in the Asian Industrial System: Global Restructuring for the 21st Century* ", The 19th Annual Hosei University International Conference, Hosei University, Tokyo, 30 octobre - 1er novembre 2000.

² Rodger Ian, A helping hand to greatness, *Financial Times*, April 9 1987.

Survient ensuite une période de récession, la demande d'automobiles et par contrecoup celle de pneus se ralentit. Dans un marché mondial touché par la récession, les pneumaticiens ne peuvent compter que sur la demande de remplacement et les marchés émergents. L'expansion passe par les rachats, l'absorption de firmes ou des alliances stratégiques.

La communication se propose d'analyser la nouvelle concurrence pour la conquête des parts de marchés que les grands groupes de l'oligopole se livrent en Asie. Les firmes japonaises touchées par la récession sont confrontées à une nouvelle donne : l'arrivée dans leur pré-carré des firmes américaines et européennes. Notre approche privilégiera l'étude empirique des stratégies d'internationalisation en Asie-Pacifique des trois principales firmes : Michelin, Goodyear et Bridgestone.

LA GLOBALISATION DE L'INDUSTRIE DU PNEUMATIQUE

La production de pneumatiques par les principaux pays producteurs est en corrélation directe avec les grands marchés de l'automobile (Japon, USA, Europe), même si dans les statistiques industrielles les pneumatiques n'apparaissent pas comme un composant automobile, mais comme un produit dérivé du caoutchouc. Les États-Unis sont le premier producteur au monde avec 264 millions d'unités, le Japon est le second avec 160 millions d'unités : à eux deux, ils assurent 39,7 % de la production mondiale (Tableau 1). Les autres principaux pays producteurs sont européens ou asiatiques : la France, la Corée du Sud, l'Allemagne et le Royaume-Uni³.

Table 1. - Tire Production by Leading Manufacturing Countries and World Tire Production by Geographic Area (1997)

Countries	%	Geographic Area	%
USA	24.7	North America	27.8
Japan	15.0	Asia/Oceania	28.4
Korea	5.4		
France	6.2	Europe	23.9
Germany	5.1		
United Kingdom	3.0		

Source : *Japan Automobile Tire Manufacturers Association, 1999.*

La production de pneumatiques reste une industrie à forte intensité capitaliste, où les économies d'échelle réalisées grâce à une production intensive sont nécessaires pour accroître la compétitivité-coût des firmes du secteur. En réponse à l'internationalisation croissante des firmes automobile, les producteurs de pneumatiques ont œuvré pour assurer la sécurité de leurs débouchés en se délocalisant également à l'étranger, et c'est ainsi que la réorganisation

³ Japan Automobile Tire Manufacturers Association, *Tire Industry of Japan*, 1999.

internationale du secteur a été fortement encouragée au cours des vingt dernières années. Cette tendance mondiale a débuté dans les années 1980.

Le niveau d'oligopolisation s'est fortement accéléré entre 1984 et 1989 en raison de deux mouvements concomitants : l'avancée des pneumaticiens japonais sur l'Europe et les États-Unis, ainsi que celle des pneumaticiens européens aux États-Unis. Un facteur lié à la configuration socio-économique japonaise a contribué à intensifier l'attention qui fut alors portée à l'expansion des firmes japonaises. Celles-ci ont en effet eu tendance à perpétuer à l'étranger le modèle de comportement oligopolistique qui caractérisait leurs stratégies concurrentielles sur leur marché intérieur. En d'autres termes, lorsqu'une firme japonaise (telle que Sumitomo par exemple) lançait une opération sur un pays, ses rivaux (tels que Bridgestone ou Yokohama) visaient à ne pas l'y laisser seul, créant ainsi une brusque montée d'investissements japonais, ce qui les rendait d'autant plus visibles (Westney, 1999 : 17). Les années 80 ont également apporté la preuve que l'organisation des usines japonaises pouvait être transférée à l'étranger.

Si l'on considère les trois premières sociétés leaders mondiaux du pneu destiné à l'industrie automobile dans son ensemble, Goodyear, Michelin et Bridgestone, il est clair qu'un champion national d'envergure mondiale a émergé dans chacune des grandes zones géographiques du marché automobile (Tableau 2). La concurrence globalisée a conduit à la concentration des parts du marché mondial détenues par chacune de ces grandes firmes.

Table 2. - Tires World Share by Makers (%)

1986	1986	1996	1996	1999	1999
Top 3 makers	46.2	Top 3 makers	53.5	Top 3 makers	59.6
Goodyear	19.3	Michelin	18.6	Goodyear	22.6
Michelin	17.9	Bridgestone	18.3	Bridgestone	18.5
Bridgestone	9.0	Goodyear	16.6	Michelin	18.5
Continental	8.0	Continental	6.6	Continental	6.3
Firestone	6.6	Sumitomo	5.7	Pirelli	4.3
Uniroyal Goodrich	6.1	Pirelli	4.5		
Pirelli	6.0				
Sumitomo	5.6				
Yokohama	3.5				
Toyo	1.8				

Sources :

pour 1986 : *Financial Times* du 18 février 1988,

pour 1996 : *Le Monde*, 18 mars 1998,

Le mouvement enclenché dans les années 80 est en train de se modifier. En effet, après la crise asiatique de la fin des années 90, les firmes américaines et européennes ont reconsidéré leurs stratégies sur l'Asie, et se sont lancées dans des opérations d'expansion de leur présence dans la zone. L'oligopole du pneumatique est ainsi entré dans une nouvelle phase de concentration. Le niveau d'oligopolisation s'est fortement élevé depuis 1999 quand les trois premières firmes

mondiales se sont activement impliquées dans des opérations de fusion-acquisition. Prises dans leur ensemble, leurs parts de marché combinées représentent désormais près de 60 % du marché mondial, les firmes moins importantes devront vraisemblablement se résigner à regrouper leurs forces pour survivre. Selon Michelin, dans les prochaines années, il y aura d'autres mouvements de concentration dans l'industrie du pneu, qui représenteront entre 70 et 75 % du marché du pneumatique⁴.

Bridgestone est N°1 en Asie, Michelin N°1 en Europe. Tous deux talonnent Goodyear, N°1 en Amériques et actuel N°1 mondial. Ces trois grands concurrents sont confrontés aux mêmes opportunités. Leur activité est principalement concentrée sur le développement, la production, la distribution et la commercialisation de pneumatiques. Ils s'impliquent dans des stratégies de croissance et de contrôle des coûts par augmentation de la productivité, restructurations et acquisitions stratégiques. Ils bénéficient chacun dans leur zone d'un marché sur lequel ils ont, de longue date, acquis une présence dominante.

