

Les firmes automobiles japonaises et américaines en Europe : une gestion convergente

Evelyne Dourille-Feer *

Résumé

En 1950, les Etats-Unis réalisaient 75,5 % de la production mondiale du secteur automobile, chiffre tombé à 46 % en 1965, et en 1970 l'Europe devenait la première région productrice. A la même époque, émerge la concurrence des sociétés japonaises qui, en 1975, produisent déjà 6,9 millions de véhicules, puis 13,5 millions en 1990.

Les constructeurs ont diversement fait face à l'apparition de nouveaux producteurs au cours de ces vingt dernières années, les Japonais détenant actuellement 96 % de leur marché intérieur, les Américains 70 % et les Européens, moins de 60 %.

Quels sont plus particulièrement les enjeux sur le marché européen ? En 1988, l'emploi dans cette industrie représentait 6 % de l'emploi industriel au Royaume-Uni et 12 % en RFA. L'Allemagne à elle seule regroupe 43 % des effectifs employés dans ce secteur dans la Communauté européenne. Les perspectives de demande sont médiocres, l'automobile étant désormais un marché de renouvellement. Par ailleurs, l'intensité de la concurrence est appelée à évoluer du fait de l'ouverture du Marché unique et de l'accord conclu en 1991 entre la Communauté européenne et le Japon.

La concurrence exercée par les constructeurs étrangers sur le marché européen est ancienne puisqu'elle remonte à l'implantation de Ford au Royaume-Uni en

* Evelyne Dourille-Feer est docteur en Economic et chargé de mission au CEPII.

1911. Cette présence des concurrents s'est développée soit à travers l'investissement direct, privilégié dès le départ par les Américains, soit par l'exportation relayée ensuite par une implantation locale, stratégie suivie par les Japonais. Ce n'est en effet qu'en 1986 que Nissan, première entreprise automobile nipponne à s'implanter en Europe, démarre au Royaume-Uni la production de véhicules particuliers. Cette pression concurrentielle intense sur le continent européen a bien sûr façonné le secteur automobile par les méthodes de gestion que les constructeurs américains et japonais ont introduites, mais les pratiques européennes ont également imposé des infléchissements au modèle fordiste puis toyotiste.

C'est au jeu de ces influences réciproques et à son analyse que cet article est consacré. L'expérience montre que ni les Américains ni les Japonais n'ont intégralement transposé leur modèle dont les principes essentiels sont rappelés ici. L'adaptation du fordisme aux conditions locales a démarré très tôt, dès les années vingt, et les filiales européennes ont bénéficié depuis 1945 d'une autonomie de gestion croissante. Sous la pression de la concurrence japonaise, les constructeurs américains ont également fait évoluer l'organisation de la production vers plus de flexibilité et une moindre internalisation des coûts de production. A l'inverse, les entreprises japonaises sont peu à peu revenues sur l'idée de créer en Europe un système de production totalement intégré qui irait du constructeur à la distribution, en passant par l'équipementier et le financier : la moitié par exemple des fournisseurs de Toyota sont des Européens. L'automobile a été ainsi le lieu de confrontation puis de rapprochement de méthodes de gestion au départ très différentes.

L'industrie automobile mondiale a quitté le sentier de croissance rapide et régulière des années soixante lors du premier choc pétrolier, pour entamer une phase de croissance cyclique heurtée et déboucher sur la crise actuelle. Les industriels américains ont enregistré les premiers une baisse tendancielle des ventes sur leur territoire dès le début de la décennie quatre-vingt, suivis par les Européens. Depuis 1991, les Japonais eux-mêmes ont commencé à subir une onde de choc de plus en plus forte.

Au début des années quatre-vingt-dix, l'Europe était encore un marché aux potentialités convoitées par la dynamique attendue du Marché unique et par les perspectives d'équipement accéléré des pays de l'Est. Aujourd'hui, l'Europe de l'automobile traverse une crise brutale, comme en témoigne la chute des immatriculations de véhicules particuliers de 17 % environ entre janvier et juillet 1993. Cette crise est d'autant plus durement ressentie que ce secteur occupe une place centrale dans la production et l'emploi, notamment en Allemagne. Plus de la moitié du marché européen est approvisionné par les six grands constructeurs généralistes européens qui s'appuient sur un réseau d'équipementiers dense. Leurs relations reposent sur un modèle de type partenarial original. Sur cette

toile de fond organisée et fortement concurrentielle, les sociétés américaines et japonaises s'affrontent. Depuis le démarrage de leur production en Europe, ancienne dans le cas des Américains (1911) et récente dans celui des Japonais (1986), les appareils productifs des différents constructeurs sont devenus de plus en plus complexes, les relations avec les filiales européennes se sont structurées et les comportements vis-à-vis des équipementiers locaux se sont modifiés.

Partant de deux conceptions opposées du produit et de l'organisation du système productif, les firmes américaines et japonaises ont adopté des éléments empruntés aux deux modèles fordiste et toyotiste. Ayant à produire des véhicules dans un environnement macro-économique similaire et confrontés à la concurrence d'un système automobile original – le système européen – les constructeurs américains et japonais adopteront-ils un nouveau modèle de gestion composite plus efficace ? Après avoir rappelé les principales caractéristiques du marché automobile européen, cet article analyse les différentes stratégies d'implantation des firmes japonaises et américaines sur le sol européen, puis examine les modèles de gestion qui prévalent dans le cas du fordisme et du toyotisme. Enfin, il étudie les interactions entre les deux modèles et l'évolution qu'ils ont subie pour s'adapter au cadre européen.

Le paysage automobile européen

Depuis la Deuxième Guerre mondiale, le secteur automobile a dû répondre à une demande internationale très dynamique, portée par le développement de l'Europe de l'Ouest puis par les nouveaux marchés en Europe du Sud, en Asie et en Amérique latine. L'émergence rapide de la concurrence japonaise à partir des années soixante-dix, a provoqué une montée du protectionnisme sur les marchés traditionnels des Etats-Unis et de l'Europe. D'importantes délocalisations des appareils productifs en ont résulté. Dans le marasme actuel de la demande, ces délocalisations contribuent à créer des excédents de capacité et les transplants japonais sur le vieux continent vont concurrencer de plus en plus durement les constructeurs européens et américains.

Le contexte mondial

Entre 1950 et 1991, la production mondiale de véhicules – voitures particulières et véhicules utilitaires – a été multipliée par quatre, passant de 10,6 millions à 46,5 millions. Après une période de suprématie écrasante des Etats-Unis qui assuraient 75,5 % de la production mondiale en 1950 et encore près de 46 % en 1965, l'Europe est devenue la première région productrice à partir de

1970. Néanmoins, l'événement le plus marquant des deux dernières décennies a été la percée de l'industrie automobile japonaise. La production japonaise a atteint 6,9 millions de véhicules en 1975 et 13,5 millions en 1990. Par ailleurs, un nouvel acteur porté par une demande asiatique dynamique, est apparu, la Corée du Sud, qui a produit 1,2 million de véhicules en 1991. Progressivement les centres de production se sont multipliés non seulement dans d'autres pays du Pacifique asiatique (Taïwan, Chine, Malaisie, Indonésie, Philippines, Thaïlande), mais aussi en Amérique latine et dans les pays de l'Est.

La libéralisation des marchés de biens et de services – notamment financiers – a permis au secteur automobile de s'internationaliser par les échanges dans un premier temps, puis, de plus en plus, par les investissements directs qui sont aussi générateurs de surcapacités sur les marchés « mûrs » (Etats-Unis, Communauté européenne, Japon). Le Japon, et dans une moindre mesure la Communauté, sont encore de très gros exportateurs ; en revanche, les Etats-Unis ont opté très tôt pour la production locale de préférence aux exportations traditionnelles (tableau 1).

TABLEAU 1

La mondialisation du secteur automobile en 1990

En %

	Etats-Unis	CEE *	Japon
Part dans la production mondiale **	16,2	36,4 *	26,8
Part des exportations mondiales	5,5	50,6	39,3
Part de la production exportée (X/Q)	8,3	16,0 *	43,0
Part de la production effectuée à l'étranger *** (QE/Q)	68,4	6,5 *	19,6
Surcapacités estimées (en millions de véhicules) ****	2,0	2,5	0,6

* Hors intra-CEE.

** Statistiques de 1992, Japan Automobile Management Association-JAMA.

*** Construction et assemblage.

**** Statistiques de 1993.

Sources : Comité français des constructeurs automobiles, JAMA et diverses rassemblées par l'auteur.

Cette recomposition des appareils productifs hors des frontières nationales se traduit par d'importants ajustements à l'échelle mondiale. En effet, depuis le début des années quatre-vingt, les trois constructeurs américains, ainsi que leurs homologues européens, ont restructuré en profondeur leurs appareils productifs (modernisation, rationalisation, aménagement des méthodes de gestion). Les Japonais n'ont mis en place des plans de rationalisation que depuis 1992. En devenant plus productif, le secteur absorbe de moins en moins de main-d'œuvre : s'il fallait en moyenne 5,08 employés pour fabriquer un véhicule aux

Etats-Unis en 1979, 4,32 suffisaient en 1991 (Economic Strategy Institute, 1992). Ainsi, les effectifs du secteur automobile sont passés de 994 000 (1979) à 717 000 (1991) employés chez les constructeurs américains, et de 1,2 million (1979) à 1,08 million (1990) en Europe ¹. Au Japon, la forte progression des ventes a permis au secteur d'augmenter ses effectifs entre 1979 et 1991 ²; toutefois des réductions de personnel sont annoncées chez tous les grands constructeurs de l'archipel à l'horizon de 1995.

