

- VOLUME 1 -

**TABLE DES MATIERES**

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
 <b>PARTIE 1. GLOBALISATION ET EMPLOI : PERSPECTIVES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIE</b>	
<b>Chapitre 1. La globalisation contre l'emploi ? Les facteurs stratégie et insertion territoriale des firmes multinationales</b>	<b>9</b>
<b>I. La complexité du phénomène de globalisation</b>	<b>11</b>
I.1. L'essor accru des flux d'échanges	11
I.2. La diversification des stratégies des multinationales	13
1. Les trois modèles génériques d'expansion mondiale des firmes	13
2. Le modèle international	15
3. Le modèle multidomestique	15
4. Le modèle global	16
I.3. L'affaiblissement des obstacles aux échanges	19
I.4. La pression compétitive et l'instabilité accrue de l'environnement des firmes	20
<b>II. Les effets théoriques de l'investissement direct international (IDI) sur les pays d'accueil et d'origine</b>	<b>21</b>
II.1. Les effets statiques	22
II.2. Les effets dynamiques	24
II.2.1. La diffusion de la technologie	25
II.2.2. Compétitivité des multinationales et performances des Nations	27
II.3. La relation entre l'IDE et l'emploi	30
II.3.1. Impacts directs et indirects de l'IDE sur une économie d'accueil	30
II.3.2. Effets des investissements directs étrangers sur les pays d'origine	33
<b>III. Logiques d'insertion territoriale des multinationales globales et l'emploi dans les pays industrialisés</b>	<b>35</b>
III.1. Les logiques d'insertion territoriale de la firme	35
III.2. Les différences sectorielles de mobilité des firmes	37
III.3. Firmes globales et l'emploi dans les pays développés	38
<b>Conclusion</b>	<b>40</b>
 <b>Chapitre 2. Les perspectives théoriques de la délocalisation et de l'emploi dans le contexte de l'Économie Globale</b>	 <b>41</b>
<b>I. Les théories de la Globalisation</b>	<b>41</b>

<b>II. Les théories de la localisation</b>	<b>43</b>
<b>III. "Glocalisation ". Une synthèse</b>	<b>44</b>
<b>IV. Le déterminant de la perte de travail localisée</b>	<b>45</b>
<b>V. La compétitivité dans l'économie " globale "</b>	<b>46</b>
<b>Conclusion</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 3. Globalisation et effets sur l'emploi. La méthodologie</b>	<b>51</b>
<b>I. Le choix d'une approche méso-économique</b>	<b>51</b>
I.1. Les limites des analyses macro et micro-économiques	51
I.1.1. L'indigence des données statistiques	52
I.1.2. Une vision unilatérale de la multinationalisation	53
I.1.3. La diversité des effets de l'IDE sur l'emploi	53
I.2. Le choix d'une approche méso-économique	54
I.2.1. Présentation de la démarche	55
I.2.2. Intérêts et limites d'une approche méso-économique	56
<b>II. L'enquête auprès des multinationales en France</b>	<b>57</b>
II.1. Description de l'échantillon	57
II.1.1. Les critères de sélection	57
II.1.2. Le taux de réponse	58
II.1.3. La question de la représentativité	59
II.2. Les guides d'entretien	59
II.2.1. Les guides d'entretien	59
II.2.2. La méthode	
<b>Conclusion</b>	<b>62</b>
<b>PARTIE 2, GLOBALISATION ET EMPLOI : ANALYSES SECTORIELLES COMPAREES</b>	
<b>Chapitre 4. La dynamique de l'emploi dans une industrie mondialisée. Etude comparée des industries automobiles française, italienne et britannique</b>	<b>65</b>
<b>I. La nouvelle donne de l'industrie automobile mondiale</b>	<b>66</b>
I.1. L'industrie automobile mondiale. De la prospérité à l'incertitude	66
I.1.1. Essoufflement de la production automobile mondiale et apparition de nouveaux constructeurs	66
I.1.2. La forte réduction des effectifs	67
I.1.3. Saturation et sensibilité conjoncturelle de la demande	69
I.2. L'apparition de nouvelles normes d'efficacité	70
I.2.1. La remise en question de la norme d'efficacité fordiste	70
I.2.2. L'évolution des rapports le long de la filière automobile	71
I.3. De l'internationalisation à la globalisation	73
I.3.1. Les principales étapes	74
I.3.2. Peut-on parler aujourd'hui d'une industrie globale ?	75

<b>II. L'adaptation de l'industrie française. La marche forcée vers la mondialisation</b>	<b>76</b>
II.1. L'impératif de la mondialisation	76
II.1.1. Une forte présence européenne	76
II.1.2. Le rattrapage accéléré	78
II.2. Les stratégies des constructeurs automobiles français	79
II.3. L'emploi sacrifié ?	81
II.3.1. De la création à la destruction d'emplois	81
II.3.2. Recomposition et montée en qualification de la main d'oeuvre	83
II.3.3. Les logiques de rationalisation en question	85
<b>III. L'industrie automobile italienne</b>	<b>86</b>
III.1. Le système automobile italien	87
III.1.1. Fiat Auto	87
III.1.2. L'industrie italienne de l'équipement automobile	87
III.2. L'internationalisation du système automobile	88
III.2.1. Fiat Auto	88
III.2.2. Les équipementiers	89
III.3. Fiat en Pologne	90
III.3.1. Fiat Auto Poland	90
III.3.2. Les stratégies des équipementiers italiens en Pologne	91
III.4. Une évaluation de l'impact sur l'emploi	92
III.4.1. En Pologne	92
III.4.2. En Italie	94
<b>IV. L'industrie automobile au Royaume-Uni</b>	<b>95</b>
IV.1. L'Investissement direct étranger au Royaume-Uni depuis 1979	96
IV.1.1. Décisions d'investissement direct étranger	97
IV.1.2. Pourquoi s'implanter au Royaume-Uni ?	99
IV.2. Les conséquences de l'IDE. Véhicules produits et impacts sur la balance commerciale	101
IV.2.1. Véhicules produits	101
IV.2.2. Impacts sur la balance commerciale	101
IV.3. Processus de création et de destruction d'emplois associés à l'IDE dans l'industrie automobile	102
IV.3.1. La nature de l'investissement. Le débat sur "le contenu local"	102
IV.3.2. Niveau global de l'emploi dans l'industrie automobile du R-U 1979-1992	104
IV.3.3. Emplois directs créés/supprimés par l'investissement étranger 1979-1995	104
IV.3.4. Emploi indirect créé	105
IV.3.5. "L'effet de déplacement"	107
IV.4. Étude de cas sur les effets sur l'emploi	108
IV.4.1. Nissan à Sunderland	108
IV.4.2. Toyota à Burnaston	109

## **Chapitre 5. Etude comparée de l'internationalisation des industries agro-alimentaires en France et au Royaume-Uni et de ses impacts sur l'emploi** **115**

### **I. La dynamique d'internationalisation du secteur agro-alimentaire et ses conséquences sur l'emploi en France** **115**

I.1. Les principales caractéristiques de l'internationalisation de l'agro-alimentaire français	117
I.1.1. Une internationalisation du capital productif relativement tardive	117
I.1.2. Une diversité de situations sectorielles	120
I.1.3. Une orientation géographique marquée par l'ancrage en Europe	121
I.1.4. Le rôle déterminant des grands groupes	121
I.2. Firmes agro-alimentaires et grands modèles d'internationalisation	123
I.2.1. Principales caractéristiques des stratégies d'internationalisation des grands groupes agro-alimentaires jusqu'aux années quatre-vingt	123
I.2.2. La nouvelle tendance des années 90. Le "Modèle Global"	124
I.3. Logiques stratégiques des grands groupes agro-alimentaires et emploi. Quelles conclusions dans le cas français ?	127
I.3.1. L'évolution de l'emploi dans les industries agro-alimentaires en France depuis 1980	127
I.3.2. Gestion serrée de l'emploi et logique productiviste des grands groupes agro-alimentaires	128
I.3.3. Implications pour l'emploi du passage du multidomestique au global dans l'agro-alimentaire	130

### **II. La dynamique d'internationalisation et de l'emploi dans l'industrie agro-alimentaire britannique depuis 1990** **133**