Ces marchés sont oligopolistiques et segmentés : les firmes peuvent imposer des prix différents sur des marchés différents. Les gains de parts de marché constituent leur objectif primordial, mais dans une industrie mature, très compétitive, dont les résultats dépendent largement de la bonne santé du marché automobile, une croissance rapide ne peut être obtenue que par des acquisitions réussies, des alliances stratégiques ou des joint-ventures.

Leur vision à long terme est donc identique, comme le fait apparaître l'encart qui regroupe les déclarations de leurs dirigeants. Elle vise l'excellence, à devenir la firme mondiale la plus compétitive du secteur et à conquérir la place enviée de leader mondial incontesté. Challenge d'autant plus passionnant que les trois firmes de tête alternent depuis des années au sommet de la pyramide, pour être aussitôt détrônées par l'action de croissance externe d'un de leurs proches concurrents.

⁴ Edouard Michelin, *La Tribune*, 24 février 2000.

Encart : Top three maker's visions

Bridgestone, A Word from the President Yoichiro Kaizaki⁵:

“Lead or be Led

Bridgestone already is a tire-industry leader. Our goal, however, is to be more than "a" leader. We are determined to be "the" leader. "

Goodyear, A Word from the President Samir G. Gibara⁶ :

"Leadership in our markets and industry is our goal for the 21st century. We intend to make Goodyear N°1 or N°2 in every market we serve and to be the low-cost producer among the three major global tire and rubber companies.

My vision by the end of the year 2000 has Goodyear ranked by all measures as the best tire and rubber company in the world".

Michelin, A Word from Edouard Michelin⁷ :

“Michelin is more determined than ever to sharpen its competitive edge on the European continent and to progress in the Americas and in Asia. (...) In Asia, we have won new positions in several large developing markets and we are determined to become number 2 in this zone ... before 2005 !”

BRIDGESTONE : UN ATTAQUANT SUR LA DEFENSIVE

Fondée en 1931 par un ingénieur japonais dans l'île méridionale de Kyûshû, Bridgestone est le plus jeune des trois grands du pneumatique mondial. Les constructeurs automobiles ont équipé leurs véhicules en pneus japonais, tout en sachant qu'ils étaient inférieurs en qualité au niveau mondial⁸. Ce soutien a donné le temps et les ressources suffisantes à Bridgestone pour remonter la courbe d'apprentissage, s'améliorer et atteindre les niveaux internationaux de compétition. D'après Krugman (1984), en procurant à une firme une position privilégiée sur un marché, un pays lui donne un avantage en terme d'échelle par rapport à ses concurrents étrangers. Si le géant asiatique dominait régulièrement l'industrie japonaise du pneumatique avec une part du marché japonais comprise entre 40 et 50 %, il souffrirait d'un manque de notoriété à l'extérieur. Il y a plus de 20 ans, ses pneus étaient considérés comme peu performants par les consommateurs

⁵ *Bridgestone Annual Report*, May 2000.

⁶ *Goodyear 1996 Annual Report*.

⁷ Speech given to the CGEM shareholders meeting, 26 May 2000.

⁸ Rodger Ian, A helping hand to greatness, *Financial Times*, April 9 1987.

occidentaux, qui s'empressaient, à l'achat d'une voiture japonaise, d'insister pour que les pneus japonais de première monte soient remplacés par des Michelin, Pirelli ou autre pneu radial.

Le défi américain de Bridgestone

Dans les années 80, les fabricants de pneus japonais se sont lancés dans une politique agressive d'acquisition de firmes occidentales. Cet intérêt à sortir de la zone asiatique reflétait les nouvelles stratégies élaborées par les firmes exportatrices japonaises pour lutter contre la hausse du yen et pour conserver le chiffre d'affaires qu'ils réalisaient avec les constructeurs automobile japonais qui démarraient leurs transplants aux États-Unis. Les pneumaticiens n'avaient d'autre choix que de les suivre dans leur délocalisation. Et c'est ainsi que la concentration mondiale de l'industrie du pneumatique s'est enclenchée, avec la prise de conscience que peu d'entre eux survivraient, s'ils ne suivaient pas le mouvement. *"Of the world's tire makers, only three will be able to survive in the foreseeable future"* déclarait Akira Yeiri, le président de Bridgestone in 1988⁹. La hausse du yen avait eu un effet incitateur fort en détruisant les profits, que les firmes avaient l'habitude de réaliser à l'exportation, l'autre facteur important étant la délocalisation des constructeurs automobile japonais en Amérique et en Europe. Cependant, à la différence de constructeurs automobiles, les pneumaticiens japonais avançaient là sur des territoires où deux géants se dressaient sur leur chemin : Goodyear aux États-Unis et Michelin en Europe. Ils n'avaient pas de possibilité rapide de croissance sur ces marchés en dehors des fusions acquisitions. En particulier, Bridgestone fut contraint de produire aux États-Unis, à moins de laisser la place à des concurrents japonais qui avaient réagi plus tôt. Il contrôlait près de la moitié du marché du remplacement au Japon et fournissait 35 % de la première monte japonaise. Bridgestone était resté centré en Asie, tandis que d'autres pneumaticiens japonais plus petits s'étaient lancés dans la course à la globalisation, tels que Sumitomo Rubber avec le rachat de Dunlop, et développaient des réseaux de production et de distribution locaux.

Le rachat de Firestone : une offensive mondiale

En 1983, Bridgestone avait posé discrètement un premier pion sur le sol américain en rachetant à Firestone Tire & Rubber Co., une usine de pneumatiques pour camions qu'il avait remise sur pieds. Mais quelques années plus tard, malgré tous ses efforts, il ne contrôlait toujours que moins de 2 % du marché américain de remplacement. Le rachat en 1988 de Firestone, avec une forte position à Detroit auprès des constructeurs automobiles américains, et un outil de production disséminé également en Amérique du sud et en Europe, était une solution rapide. *"Looking at it from a worldwide strategic point of view, we felt this was a necessity"*, expliqua le président Akira Yeiri lors du rachat de la totalité de Firestone. Bridgestone déboursait 2,6 milliards de \$ après une contre-offensive de l'Italien Pirelli soutenu par le Français Michelin (Pirelli était intéressé par les usines de Firestone et Michelin visait le réseau de distribution). Augmentant son offre de manière considérable afin que les Européens ne puissent surenchérir, Bridgestone ainsi démontrait l'urgence qu'il avait à s'implanter aux États-Unis et à acquérir une marque locale réputée, quelqu'en fût le coût.