Le secteur de la construction automobile est fortement oligopolistique puisque les dix premiers constructeurs mondiaux assurent 82 % de la production totale (tableau 2). Selon les régions, ceux-ci contrôlent plus ou moins étroitement leur marché d'origine. Ainsi, les Japonais le maîtrisent à 96 %, les Américains à environ 70 % et les Européens à moins de 60 %.

TABLEAU 2

Principaux groupes de constructeurs mondiaux en 1992 *

	Voitures particulières	Véhicules utilitaires	Production totale
1. General Motors	5 053 000	1 898 000	6 951 000
2. Ford	3 804 000	1 924 000	5 728 000
3. Toyota **	4 097 000	1 253 000	5 350 000
4. Volkswagen ***	3 291 154	201 101	3 492 255
5. Nissan	2 316 000	776 000	3 092 000
6. Fiat	2 000 945	276 394	2 277 339
7. Renault	1 760 443	334 031	2 094 774
8. Chrysler	800 427	1 254 743	2 055 170
9. PSA Peugeot Citroën	1 842 300	207 500	2 049 800
10. Honda	1 721 501	132 531	1 854 032
Total Monde	34 838 000	13 117 000	47 955 000

* D'après la production 1992 consolidée en nombre de véhicules — estimation et classement propres au CCFA. Les groupes sont consolidés en tenant compte de leur production à l'étranger (en éliminant les doubles comptes) et en intégrant les sociétés sous leur contrôle. Le détail des évaluations est disponible auprès du CCFA.

** Y compris Daishatsu et Hino.

*** Volkswagen + Audi + Skoda.

Source : Comité français des constructeurs automobiles.

La demande de véhicules s'est progressivement saturée sur les marchés nord-américain, japonais et européen dans une moindre mesure. Un marché de renouvellement tend à s'installer : il devrait épouser les rythmes annuels de 3 %

1. Dernière année disponible, données diverses. Il s'agit de la construction automobile.

2. Les effectifs des constructeurs automobiles sont passés de 161 000 à 223 600 entre 1979 et 1991.

en Amérique du Nord, 3,3 % au Japon et 5,6 % dans la CEE sur la période 1993-1996³. Par ailleurs, la faiblesse des cours des matières premières et l'endettement dont souffre une partie importante des pays du tiers monde ont différé leur développement économique et l'expansion de leur demande. L'espoir d'une vigoureuse demande à l'Est s'est également évanoui avec les difficultés d'une période de transition qui s'annonce plus longue que prévue. Par contre, l'Asie de l'Est et du Sud-Est est un marché dynamique (progression de 10,3 % par an entre 1993 et 1986) et prometteur, notamment la Corée du Sud, la Chine, et la Thaïlande ; de même les ventes en Amérique latine devraient être stimulées par une croissance économique plus soutenue (3,7 % par an environ) sur la même période.

Les spécificités du marché européen

Au sein de la Communauté européenne, l'industrie automobile (construction et équipements) occupe une place centrale dans le secteur manufacturier. Selon les pays, elle représente de 6 % (au Royaume-Uni) à 12 % (en Allemagne) de l'emploi (tableau 3). La production communautaire du secteur pesait plus de 220 millions d'écus à la fin des années quatre-vingt et la part de la valeur ajoutée brute rapportée à la valeur de la production dépassait en moyenne les 30 %.

Dans le paysage européen de 1988, l'Allemagne contribuait en 1988 pour près de 43 % des effectifs du secteur, 40 % de la production totale en valeur et 45 % de la valeur ajoutée ; la France était nettement distancée avec respectivement 19 %, 22 % et 21 %. L'Italie et le Royaume-Uni se situaient dans le peloton suivant, tous les deux sensiblement au même niveau. Toutefois, la caractéristique majeure de l'automobile allemande était son taux élevé de valeur ajoutée dans la production, résultat d'un positionnement marqué sur les créneaux haut de gamme mais aussi d'un système industriel plus intégré que celui de ses homologues européens.

Après la période de croissance euphorique des années soixante-dix, le secteur automobile européen a stagné pendant la première moitié des années quatre-vingt, pour reprendre vigoureusement jusqu'au pic de 1989. Puis un mouvement de contraction s'est dessiné (à l'exception de l'Allemagne en 1991 grâce à la réunification). En 1992, la CEE a produit 13,5 millions de véhicules, l'estimation pour 1993 est de 11,1 millions et le niveau de 1992 ne sera vraisemblablement dépassé qu'en 1996.

Les principaux acteurs sur le marché européen

Le marché de l'Europe occidentale est contrôlé par treize constructeurs ; les six européens (VAG, Fiat, groupe PSA, Renault, Mercedes-Benz, BMW) en détiennent environ 60 % (graphique 1). L'accord de fusion entre Renault et

3. Prévisions de DRI, citée dans le supplément « World Car Industry », *Financial Times*, October 20, 1992.

TABLEAU 3

La construction et les équipements automobiles dans la Communauté européenne en 1988

	Unités	CEE	Allemagne	France	Italie	Royaume-Uni	Espagne	Belgique	Pays-Bas	Autres pays
<i>Personnes occupées</i>	en millier	1 820	781	352	204	258	140	51	52	23
Part de chaque pays dans le total CEE	%	100	42,9	19,3	11,2	14,2	7,7	2,8	2,9	1,3
Part dans l'industrie manufacturière du pays	%	8,1	11,5	9,8	6,9	5,8	7,1	8,5	9,1	1,6
<i>Valeur de la production</i>	en millions d'ECU	221 394	86 876	49 616	25 688	26 404	20 446	9 861	5 909	1 596
<i>Valeur ajoutée brute</i>	en millions d'ECU	68 734	31 210	14 278	7 785	8 319	5 902	1 702	1 530	208

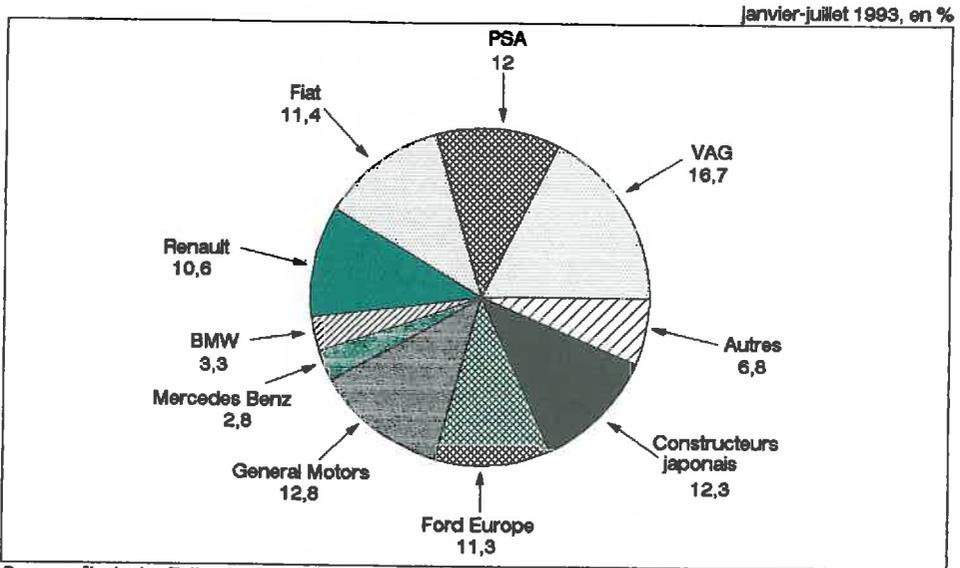
Source : Comité des constructeurs français d'automobile (1991), « L'industrie automobile en France, Analyse et statistiques ».

Volvo qui vient d'être rompu aurait propulsé le groupe au troisième rang européen à égalité avec PSA (12 % environ de parts de marché), derrière General Motors (second) et VAG.

Les équipementiers contribuent pour 60 % en moyenne à la valeur d'une automobile (en Europe). La majorité des équipementiers européens sont des PME spécialisées, auxquelles s'ajoute une trentaine de multinationales anglaises (Lucas, GKN), allemandes (Bosch) et françaises (Valeo, Bertrand Faure, Michelin) (tableau 4). Des équipementiers puissants sont également liés aux groupes automobiles : ECIA (PSA-Peugeot-Citroën), Magneti-Marelli (Fiat), ACG (General Motors). Ce tissu industriel des équipementiers européens joue un rôle très important vis-à-vis des implantations américaines et japonaises.