II.1. L'industrie alimentaire mondiale et le Royaume-Uni	133
II.2. Le Royaume-Uni et l'Investissement Direct Etranger depuis 1990	134
II.3. Motivations et nature de l'IDE	135
II.3.1. L'investissement au Royaume-Uni	135
II.3.2. L'investissement dans le reste du monde	136
II.3.3. L'investissement sous forme d'instruments financiers	136
II.4. Les effets de l'IDE sur la production industrielle et la balance commerciale	137
II.4.1. La production alimentaire industrielle	137
II.4.2. Effets sur la balance commerciale	137
II.5. Processus de création et de destruction d'emplois associé à l'IDE dans l'industrie de l'alimentation	138
II.5.1. Evolution de l'emploi dans l'industrie de l'alimentation au Royaume-Uni entre 1980 et 1995	138
II.5.2. Emplois directs créés/détruits par l'IDE	138
II.5.3. Création d'emplois indirects	139

### **III. Etude comparative France / Royaume-Uni** **140**

III.1. L'internationalisation de l'industrie agro-alimentaire en France et au Royaume-Uni	140
III.1.1. La place de la France et du Royaume-Uni dans l'industrie agro-alimentaire mondiale	140
III.1.2. L'internationalisation de l'industrie agro-alimentaire britannique et française	141
III.2. Forte rationalisation de l'emploi en France comme au Royaume-Uni	141



III.2.1. Les mutations structurelles	142
III.3.2. Les logiques rationalisatrices des grands groupes agro-alimentaires	145
<b>Chapitre 6. Les délocalisations comme solution à la crise du textile-habillement ? Modèles comparés France/Italie</b>	<b>149</b>
<b>I. Les solutions françaises à la crise de l'industrie textile-habillement. Délocalisation et réorganisation</b>	<b>150</b>
I.1. Les manifestations de la crise	151
I.1.1. L'évolution de la demande	151
I.1.2. L'offre	152
I.2. L'adaptation des firmes françaises à la crise	153
I.2.1. Les avantages de coûts et les avantages hors-coûts	153
I.2.2. La délocalisation comme réponse à la crise	156
I.3. Les conséquences pour l'emploi	163
I.3.1. Les effets quantitatifs et qualitatifs	163
I.3.2. Les causes de la réduction de l'emploi	165
I.4. Les pays d'Europe centrale et orientale (PECO). Un nouvel espace de délocalisation des industries de l'habillement ?	167
<b>II. La délocalisation des entreprises du secteur textile-habillement italien. Implications pour la protection de l'emploi à l'échelle nationale</b>	<b>169</b>
II.1. L'internationalisation commerciale et de la production du secteur T-H italien	170
II.2. Le processus d'internationalisation du T-H dans les pays à faibles coûts de main d'oeuvre	171
II.3. La présence des entreprises italiennes dans les PECO et dans les anciennes Républiques soviétiques. Une analyse empirique	172
II.4. Le rapport entre délocalisation de la production et emploi national. Le cas des grands groupes nationaux	173
II.5. Internationalisation et stratégies de croissance. Quelques cas d'entreprises	174
<b>III. La comparaison France-Italie. A la recherche d'un modèle performant</b>	<b>177</b>
<b>Conclusion</b>	<b>181</b>
<b>Bibliographie générale</b>	<b>189</b>
<b>Présentation des auteurs</b>	<b>201</b>

*Le présent document constitue le rapport scientifique d'une recherche financée par le Commissariat Général du Plan (subvention n° 45/94). Son contenu n'engage que la responsabilité de ses auteurs. Toute reproduction, même partielle, est subordonnée à l'accord des auteurs.*

## REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pas été possible sans le soutien financier du Commissariat Général du Plan et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Notre reconnaissance va aussi aux vingt-quatre dirigeants des firmes en France qui ont accepté de collaborer à notre étude. Que soient remerciés mesdames Hawthorn (Sodiaal), Schramm (Coca Cola Beverages SA), Vieweg (Retordages de Caudry), X. (Delphi Automotives Systems), messieurs Bourreau (Unilever France), Cohen (D.M.C.), Criqui (Puma), Diss (Vestra), Gastaut (Renault), Gaydon (Nestlé France), Grand (Freudenberg), Hamet (PPG Industries), Houot (PSA Peugeot Citroën), Jacqmin (PPG Industries), Jonckheere (Freudenberg), Monnet (Renault), de Monplanet (Pernod Ricard), Rivelon (Reydel Industries), Scheibel (Triumph), Schwarzmann (D.M.C.), Tarsia (Eridania Béghin-Say), Tubiana (Danone), Warocquier (Bonduelle) et M. B (hardiscounter). Que soient remerciés en Italie messieurs Magnabosco Gasca (Fiat Auto), Avesani Prati (Fiat Auto Poland), Pavoni (Fiat Poland), Ghisolfi (Teksid Poland), Pavarino (Marelli Poland), Triberti (Sila Telecomandi), Albera (Ovatex) ainsi que les responsables des firmes du textile/habillement (Benetton, Gft, Miroglio, Marzotto, Stefanel, Golden Lady, Ittierre, Lubiam, Zegna) qui ont souhaité gardé l'anonymat. Notre reconnaissance va enfin aux responsables en Grande-Bretagne des entreprises Nissan et Toyota dans l'industrie automobile et Grand Metropolitan, Nestlé, United Biscuits et Unilever dans l'agro-alimentaire.

Nous remercions ensuite les organismes professionnels qui nous ont fourni de la documentation : Groupe d'Etudes et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile (G.E.R.P.I.S.A), le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (C.C.F.A.). Nous remercions les responsables d'organismes professionnels et syndicaux qui nous ont présenté leur secteur : madame Parriseaux (Chambre Syndicale de la dentelle de Calais), messieurs Chaumont (Chambre de Commerce et d'Industrie de Calais), Diaz (C.G.T. Textile-Habillement Nord-Pas de Calais), Grau (Union Française des Industries de l'Habillement), Kaczowka (Groupement Régional des Industries du Textile du Nord-Pas de Calais), Lescanne (C.A.C.E.P.A.) et de Saint Albin (Agra-Alimentation).

Nos derniers remerciements vont aux experts du Comité d'Evaluation du Commissariat Général du Plan dont les remarques ont été constamment utiles pour l'avancement de cette recherche, à H. Bataille et K.Saljoghi de l'IFRESI pour leur aide technique, ainsi qu'à V. Vickaere pour son aide ponctuelle dans le traitement de l'information statistique.

## **PARTIE 1**

# **GLOBALISATION ET EMPLOI : PERSPECTIVES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIE**

## INTRODUCTION

(Hadjila KRIFA)

L'objet de cette recherche est l'analyse de la relation entre la mondialisation des entreprises et l'emploi dans les pays développés. Même si cet objet n'est pas totalement nouveau, il mérite une attention particulière eu égard à l'intégration croissante et accélérée des économies nationales dans l'économie mondiale, dans un contexte de chômage élevé.

La période des 15 dernières années est en effet le témoin de deux mutations structurelles qui ont marqué l'évolution de la plupart des pays industrialisés. La première concerne le domaine de l'emploi (croissance et suppression). La seconde mutation, désignée par le vocable de mondialisation ou globalisation, a trait à l'approfondissement des liens internationaux. La concomitance des deux est à l'origine d'un débat controversé sur le rôle de la mondialisation des entreprises dans l'exacerbation du chômage.

L'apparition et la persistance dans la plupart des pays d'un chômage élevé <sup>1</sup>, conduit à s'interroger sur les différents aspects d'une telle mutation (chômage de longue durée, chômage des jeunes, précarisation, etc.) et sur les ressources des différents pays à créer de nouvelles possibilités d'emplois. Dans ce débat, de nombreux économistes jugent de manière positive l'essor des échanges et de l'investissement direct étranger (IDE) qui tient au choix du libre échange fait par la plupart des pays occidentaux au lendemain de la deuxième guerre mondiale. Pour reprendre le mot de l'un d'entre eux en particulier (Krugman, 1994), le libre échange constitue un véritable "brevet d'intégrité professionnelle", c'est-à-dire l'une des lois élémentaires que doit respecter tout économiste. Cette loi est supposée permettre la répartition la plus efficace des ressources entre Nations dont l'effet ne peut être que favorable sur les niveaux de vie et par conséquent sur l'emploi.

Mais la même évolution a plutôt suscité des inquiétudes chez d'autres économistes, dont certains parmi les plus écoutés comme en France M. Allais ou G. Lafay, chez des hommes politiques et des chefs d'entreprise à l'exemple respectivement de l'ex sénateur J. Arthuis et J. Calvet (PDG de PSA Peugeot). Selon eux, la dilution croissante des frontières nationales en matière économique et l'émergence sur la scène internationale de pays aux conditions de coûts et aux normes de protection sociale très éloignées de celles en vigueur dans les pays industrialisés sont susceptibles des répercussions sociales les plus négatives et justifient un renforcement de la protection tarifaire en particulier européenne. Ainsi, à la traditionnelle crainte que pouvait soulever l'apparition d'importations compétitives, s'est ajoutée celle de voir fermer des lieux de production domestiques, non pas pour cause d'inefficience mais pour que les producteurs nationaux puissent bénéficier des mêmes conditions de production que leurs concurrents étrangers. Les préoccupations que soulève le développement des investissements directs à l'étranger et les énormes publicités autour des délocalisations d'entreprises en sont le reflet.