Mais Firestone s'avéra particulièrement difficile à digérer, même si par ce rachat Bridgestone émergeait comme un nouveau grand du secteur. Ce rachat lui donnait également une

⁹ *Nikkei Weekly*, February 18 and 21, 1988.

capacité de production immédiate en Europe, qu'il n'aurait jamais eue si rapidement face à Pirelli et Michelin. C'était effectivement un choix inévitable dans une volonté stratégique de devenir un acteur mondial du marché et de ne pas laisser monter des concurrents japonais. Peu après le rachat, en dépit de la décision de General Motors de rayer Firestone de la liste de ses fournisseurs américains, d'autres opportunités de livrer des usines automobiles aux États-Unis sont apparues : Nissan et Honda avaient déjà des usines d'assemblage, Toyota commençait, et Mazda et Honda allaient suivre en 1989. La stratégie multi-marques, centrée sur les marques Bridgestone, Firestone et Dayton, a soutenu la croissance du chiffre d'affaires américain. Bridgestone/Firestone produit actuellement dans 8 usines aux États-Unis et une usine au Canada des pneus pour automobile et pour camions.

Bridgestone détenait une part estimée à 18 - 19 % du marché mondial. Il luttait au coude à coude avec Michelin pour se maintenir au premier rang de l'oligopole.

Le rappel de Firestone : un signal de vulnérabilité

Le rappel massif en 2000 de quelques 6.5 millions de pneus impliqués dans un nombre anormalement élevé d'accidents, principalement avec des véhicules Ford, a détérioré l'image de Bridgestone. Pour faire face à la demande d'échange, le consommateur avait la possibilité de se tourner vers d'autres marques. Selon Porter (1985: 535), un leader avec des clients insatisfaits est souvent vulnérable, et dans ce cas, les clients pouvaient choisir Michelin ou Goodyear.

Bien qu'il n'y ait pas eu d'impact significatif sur les marchés autres que l'Amérique du Nord, la marque Firestone, que Bridgestone avait mis des années à restaurer, a été sévèrement atteinte. Les consommateurs ont commencé à refuser des voitures de location équipées de pneus Firestone¹⁰. Il a même été envisagé que Ford reconsidère les relations entre les deux firmes. C'était l'occasion idéale pour des firmes rivales de conquérir de nouvelles parts de marché. Si Bridgestone était contraint à terme de se séparer de la marque Firestone, le pneumaticien japonais perdrait vraisemblablement son statut convoité d'acteur majeur dans le monde du pneumatique. En fonction des résultats de l'enquête en cours, cette affaire peut en effet avoir des impacts importants dans les domaines suivants : son développement sur le marché nord-américain, ses relations avec les constructeurs automobiles autres que Ford, la possibilité de restaurer l'image de Firestone, la capacité d'indemnisation des victimes en fonction des responsabilités qui seront déterminées¹¹.

Les ennuis de son rival Bridgestone ont donc profité, entre autres, à Michelin, lui permettant de vendre 2 millions de pneus supplémentaires aux États-Unis en l'an 2000, où malgré le recul de 6,8 % du marché nord-américain, comme anticipé, il a continué de bénéficier du report manifeste des consommateurs sur ses marques, synonymes de qualité et de sécurité, conséquence structurelle du rappel Firestone¹².

¹⁰ Del Jones, Firestone backlash spreading to rental-car agencies, Some customers refuse to use vehicles with tarnishes tire brand, *USA TODAY*, 13 octobre 2000.

¹¹

Tire recall punctures Bridgestone rating, *Nikkei Weekly*, October 2, 2000.

¹² <http://www.michelin.fr/fr/groupe/p13a.htm>

Bridgestone : un géant fragilisé en Asie

Le Japon, deuxième marché automobile mondial derrière les États-Unis, est confronté à la chute continue de sa production automobile depuis l'éclatement de la bulle financière. Elle est tombée à 70 % du niveau atteint en 1990 (13,59 millions de véhicules) pour tomber en dessous des 10 millions depuis 1998, en raison d'une part de la récession qui sévit sur le marché intérieur, mais aussi du déclin des exportations lié aux capacités de production développées à l'étranger depuis la hausse du yen de 1985. Cette tendance baissière affecte tous les pneumaticiens japonais. Elle a pour effet, non seulement d'encourager une plus grande concurrence, mais aussi de créer des opportunités pour des collaborations avec l'étranger qui pourraient à terme bouleverser l'oligopole japonais que domine Bridgestone. Car jusqu'à la fin des années 80, les pneumaticiens japonais avaient bénéficié d'un marché intérieur relativement bien protégé, où il était difficile pour une firme étrangère d'y pénétrer, si ce n'est par le biais de joint-ventures. Avant l'acquisition de Firestone, les opérations manufacturières de Bridgestone hors Japon étaient concentrées dans les pays en voie de développement, essentiellement en Asie pour le contrôle de ressources naturelles. Bridgestone gère maintenant 46 implantations sur 6 continents, ainsi que des centres de recherche techniques au Japon, aux États-Unis et en Europe. Tandis que Goodyear ou Michelin n'ont pas encore atteint un tel stade de développement en Asie, force est de constater que la puissance de Bridgestone est localisée au Japon avec une capacité de production annuelle supérieure à 74 millions de pneus dans 9 usines flexibles, à forte productivité, réactives aux fluctuations de la demande tant japonaise qu'internationale. Le Japon est le centre névralgique du groupe.