GRAPHIQUE 1

Part du marché européen par constructeur



Source : "Industry Estimates in World Car Industry", Financial Times, 9 septembre 1993

TABLEAU 4

Les équipements européens en 1990

Chiffre de ventes en Europe supérieures à 2 millions de \$					
Rang	Entreprises	Ventes (\$m)	Production principale	Nom de la maison-mère	Pays d'origine de la maison-mère
1	Bosch	10 757	Allemagne	Robert Bosch	Allemagne
2	Michelin	10 311	France	Michelin	France
3	Philips	4 793	Pays-Bas	NV Philips	Pays-Bas
4	Continental	4 649	Allemagne	Continental	Allemagne
5	Valeo	3 936	France	Valéo	France
6	Magneti Marelli	3 370	Italie	Fiat	Italie
7	ZF	3 112	Allemagne	Zahnradfabrik Friedrichshafen	Allemagne
8	BASF	3 092	Allemagne	BASF	Allemagne
9	GKN	2 750	Royaume-Uni	GKN	Royaume-Uni
10	Pirelli	2 620	Italie	Pirelli	Italie
11	Lucas	2 448	Royaume-Uni	Lucas Industries	Royaume-Uni
12	ACG-GM	2 400	France	General Motors Corp.	Etats-Unis
13	Goodyear	2 190	Belgique	Goodyear Tire Co	Etats-Unis

Source : *The Economist Intelligence Unit (1992), in Financial Times, 14 juillet.*

La concurrence en Europe

Jusqu'à présent, les gouvernements italiens, français et allemands ont protégé leurs « champions nationaux » par des politiques commerciales restrictives, notamment vis-à-vis des Japonais : quotas en Italie, parts de marché en France, *gentleman agreements* (accords tacites de part de marché) en Allemagne, accords de montage au Portugal. L'accord conclu en juillet 1991 entre la Communauté européenne et le Japon débouchera sur une ouverture totale des marchés jusque là protégés (Italie, France, Espagne, Portugal, Royaume-Uni) fin 1999 (encadré 1).

D'une façon générale, la libéralisation des marchés en Europe, avec la convergence des normes et des régimes fiscaux qu'elle impose, apportera aux constructeurs européens des débouchés élargis, mais aussi une concurrence plus intense entre Européens et avec les transplants américains et japonais. Actuellement, les constructeurs nationaux bénéficient encore d'une situation « privilégiée » sur les marchés français et italiens (tableau 5). Pourtant c'est sans doute sur le vieux continent que la concurrence étrangère est la plus intense car les principaux acteurs automobiles mondiaux sont présents, alors que sur le sol américain les concurrents étrangers se limitent aux Japonais qui ont une capacité

Encadré 1

L'accord entre la Communauté européenne et le Japon

L'objectif de l'accord signé en décembre 1991, est de limiter les importations de véhicules japonais en Europe durant une phase de transition qui va du 1^{er} janvier 1993 au 31 décembre 1999. La limitation des importations s'applique à deux niveaux : celui de la Communauté (plafond de 1,23 million de véhicules à la fin de la période de transition) et celui des pays (clause de « non-ciblage », c'est-à-dire progression régulière des exportations nippones sur les marchés « restreints » pendant la période 1993-1999). A partir de l'an 2000, l'entrée des voitures japonaises sera libre.

Evolution des exportations japonaises de véhicules sur les marchés « restreints »

En milliers

	Exportations japonaises prévues pour 1999	Demande prévue pour 1999	Exportations japonaises en 1990
France	150 000	2 850 000	76 000
Italie	133 000	2 608 000	45 000
Espagne	70 000	1 475 000	45 000
Portugal	23 000	275 000	16 000
Royaume-Uni	190 000	2 700 000	236 000

Source : Assemblée nationale, délégation pour les Communautés européennes (1991), rapport d'information sur l'industrie automobile européenne après l'accord conclu entre la Communauté et le Japon, n° 2486, décembre.

Le chiffre de 1,23 million d'importations directes du Japon s'appuie sur une prévision de demande de la Communauté équivalente à 15,1 millions de véhicules en 1999. Ces importations en provenance du Japon sont contrôlées deux fois par an lors de consultations bilatérales à l'automne et au printemps. Par ailleurs, une clause garantit le partage de la croissance et la décroissance du marché de la CEE entre constructeurs européens et japonais (rapport de l'Assemblée nationale, 1991).

Néanmoins, l'accord est ambigu sur l'intégration de la production des transplants dans le chiffre de 1,23 million de véhicules, ce qui en limite nettement la portée. Selon la clause de partage de la décroissance du marché automobile européen, les Japonais supporteront la majorité de la baisse de la demande en comprimant leurs exportations de 75 % de l'écart constaté entre la demande prévue et la demande effective. Aucun dispositif spécifique n'est envisagé lorsqu'il y a divergence d'appréciation de l'état du marché européen entre les constructeurs japonais et européens. Ceci explique la difficile renégociation en septembre 1993 de l'accord signé en avril 1993 entre Tokyo et Bruxelles, basé sur un déclin anticipé de la demande européenne nettement inférieur au déclin enregistré et prévisible pour l'année 1993.

de production de 2,5 millions de véhicules ; ils sont quasiment absents du Japon. Les transplants américains en Europe détiennent néanmoins un avantage de taille sur leurs concurrents japonais : environ 50 ans d'avance pour l'implantation et donc pour l'assimilation de la culture industrielle.

TABLEAU 5

Les « champions nationaux généralistes » face à la concurrence en 1990

	« Champions nationaux »	Constructeurs européens *	Ford Europe GM Europe	Marques japonaises	Autres	Total du marché national
France	60,8 **	17,9	12,0	3,3	6,0	100
Italie	52,5 ***	27,2	12,2	1,9	6,2	100
RFA	27,0 ****	13,4	27,3	15,9	16,4	100

En %

* Renault, PSA, groupe Fiat, VAG, Volvo. Hors champion national pour le pays considéré.

** Renault et PSA.

*** Fiat.

**** VAG.

Source : Comité des constructeurs français d'automobiles.

Jusqu'à présent, le morcellement de la demande européenne était lié non seulement à l'absence de standards techniques, de normes de sécurité et d'émission de CO₂ communs ou à des régimes fiscaux variant d'un pays à l'autre, mais également à des goûts de consommateurs qui privilégiaient des gammes différenciées de véhicules : gammes supérieures et de luxe en Allemagne et en Suède par exemple, gammes moyennes au Royaume-Uni, en Autriche, en Allemagne et petits modèles en France et en Italie (Mory, 1991). Des caractéristiques régionales devraient subsister une fois le Marché unique réalisé. Elles imposeront aux constructeurs des contraintes en matière d'économie d'échelle qui seront peut-être plus importantes que celles existant sur le marché japonais ou nord-américain.

Au sein du marché européen, enjeu de concurrence mais aussi d'alliances (Sachwald, 1990), les Européens sont en voie d'élaborer un système automobile original. Ce concept de « système » fait référence à un ensemble de caractéristiques du secteur comme l'évolution de l'intégration entre constructeurs et équipementiers, l'organisation industrielle interne des systèmes nationaux, le positionnement concurrentiel des groupes automobiles et la constitution de réseaux tant au niveau interne ou national qu'au niveau mondial (de Banville, Chanaron, 1991). D'après ces auteurs, le modèle européen reposerait non sur un système de « conglomérat vertical » à la japonaise avec des sous-systèmes industriels (rangs successifs de fournisseurs, réseau hiérarchique de clubs de fournisseurs), mais sur deux types de modèles : celui de partenariat « concurrentiel » et celui de partenariat « coopératif ». Le modèle « concurrentiel » est basé

sur la mise en concurrence des fournisseurs (VAG, BMW, Rover) sans transfert de compétence ; celui de type « coopératif » tend à structurer des réseaux d'approvisionnement autour des constructeurs (Renault, par exemple) : il y a réciprocity des flux d'information et partage des profits et des responsabilités, sans que les sous-traitants aient de liens financiers ou exclusifs avec un seul constructeur. L'unification des normes européennes devrait pousser à la convergence des deux modèles concurrentiel et coopératif. Ces systèmes cohabitent avec le modèle américain d'intégration verticale ou de partenariat concurrentiel ; néanmoins l'arrivée des Japonais pourrait bouleverser ces équilibres.

L'enracinement européen des constructeurs américains et japonais

Au départ, les constructeurs automobiles américains et japonais s'implantent en Europe pour accéder aux marchés et non pour profiter d'avantages comparatifs sur les coûts de la main-d'œuvre ou des matières premières, comme cela a été souvent le cas en Asie par exemple. Les investissements directs américains s'effectuent avant même l'évolution vers l'oligopole. Ils ne se conforment donc pas vraiment à la théorie du cycle du produit selon laquelle la firme qui se trouve en situation de monopole technologique et qui voit celle-ci évoluer vers l'oligopole, tente de combattre sa perte de domination en délocalisant la production au sein des pays importateurs. De leur côté, les implantations japonaises vérifient partiellement cette théorie du cycle du produit (pas de monopole technologique). Par ailleurs, les implantations presque simultanées de Ford et General Motors vont dans le sens des observations de Knickerbocker (1973) selon lesquelles les firmes d'un même secteur ont tendance à implanter leurs filiales avec très peu de décalage dans le temps. Ce phénomène est encore plus marqué chez les Japonais ; on remarque toutefois l'existence régulière d'un précurseur (Honda aux Etats-Unis, Nissan en Europe), suivi ultérieurement par les autres. Un décalage dans le temps, ainsi que des modes de fonctionnement dissemblables, ont conduit les firmes automobiles américaines et japonaises à des implantations européennes originales.

Les choix de localisation

Ford a été le premier constructeur américain à s'implanter en Europe. En 1911, il ouvre une filiale au Royaume-Uni et fonde sa succursale de Berlin en 1925. L'année suivante, la première Ford-T sort des chaînes allemandes. General Motors suit d'entrée de jeu une autre voie en rachetant l'entreprise anglaise Vauxhall en 1925 et la firme germanique Opel en 1929. Il édifie également une usine à Anvers en 1925. A l'époque de ces implantations, l'Europe contribuait, sur un mode artisanal, à environ 60 % de la production automobile mondiale. Les Américains s'implantent donc sur un marché poten-

tiel, sans concurrence excessive et dotés d'une avance technologique déterminante : la production en continu.