<sup>1</sup> Selon l'Organisation internationale du travail, il y avait dans le monde, début 1994, plus de 120 millions de chômeurs "officiels" (personnes inscrites au chômage) auxquels il faudrait ajouter environ 700 millions de personnes sous-employées, soit 30% de la population mondiale (Le Monde du 8/3/1994). En Europe, les 5 plus grandes puissances de l'Union Européenne (France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume Uni) ont toutes dépassé les 3 millions de chômeurs.

En fait, si la mondialisation de l'économie et l'interdépendance accrue des Etats-Nations qui en résulte sont aujourd'hui une réalité bien admise, ce n'est pas pour autant une réalité bien acceptée. Cette non-acceptation tient essentiellement à ce qu'on suppose que la mondialisation a des incidences négatives sur les marchés du travail, en terme de niveaux d'emplois mais aussi en terme de salaires et de réglementation.

## I. NOS QUESTIONS DE RECHERCHE

L'intégration rapide de l'économie mondiale depuis une quinzaine d'années est-elle effectivement une menace pour les emplois, pour les salaires, voire le modèle social des pays industrialisés ou plutôt est-ce une chance dans la course à la compétitivité mondiale? Le coût pour l'emploi ne serait-il pas beaucoup plus faible que dans une situation où il ne serait pas permis de redéployer de façon efficiente l'appareil de production à l'échelle mondiale? La mondialisation est-elle une force irréversible et dans ce cas comment chaque territoire peut-il mieux exploiter ses atouts économiques et sociaux et plus particulièrement le dynamisme de ses ressources humaines? Dans la recherche de nouveaux équilibres, faut-il continuer à laisser agir les forces du marché comme uniques forces de régulation? etc.

Ces questions qui résument les débats quant à l'impact des nouvelles caractéristiques de l'économie mondiale sur les pays développés sous-tendent notre recherche. Celle-ci s'est cependant concentrée sur le thème du lien entre le développement des multinationales et de leurs impacts sur l'emploi pour cette catégorie de pays pour 3 raisons qu'on peut énoncer en autant de paradoxes.

**1. Le premier paradoxe est : alors même que la mondialisation (ou la globalisation<sup>2</sup>) cristallise une grande partie des angoisses de cette fin de siècle (chômage, exclusion voire régression sociale, marginalisation accrue de certains PVD, affaiblissement du cadre national de régulation, etc.), la notion n'a jamais été aussi galvaudée.** D'abord, dans la vaste littérature qui existe désormais sur le sujet, le terme est utilisé pour désigner tantôt l'essor des échanges, des biens, des services, des technologies, des capitaux voire des hommes ou d'éléments plus immatériels comme les idées ou les goûts, tantôt l'interdépendance accrue des systèmes productifs à l'échelle mondiale et la structuration oligopolistique des marchés mondiaux liées aux stratégies des firmes multinationales. Dans le premier cas, le phénomène renvoie à la capacité d'un pays à s'insérer dans l'économie mondiale et devient un des indicateurs principaux de sa compétitivité internationale. Dans le deuxième cas, la notion de globalisation renvoie aux conditions nouvelles de la concurrence internationale et au processus de rationalisation des firmes multinationales les conduisant à utiliser de manière

<sup>2</sup> A noter que nous avons été constamment confrontés au problème du bon terme à utiliser, en raison de notre coopération avec des équipes étrangères. Il apparaît qu'en fait le problème d'utiliser le terme mondialisation ou globalisation est typiquement français. Dans la littérature anglo-saxonne, la "globalisation" a tout simplement progressivement remplacé le terme "internationalisation" qui faisait référence à la distinction démodée entre production domestique et non domestique. Chez les auteurs qui ont initialement diffusée la notion (Vernon, Levitt, Porter, Bartlett et Doz), la globalisation constitue une étape nouvelle dans les conditions de la concurrence internationale et un changement de nature dans la stratégie des multinationales: cette dernière devient mondiale. Pour conserver cette dimension analytique, certains chercheurs français choisissent de désigner par le terme de "globalisation" l'organisation mondiale des processus de production par les entreprises, réservant la notion de "mondialisation" à l'approche macroéconomique (par exemple, Veltz). Bien que la distinction soit commode en France, elle n'est pas praticable dès lors qu'une recherche s'inscrit dans une coopération internationale. Nous avons choisi d'utiliser indifféremment les deux termes mais en sachant qu'un double niveau de lecture est indispensable : Nations et firmes.

plus efficiente leurs ressources propres et celles que leur offre l'espace international. Les ambiguïtés de la notion conduisent certains à s'interroger sur la réalité même du phénomène<sup>3</sup>.

**2. Le deuxième paradoxe est : alors même que les multinationales n'ont jamais été aussi décriées, les politiques d'incitation pour les retenir ou les attirer n'ont jamais été aussi importantes voire coûteuses.**

Les années 80 et 90 sont en effet caractérisées par une compétition d'un nouveau type : celle que se livrent les territoires (pays, régions, villes) pour attirer les capitaux productifs étrangers. Cette compétition trouve sa raison d'être dans le développement accéléré des flux d'investissements directs internationaux et les nouveaux comportements de localisation internationale des firmes. Celles-ci dont l'horizon stratégique s'est considérablement élargi géographiquement, avec l'affaiblissement des divers obstacles aux échanges, comparent de plus en plus les avantages respectifs des territoires dans leurs décisions d'implantation.

Parallèlement, les territoires ont aussi modifié leur attitude vis à vis des multinationales. Ils sont passés de la fermeture ou de la méfiance à l'ouverture voire à une politique active de promotion. Le paradoxe est que ces changements ne semblent pas avoir plus de rationalité aujourd'hui que dans le passé. Les multinationales sont toujours considérées comme une des solutions notamment au problème du chômage tout autant qu'une de ses causes<sup>4</sup>.

**3. Le troisième paradoxe : alors même que les possibilités de redéployer l'outil de production au delà des frontières nationales sous des formes diverses se sont considérablement accrues et que les politiques des pays sont de plus en plus incitatives, les modèles théoriques dominants restent le plus souvent inopérants :**

. soit parce qu'ils ont débattu de la question de l'impact de la mondialisation sur l'emploi essentiellement du point de vue de la répartition des spécialisations entre Nations et du contenu en emplois des échanges extérieurs;

. soit parce qu'ils se sont focalisés sur les coûts comparatifs de main d'oeuvre pour expliquer l'investissement à l'étranger, oubliant les autres sources d'avantages compétitifs pour les multinationales telles les économies d'échelle et de variété

<sup>3</sup>Cf. en particulier : l'article par Martin WOLF sur l'ouvrage de Paul HIRST et Grahame THOMSON "Globalization in Question, Blackwell, 1996 (Financial Times du 13 février 1996), les réflexions de Henri GUAINO, (commissaire au Plan) dans un article intitulé " le mythe de la mondialisation" publié (le Monde, 24 mai 1996) ou encore Winfried RUIGROK "l'entreprise mondiale ça n'existe pas", (Courrier International n°275 du 8 au 14 février 1996). Dans ces trois références, la similitude de certains arguments est d'ailleurs frappante: degré d'ouverture des économies guère plus important qu'au début du siècle; affirmation de l'importance des frontières nationales et du rôle déterminant de l'Etat-Nation dans l'économie internationale.

<sup>4</sup>Parmi les thèmes de réflexion qui accompagnent la situation économique de la plupart des pays depuis une trentaine d'années, celui de l'investissement international et de ses répercussions socio-économiques est probablement un des plus controversés, avec des basculements peu rationnels. Ainsi, dans les années 60 et 70, les entrées et les sorties de capitaux sont perçues plutôt négativement et apparaissent comme la principale manifestation de la dépendance d'un territoire face au capital international. En revanche, dans les années 80, beaucoup de pays les jugent plutôt bénéfiques et les voient comme la solution à la plupart de leurs problèmes endémiques : chômage, désindustrialisation, déséquilibres régionaux, retard technologique, etc. L'arrivée d'investissements étrangers sur un territoire ne manifeste plus dès lors la faiblesse ou la perte d'autonomie d'un territoire face à "l'impérialisme" mais davantage son rayonnement international et sa compétitivité sur le marché international de l'investissement international; de même, l'investissement sortant devient le signe de sa capacité d'intégration internationale. Les années 90 sont caractéristiques d'un nouveau basculement : on accuse de nouveau les multinationales d'exporter des emplois (cf. le rapport Arthuis en France sur les "délocalisations et l'emploi") ou d'être un facteur de destabilisation des économies d'accueil (cf. les travaux de N. J. Glickman et D. P. Woodward, 1989 par exemple sur l'impact des multinationales étrangères sur l'emploi aux USA); mais il s'agit désormais des pays les plus développés.