Table 3. - Bridgestone Asia Tire Plants

Factories in Japan	capacity	year
1.Kurume Plant	8.76	1931
2.Tokyo Plant	11.68	1960
3.Nasu Plant	12.04	1962
4.Hikone Plant	15.33	1968
5.Shimonoseki Plant	0.11	1970
6.Tosu Plant	9.49	1970
7.Tochigi Plant	8.03	1971
8.Amagi Plant	3.28	1973
9.Hofu Plant	5.48	1976
Sub-Total (e)	74,20	
Factories in other Asian countries		
1.Rangsit Plant Thai Bridgestone Co., Ltd., Thailand	3.54	1969
2.Bekasi Plant P.T. Bridgestone Tire Indonesia, Indonesia	2.88	1973
3.Hsin-Chu Plant Bridgestone Taiwan Co., Ltd., Taiwan	2.00	1982
4.Nong Khae Plant Thai Bridgestone Co., Ltd., Thailand	(30t/d)	1995
5.Kheda Plant Bridgestone ACC India Ltd., India	1.90	1998
6.Karawang Plant P.T. Bridgestone Tire Indonesia, Indonesia	(20t/d)	1999
7.China Shenyang, China	0.2	1999
8.China Tianjin, China	3.5	2000
Sub-Total (e)	14	
Total (e)	88,20	

(capacity: million units/year or tons/day)

Sources : enquête auprès de Bridgestone, <http://www.bridgestone.co.jp/>

En dehors du Japon, le réseau asiatique d'une capacité de 14 millions de pneus par an s'est développé en deux phases sur les marchés émergents : d'abord dans les années 70, ensuite par un retour vers l'Asie sensible depuis 1995 (Tableau 3).

Dans les années 80, tout en intensifiant leurs délocalisations sur les marchés occidentaux, les producteurs japonais s'étaient associés en Asie avec des partenaires locaux à Taiwan, en Corée du Sud ou dans les "petits dragons" afin d'abaisser leurs coûts de production et soutenir l'expansion du marché automobile. En 1987, Bridgestone avait ainsi augmenté sa participation dans sa filiale taiwanaise, afin d'accroître la production¹³. Les volumes de production restaient faibles.

La nouvelle stratégie asiatique de Bridgestone s'accélère depuis 1998, notamment vers la Chine, l'Inde et l'Indonésie. 1998 fut la première année de production en Inde. En Asie du Sud-Est, Bridgestone a démarré en 1999 la production de masse de sa seconde usine indonésienne. Celle-ci est devenue avec une usine thaïlandaise du groupe, le grand centre d'approvisionnement des marchés mondiaux.

Sur la Chine, Bridgestone avance prudemment, développant sa présence par la consolidation de son réseau chinois de distribution. En 1999, Bridgestone a acquis sa première usine à Shenyang, qui fabrique des pneus de bus et de camions. Puis début 2000, Bridgestone a profité des conséquences de la crise asiatique en Corée pour racheter une usine de pneus pour bus, que le Sud-Coréen Kumko avait développée en 1996 à Tianjin, région de grand intérêt puisque Toyota doit y construire sa première usine chinoise! Bridgestone a décidé cet investissement, quand le gouvernement chinois décida de restreindre les nouvelles autorisations d'implantations accordées aux firmes étrangères afin de limiter le flux, considéré comme excessif, des capitaux étrangers sur le marché chinois du pneumatique. Ces opérations permettaient à Bridgestone d'être le second Japonais à posséder des capacités de production en Chine. Il avait été précédé de Toyo Tire, associé à un partenaire local depuis 1995. Ses deux grands rivaux, Goodyear et Michelin, ont quant à eux des implantations en Chine depuis 1992 et 1996.

Bridgestone s'est fixé pour objectif d'atteindre 20 % du marché mondial, et il s'agit de sa première acquisition significative depuis que Goodyear et Sumitomo ont signé en 1999 une alliance globale permettant à Goodyear de se hisser au premier rang mondial.

Certes, Bridgestone est un géant asiatique, mais ses principaux rivaux étrangers commencent à arriver au Japon ou en Asie ! Ils apportent une concurrence plus directe et plus agressive sur les marchés asiatiques, tant par des investissements directs qu'en nouant des alliances stratégiques avec des firmes asiatiques, afin de gagner du temps dans leur conquête des marchés et éviter les difficultés liées aux nouveaux entrants. A cela, Bridgestone réagit au Japon, en accélérant depuis 1998 l'expansion de ses chaînes de distribution franchisées Tireman ou Tirekan, pour être prêt à affronter la prochaine entrée des pneumaticiens américains et européens sur le marché japonais.

¹³ Tire manufacturers intensify move to overseas production, *The Japan Economic Journal*, March 28, 1987.

Comme l'avait souligné Perlmutter (1986), les firmes multinationales doivent coopérer pour mener une compétition globale. Les alliances stratégiques sont des outils puissants qui leur permettent de pénétrer de nouveaux marchés et de bénéficier d'économies d'approche substantielles grâce au réseau de distribution du partenaire. C'est ce que les rivaux de Bridgestone sont en train de réaliser pour conquérir de nouvelles parts de marché en Asie, tandis que Bridgestone n'a pas encore dévoilé de véritable stratégie de coopération sur l'Asie et apparaît plutôt sur la défensive.

GOODYEAR : UNE ALLIANCE STRATEGIQUE AVEC UN PARTENAIRE JAPONAIS

Dès les années 1920, les pneumaticiens américains Goodrich, Firestone ou Goodyear venaient défier les fabricants européens sur leur territoire, les poussant à rechercher continuellement des innovations techniques et à adopter les méthodes de production taylorisées américaines pour lutter contre les importations de pneus moins chers. Les États-Unis étaient rapidement devenus le premier marché automobile mondial et les industriels américains du caoutchouc bénéficiaient de cet effet de masse. Après la seconde guerre mondiale, ils avaient rendu la concurrence plus agressive en ouvrant des filiales et des usines en Europe. Ils avaient également abordé l'Asie par les plantations de caoutchouc. Par la suite, ils allaient subir de plein fouet l'arrivée des Japonais et des Européens sur leur territoire par une série de rachats prestigieux (Dunlop/Sumitomo 1984, Firestone/Bridgestone 1988, Uniroyal-Goodrich/Michelin 1989). Seul Goodyear avait résisté.

La présence en Asie de Goodyear s'était développée au cours des années 60 sur des pays émergents, à proximité des sources de caoutchouc naturel, soit sept implantations, essentiellement en Asie du Sud-Est, et un accord symbolique au Japon (Tableau 4).

Au début des années 90, Goodyear choisit l'option du renforcement de sa stratégie sur l'Asie. Il est le premier des trois grands à prendre le risque d'un investissement manufacturier en Chine, où depuis 1992, il produit sous sa propre marque à Dalian, Province du Liaoning, des pneus destinés au marché chinois.