Les deux constructeurs – Ford et General Motors – vont se développer à partir du Royaume-Uni et de l'Allemagne, cette dernière occupant une place prépondérante. Ces deux pays très industrialisés jouissaient déjà d'un haut niveau de vie : il s'agissait d'accéder à de vastes marchés et non pas d'exploiter l'avantage comparatif du faible coût de la main-d'œuvre. La stratégie de redéploiement vers le Sud (Espagne, Portugal) ne fera son apparition que dans les années soixante-dix pour Ford et les années quatre-vingt pour General Motors.

Outre les usines d'assemblage, des unités de fabrication – de moteurs, boîtes de vitesse et divers composants – sont ouvertes en Allemagne, au Royaume-Uni, en Autriche, en Belgique ainsi qu'en Espagne et au Portugal (annexe 1). Ford et General Motors ont longtemps conservé une très forte intégration verticale : la majeure partie des composants sont fabriqués *in house*.

Les deux constructeurs sont donc aujourd'hui présents géographiquement à peu près aux mêmes endroits (graphique 2), Ford avec une marque dominante et deux marques moins importantes : Jaguar et Aston Martin ; General Motors à la tête de trois marques : Opel (Allemagne), Vauxhall (Grande-Bretagne) et Saab (Suède) ⁴.

Les implantations japonaises en Europe ont commencé au cours de la première moitié des années quatre-vingt avec la production de véhicules utilitaires (Nissan dès 1983) et de véhicules tout-terrain (Suzuki/Santana en 1985). C'est à partir de 1986 seulement que la production de voitures particulières a démarré et s'est concentrée sur le Royaume-Uni, alors que des véhicules plus spécialisés (pick-up, tout-terrain, utilitaires légers) étaient produits en Allemagne (accords Toyota-Volkswagen) et en Italie. Par ailleurs, les cinq grands constructeurs japonais possèdent des unités d'assemblage au Portugal ; on compte également une unité en Grèce (Nissan). Néanmoins, le poids du Royaume-Uni reste écrasant (graphique 2).

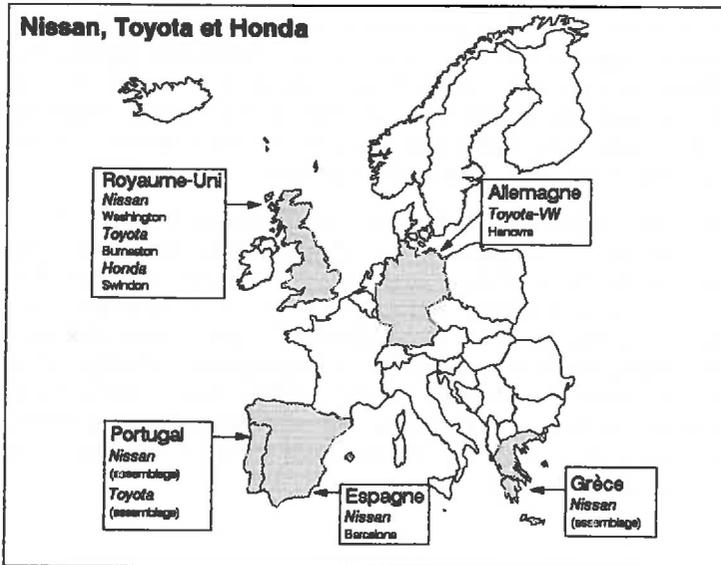
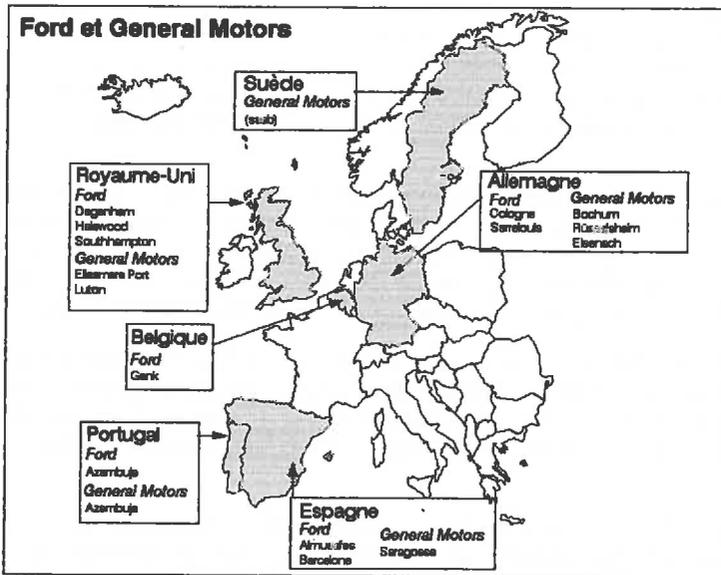
Contrairement aux firmes américaines qui ont choisi d'emblée de s'implanter en Europe, les constructeurs japonais ont abordé le marché européen par le biais des exportations. En fait comme cela a déjà été observé aux Etats-Unis, ils ont pénétré l'Europe en deux temps. A une longue phase d'observation et de faibles exportations a succédé une phase accélérée de saturation des marchés par l'exportation, immédiatement suivie par l'implantation d'unités d'assemblage aux capacités révisées à la hausse (Milleli, 1991). Les constructeurs nippons abordent maintenant la troisième phase : la coordination des activités. Comme leurs compatriotes dans d'autres secteurs, ils mettent en place leurs sièges européens et les services communs à plusieurs pays ⁵.

4. Depuis janvier 1990, General Motors détient 50 % de Saab.

5. *Courrier international*, n° 108.

Localisation des centres de production américains et japonais en Europe

production et assemblage



Sources : diverses, rassemblées par l'auteur

Les implantations massives d'équipementiers nippons sur le sol américain entre 1988 et 1991 ont rendu possible la constitution d'une filière de production automobile « bouclée », c'est-à-dire une filière presque autarcique, de la sidérurgie à la distribution (Dourille, 1990). Une série d'indices en 1989 et 1990 laissaient augurer de la répétition de ce scénario en Europe (Dourille, 1992). Depuis lors, on constate un certain tassement du rythme de progression des équipementiers japonais en Europe : en 1981-1989 il y avait 44 entreprises ; en 1990, neuf supplémentaires et en 1991 seulement deux. Les filiales d'équipementiers japonais « digèrent » leurs investissements américains peu rentables (taille des séries trop restreinte). En Europe, non seulement la rentabilité des investissements n'est pas assurée, mais les pressions politiques pour intégrer les équipements européens sur les automobiles des transplants japonais sont fortes.

Le nouveau visage de General Motors et de Ford

General Motors, premier constructeur mondial avec une production de 6 762 000 véhicules en 1991 détenait 35,6 % du marché américain, 12,1 % de celui de l'Europe et 0,3 % de celui de l'Archipel. Spécialisé sur les créneaux des voitures de gamme moyenne et haute, très intégré pour la fabrication de composants (taux d'intégration de 50 % en 1985), General Motors enregistre en 1989 ses premières pertes depuis 1921. L'entreprise décide alors de changer sa politique. Elle se diversifie hors du secteur automobile (électronique et télécommunications), entre sur le créneau des petites voitures au moyen d'alliances avec les Coréens et les Japonais et décide d'ouvrir son approvisionnement aux fournisseurs extérieurs. General Motors s'engage ainsi sur la voie des alliances et de l'externalisation des coûts de production, tout en variant ses activités pour minimiser les risques d'une trop forte spécialisation.

Par ailleurs, General Motors s'était lancée dès 1978, dans une vaste opération de restructuration de son appareil productif en Amérique latine, en Europe, en Afrique, et en Asie-Pacifique (Bloomfield, 1991). Aux Etats-Unis, General Motors s'est engagée dans deux grands projets visant à rétablir sa prédominance technologique : l'opération « Saturn » (développement de la production de petites voitures avec une productivité supérieure à celle des meilleurs constructeurs japonais) et l'opération véhicules électriques. Sept ans après le début de « Saturn », les premiers véhicules sortent des chaînes après un investissement de 5 Mrds de dollars, sans atteindre les niveaux de productivité requis. Le développement de véhicules électriques s'est fait plus récemment en réponse au durcissement des législations anti-pollution, notamment en Californie⁶.

En 1986, le pôle Europe a été réorganisé : les opérations du Royaume-Uni ont été limitées aux activités manufacturières et à l'assemblage ; le design, la production des moteurs et véhicules commerciaux lourds ont disparu. De nouveaux investissements ont été effectués en Autriche (usine de moteur) et en

6. Le faible rayon d'action et l'usure rapide des batteries handicapent ce type de véhicule. « Sudden Impact », (1992), *The Economist*, 7 mars.

Espagne. Les ventes de General Motors ont alors fortement augmenté en Europe et les profits dégagés jusqu'en 1991 ont même permis de combler les déficits enregistrés aux Etats-Unis. Toutefois, l'intensification de la concurrence en Europe depuis le début de la décennie quatre-vingt-dix, a suscité une nouvelle vague de restructurations pour abaisser les coûts de production. La production de General Motors se recentre actuellement sur l'Allemagne, les horaires et le nombre d'équipes sont comprimés pour faire face à la baisse de la demande. Par ailleurs, le rachat de Lotus (1991) et la prise de participation dans Saab à hauteur de 50 % du capital, permettent à la firme américaine d'accéder à des technologies de haut niveau (véhicules de compétition, développement du secteur des voitures haut de gamme). L'ancre européenne s'alourdit et permet au géant américain de pousser ses pions à l'Est en Hongrie, en Pologne, et en Russie.