Pour toutes ces raisons, l'objectif de notre recherche est l'analyse de la relation entre les multinationales et l'emploi dans le contexte particulier d'une économie mondialisée. **Dans quelle mesure les FMN qui développent des stratégies globales sont effectivement responsables des mutations à la fois quantitatives et qualitatives dans la structure des emplois dans les pays développés et quelles peuvent en être les conséquences du point de vue de l'analyse et des politiques économiques** est la question principale de l'étude.

Lorsqu'on retient une telle question, plusieurs difficultés surgissent : la multiplicité des significations attachées à la globalisation, l'absence d'un modèle théorique et d'un cadre méthodologique satisfaisants, la pénurie des travaux empiriques. La démarche adoptée a permis de traiter partiellement de certaines de ces difficultés.

## II. LA DÉMARCHE ADOPTÉE

La question a en effet été examinée à deux niveaux : théorique et empirique. Le premier niveau est à l'origine de l'élaboration du jeu des **hypothèses** qui guide notre recherche.

**L'hypothèse principale** est que le jeu stratégique auquel se livre les firmes multinationales, sur fond de concurrence exacerbée à l'échelle mondiale, est de plus en plus déterminant dans les mutations des structures de production et d'emplois dans les pays développés.

Parce qu'il se traduit - **hypothèse 2** - par une capacité plus grande à mobiliser des ressources dans telle ou telle partie du monde (mobilité accrue des facteurs de production jusque là "nationaux") et par un redéploiement des activités productives à l'échelle mondiale (délocalisation/relocalisation), il peut être un **facteur de déstabilisation des marchés du travail** et conduire à une dévalorisation de la main d'oeuvre dans les pays développés (mise en concurrence de la force de travail des pays développés avec les zones à bas salaires).

Parce qu'il repose- **hypothèse 3** - sur de nouvelles formes en matière d'organisation industrielle (la constitution des réseaux et les alliances) et des **modèles de production plus économes** (stratégies "cost saving"), il contribue à modifier rapidement le caractère de la croissance multinationale et des logiques d'insertion territoriale des FMN. De nouveaux modèles de gestion en matière d'emploi en découlent notamment.

Enfin, parce que ce jeu se fait dans le cadre d'oligopoles mondiaux, il peut réduire - **hypothèse 4** - la marge de manoeuvre des Etats-Nations.

**Pourtant, la mondialisation des firmes ne peut être considérée comme la cause du chômage dans les pays industrialisés.** D'abord, celui-ci n'a pas une cause unique. Ensuite, contraintes à la mondialisation, les firmes peuvent aussi renforcer leurs avantages compétitifs en exploitant les opportunités nouvelles qu'offre le nouveau contexte. Leurs stratégies produiront les effets favorables ou défavorables sur l'emploi en relation avec leurs logiques d'insertion territoriale (**hypothèse 5**). Ainsi si elles s'inscrivent dans une **logique de "prédation"** (ou d'exploitation des stocks de ressources existants), on supposera des économies externes faibles voire négatives sur les pays. En revanche, si elles recherchent une **logique active** d'insertion territoriale, fondée sur la création de ressources spécifiques, les **effets d'entraînement à terme sur les économies d'origine et d'accueil** seront plutôt positifs. **La capacité de création et de destruction d'emplois sur les plans quantitatifs et qualitatifs est assujettie au modèle d'insertion territoriale adopté par la firme.**

On supposera enfin que les choix des firmes restent liées à des logiques stratégiques sectorielles (**hypothèse 5 bis**)



**L'investigation empirique de nos** hypothèses est menée pour trois secteurs (Agro-alimentaire, Automobile et Textile-Habillement) dans trois pays (la France, la Grande Bretagne et l'Italie). Une analyse comparative des stratégies de globalisation est constamment adoptée.

### III. LE PLAN

Les résultats s'articulent autour de deux parties. La première partie fournit le cadre d'analyse théorique et la méthodologie d'investigation empirique. La deuxième partie est une étude comparée de la dynamique de mondialisation des trois secteurs et de ses conséquences sur l'emploi.

Les deux premiers chapitres proposent les fondements théoriques des hypothèses proposées. **Le chapitre 1** privilégie un angle d'approche micro-économique de la question étudiée, justifié par une définition différente du phénomène de "globalisation". Alors que celui-ci est confondu avec le degré d'ouverture plus important des économies nationales au niveau des échanges, la globalisation est définie par nous comme un **processus d'internalisation ou d'organisation des mouvements de facteurs et de produits à l'intérieur de l'espace de la firme ou "quasi-firme" (le réseau)**. C'est cet élément qui permet de distinguer l'étape actuelle de celle qualifiée "d'internationalisation" qui se caractérisait essentiellement par l'extension géographique des activités économiques hors des frontières nationales. L'échelle d'intelligence de la globalisation devient de plus en plus celle des stratégies des multinationales. Une telle approche interdit de reprendre les modèles traditionnels des effets de l'investissement direct international sur les pays et propose une analyse de la création/destruction des emplois dépendante des logiques compétitives des firmes et des secteurs dans un environnement de plus en plus instable. Dans ce nouvel environnement, **la territorialisation des firmes multinationales est l'expression de la gestion d'un dilemme global/local** qui leur permet d'exploiter simultanément les effets des économies d'échelle et de proximité. Mais cette gestion introduit des tensions nouvelles entre les firmes et leurs territoires qui conduisent à court terme à amplifier le processus de destructions des emplois dans les pays développés.

**Le chapitre 2**, avec une approche empruntée à l'école de la géographie économique, examine un des aspects liés à ces tensions nouvelles entre les firmes multinationales et les territoires : **les délocalisations**. En effet, tout en s'interrogeant sur les raisons pour lesquelles certaines régions ou pays gagnent dans la nouvelle géographie internationale de la production tandis que d'autres sont confrontées au chômage et au déclin, les auteurs à proposer comme dans le premier chapitre la "glocalisation" comme outil d'analyse. Dans cette perspective, les délocalisations seraient le reflet d'un décalage entre la compétitivité internationale des régions ou pays et celles des multinationales.

**Le chapitre 3** fait la jonction entre la réflexion théorique et l'investigation empirique. Il a pour objet le choix de **la méthode concrète d'investigation des hypothèses**: elle est méso/micro-économique. Ce choix présente un double avantage. D'abord, il permet d'éviter les impasses traditionnelles auxquelles conduit une approche au niveau pays : agrégation et insuffisance des données, ambiguïté quant aux liens de causalité. Mais surtout, il conduit à concilier une connaissance plus approfondie de la dynamique des secteurs et celle des stratégies des firmes. En effet, le chapitre propose d'enrichir les possibilités qu'offre l'approche mésoéconomique habituelle en la complétant par l'examen approfondi de cas d'entreprises. La démarche d'enquête auprès des firmes françaises ou des multinationales implantées en France fait l'objet d'une présentation détaillée.

**Le chapitre 4** se propose d'examiner **les impacts sur l'emploi des stratégies de mondialisation des firmes de l'automobile**. Cette question est particulièrement cruciale dans le cas de cette industrie. D'abord parce que les plans de restructuration qui touchent les effectifs sont d'une telle ampleur, qu'ils amènent à s'interroger sur la responsabilité des stratégies mises en oeuvre, notamment à l'international. Ensuite parce que l'ancienneté du

phénomène de globalisation dans ce secteur procure un recul suffisant pour laisser pressentir les tendances futures, y compris pour d'autres activités. L'étude est menée parallèlement dans trois pays européens. La France et l'Italie, pays qui disposent encore de grandes industries nationales, ont longtemps subi l'ajustement, mais ont accéléré depuis peu leurs stratégies de mondialisation, l'Italie se montrant à cet égard plus offensive. La Grande-Bretagne, de son côté, a opté pour la "solution japonaise". Après un rappel des caractéristiques de la nouvelle donne mondiale, chacune des options stratégiques ainsi que ses incidences sur l'emploi, est examinée dans les 3 pays.