Présent aux Philippines depuis 1956, l'acquisition en 1996 du fabricant Sime Darby, leader sur le marché philippin, lui permet de doubler les capacités de l'usine existante et d'élargir son portefeuille de marques sur l'Asie. Cette nouvelle installation lui offre une base de production compétitive en Asie pour exporter sur les marchés de l'AFTA. Elle renforce aussi de manière significative sa position dans la région, lui ouvrant de nouveaux marchés sur le reste de l'Asie.

L'Inde avec sa population de plus de 900 millions d'habitants et un marché en expansion est considérée comme une zone prometteuse, à fort potentiel de croissance. Goodyear s'y renforce en s'associant à un partenaire local Ceat pour créer une joint-venture dénommée "South Asia Tires", entrée en activité en 1997. Elle produit du pneu radial pour automobiles et camions.

Table 4. -Goodyear Asia Tire Plants

Factories in Asian countries	capacity	year
1. Bogor, Indonesia	3.28	1935
2. Manila, Philippines	1.46	1956
3. Manila, Philippines	1.82	1956
4. Hariani, India	1.46	1961
5. Selangor, Malaysia	2.48	1962
6. Bangkok, Thailand	2.34	1966
7. Tatsuno, Japan	0.01	1971
8. Taipei, Taiwan	1.09	1972
9. Dalian, China	1.75	1992
10. Aurangabad, India	5.47	1996
11. Karawang *, Indonesia	7.74	1997
12. Nagoya*, Japan		1999
13. Shirakawa*, Japan		1999
Total (e)	28	

(capacity: mil u/y), * : after the alliance with Sumitomo Rubber
Sources : *Tableau élaboré à partir de Global Tyre Report, 1999.*

Depuis 1996, un accord de commercialisation de leurs produits respectifs avait été mis en place avec le Japonais Sumitomo Rubber Industries (SRI), ce qui permettait à Goodyear de produire aux États-Unis des pneus pour deux filiales de Sumitomo en échange de la production de pneus Goodyear au Japon. Dans le même temps, Goodyear commençait à livrer des pneus sur le marché japonais en provenance de ses usines indonésiennes et taiwanaises, alors qu'auparavant le marché japonais était approvisionné depuis les États-Unis ou l'Europe.

C'est en 1998 que Goodyear révélait un ambitieux programme quinquennal de doublement mondial de ses capacités de production, afin de rétablir sans contestation son leadership sur le secteur. A l'époque Michelin était numéro un mondial, et Goodyear arrivait en troisième position derrière Bridgestone.

Dans l'oligopolisation de l'industrie de pneumatique, l'alliance stratégique que nouent Goodyear et SRI en 1999 renforce les capacités concurrentielles de Goodyear, les parts de marché combinées des deux partenaires dépassent les 22%. Goodyear prend la tête du classement mondial. Cette alliance s'accompagne d'une prise de participation de 10% au capital de SRI, du versement d'un pécule qui servirait à alléger les dettes de 2,8 milliards de dollars de SRI, ce dernier prenant 1,4 % du capital de Goodyear. Elle crée des sociétés à risques partagés en Amérique du Nord, au Japon et en Europe : par cet accord, Sumitomo cède à 75 % à Goodyear le contrôle de

ses implantations Dunlop en Amérique et en Europe (où Goodyear se place en deuxième position derrière Michelin), les pourcentages s'inversant sur la zone asiatique¹⁴.

Goodyear a saisi l'opportunité de la récession japonaise pour s'associer à un partenaire en situation difficile : celui-ci connaît en effet depuis 1998 une chute importante de ses ventes de 654 à 423 trillions de yens en 2000. Son actionnaire principal avec 29.48 % du capital reste Sumitomo Electric Industries Co., Ltd. du Keiretsu Sumitomo. Pour Goodyear, c'est l'occasion de pénétrer enfin sur le marché japonais dans de bonnes conditions, puisque la joint-venture apporte le réseau de distribution de SRI. *“Western manufacturers never did a good job of supplying the Japanese market, so this gives us an opportunity to become a big supplier without having to make a direct investment in Japan, which we don't think will be wise for our shareholders at this time”*¹⁵ déclarait le président Samir Gibara lors de l'annonce de l'alliance.

Sumitomo Rubber lancera une nouvelle usine de pneumatiques en Indonésie, en 2002, destinée à exporter sur le Japon et à fournir les transplants de l'automobile japonaise implantés en Asie du Sud-Est. En Indonésie, où Goodyear possède également des plantations de caoutchouc et son usine historiquement la plus ancienne en Asie...

Goodyear non seulement a considérablement accru sa production sur les marchés asiatiques locaux, mais la plupart de ses implantations sont gérées localement et coordonnées internationalement. Ses capacités de production avant son alliance avec Sumitomo étaient de loin les plus importantes de l'Asie hors Japon (21 millions de tonnes) et bien supérieures à celles de Bridgestone. Dans ce contexte, quelle pourrait être la place de Michelin en Asie?

LA STRATEGIE DE MICHELIN: COMMENT ETRE PRESENT EN ASIE?

Fondé en 1889 à Clermont-Ferrand, Michelin gère un portefeuille de marques principales composé de Michelin, B F Goodrich, Uniroyal, Kléber, Riken, Wolber, Stomil et Laurent. Le groupe est autant réputé pour son secret que pour son avance technologique, son intégration verticale, ses équipements fabriqués en interne et la discrétion de sa gestion familiale.

Une tradition d'internationalisation combinée à l'avancée technologique

A la veille de la grande crise de la fin des années 20, Michelin possédait des usines en Grande-Bretagne, en Italie et même aux États-Unis (grâce sa grande usine de Milltown). Parallèlement la société commençait à exploiter en propre des plantations de caoutchouc, notamment en Indochine. A l'époque, les installations de Michelin à Clermont-Ferrand étaient aussi étendues que celles de B.F. Goodrich, l'un des géants américains, à Akron (Ohio), capitale du caoutchouc dans le nouveau monde, créée après la guerre de Sécession par Benjamin Franklin Goodrich¹⁶.

¹⁴ Doublet Jean-Louis, “Goodyear et Sumitomo: un concurrent de poids pour Michelin”, *AFP*, 3 février 1999.

¹⁵ Tobin Edward, “Goodyear Allies With Sumitomo Rubber, Cuts Jobs”, *Reuters*, New York, 4 février 1999, cité sur <http://www.transnationale.org/bd/1099369855.htm>.

¹⁶ Lottman Herbert, *Michelin, 100 ans d'aventures*, 1998, p. 213.