Au sein de la production mondiale, Ford arrive en seconde position. Au sein de sa production, la part de ses filiales en Europe s'est accrue de 27,4 % en 1987 à 33,5 % en 1991 ; l'Amérique du Nord occupe toujours une position centrale avec 53,6 % de la production en 1991, alors que l'Asie n'atteint que 3,7 %⁷. Les filiales européennes de Ford qui lui ont longtemps permis de compenser partiellement les baisses de production des usines américaines, ont perdu plus de 2 Mrds de dollars au cours des deux dernières années. Recentré sur l'activité automobile⁸, restructuré, le groupe Ford aborde avec de meilleures chances un marché américain en légère reprise. Il mène sa stratégie à partir de ses réseaux régionaux, américains, européens et asiatiques. Au sein du pôle américain, le Mexique prend une importance croissante ; en Asie, la collaboration avec Mazda constitue le pivot central de cette stratégie régionale et en Europe, celle-ci se concrétise par le déplacement de la production vers le Sud (Espagne). L'Angleterre reste toutefois le plus gros marché européen de Ford. En dehors de ces évolutions géographiques, la structure de la firme a notamment évolué sous l'impulsion des multiples coopérations stratégiques avec les entreprises concurrentes (graphique 3). Parmi celles-ci, l'influence de Mazda semble avoir eu une incidence particulièrement forte sur son mode de gestion en Amérique du Nord.

La concurrence de Nissan, Toyota et Honda

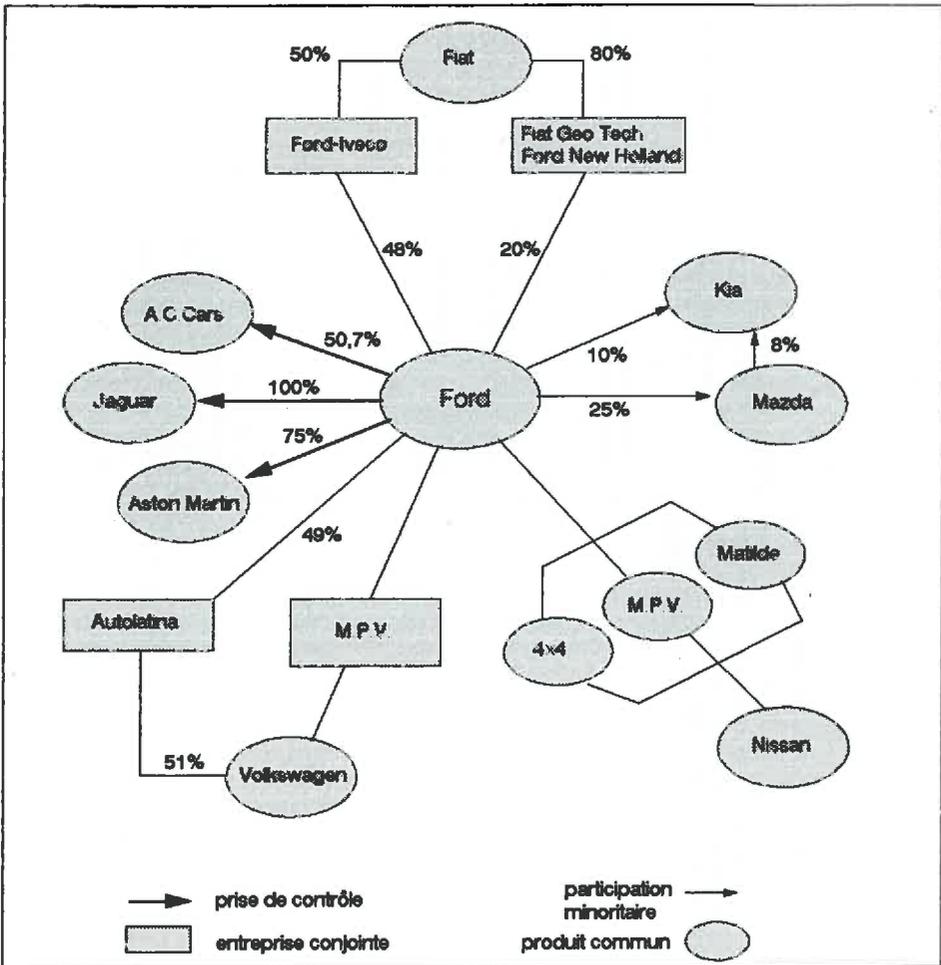
Des trois constructeurs japonais présents sur le sol européen, c'est Nissan qui a pris l'initiative de lancer la première ligne de production dès 1986, sans doute pour se démarquer du géant Toyota ou d'un petit constructeur flexible comme Honda. Chacun de ces constructeurs a ses points forts et ses points faibles en termes de taille, de gammes de modèles, de capacités d'adaptation (tableau 6). Face à la crise actuelle que traverse le Japon, — c'est la troisième année consécutive de baisse des ventes dans l'archipel —, la puissance financière du

7. Source : Eurostat.

8. La firme conserve les activités financières qui représentent 10 % de l'activité totale.

GRAPHIQUE 3

La galaxie Ford



Source : "Ford, une stratégie transrégionale", M.C. Belis Bergoutgnan et alii, Annales des mines, 1991

TABLEAU 6

Caractéristiques de Toyota, Nissan et Honda

	Production (en millions de véhicules) (1991)	Coût de main- d'œuvre / coût de production en % (1992)	Part de marché au Japon en % (1992)	Spécificités	Problèmes actuels	Mesures prises
Toyota	5,42	50	40,0	- classicisme, - gamme très diversifiée	- baisse des profits, - contraction du volume d'investissements	- attentisme pour le choix stratégique : priorité à la « marge » ou priorité au « volume » - rationalisation des coûts.
Nissan	3,14	80	17,9	- voitures de styles, forte variété - producteur pionnier en Europe	- nombre trop élevé de mo- dèles d'où amortissement de 160 milliards de yen en 1994 - perte de 29 milliards de yen en 1992	- à l'horizon 1996 : - baisse de 35 % du nom- bre de modèles, - baisse de 40 % de la variété des pièces, - suppression de 5 000 postes - innovation technique (flexibilité ligne de pro- duction).
Honda	1,99	ND	8,8	- flexibilité, - innovations technologi- ques et pôle recherche im- portant - forte internationalisation	forte baisse des ventes do- mestiques (problème de té- seau de distribution)	- changement d'organisa- tion interne - rationalisation des coûts (retrait de la formule 1).

Sources : Comité des constructeurs français d'automobiles et diverses rassemblées par l'auteur.

groupe Toyota lui permet de prendre son temps pour redessiner sa stratégie d'avenir.

La concurrence à laquelle se sont livrés tous les constructeurs automobile nippons sur leur marché intérieur dopé par la bulle spéculative (1987-1990) s'est traduite par une expansion excessive des investissements, l'écrasement des marges lié à l'accélération du rythme de sortie des modèles tous les quatre ans, contre six à sept ans en Occident, et la multiplication de la variété des pièces disponibles. Il en a résulté une forte augmentation des coûts fixes et une importante chute de la rentabilité de ce secteur.

Si l'heure est aux rationalisations accélérées par un yen peu compétitif, elle est également à l'essor des chaînes européennes qui ne produisent encore qu'un peu plus de 300 000 véhicules, mais qui approcheront le million avant la fin de la décennie ⁹.

Pour l'instant, il est malaisé d'établir des distinctions précises entre les stratégies d'implantations européennes des différents constructeurs japonais, alors que seul Nissan possède une expérience d'une certaine durée (sept ans environ). Ce constructeur semble toutefois modifier progressivement sa typologie d'implantation pour s'ouvrir aux fournisseurs extérieurs. En effet, fin 1991, Nissan disposait d'un embryon de réseau de production intégrée : moteurs, transmissions, assemblage de véhicules particuliers au Royaume-Uni, véhicules utilitaires en Espagne. Une trentaine d'équipementiers japonais liés au groupe l'avaient suivi ; un centre de gestion et de coordination était établi en Belgique, ainsi qu'un pôle financier aux Pays-Bas ; la recherche et le design démarraient en Allemagne (Dourille, 1992). En 1993, 270 000 véhicules devaient sortir de Sunderland (Royaume-Uni) dont 30 % sont destinés au marché britannique et le reste aux autres pays européens. Pour mémoire, en 1992, l'Europe contribuait à environ 27 % de la production de Nissan à l'étranger contre 35 % pour les Etats-Unis et 26 % pour le Mexique. A l'horizon de 1995, 400 000 voitures pourraient sortir de l'usine de Sunderland. L'objectif actuel de Nissan est de détenir 5 % du marché européen.

Toutefois, l'idée de dupliquer le réseau de production intégré (constructeur/équipementiers/distribution) qui existe dans l'Archipel, esquissée durant la seconde moitié des années quatre-vingt, a été remaniée. En 1993, sur les 198 fournisseurs de Nissan, 10 sont japonais, une douzaine sont mixtes ; mais les pièces nobles (blocs moteurs, transmissions) sont importées du Japon ¹⁰. Néanmoins, le contenu local des modèles « Primera » et « Micra » avoisinent 85 % (encadré 2).