**Le chapitre 5** met l'accent sur la **dynamique récente de l'agro-alimentaire en France et en Grande Bretagne**. Partant du constat que dans ces deux pays, les années 80 marquent un tournant, puisqu'après avoir été longtemps créatrice d'emplois, l'industrie agro-alimentaire est devenue désormais destructrice, les auteurs proposent de rechercher les explications dans les deux mutations structurelles auxquelles elle est désormais confrontée : restructuration et internationalisation. Dans cette perspective, apparaissent deux modèles nationaux distincts dus aux particularités de marché, de l'organisation de la production et de la distribution. Cependant de fortes convergences se dessinent imputables à une structuration progressivement oligopolistique de certains segments de la production alimentaire, sous l'impulsion des très grands groupes.

**Le chapitre 6** enfin teste plus l'hypothèse des **délocalisations comme facteur de destruction d'emplois en France et en Italie**. Il s'agit plus particulièrement de se demander dans quelle mesure les réductions drastiques d'effectifs dans ces deux pays résultent de stratégies de délocalisation dans les espaces à faibles coûts de main d'oeuvre. Dans la période actuelle, les auteurs s'interrogent notamment sur l'attraction exercée par les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale). Ce chapitre conduit à confirmer la thèse des délocalisations destructrices d'emplois dans l'habillement mais à apporter des nuances pour le textile. Il confirme aussi l'idée des réponses très différentes à la crise du textile-habillement par les firmes françaises et italiennes, tout en observant une tendance aux délocalisations dans les PECO de la part des firmes italiennes dans la période récente.

L'essentiel des résultats de la recherche est présenté dans ce premier volume. Cependant une lecture complète impose de se reporter au volume des annexes. En particulier, celui-ci est riche non seulement de données statistiques, de schémas mais surtout, il renferme un grand nombre des résultats de l'enquête auprès des entreprises, présentés de manière synthétique. Le volume des annexes est de ce point de vue le complément indispensable à une compréhension plus approfondie des liens entre la globalisation des entreprises et l'emploi dans les pays développés.

## **CHAPITRE 1. LA GLOBALISATION CONTRE L'EMPLOI ? LES FACTEURS STRATÉGIE ET INSERTION TERRITORIALE DES FIRMES MULTINATIONALES.**

**(H. KRIFA)**

La globalisation est désormais un fait établi avec ses avantages et ses inconvénients. Les avantages admis sont ceux de la concurrence internationale qui permet de s'approvisionner à meilleur prix et de conquérir de nouveaux marchés. Les inconvénients s'observent en termes de pertes d'emplois dans un certain nombre de secteurs exposés à cette concurrence internationale. Dans les débats récents, celle-ci est examinée essentiellement sous l'angle de la concurrence des pays à bas salaires. Deux mécanismes destructeurs d'emplois sont alors mis en exergue : celui des importations compétitives et celui des délocalisations. Ils trouvent tous deux leur fondement dans la théorie la plus orthodoxe du commerce international.

La thèse des importations compétitives traite en effet de la question de l'impact des échanges extérieurs sur l'emploi essentiellement du point de vue de la répartition des spécialisations entre Nations. On sait alors que si les pays gagnent globalement à l'échange, les gains ne se répartissent pas uniformément dans la société : certains groupes seront gagnants et d'autres perdants (théorème de Stolper-Samuelson). Le théorème de Samuelson sur l'égalisation des prix des facteurs va même plus loin en énonçant que le libre commerce des marchandises, en l'absence de mobilité internationale des facteurs, a sur la rémunération des facteurs de production le même effet que si ceux-ci étaient mobiles, à savoir l'égalisation de leurs prix. Si on tient pour vrais ces théorèmes, l'arrivée des pays à bas salaires (PBS) dans le commerce mondial doit donc, indépendamment des stratégies d'investissement à l'étranger, avoir un effet dépressif sur les rémunérations des facteurs de production dans les secteurs les plus exposés à la concurrence internationale et provoquer un chômage frictionnel puisque à revenu inchangé, les importations vont se substituer à la production domestique du secteur exposé.

La concurrence des pays à bas salaires est aussi au centre de la deuxième explication dominante : celle qui désigne les délocalisations des pays développés vers les moins développés comme l'une des principales causes du chômage dans les pays industrialisés. Assimilées aux opérations de transfert d'unités de production du territoire national vers l'étranger dont la production est ensuite réimportée, les délocalisations sont considérées comme particulièrement destructrices d'emplois par la conjugaison de deux mécanismes : celui qui s'inscrit dans la séquence fermeture d'une unité sur le territoire national, transfert de production à l'étranger et réimportation d'une part, celui qui amplifie les effets de la séquence précédente en faisant des délocalisations un engrenage intra et intersectoriels d'autre part.

L'une et l'autre de ces explications sont pourtant difficilement recevables. La thèse de l'égalisation des prix des facteurs, aussi séduisante qu'elle puisse paraître, repose sur les postulats contestables qui ne lui permettent pas de prendre en compte le fonctionnement imparfait des marchés, le rôle des multinationales dans la décomposition internationale des processus de production et celui central du progrès technique dans l'explication de la

baisse des salaires des travailleurs non qualifiés<sup>1</sup>. En outre, les importations en provenance des PBS ne représentent qu'une part relativement faible des importations totales (environ 14% en 1992) et du PIB (environ 3,8%) des pays de l'OCDE (source: BIT, 1995)

Quant à celle des délocalisations, sans nier sa pertinence pour certains secteurs ou segments particuliers de production dans lesquels le poids relatif des coûts salariaux est important, elle propose une vision étriquée de la globalisation des firmes, dans laquelle une seule stratégie compétitive est décrite - la stratégie par les prix - et une seule orientation géographique des investissements internationaux est considérée : l'investissement direct vers les zones à bas salaires. Or les économies d'échelle et de variété sont une autre source fondamentale d'avantages compétitifs qui déterminent des stratégies offensives de conquête de parts de marchés et par conséquent de gestion de l'espace international<sup>2</sup>.

Nous proposons une troisième piste d'analyse. Elle accorde une place centrale au déterminant "stratégie" des entreprises en montrant que le modèle adopté par la firme, pour combiner au mieux les caractéristiques de ses activités avec les différences d'abondances factorielles de chaque pays, influence nécessairement le volume, la qualité et la localisation internationale des emplois. Dans cette perspective, les sorties de capitaux productifs comme les entrées obéissent à des motivations de plus en plus complexes qui interdisent d'établir d'un point de vue théorique une relation simple entre la globalisation et l'emploi. Cette dernière ne peut plus se poser en terme de créations/destructions seulement mais en liaison avec les autres impacts sur le marché du travail : formation, qualification, distribution des salaires. Et surtout, la nature de la relation des firmes globales à l'emploi dépend des logiques stratégiques des firmes qui vont conditionner ou non leur stabilité territoriale.

Cette voie d'analyse implique dans un premier temps une compréhension même du phénomène de globalisation (I), l'examen des effets théoriques de l'investissement direct international (II), leur analyse pour les pays développés compte tenu du modèle stratégique adopté par les multinationales globales (III).

<sup>1</sup> Cette idée du rôle important du progrès technique, défendue entre autres par J. Bhagwati (1994), a été nourrie par une étude américaine (citée dans OCDE, 1995) dans laquelle les auteurs montrent que si la libéralisation du commerce devait accroître les inégalités de salaires, cela devrait se traduire par la diminution du rapport main d'oeuvre qualifiée/main d'oeuvre non qualifiée. En effet, dans un pays où on dispose d'un stock donné de travailleurs, la seule façon de réorienter la production vers le secteur compétitif (i.e. le secteur intensif en qualifications) est d'amener les entreprises à économiser sur la main d'oeuvre qualifiée la plus coûteuse. Or l'observation chiffrée conduit à la conclusion inverse : dans toutes les industries manufacturières, le rapport main d'oeuvre qualifiée sur main d'oeuvre non qualifiée a augmenté. Les auteurs concluent au rôle des nouvelles technologies dans la chute de la demande des travailleurs non qualifiés. On trouve aussi ce type de conclusions dans les travaux de l'OCDE (1992) : le déclin de nombreuses industries manufacturières très intensives en emplois non qualifiés n'a guère été compensé par les faibles gains en emplois dans les industries plus avancées technologiquement.

<sup>2</sup> La globalisation ne peut dans ce cas se confondre avec le seul développement des investissements directs vers les pays du "Tiers Monde", même si on observe depuis le début des années 90 une augmentation rapide et soutenue vers les NPI d'Asie (liée à l'entrée de deux pays importants sur le marché des investissements directs internationaux : la Chine et l'Inde) et vers les pays d'Europe Centrale et Orientale. D'après le World Report Investment (CNUCED, 1994), le total des IDE destinés vers les PVD a atteint le chiffre record de 70 milliards de dollars en 1993, soit une augmentation de 125% au cours des 3 premières années de la décennie. En conséquence, si la part des pays en voie de développement se situait aux environs de 24% au cours des années 70, 32% en 1992, elle tourne autour de 40% en 1993.