En 1957, lorsque le Traité de Rome institua le Marché Commun, “*Michelin fut enchanté de pouvoir se proclamer l’unique fabricant de pneus ayant des usines dans chacun de ces pays, totalisant 45% de la production dans ce secteur*”¹⁷, malgré la concurrence du Britannique Dunlop et des usines américaines ayant des unités de production en Europe.

Les années 60 furent d’excellentes années sur l’ensemble du monde, que Michelin séduisit par son pneu radial. Cette innovation technologique lui permit de se développer à l’étranger en imposant son standard. Selon Porter (1985: 534), l’apparition de changements technologiques discontinus donne un signal très fort que le leader technologique d’un secteur peut être vulnérable. Dans l’industrie du pneumatique, le pneu radial a fourni cette rupture technologique qui a donné à Michelin la possibilité de contester la suprématie de Goodyear et Firestone. Afin de revenir sur les Etats-Unis après son départ consécutif à la crise de 1929, Michelin choisit le troisième distributeur américain, Sears Roebuck de Chicago, spécialiste de vente de pneus par correspondance, pour diffuser le radial sur le marché américain¹⁸. En 1966, Goodyear est devenu un concurrent redoutable en Europe, il possède deux usines en France et veut doubler sa production. C’est alors que Michelin et Goodyear vont s’associer pour construire au Havre une usine de caoutchouc synthétique détenue à 50/50 et utilisant un procédé Goodyear¹⁹. Cette coopération entre rivaux se justifiait dans un marché en expansion aux sources d’approvisionnement incertaines. En 1976, la crise du pétrole a fait ses ravages et Michelin se sépare de Citroën, tout en restant son fournisseur exclusif et recevant la garantie d’équiper en première monte environ 60 % de la production de Peugeot²⁰.

La conquête de l’Amérique sera l’objectif des décennies suivantes avec une première approche par le Canada en 1972, puis une implantation en Caroline du Sud en 1973, qui obligera peu à peu ses grands rivaux à convertir leurs usines au pneu radial pour conserver leurs clients. Pour Michelin, le marché américain devenait son marché principal. Puis en 1989, c’est le pari du rachat de Uniroyal Goodrich, fabricant bas de gamme, mais cinquième mondial avec deux marques célèbres, et Michelin lançait désormais un défi convaincant à Goodyear et Bridgestone²¹. Lourdemment endetté, il devenait premier mondial, place qu’il perdrait en 1996 au profit de Bridgestone.

Désormais, Michelin compte sur le dynamisme de la bataille technologique, et se déclare prêt à nouer des partenariats comme axe fondamental de sa stratégie²². Il se bat pour développer des systèmes de production automatiques, pour imposer mondialement son standard anticrevaison, tandis que tous les pneumaticiens réfléchissent aux mêmes problèmes²³. Pour la

¹⁷ Lottman Herbert, p.349.

¹⁸ Lottman Herbert, p.375.

¹⁹ Lottman Herbert, p.376.

²⁰ Lottman Herbert, p.399.

²¹ Lottman Herbert, p.437.

²² “Nous sommes ouverts aujourd’hui à des partenariats”, *La Tribune*, 24 février 2000.

²³ Jemain Alain, Bataille technologique pour être numéro 1 mondial, *L’usine nouvelle*, 19 février 1998, pp.

nouvelle technologie permettant le roulage à plat en cas de crevaison, en 2000, il s'associe à Goodyear afin de mettre en commun leurs moyens de recherche²⁴.

Michelin gère également son image d'obsédé de l'innovation. Cela se traduit d'une part, par son retour en 2001 dans les courses automobiles²⁵ de Formule 1, où il était venu en 1977 pour conquérir plusieurs titres de champion du monde et qu'il avait ensuite abandonnées à Bridgestone et Goodyear après avoir démontré la supériorité de la technologie radiale, et d'autre part par sa participation au lancement de la plate-forme de commerce en ligne B2B, la place de marché "RubberNetwork.com." créée en 2000, et à laquelle les Japonais Yokohama Rubber et Toyo Tire ; puis le Sud-Coréen Hankook se sont ralliés en l'an 2001²⁶.

En cinquante ans, le groupe a connu une croissance remarquable : en 1955, son chiffre d'affaires était environ égal aux résultats du géant américain Goodyear! Il est passé du 10ème rang mondial, avec une part de marché de 6% aux premiers rangs avec 18,6%, la part des ventes réalisées à l'étranger grimant de 55 % à 90 %²⁷. On peut notamment avoir une idée de l'importance du développement de Michelin par le fait que plus de la moitié des pneus vendus aux États-Unis ont été conçus au cours des 18 derniers mois²⁸. Michelin aujourd'hui possède la taille critique en Europe et en Amérique, mais il est encore petit en Asie.

Remonter le handicap asiatique

La nouvelle stratégie globale pour une croissance durable tend à mieux répartir dans les années à venir le chiffre d'affaires du groupe sur trois zones principales : l'Europe, les Amériques et l'Asie. Ce qui le pousse à se renforcer en Asie, où Michelin est déterminé à conquérir la deuxième place ... avant 2005, même si ses ventes ne comptaient que pour 6.8 % du total en 1997. Étant donné le poids de la région dans l'économie mondiale ainsi que les spectaculaires perspectives de croissance de l'automobile en Asie formulées avant la crise, il était naturel que Michelin soit présent au Japon, en Thaïlande en raison de la forte concentration d'assemblers d'automobiles japonais, en Chine et en Inde (Tableau 5).

Au Japon, Michelin est en partenariat avec le plus petit pneumaticien japonais Okamoto Industries, Inc., dont il a repris l'usine de production. Il a entrepris de développer de nouvelles alliances avec des partenaires locaux au Japon. Il tente de mieux s'introduire dans le système de distribution, qui a jusqu'à présent été farouchement gardé par ses concurrents japonais. La crise économique fissure le système et la société est à l'affût des opportunités qui pourraient émerger...

²⁴ Accord Michelin/Goodyear sur des pneus de roulage à plat, *Reuters*, 23 juin 2000; Goodyear et Michelin veulent accélérer l'introduction de systèmes pneumatiques innovants, Communiqué de Presse, 26 juin 2000.