Prudente, la firme Toyota a choisi de démarrer sa production en Europe en 1992 seulement avec deux usines en Grande-Bretagne (montage à Burnaston, moteurs à Teeside). Sur ses 150 fournisseurs sélectionnés, environ la moitié sont

9. Source : prévisions DRI, août 1993.

10. En 1993, les achats de Nissan auprès d'équipementiers européens sont estimés à 850 millions de livres, cité dans *les Echos*, 30/06/93.

européens. Ainsi le contenu local augmentera progressivement de 60 à 80 %¹¹. La production devrait passer de 100 000 à 200 000 véhicules par an dans un proche avenir. Les objectifs du groupe sont de vendre 600 000 véhicules par an en Europe (production et importation).

Encadré 2 Le contenu local

« Le débat sur les politiques industrielles fondées sur des réglementations qui définissent le taux de contenu local n'est pas nouveau. Problèmes des pays en développement soucieux de protéger leur industrie manufacturière naissante, l'intégration locale est devenue celui des pays industrialisés constructeurs, soucieux de protéger leur propre industrie de la concurrence du Japon et des nouveaux pays industrialisés de l'Asie du Sud-Est... »

Ce taux d'intégration locale se calcule selon de nombreuses méthodes. Il peut se calculer « à partir de données exprimées en poids ou en valeur en comparant les pièces produites localement au véhicule importé ou en kit ».

Il n'y a pas de réglementation européenne fixant de façon précise un seuil d'intégration locale. « Il y a tout au plus quelques éléments qui permettent de "cadrer" une idée de seuil :

- la règle générale de l'article 5 du règlement 802-68 de la Communauté européenne qui porte sur la "dernière transformation substantielle". Un produit est considéré comme européen si cette dernière transformation est réalisée dans un pays de la Communauté. Cette approche a été celle acceptée par le Japon dans le cadre de la convention de Kyoto en 1975 ;
- l'accord entre l'Association européenne de libre-échange et la Communauté qui fixe le taux de contenu local à 60 % ;
- l'exigence par la Communauté d'un contenu local de 45 % en valeur ajoutée pour les téléviseurs et les magnétophones à cassettes ;
- l'exigence d'un taux de 40 % de composants d'origine non japonaise pour que soient évitées toutes poursuites pour *dumping* en Europe à l'encontre de produits soit assemblés en Europe, soit importés en *built-up* ;
- une recommandation du Comité des constructeurs du Marché commun qui a fixé un taux minimum initialement à 60 % et récemment relevé à 80 %... » (Banville, Chanaron & Guelle, 1991).

En 1991, avant le démarrage de ses unités anglaises, Toyota écoulait 413 000 véhicules par an en Europe, essentiellement en Europe du Nord. En 1992, l'Europe avec 20 % des exportations de la firme, représentait sa deuxième destination derrière les Etats-Unis (52 %) et devançait l'Asie (18 %)¹². Toyota réalise environ deux-tiers de son chiffre d'affaires à l'étranger. Les Etats-Unis constituent de loin son premier marché (47 % du chiffre d'affaires contre 33 % au Japon)¹³, mais l'Europe devance encore l'Asie (12 % contre 10 %).

11. Source : Eurostaf.

12. Il s'agit de la part de la production mondiale de la firme.

13. Japan Automobile Management Association.

Depuis 1989, Honda coordonne ses activités européennes à partir de sa filiale britannique Honda Motors Europe. Actuellement, Rover produit 30 000 véhicules Honda sous licence et 100 000 véhicules sortent de l'usine de Swindon. Sa capacité (production plus importations) devrait atteindre 250 000 voitures dans un proche avenir. Honda est le constructeur qui parviendra le plus facilement aux 80 % de contenu local grâce à son association avec Rover. Néanmoins, les ventes de Honda en Europe restent modestes face à celles de Nissan et même de Toyota, alors que cette firme détient une part du marché américain (9,8 %) supérieure à chacune des leurs.

Ainsi, les deux constructeurs américains et les trois japonais disposent en Europe d'appareils productifs de plus en plus élaborés dont les unités de production, au départ relativement autonomes les unes des autres (General Motors), à faibles synergies (Ford) ou pilotées du Japon (Nissan, Toyota, Honda) forment à présent des sous-ensembles dotés d'un siège, de services aux clients coordonnés entre les différents pays d'Europe. Les échanges de pièces entre leurs filiales européennes apparaissent nettement dans le cas de Ford (Bordenave, 1992) et de General Motors (Bloomfield, 1991) ; ils s'esquissent dans le cas de Nissan et devraient se développer dans le cas des deux autres constructeurs nippons. Sur ce marché automobile européen, chaque constructeur possède non seulement les atouts de sa maison-mère au niveau des capacités financières et technologiques ou du positionnement sur des créneaux porteurs, mais aussi ceux de son style de gestion. Si Ford a innové en la matière et a imposé ses normes de management, Toyota semble prendre la relève.

Les modèles toyotiste et fordiste

Une littérature très abondante traite des deux modèles de gestion appliqués par les firmes Ford et Toyota et analyse l'érosion de la suprématie américaine et l'ascension du secteur automobile japonais. Elle fait ressortir combien le « modèle japonais », lancé par Toyota puis étendu à la plupart des grandes entreprises japonaises, est efficace à l'époque actuelle comparativement au « modèle américain » conçu par Taylor, appliqué et élargi par Ford ¹⁴ (Womack, Jones et Roos, 1990). Ces modèles sont-ils appliqués en Europe par les firmes américaines et japonaises ? Subissent-ils des inflexions ? Enfin quelle influence ont-ils sur les entreprises européennes ?

Le modèle fordiste

L'idée de Henri Ford, rendre l'automobile accessible à un large public, s'est appuyée sur la production d'un modèle unique pour abaisser les coûts de

14. Le modèle fordiste au sens plein du terme inclut la dimension macro-économique de la régulation salariale. Dans cet article, le modèle fordiste est abordé sous l'angle micro-économique.

production, et sur une innovation technique¹⁵ : la production en continu jusqu'au produit final. L'efficacité du système reposait sur un extrême fractionnement des tâches spécialisées et répétitives, qui pouvaient ainsi être confiées à des travailleurs peu qualifiés, facilement interchangeables. L'organisation du travail était régie par des règles précises visant à renforcer la hiérarchie et enlever toute initiative aux travailleurs, le syndicalisme était découragé. Par ailleurs, la firme internalisait au maximum ses coûts de transaction en fabriquant l'essentiel des composants ou organes dont elle avait besoin¹⁶. Cette stratégie d'internalisation des coûts s'oppose à celle du recours à la sous-traitance (externalisation des coûts) ; elle est souvent adoptée pour des raisons financières ou de secret industriel.

En s'installant en Europe, l'entreprise Ford a cherché à dupliquer son modèle américain. Mais dès les années vingt, le Fordisme rencontre ses limites : mal adapté aux mentalités et relations du travail en Europe, il cumule le handicap d'implanter des filiales européennes en complète dépendance avec la maison-mère américaine¹⁷ et sans lien entre elles. Une tentative de coordination des filiales anglaises, allemandes et françaises sous l'égide de Ford Motors Cie (Royaume-Uni) est menée en 1929, mais elle se solde par un échec à cause des rivalités existantes. Ford Allemagne et Ford France retournent sous la tutelle de la maison-mère américaine.

Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, une reprise du contrôle financier des filiales européennes par Ford Etats-Unis donne le coup d'envoi de la réorganisation¹⁸. Les filiales européennes jouissent désormais d'une autonomie de gestion dans le domaine salarial et peu à peu l'intégration européenne prend forme (Bordenave & Lang, 1988). Les filiales s'organisent à partir de deux pôles géographiques : le Royaume-Uni et l'Allemagne, avec des lignes de produits propres. Par ailleurs, des usines de montage et de pièces détachées sont mises en place en Irlande, Belgique, Hollande, Suède, Finlande et au Danemark. L'entité de coordination Ford Europe n'apparaît qu'en 1967. Ford passe ainsi progressivement du stade de la multinationale marchande (priorité aux débouchés) à celui de la multinationale industrielle (optimisation de la production de la firme dans l'espace européen) (Bordenave, 1992). Depuis les années soixante-dix, on assiste à un déclin relatif du pôle Royaume-Uni en faveur d'un déploiement vers le Sud où les avantages comparatifs de faible coût de main-d'œuvre et d'importants marchés potentiels sont attractifs. Néanmoins, le phénomène le plus marquant des dix dernières années est celui du développement des stratégies transrégionales : Etats-Unis, Europe, Japon.

La typologie des implantations de Ford en Europe révèle une segmentation des processus de production avec une forte spécialisation des sites accompagnée d'échanges croisés de composants. Le recentrage sur l'activité véhicules particu-

15. La Ford-T.

16. Concernant la question de l'internalisation des coûts de transaction, voir Muchielli (1985).

17. Les filiales rapatriaient une partie des bénéfices.

18. Le public détenait une partie de ces filiales. Ford Etats-Unis procède donc à des rachats de parts.

liers est également frappante (vente à Fiat de Ford New Holland, filiale de biens d'équipements agricoles ; désengagement du créneau poids-lourds par la vente de Bedford Trucks et l'accord Fiat Iveco). Par ailleurs, la maison-mère Ford s'éloigne de plus en plus du principe d'intégration amont des activités automobiles depuis la deuxième moitié des années quatre-vingt (cession en 1986 de son unité de peinture Dupont et de son aciérie Rouge Steel).

Grâce à la coopération avec Mazda, Ford est maintenant capable de concevoir et de sortir un nouveau modèle en trois ans au lieu de cinq ans auparavant. Outre les acquis technologiques, Ford a également appris à s'ouvrir sur l'extérieur. Il ne s'approvisionne plus exclusivement auprès d'unités de composants internes bien définies, mais il met celles-ci en concurrence et s'adresse aussi à des fabricants extérieurs.