## I. LA COMPLEXITÉ DU PHÉNOMÈNE DE GLOBALISATION

La complexité du phénomène tient à ce que c'est à la fois un renforcement de tendances passées au niveau des échanges et une rupture stratégique au niveau des firmes et dans une certaine mesure au niveau des Etats.

### I.1. L'essor accru des flux d'échanges

L'appréhension dominante de la globalisation se situe au niveau macro économique et plus précisément dans le mouvement d'internationalisation considéré comme plus intensif et plus organisé depuis la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Plusieurs tendances désignent alors le phénomène.

La première tendance est l'**augmentation des échanges de biens** dans le produit mondial. Entre 1948 et 1993, la valeur du commerce mondial a été multipliée par 6 (3600 milliards de dollars) alors que dans le même temps le PNB n'a fait que tripler (le Monde du 27/12/1994). Cette croissance qui a été non seulement rapide mais aussi soutenue, signifie que la plupart des économies nationales sont à la fois plus ouvertes mais aussi plus liées entre elles. L'augmentation constante du rapport des exportations aux PIB l'atteste (BIT, 1995).

La seconde tendance est celle de la **croissance accélérée des flux d'investissements directs internationaux** (IDI) au cours des trente dernières années. Annuellement, ces investissements calculés aux prix courants du marché ont été multipliés par plus de 10 passant de 104 milliards de dollars pendant les années 60 à 1173 milliards à la fin des années 80. En 1993, les flux d'investissements directs à l'étranger atteignent 1940 milliards de dollars (BIT, 1995).

La troisième tendance est l'extraordinaire progression des **flux de mondiaux de capitaux** liée à l'intégration des marchés financiers et dont les flux d'IDE ne sont qu'une toute partie (CNUCED, 1994)

Enfin, on peut aussi évoquer la **convergence des modes de consommation** et des goûts pour certains produits (modèles Coca-Cola, "Mc DO", "La pizzamania") **ou des modèles culturels et politiques** (thème de la démocratie comme modèle d'organisation politique, le dogme du marché comme modèle d'organisation économique).

La seule exception reste la **faible mobilité de la main d'oeuvre**, même au sein de l'union européenne. D'après certaines estimations, 80 millions de personnes (soit près de 1,5% de la main d'oeuvre mondiale) travaillent dans des pays dont ils ne sont pas ressortissants (Campbell, 1994).

Pourtant toutes ces tendances ne permettent pas de rendre compte de cette mutation de l'économie mondiale qu'est la globalisation, parce que les statistiques macro-économiques restent le reflet d'une vision du monde où les relations économiques internationales se confondent avec les flux de biens de services et de capitaux. Or on sait qu'une part essentielle du commerce international est due aux grandes firmes globales, soit directement (exportations à l'échelle mondiale), soit à travers le développement des échanges internes aux groupes<sup>3</sup>. On sait également que l'essor des investissements directs internationaux (IDI) au cours de la dernière décennie est généralement donné comme preuve du phénomène de mondialisation alors qu'il ne traduit que la poursuite de la "multinationalisation". L'expansion mondiale de l'activité à l'étranger passe de plus en

<sup>3</sup>Les échanges intra-firmes sont estimés jusqu'à 1/3 des échanges mondiaux

plus par de nouvelles formes<sup>4</sup>. Enfin, le fait que l'investissement direct international augmente désormais plus vite que le commerce mondial et le produit mondial depuis le milieu des années 80 signifie que la mondialisation et la croissance mondiale sont désormais portées par les multinationales<sup>5</sup>. C'est ce que sous-entend le titre du rapport de la CNUCED (1992), "Transnational Corporations as Engines of Growth". En revanche, leur contribution à l'emploi mondial reste très modeste (encadré, n°1)

### Encadré 1: les multinationales et l'emploi dans le monde

La contribution des multinationales à l'emploi dans le monde est assez modeste. On estime à quelques 73 millions le total des emplois créés directement par ces firmes, soit 3% de la main d'oeuvre mondiale totale. 60 % des ces emplois concernent les maisons mères principalement localisées dans les pays développés et 40 % dans leurs filiales étrangères. Douze millions de personnes sont employées dans les filiales situées dans les pays en développement

Le BIT estimait à 40 millions le nombre des salariés employés par les FMN dans les pays développés et 4 millions dans les Pays en voie de développement (PVD) au milieu des années 70. Mais le taux de croissance du nombre de personnes employées directement par les FMN est resté très inférieur à celui des flux et stocks d'IDE, avec néanmoins une augmentation des emplois des FMN dans leurs affiliés à l'étranger. Dans les pays développés, il y a eu plutôt échange ou redistribution des emplois existants à travers le développement des fusions acquisitions (F&A), alors qu'en Asie, au Mexique ou dans les PECO, les créations nettes d'emplois ont été plus marquées (activités à forte intensité de main d'oeuvre (OCDE, 1995).

A ces emplois directs, il faut ajouter les emplois indirects. On estime qu'à chaque emploi créé directement correspond au moins un ou deux emplois générés indirectement par les FMN (Parisotto, 1993). Les Nations Unies aboutissent à une évaluation de l'emploi total associé aux FMN de l'ordre 150 millions (CNUCED, 1994).

Certes les FMN assument un rôle croissant dans les économies nationales et les transactions internationales et sont devenues un maillon central de l'interdépendance économique mondiale. Mais la globalisation est un phénomène nouveau par rapport à d'autres étapes des relations économiques internationales parce que ces firmes sont devenues aussi plus efficaces que celles agissant dans un seul pays pour fournir biens et services. Les principales sources de cette efficacité sont dans leur capacité à diversifier leur portefeuille d'actifs spécifiques et de localisations internationales, leurs relations inter-firmes et surtout à internaliser les gains de productivité par la spécialisation des différentes unités qui composent le réseau mondial. C'est ce que nous démontrons dans le paragraphe qui suit.

<sup>4</sup> L'investissement en capital n'est effectivement plus nécessaire pour que la firme s'étende à l'étranger : les années 80 ont été marquées par le développement des formes contractuelles verticales (accords de licence, franchise, contrats de gestion, sous-traitance, etc.) ou horizontales (alliances stratégiques) qui sont aussi l'expression de la globalisation des firmes.

<sup>5</sup> On dénombre actuellement plus de 38 500 sociétés-mères de multinationales (CNUCED, 1995) contre seulement une centaine au début du siècle. Ces sociétés mères et leurs filiales à l'étranger, au nombre de 251 450, (CNUCED, 1995) ont vendu pour 5 235 milliards de dollars en 1993. En 1991, les ventes réalisées à l'étranger s'élèvent à 4 800 milliards de dollars qu'il faut comparer avec le total du commerce mondial des biens et services (4 500 milliards de dollars). Elles sont aussi à l'origine de 73 millions d'emplois directs dans le monde (dont plus de 60% dans les maisons-mères localisées dans les pays développés) et pèsent près du quart de la production mondiale. Mais c'est aussi essentiellement un phénomène des pays développés : les multinationales en proviennent et y dirigent leurs investissements. Par exemple, sur les 37 530 sociétés-mères de multinationales recensées dans le monde en 1992, 91,3 % sont originaires des pays développés, 7,6 % des pays en voie de développement et 1,1 % des Pays d'Europe Centrale et Orientale (Annexe 1, Chapitre 1, volume 2). Ces chiffres qui proviennent de sources officielles sous-estiment sans doute la réalité car de nombreux pays ne considèrent dans leurs statistiques que les firmes d'une certaine taille, en termes de chiffre d'affaires ou d'actifs détenus à l'étranger.