²⁵ Michelin et Bridgestone se feront la guerre des gommes, 25 février 2001, <http://www.rds.ca/f1/chroniques/COURSECOURF13A9949F9.html>

²⁶ Le lancement fut annoncé en avril 2000 par Continental, Cooper, Goodyear, Michelin, Pirelli et Sumitomo Rubber pour une mise en service en avril 2001. <http://www.RubberNetwork.com/>

RubberNetwork.com, LLC Announces A Seventh Member, The Yokohama Rubber Co., Ltd, Atlanta, March 01, 2001; *RubberNetwork.com, LLC Announces An Eighth Member, Toyo Tire & Rubber Co., Ltd*, Atlanta, March 06, 2001 ; Hankook to be ninth member of RubberNetwork.com, Atlanta, 26 avril 2001.

²⁷ Abescat Bruno, François Michelin le patron ermite, *L'express*, 16 avril 1998, pp. 103-107.

²⁸ Winthrop Corporation, *Wright Analysis*, Cie Generale des Etablissements Michelin, <http://profiles.wisi.com/>

La création de nouveaux canaux de distribution (e-business) peut également offrir des possibilités d'attaquer les leaders dominants sur les canaux traditionnels. L'entrée en première monte chez Toyota, Nissan et Honda, ainsi que la reconfiguration des réseaux de distribution devraient ouvrir de bonnes perspectives pour le marché du remplacement. En 1998, Michelin a procédé au regroupement de ses filiales de distribution en une seule unité Michelin Okamoto Tire²⁹, et développe des réseaux de marketing relativement sophistiqués pour ses marques Michelin, Goodrich et Riken.

De plus, le partenariat stratégique global entre Nissan et Renault, qui tend à affaiblir considérablement les traditionnelles relations fournisseurs-clients, ouvre la porte du marché japonais aux firmes françaises liées à l'automobile. Étant donné les changements en cours dans la structure des fournisseurs de pièces automobiles induits par les alliances des constructeurs japonais avec les firmes à capitaux étrangers (après 10 années de crise, il ne reste que 2 constructeurs indépendants sur 9), Michelin accroît sa présence de fournisseur mondialisé. En 2000, il a créé une société commune avec Toyo, qui détient 20% du marché japonais, afin de développer de nouvelles affaires avec Nissan³⁰, en particulier dans les systèmes antivibratoires utilisés dans les futurs moteurs développés conjointement par Renault et Nissan.

La future production en Inde vise tout à la fois l'énorme marché indien et les marchés du Sud-Est asiatique. En Corée, les conditions économiques difficiles et les campagnes visant à boycotter les produits étrangers affectent les activités. En Thaïlande, outre ses unités de production, Michelin possède également une unité de fabrication de moules, Thai Tyre Mould, qui approvisionne les usines Michelin de Thaïlande et du Japon³¹.

En Chine, Michelin a créé un bureau commercial à Beijing dès 1989, puis il s'est installé industriellement quatre ans après Goodyear, grâce à un accord de 1995 avec la ville de Shenyang. La joint-venture "Michelin Shen Yang Tire Company", détenue à 90%, fournit en pneu radial le marché chinois de l'automobile et de l'utilitaire léger.

En 2001, Michelin procède à la réorganisation de ses activités asiatiques. Le groupe se désengage des Philippines, où Goodyear est récemment monté en puissance. Par ailleurs, il met en place un accord qualifié de "partenariat stratégique à long terme" avec le leader chinois du pneumatique, la firme Shanghai Tire and Rubber Company (STRC), en investissant dans une société commune dénommée Shanghai Michelin Warrior Tire Co. Ltd., (SMWT), contrôlée à 70 %, qui continuera à produire des pneumatiques à la marque Warrior et, dès que ce sera techniquement possible, des pneumatiques Michelin. *"STRC et Michelin indiquent que l'un des objectifs stratégiques définis pour SMWT est de devenir le leader de l'industrie du pneumatique en Chine; par accroissement de la part de marché des marques Warrior et Michelin, et en devenant la référence en Chine en termes de qualité de produits et de services. Un des facteurs clés du succès de SMWT sera le développement d'une stratégie multi marque."*³².

²⁹ Rapport des Gérants, Groupe Michelin, 1998.

³⁰ *Nihon keizai shimbun*, May 9, 2000.

³¹ *Rapport Annuel*, Michelin, 1993.

³² Communiqué de presse, 26 mars 2001, <http://www.michelin.fr/fr/fre/groupe/p13a.htm>.

Par ce nouvel investissement, Michelin devient le principal acteur du marché chinois du pneumatique radial. Il comble également une partie de son retard vis-à-vis de ses deux grands rivaux, il se dote d'un pôle de production chinois d'une capacité identique à celui qu'il détient au Japon.

Table 5. - Michelin Asia Tire Plants

<i>Factories in Asian countries</i>	<i>capacity</i>	<i>year</i>
1. Manila, Philippines	1	1956
2. Bangkok, Thailand	2	1962
3. Joint-venture with OKAMOTO, the smallest Japanese tiremaker	6	1988
4. Joint-venture with Siam Cement: factories at Laem Chabang, Thailand	2	1988
5. Factories at NongKhae and Phra Pradaeng, Thailand	0.63	1992
6. Joint-venture with Shen Yang Tyre Factory, China	1	1996
7. Joint-venture, India		2000
8. Joint-venture with Shanghai Tire and Rubber Company, China	5	2001
Total (e)	18	

(capacity: mil u/y)

Source: rapports annuels, articles de presse, <http://www.michelin.fr>

CONCLUSION

En nous appuyant sur l'analyse des stratégies d'internationalisation des pneumaticiens mondiaux, nous pouvons identifier deux cas de figure :

- les Japonais, qui n'ont pas fait la démonstration d'une vision autonome de l'internationalisation : entraînés par l'industrie automobile japonaise contrainte aux délocalisations, ils ont adopté des stratégies de suiveurs, en s'adaptant aux nouvelles conditions pour protéger et conserver leurs liens de fournisseurs établis de longue date avec les constructeurs japonais.
- les Occidentaux, qui historiquement ont cherché à conquérir les marchés mondiaux, même en l'absence de leurs clients automobiles habituels sur les marchés visés. Avant-guerre, Goodyear était implanté en Indonésie et Michelin au Vietnam, où ils exploitaient également des plantations de caoutchouc.

Dans la zone asiatique hors Japon, considérée souvent comme la chasse gardée des firmes japonaises, force est de constater que Goodyear et Michelin ont été des précurseurs. Ils ont ouvert la voie aux Philippines dès 1956, en Thaïlande au début des années 60, à Taiwan, etc. L'observation des capacités productives des trois groupes montre qu'il n'y a aucun exemple de pays asiatique où Bridgestone se serait implanté avant ses rivaux occidentaux.