Par cette ouverture, Ford s'éloigne de son modèle d'origine d'internalisation des coûts de transaction ; mais avec sa nouvelle expérience de voiture mondiale, il renoue avec son passé de modèle unique. Le modèle « Mondeo », avec 75 % de pièces communes à la version américaine et européenne, est un pari très ambitieux qui, s'il est gagné, permettrait à la firme d'engranger de beaux résultats financiers et de dégager du temps au sein de ses bureaux d'études européens et américains pour se consacrer à d'autres recherches. Les pronostics restent réservés vu l'échec retentissant de l'Escort en 1981 pour laquelle le coût final (6 Mrds de dollars) a été de deux à trois fois plus élevé que le coût initialement prévu¹⁹.

Ford est désormais bien armé pour affronter la concurrence européenne car il s'est doté d'un appareil productif rénové (15 Mrds de dollars en cinq ans) et d'un modèle d'organisation plus flexible.

A son origine, General Motors fonctionnait également selon les principes fordistes de pilotage par l'amont et de forte intégration des différents éléments de la production. Toutefois, les problèmes qu'il a rencontrés après les chocs pétroliers, ont poussé depuis la seconde moitié des années quatre-vingt, à dessiner de nouvelles orientations. D'une part, General Motors a décidé de se lancer sur le créneau des petites voitures en s'appuyant sur des alliances avec le Japon et la Corée ; d'autre part, il a commencé à s'approvisionner en composants fabriqués en dehors de l'entreprise. La coopération avec Toyota (coproduction de véhicules particuliers dans le cadre du projet Nummi aux Etats-Unis) ainsi qu'avec Suzuki et Isuzu l'a incité à une plus grande flexibilité et à faire évoluer les relations entre direction et employés.

Parallèlement, les filiales européennes ont été réorganisées : le pôle britannique fortement allégé ne conserve plus que des activités d'assemblage. L'Allemagne se situe au cœur du dispositif européen. Les échanges de pièces s'effectuent entre les filiales allemandes, belges, espagnoles, portugaises et britanniques (Bloomfield, 1991). La tendance récente est à un recentrage encore

19. *Business Week*, 18 janvier 1993.

plus marqué sur l'Allemagne (transfert à Rüsselhein de la production finlandaise).

Ainsi, le modèle fordiste a-t-il évolué au cours du temps vers une plus grande différenciation des produits, une recomposition des unités de travail lié à l'automatisation, une meilleure prise en compte des aspirations des travailleurs, une fidélisation de la main-d'œuvre (Bordenave, 1992) et surtout l'ouverture à d'autres firmes : contrat avec les sous-traitants, coopération avec les autres constructeurs. La structuration progressive du pôle européen des deux constructeurs Ford et General Motors montre leur évolution vers le stade de multinationale industrielle.

Les adaptations du modèle toyotiste

Les principes qui guident le modèle toyotiste sont diamétralement opposés à ceux du modèle fordiste. Le pilotage par l'amont fondé sur des décisions imposées par la hiérarchie et les contraintes d'offre est remplacé par un pilotage par l'aval, c'est-à-dire que la demande des consommateurs guide l'élaboration du produit (Clark & Fujimoto, 1991). Ce principe de base conditionne toute l'organisation toyotiste de telle sorte que la priorité est accordée à la variété et la qualité par rapport à la standardisation et au volume. La variété impose des contraintes techniques de rapidité dans les changements d'outils, requiert une concertation permanente entre la direction et le personnel et génère motivation et esprit d'initiative chez les travailleurs. De son côté, la contrainte de qualité nécessite un haut degré de fiabilité des instruments qui est indispensable dès lors que l'on se fixe un objectif de « zéro défaut ». Par ailleurs, la nécessité de standardiser les sous-ensembles pour les rentabiliser, impose la fabrication en ligne des produits, le travail en groupe et des rapprochements avec les sous-traitants.

A partir de ce schéma d'organisation de la production, les entreprises constituent des filières industrielles fermées qui englobent la maison-mère ou ses filiales, les sous-traitants de premier ordre liés en général à cette dernière par des participations en capital, ainsi que des établissements financiers internes au groupe et des réseaux de distribution propres.

Ce modèle d'organisation est flexible, participatif, économe en temps (passage rapide de la conception à la fabrication), économe en espace (zéro stock).

La rapidité d'adaptation à la demande nécessaire au Japon au lendemain de la Guerre lorsque les clients étaient rares, est à nouveau à l'ordre du jour dans un contexte économique ralenti. Le modèle fordiste basé sur une offre massive s'est révélé de moins en moins efficace. Pour Womacks, Jones & Roos (1990), les constructeurs occidentaux ne survivront qu'en adaptant le modèle de production japonais. Pourtant ce modèle se heurte à ses propres limites, l'exemple des difficultés actuelles de Nissan en sont une vivante illustration.

Sur le marché de l'Archipel, la flexibilité du modèle de gestion et de production nippon a permis de célébrer la religion du « client-roi ». Nissan a poussé très loin cette logique puisqu'il offrait encore au début de 1993 le même nombre de modèles de véhicules que son rival deux fois plus gros : Toyota. Nissan en était même arrivé à proposer 1 200 variétés de tapis de sol ! Mais cette concurrence acharnée entre constructeurs nippons a eu tendance à transformer le point fort qu'était la variété des modèles en un point faible lorsque la demande a ralenti.

Honda, de son côté, a tenté une autre forme de flexibilité en donnant une grande autonomie au pôle recherche de l'entreprise par rapport à celui de la production. La difficulté de coordination, jointe à une certaine prédominance de la technique sur le marketing et l'écoute du consommateur, ont conduit l'entreprise à se restructurer de façon plus conforme au modèle toyotiste.

En Europe, Nissan infléchit déjà le schéma d'organisation qui lui est le plus familier, le schéma de filière fermée, par l'introduction de nouveaux acteurs, les équipementiers européens, et par une coopération avec des constructeurs tels Ford ou Volkswagen. Cette stratégie est dictée par les pressions politiques qui s'exercent pour accroître le contenu local mais les considérations économiques jouent aussi : la production des équipementiers doit être rentabilisée en Europe pour justifier leur implantation ; il faut aussi faire face à un environnement industriel différent de celui du Japon ou des Etats-Unis du fait de la présence de « champions nationaux » le plus souvent soutenus par leurs gouvernements respectifs et de l'existence d'équipementiers puissants.

De même que le modèle fordiste s'est infléchi sous l'influence du modèle toyotiste, notamment avec le choc frontal subi sur le sol américain, le modèle toyotiste est conduit à intégrer des principes fordistes, mais aussi des paramètres des modèles européens.

Vers un modèle éclectique de gestion ?

Une étude comparative de la gestion des firmes américaines et japonaises implantées au Royaume-Uni (Dunning, 1986), basée sur deux enquêtes séparées, effectuées, l'une en 1953 auprès des filiales américaines et, l'autre en 1982 auprès des filiales japonaises, avait fait apparaître de nettes différences au niveau de l'autonomie de décision des dirigeants, des politiques de concertation dans le cadre des relations du travail, des politiques d'achat à l'extérieur de la firme (tableau 7).

Certes la comparaison est difficile car les firmes américaines et nippones de l'échantillon ne bénéficiaient pas de durées d'implantation strictement comparables au moment des deux enquêtes qui ont été effectuées par ailleurs à deux dates très éloignées ; il est probable que les premières étaient présentes depuis plus longtemps sur le sol britannique que les secondes et avaient donc pu infléchir leur modèle de gestion.

TABLEAU 7

Différences de pratiques de gestion des filiales américaines et japonaises implantées au Royaume-Uni

	Filiales américaines (1953) *	Filiales japonaises (1982) *
Gestion générale et humaine	<ul style="list-style-type: none"> • Influence modérée de la philosophie de la maison-mère. • La filiale est un « centre de profit » : décisions importantes centralisées aux Etats-Unis (années 50). • Négociations syndicales conduites au niveau filiale (majorité des travailleurs syndiqués) ; un ou plusieurs syndicats. • Salaires au-dessus de la moyenne du pays d'accueil, primes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte influence de la philosophie de la maison-mère. • Décisions prises en fonction de la stratégie européenne de la firme et centralisées au Japon. • Embauche ou licenciement centralisés, absence de syndicalisation ou syndicat unique souhaité. • Salaires légèrement au-dessus de la moyenne du pays d'accueil, peu de primes. Meilleure adaptation que les Américains aux problèmes de couverture sociale.
Méthodes de production, produit	<ul style="list-style-type: none"> • Unités moins automatisées qu'aux Etats-Unis. • Les produits sont proches de ceux fabriqués aux Etats-Unis (modifications mineures) gamme partielle de produits. • Politique d'achat des produits ou composants sous la responsabilité de la filiale anglaise (achats importants auprès des firmes européennes). • Les politiques de ventes sont calquées sur celles pratiquées aux Etats-Unis (spécificité : importance du service après-vente). 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipement semblable à celui de la maison-mère mais unités plus petites. • Une seule ligne de produits lorsque ceux-ci sont adaptés à la demande locale, même qualité qu'au Japon ; politique produit décidée au Japon. • Achats centralisés par la maison-mère (faibles achats auprès des firmes européennes). • La maison-mère contrôle la destination des produits (spécificité : fréquence très importante des rencontres vendeurs-clients).
Motivation principale d'implantation	Pour de nombreux secteurs **, importance de l'avantage comparatif des salaires anglais dans les années 50 (moitié des salaires américains).	Accès aux marchés européens (les salaires anglais et japonais sont assez proches en 1982).
Insertion dans l'environnement	Différence de culture affichée.	Essais de concertation et d'intégration.
En résumé	Autonomie contrôlée.	Fort contrôle de la maison-mère

* Depuis ces deux enquêtes, 1953 pour les firmes américaines, 1982 pour les firmes japonaises, les comportements de ces filiales ont évolué.