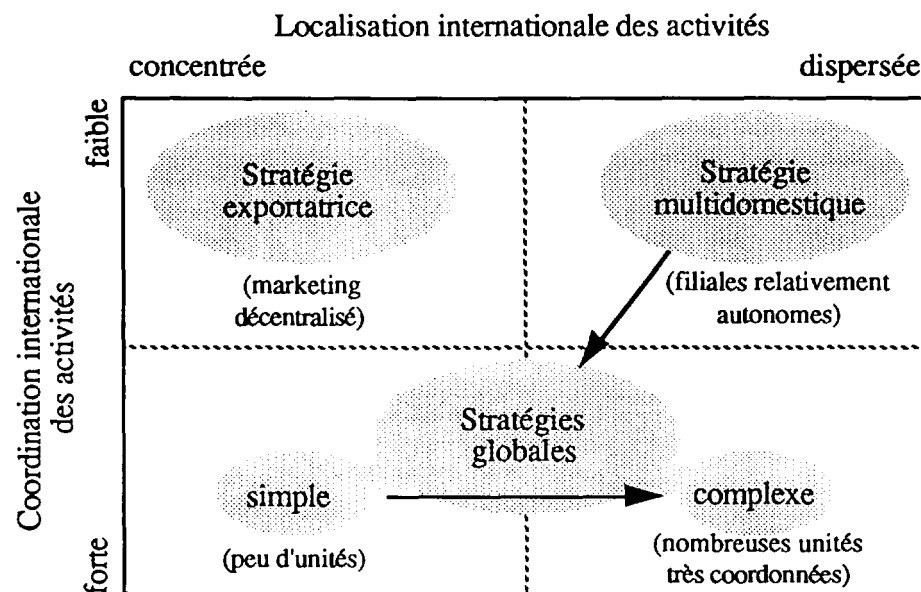
## I.2. La diversification des stratégies des multinationales

Toute une série de motifs poussent les firmes à investir directement à l'étranger : accéder à des ressources indisponibles sur le territoire d'origine (matières premières, technologie, compétences managériales), contourner des barrières techniques et/ou politiques aux exportations, rechercher des lieux de production à faible coût, se rapprocher de la demande finale pour mieux exploiter un avantage compétitif, suivre un client, diversifier internationalement les avoirs pour limiter les risques, répondre à la menace d'un concurrent (jeu oligopolistique), acquérir des actifs stratégiques pour atteindre une taille critique, etc. La plupart d'entre eux reposent sur la volonté de la firme de défendre un type d'avantage compétitif : concurrence par les coûts et les économies d'échelle, concurrence par la différenciation et le renforcement du potentiel d'innovation. Ils conduisent également la multinationale à adopter un modèle d'organisation spatiale dont les caractéristiques stratégiques et organisationnelles propres le rendent plus efficient dans un environnement donné.

### 1. Les trois modèles génériques d'expansion mondiale des firmes

La grille de lecture utilisée dans la plupart des travaux sur les formes d'insertion spatiale des multinationales s'inspire d'un ouvrage édité par M. Porter de 1986. Cette grille repose sur deux critères : la localisation des activités (concentrée ou dispersée) et leur mode de coordination (faible ou fort). Le croisement de ces deux critères permet de construire une matrice décrivant quatre configurations stratégiques : la stratégie exportatrice mondiale, la stratégie multidomestique, la stratégie globale simple et la stratégie globale complexe.

#### Schéma 1 : Les stratégies internationales des firmes



Source : adaptée de M. Porter (1986).

Très simple, cette grille est aussi remarquablement efficace pour décrire les principales stratégies de mondialisation des firmes. Elle rassemble, en effet, deux des principales dimensions de ces stratégies : leur localisation et le mode de coordination entre les unités constituant le groupe. Mais une troisième dimension est absente : la dimension compétitive. Nous lui préférons donc une grille qui fait référence non seulement à la localisation et au degré de contrôle des différentes unités constituant la firme multinationale mais également à d'autres paramètres majeurs de la définition d'une stratégie à savoir : les types de produits, de besoins, de technologies et de services

concernés, les marchés géographiques, ainsi que les sources majeures de l'avantage compétitif et le type de concurrence.

Au risque de forcer le trait, trois grandes formes d'internationalisation peuvent alors être dégagées : la stratégie internationale, la stratégie multidomestique et la stratégie globale; un aperçu des principales caractéristiques est donné dans le tableau suivant (pour plus de détails voir Krifa, Héran, 1995).

**Tableau n°1 Les trois modèles d'expansion internationale**

Critères	International	Multidomestique	Global
<b>Caractéristiques principales de l'environnement</b>			
Système d'information	Stable et répétitif : possibilité de planifier	Assez stable	Complexe : nombreux niveaux de décisions, imprévisibilité de l'environnement
Demande	Homogène : consommation de masse	Variée : diversité des produits en fonction des marchés nationaux	Très variée en qualité, service, délai et prix. Différenciation sur la base de standards mondiaux
Technologie	Intensité capitalistique élevée		Automatisation flexible
<b>Stratégies de développement</b>			
Objectifs	Satisfaire aussi longtemps que possible une demande homogène sur des marchés géographiques différents	Satisfaire une demande sur de nombreux pays mais différenciée localement	Satisfaire une demande mondiale segmentée
Compétition	Fondée sur les économies d'échelle, car les avantages compétitifs reposent sur les coûts et les quantités	Fondée sur la différenciation (qualité et marque), mais sur des marchés segmentés géographiquement (marketing adapté à chaque pays)	Fondée sur la différenciation (qualité, SAV et délai), avec un marketing mondialisé
Gestion de l'incertitude	Par les stocks	Par les stocks	Par la réactivité : flexibilité, production allégée...
<b>Stratégie spatiale</b>			
Objectifs	Exploiter les avantages comparatifs des Nations, en terme d'offre du pays d'origine, en terme de demande pour les marchés étrangers; les dotations initiales déterminent les échanges	Exploiter les avantages de localisation dans chaque pays (coûts, demande); minimiser les coûts de transaction en raison des politiques protectionnistes, des droits de propriété spécifiques, etc.	Exploiter les avantages des économies d'échelle et de l'organisation en réseau (flexibilité, réactivité); s'affranchir des contraintes d'approvisionnement
Modalités	Commerce de produits, de savoir-faire (ventes de licence, accords, etc.)	Création de filiales à l'étranger sous les lois locales, intégrant les spécifications de la demande locale	Abandon de la référence nationale : concentration et spécialisation des sites de production, des activités...
Type d'organisation	Structure pyramidale forte	Hiérarchie faible	Firme-réseau



## 2. *Le modèle international*

La firme a une stratégie internationale dès qu'elle cherche à acquérir des inputs sur les marchés internationaux<sup>6</sup> ou à élargir son marché pour l'écoulement de ses produits<sup>7</sup>. La présence à l'étranger se fait par le commerce, la cession de procédés techniques ou les accords de licence. La politique stratégique de la firme n'est pas menée dans le cadre réellement international mais reste essentiellement centrée sur le pays d'origine.

Dans cette stratégie, toute la chaîne de valeur (conception, production, commercialisation) et le contrôle sont concentrés dans le pays d'origine. Le rôle des succursales à l'étranger se limite à la vente et au service après-vente. C'est donc du point de vue du pays d'accueil que le modèle international pose problème. Les stratégies d'internationalisation ne leur apportent guère d'activités, à part l'implantation de sociétés d'import/export. Cela explique certaines politiques protectionnistes (quotas, droits de douane, réglementations diverses...) mises en place pour obliger les firmes à investir directement dans le pays et dans des usines de production afin d'apporter de la valeur ajoutée (exigence de contenu local...).

Dans une logique de firme, la stratégie internationale est parfaitement rationnelle. Nonobstant les coûts de transport, la firme exploite au mieux les dotations factorielles internationales pour ses approvisionnements et l'homogénéité relative des modèles de consommation pour l'écoulement de ses produits. Elle peut consolider ses positions sur son marché domestique, prolonger la vie d'un produit ou conquérir de nouvelles parts de marchés à l'étranger. La baisse des coûts de transport ne peut que renforcer une telle stratégie.

## 3. *Le modèle multidomestique*

Si le modèle international exploite avant tout la standardisation et l'homogénéité des marchés, la logique multidomestique est fondée sur les avantages de la différenciation géographique : il s'agit de produire les biens adaptés aux besoins des clients, en raison des différences dans les modèles de consommation. La firme est présente par la production, avec des unités conçues pour répondre ces besoins locaux et des stratégies distinctes pour chacun des pays d'implantation.

Pour cela, la multinationale se gère comme un portefeuille d'activités indépendantes où pratiquement une stratégie par pays est adoptée. Les différentes filiales du groupe produisent, pour chaque marché national, des produits adaptés aux caractéristiques de ce marché (M. Porter, 1986). A la limite, chaque filiale fabrique toute la gamme des produits de la société-mère et réalise tous les stades de production avec peu ou pas d'achats aux autres unités du groupe. C'est une "filiale relais" dans le sens où c'est une reproduction de la société mère à l'étranger (Michalet, 1976) et une entreprise d'une certaine façon locale par son type d'insertion territoriale. Le volume de production de chacune qui est limité par la taille du marché national "peut être inférieur à celui qui permettrait

<sup>6</sup>Ce fut notamment le cas dans les secteurs de matières premières dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle pour exploiter des gisements ou des produits primaires (pétrole, extraction et mines, agriculture, conserveries...). Elle peut déboucher sur des investissements directs à l'étranger dès que les conditions d'accès à ces sources sont rendues plus difficiles. Les produits sont alors exportés à la société mère ou à d'autres sociétés affiliées, ce qui se traduit par un mouvement de matières à l'intérieur du groupe avec des prix de cession internes.