Les multinationales du pneumatique sont devenues plus importantes dans la région Asie-Pacifique. Au cours de la dernière décennie, de nombreux changements significatifs se sont produits, qui modifient les parts de marché.

La première vague des investissements de la période post-coloniale s'était effectuée dans les années 60-70, dans les pays qui commençaient à se développer. Le temps de réaction d'une firme à l'avancée d'un rival sur un marché était relativement long, de l'ordre de plusieurs années. La seconde vague d'investissements, à laquelle nous assistons actuellement a commencé au milieu des années 90. D'une manière remarquablement identique, les multinationales du pneumatique, qu'elles soient japonaise, française ou américaine, tendent à s'orienter vers les mêmes pays d'accueil comme l'Indonésie, la Thaïlande, la Chine ou l'Inde. Nous pouvons caractériser cette nouvelle phase par l'accélération des réactions concurrentielles, les nouveaux investissements arrivant en tir groupé sur certains pays. Ils correspondent à une adaptation aux changements structurels qui se produisent en Asie. Sans considération du système politique, qu'il soit capitaliste ou communiste, ces pays offrent des avantages attractifs pour des investissements réalisés dans un environnement macro-économique favorablement orienté vers les affaires. Le niveau de production s'accroît rapidement en Chine, en raison de la hausse de la structure industrielle et des opportunités que les réformes économiques chinoises autorisent pour certaines firmes privées. L'accroissement récent des investissements et du commerce intra-régional en Asie constitue un élément majeur de la mondialisation des réseaux de production, avec, phénomène nouveau, la possibilité de fournir désormais le marché japonais.

D'autant plus, qu'il est clair que les alliances stratégiques récentes nouées dans l'oligopole du pneumatique visent à obtenir une complémentarité grâce à une expansion horizontale sur les grandes zones géographiques, et notamment au Japon. Les alliances, les acquisitions permettent également de multiplier les marques sur les marchés, et d'assurer ainsi la complémentarité en termes de marketing sur des marchés au développement inégal. Dans la phase actuelle, les trois grands de l'oligopole privilégient ces stratégies de croissance externe au détriment des implantations ex-nihilo qui signifient plus de risques et plus de temps avant de s'installer significativement sur un marché. Pour eux-trois, le marché américain est capital. Ils savent également que les pneumaticiens de moindre rang, qui ont tenté l'aventure américaine dans les années 80, souffrent et ont des difficultés face à leur puissance oligopolistique. Les firmes japonaises étaient fortement campées sur leurs positions asiatiques, tout était facile face à des firmes étrangères n'avaient pas de présence si importante en Asie... à moins que celles-ci ne recherchent le partenaire idéal parmi les firmes asiatiques confrontées à des difficultés financières. Il est important de relever que les sociétés asiatiques traversent une période difficile, soumises aux pressions de leurs rivaux, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur. En raison de l'orientation stratégique globale des multinationales européennes et américaines du pneumatique, la concurrence géographique prendra la forme d'une compétition renforcée avec les firmes asiatiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Thant Myo, Min Tang, Kakazu Hiroshi (Eds), *Growth Triangles in Asia, A New Approach to Regional Economic Cooperation*, Second Edition, Asian Development Bank, Hong Kong, Oxford University Press, 1998.
- Beechler Schon L., Bird Allan (Eds.), *Japanese Multinationals Abroad, Individual and Organizational Learning*, New York, Oxford University Press, 1999, 274 p.
- Darmon Olivier, *Le grand siècle de Bibendum*, Paris, Hoëbeke, 1997, 146p.
- European Rubber Journal*, Global Tyre Report, novembre 1999, Crain Publications
- Hout Thomas, Porter Michael, Rudden Eileen, “ How Global Companies Win Out”, in *The Harvard Business Review Book Series : Global Strategies, Insights from the World’s Leading Thinkers*, 1994, pp. 29-46.
- Japan Automobile Tire Manufacturers Association (JATMA), *Tire Industry of Japan, 1999*, Tokyo, 27p.
- Kierzkowski Hendryk (Ed.), *Monopolistic Competition and International Trade*, New York, Oxford University Press, 1984.
- Krugman Paul, “Import Protection as Export Promotion: International Competition in the Presence of Oligopoly and Economics of Scale”, in Kierzkowski Hendryk (Ed.), *Monopolistic Competition and International Trade*, New York, Oxford University Press, pp. 180-193.
- Lottman Herbert, *Michelin, 100 ans d’aventures*, Paris, Flammarion, 1998, 552p.
- Low Linda, Toh Mun Heng (Eds.), "*Regional Cooperation and Growth Triangles in ASEAN*", Singapore, Times Academic Press, 1993.
- Michelin, *Oser - To dare*, CD Rom, Clermont-Ferrand, 2000.
- Moulin-Bourret Annie, *Guerre et industrie, Clermont-Ferrand 1912-1922 : la Victoire du pneu*, Clermont-Ferrand, Institut d’études du Massif Central, 1997, Tome I + Tome II, 769p.
- Ohmae Kenichi , “The Global Logic of Strategic Alliances”, (1989) repris in *Global Strategies, Insights from the World’s Leading Thinkers*, The Harvard Business Review Book Series, 1994, pp. 109-128.
- Perlmutter Howard V., Heenan David A., “Cooperate to Compete Globally”, (1986) repris in *Global Strategies, Insights from the World’s Leading Thinkers*, The Harvard Business Review Book Series, 1994, pp. 129-141.

Porter Michael E. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press, 1985, 557 p.

Ramstetter Eric, “Measuring the size of foreign multinationals in the Asia-Pacific”, in Thompson Grahame (Ed.), *Economic Dynamism in the Asia-Pacific*, New York, Routledge, 1998, pp. 185-212.

Westney Eleanor D, “Changing Perspectives on the Organization of Japanese Multinational Companies”, in Beechler Schon L., Bird Allan (Eds.), *Japanese Multinationals Abroad, Individual and Organizational Learning*, New York, Oxford University Press, 1999, pp.11-29.

<http://www.goodyear.com/us/corporate/>

<http://www.bridgestone-firestone.com/>

<http://www.bridgestone.co.jp/>

<http://www.michelin.fr>

<http://www.RubberNetwork.com/xmatrix/index.htm>