** Dans le cas du secteur de l'automobile, les implantations ont démarré à des dates bien antérieures.

Source : Dunning J.H. (1986), « Decision Making Structures in US and Japanese Manufacturing Affiliates in the UK : Some Similarities and Contrasts », *International Labor Organization, Working Paper n° 41*.

Bien que ces enquêtes se réfèrent à l'ensemble du secteur manufacturier, il est permis d'avancer que les spécificités d'organisation constatées s'appliquent aussi à la branche automobile. Plus récemment, de nouvelles évolutions ont été enregistrées, mettant en valeur le rapprochement des modèles fordiste et toyotiste, le premier faisant l'essentiel du chemin. Par ailleurs, l'intégration de composantes européennes en matière de gestion et même de technologie conduit progressivement à un modèle de gestion éclectique, c'est-à-dire composé des principes toyotistes et d'éléments fordistes et européens (tableau 8).

TABLEAU 8

Caractéristiques des modèles fordiste, toyotiste et éclectique

Modèle fordiste	Modèle toyotiste	Modèle éclectique en Europe
Multinationale marchande	Multinationale industrielle	Multinationale industrielle
Intégration verticale, firme fermée.	Firme entourée d'un réseau de sous-traitants liés par des participations croisées.	Firme opérant en « partenariat » avec des sous-traitants (contrats).
Pilotage par l'amont : priorité à l'offre, chaque stade contraint le stade suivant.	Pilotage par l'aval à la demande et à la qualité.	Tentatives d'insertion plus importante de l'aspect demande.
Standardisation du produit.	Différenciation du produit.	Produits différenciés (mais limitation de la variété).
Contrôle très strict du travail des employés par la hiérarchie (règles).	Développement des capacités d'initiatives et intériorisation du contrôle par chaque employé.	Hierarchie, mais développement de l'esprit d'initiative.
Fragmentation des tâches (spécialisation forte).	Tâches plus regroupées/travail plus collectif (formation, reconversion).	Organisation fonctionnelle liée à l'automatisation.
Instabilité de l'emploi.	Stabilité de l'emploi.	Objectif de stabilité.

Sources : Bordenave G. (1992), « Le modèle fordiste et son espace », Actes du GERPISA, n° 5. Données diverses rassemblées par l'auteur.

Si les constructeurs européens ont d'abord subi les influences du modèle fordiste, la concurrence puis l'implantation des entreprises de la branche automobile japonaise ont eu d'importantes retombées.

L'introduction des cercles de qualité (PSA Peugeot, Citroën et Renault), ainsi que les tentatives de réduction des stocks ont été abondamment commentés dans la presse française. Ces essais ont été les premiers éléments du modèle toyotiste introduits en Europe. Si réduction des stocks et amélioration de la qualité vont de pair, ces notions s'accompagnent aussi d'une politique de motivation de la main-d'œuvre qui est indissociable d'une amélioration de sa

formation. Les transplants japonais sont un exemple à suivre pour les firmes européennes : contacts et synergies établies avec les écoles techniques avoisinantes, proposition des stages aux Etats-Unis et au Japon (Toyota).

L'influence japonaise est nette chez les équipementiers européens qui cherchent à améliorer la qualité de leurs produits en généralisant le travail d'équipe et en augmentant la flexibilité des tâches (Unipart Group au Royaume-Uni par exemple)²⁰. L'avance des équipementiers nippons sur leurs homologues européens en matière de productivité (30 % environ)²¹ rend vains les progrès de ces derniers afin de ne pas assister à une vague d'implantation de concurrents japonais en Europe dans les quelques années à venir. Cet arrivage aurait également l'inconvénient de permettre à des filières nippones de se constituer et de freiner l'ouverture du modèle toyotiste. N'oublions pas qu'actuellement parmi les cinq fournisseurs qui travaillent le plus étroitement avec Nissan au Royaume-Uni, c'est-à-dire en flux synchrones, trois sont japonais et le quatrième est une joint-venture franco-japonaise (Reydel-Kasai Kygyo)²² ! Toutefois, les équipementiers de Nissan comptent maintenant vingt-deux compagnies européennes²³.

En s'inspirant des différents modèles en place, les systèmes automobiles mondiaux augmentent leur productivité. Ils combinent la rentabilité de la production en ligne du modèle fordiste, la politique de variété et de flexibilité du modèle toyotiste dont l'application nécessite une révolution complète des mentalités et enfin des éléments du modèle de partenariat à l'européenne, c'est-à-dire l'établissement de réseaux de firmes liées par un intérêt économique. Sous l'influence du rapprochement des modèles de gestion adoptés par les firmes automobiles américaines et japonaises, leurs stratégies d'implantation en Europe convergeront de plus en plus. A l'heure actuelle, une des différences notables réside dans le degré d'autonomie que possèdent les filiales européennes vis-à-vis de leur maison-mère dans les domaines de la recherche, du développement et du design : celui-ci est très fort pour les premiers, presque nul pour les seconds. La dépendance des filiales japonaise face à leur maison-mère reflète-t-elle un simple stade encore immature des transplants ? Ou est-elle l'expression de la gestion du système productif japonais à l'échelle mondiale dont l'efficacité nécessiterait une coordination centralisée ? La réponse est encore ouverte.

20. *Business Week*, 14 décembre 1992.

21. Source : Banque française du commerce extérieur, 1991.

22. *Tribune de l'Expansion*, 16 décembre 1992.

23. *Tokyo Business Today*, mars 1992.

Références

- Assemblée nationale, délégation pour les Communautés européennes (1991), *rapport d'information sur l'industrie automobile européenne après l'accord conclu entre la Communauté et le Japon*, n° 2486, décembre.
- Banville de E. & J.J. Chanaron (1991), *Le système automobile européen*, Economica.
- Banville de E., J.J. Chanaron & F. Guelle (1991), « Les groupes japonais à la conquête de l'Europe » in *l'Europe industrielle, horizon 1993*, tome I, octobre, la Documentation française.
- Belis-Bergouignan M.C., G. Bordenave & Y. Lung (1991), « Ford : une stratégie transnationale », in « Réalités industrielles », *Annales des mines*, octobre.
- Bloomfield G.T. (1991), « The World Automotive Industry in Transition » in *Restructuring Global Automobile Industry*, C. Law ed., Routledge.
- Bordenave G. & Y. Lung, (1988), *Ford en Europe : crises locales, crise globale du fordisme*, GIP Mutations industrielles.
- Bordenave G. (1992), « Le modèle fordiste et son espace », *actes du GERPISA*, n° 5.
- Clark K.B. & T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School.
- Coase C. (1937), *The Nature of the Firm*, Economica.
- Comité des constructeurs français d'automobiles (1991), *Répertoire mondial des activités de production et d'assemblage de véhicules automobiles*, décembre.
- Commissariat général du Plan (1992), *L'automobile, les défis et les hommes*, rapport du groupe « Stratégie industrielle automobile » présidé par G. Rutman, la Documentation française.
- Dourille-Feer E. (1990), « Le système productif japonais joue la carte de la globalisation », *Economie et statistiques*, n° 232, mai.
- Dourille-Feer E. (1992), « L'Europe sur l'échiquier productif japonais », *Economie prospective internationale*, n° 49, 1^{er} trimestre.
- Dunning J.H. (1986), « Decision Making Structures in US and Japanese Manufacturing Affiliates in the UK : Some Similarities and Contrasts », *International Labor Organization, Working Paper* n° 41.
- Economic Strategy Institute (1992), *The Case for Saving the Big Three*, Interim Report.
- Eurostaf (1993), *La compétitivité des groupes industriels mondiaux : l'Europe face au Japon, à l'émergence coréenne et au recul américain*, collection Stratégies industrielles et financières.
- Knickerbocker F.T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprises*, Harvard University Press.
- Leborgne D. & A. Lipietz (1992), « L'après-fordisme : idées fausses et questions ouvertes », *Problèmes économiques*, n° 2260, 29 janvier, la Documentation française.
- Milleli C. (1990), « La stratégie européenne des constructeurs japonais d'automobiles : les leçons de l'expérience américaine », *La Lettre d'Odile*, CNRS, n° 1, janvier.
- Mory C. (1991), *La voiture moyenne en Europe, rétrospective 1980-1990*, Comité français des constructeurs automobiles, septembre.
- Muchielli J.L. (1985), *Les firmes multinationales*, Economica.
- OCDE (1992), *La mondialisation industrielle*.

-
- Sachwald F. (1990), « Les accords dans l'industrie automobile », *Economie prospective internationale*, n° 42, 2^e trimestre.
- Sakiya T. (1989), *Honda Motors*, Kodansha.
- Smeets M. (1993), « La voiture et la mondialisation de l'économie », *L'Observateur de l'OCDE*, n° 180, février-mars.
- Womack J.P., D.T. Jones & D. Roos (1990), *The Machine Changed the World*, Rawson Associates.