<sup>7</sup>La logique exportatrice est avantageuse si les produits commercialisés à l'étranger sont les mêmes que ceux du pays d'origine et la production concentrée dans celui-ci. La vision du marché est alors directement mondiale car les marchés géographiques sont sélectionnés en fonction de leur relative similitude avec le marché d'origine. Le marketing est aussi unifié dans le monde. La firme peut alors bénéficier du maximum d'économies d'échelle grâce à un processus de production utilisé de façon intensive (standardisation du produit, marchés non spécifiques).

l'abaissement maximum des coûts unitaires de fabrication" (J. Savary, 1991). La compétition reste limitée à chaque pays.

La société-mère laisse beaucoup d'initiatives aux filiales (production, adaptation locale des produits, marketing, distribution...). La coordination et le contrôle s'effectuent essentiellement à travers les relations personnelles entre les dirigeants du groupe et les responsables des filiales. Les filiales sont des centres de profit en soi et sont jugées sur leurs résultats financiers et commerciaux. Un système de contrôle financier simple permet la consolidation des comptes, la gestion des sorties de capitaux et les rapatriements de dividendes. Cependant, ce type d'organisation peut déboucher sur un renforcement du contrôle notamment lorsqu'il s'agit de transférer les connaissances et le savoir-faire à des environnements étrangers moins avancés en technologie (Bartlett et Ghoshal, 1991).

#### 4. *Le modèle global*

La caractéristique essentielle du modèle global qui émerge dans les années 80 est qu'il combine deux critères apparemment contradictoires: le critère d'efficacité (minimisation des coûts) avec celui de la différenciation (bénéficier des effets de la proximité des marchés et des consommateurs).

Au niveau de la production, le critère d'efficacité fonde la spécialisation des unités de production par type de produit ou par stade de production dans les zones géographiques où les conditions de production sont les plus favorables puis une combinaison de la production à proximité des marchés<sup>8</sup>. Les usines sont dimensionnées pour fournir une zone de marché plus large que le marché local, par exemple le continent, voire le monde (ce qui entraîne nécessairement le développement des échanges intra-groupe).

Le mécanisme des économies d'échelle fonctionne pleinement lorsque la firme peut exploiter les avantages de l'homogénéisation et la standardisation (cas de la stratégie internationale). Dans les industries globales aussi des entreprises de même métier sont en concurrence pour la domination d'un marché mondial approvisionné avec des produits similaires. Mais comme nous le verrons ci-après, la tendance à l'homogénéisation croissante des produits consommés<sup>9</sup> est contrecarrée par celle opposée de l'individualisation des manières de consommer. Ceci explique l'importance croissante des stratégies locales des firmes ainsi que la fourniture de produits sur mesure<sup>10</sup> et par opposition l'affaiblissement des stratégies exportatrices fondées sur la fabrication en masse de produits standardisés. C'est ainsi que les groupes Citroen, Peugeot, Renault ou

<sup>8</sup>Dans le cas d'une spécialisation par produit, les filiales nationales importent en provenance des autres filiales de la zone les produits du groupe non fabriqués sur place et exportent leurs productions vers les pays où ces produits ne sont pas fabriqués. Il s'agit d'intégration horizontale transnationale. Dans le cas où les unités sont spécialisées sur un stade du processus de production — ce qui suppose que cela soit techniquement possible — et situées dans différents pays, deux types d'organisation sont alors possibles : 1) l'organisation en chaîne où la production de chaque unité est expédiée à une autre unité qui l'utilise comme input et ainsi de suite jusqu'à la dernière unité d'assemblage ; 2) l'organisation en grappe où chaque unité expédie l'élément qu'elle fabrique à l'unité d'assemblage. Il s'agit d'intégration verticale transnationale (Dicken, 1992).

<sup>9</sup>Dans le cas de Coca Cola, par exemple, depuis les années 50, la même stratégie est poursuivie virtuellement dans le monde : la même marque, la même formule concentrée, le même positionnement stratégique, le même message publicitaire ce qui autorise des économies d'échelle dans la production, l'administration, la R&D, le marketing, la distribution, etc.

<sup>10</sup>L'informatique illustre bien ce phénomène : le produit proposé et demandé est de plus en plus un bien-service. La composante immatérielle de la production s'accroît. La multiplicité des solutions possibles à un problème donné détruit l'unité du marché et explique l'instabilité générale du secteur. Comme dans les secteurs matures, la compétition par les prix reste essentielle. Mais les firmes sont contraintes de jouer sur la compétitivité hors-prix déterminée essentiellement par les aspects de qualité, délai et services, autrement dit sur des aspects spécifiques de la prestation sur mesure et donc sur le caractère localisé de la production.

Fiat ont tous une stratégie globale qui s'appuie sur des produits "standardisés" pour profiter de la taille du marché mondial. Mais en même temps, ces firmes s'adaptent aux conditions spécifiques des marchés géographiques visés. En définitive, **le modèle global semble plus efficient dans un environnement plus instable parce qu'il gère au mieux la tension entre standardisation et différenciation, globalisation et localisation.**

La gestion globale pousse la firme à rechercher constamment une complémentarité entre des solutions opposées permettant de combiner les avantages et d'échapper aux inconvénients. Elle est ainsi conduite à :

- . rechercher des économies d'échelle en centralisant telle ou telle fonction pour des raisons stratégiques, technologiques ou financières (recherche, achats, marketing...), tout en décentralisant d'autres fonctions pour mieux coller aux exigences du marché (développement, distribution...);
- . jouer la concurrence entre établissements (par exemple, la fabrication dans des usines soeurs) et la coopération dans tel autre (par exemple, la R&D);
- . internaliser certaines activités stratégiques (par exemple par rachat de PME innovantes...) et externaliser d'autres activités plus banales ou trop éloignées des métiers de base ; par exemple, AMSTRAD en Angleterre, SWATCH en Suisse, NIKE aux USA ont externalisé la plupart de leurs activités localisées de production et de vente à l'échelle mondiale, se contentant de gérer une structure globale en termes de conception des produits, de publicité, de marketing. C'est ce qu'on appelle des "Hollow Companies" qui présentent l'avantage dans une logique de firme de s'affranchir de la contrainte spatiale tout en exploitant celui d'une insertion multiterritoriale.
- . chercher à échapper aux particularités nationales pour éviter de coûteuses adaptations tout en souhaitant s'insérer localement pour mieux profiter des ressources spécifiques locales (par exemple Coca Cola).
- . adopter une approche mondiale du marché et de la concurrence. Les produits sont lancés simultanément sur plusieurs marchés pour amplifier l'effet d'annonce. Les firmes s'efforcent d'uniformiser le marketing dans le monde entier, etc. tout en ayant pour un même produit des prix différents selon les caractéristiques de chaque marché.

Cet éclectisme peut poser quelques difficultés :

- . Tout d'abord des tensions subsistent entre deux solutions opposées et des arbitrages sont souvent nécessaires pour fixer la frontière. Par exemple, il n'est pas facile d'imposer à deux établissements la concurrence dans certains domaines et la coopération dans d'autres.
- . Ensuite, une refonte permanente des solutions adoptées est difficilement praticable. Un minimum de stabilité est nécessaire à la mobilisation des personnels et à l'instauration de relations de confiance avec les fournisseurs, les clients, les institutions locales...

Ces difficultés sont à l'origine d'une **gestion plus centralisée par la société-mère**, avec une forte coordination de toutes les opérations et des échanges importants d'informations. Les filiales ont peu d'initiatives et sont jugées sur leurs performances techniques et sur leur aptitude à satisfaire les objectifs du groupe dans son ensemble. Elles ne maîtrisent plus ni la R&D, ni le marketing, ni même la production (elles ne réalisent plus toute la gamme des produits, ni tous les stades de fabrication). Elles ne sont plus que des pièces dans le dispositif d'ensemble du groupe multinational. Les gestionnaires, de diverses nationalités, ne s'identifient plus à un pays mais recherchent une optimisation à l'échelle mondiale. La société-mère centralise l'activité de recherche, coordonne la politique commerciale et la logistique et optimise l'organisation internationale de la production<sup>11</sup>. La mise en place d'un réseau mondial de

<sup>11</sup> Dans la réalité deux modèles d'organisation globale sont cependant possibles (M.C. Belis-Bergouignan et alii, 1992) :

communication interne au groupe est souvent l'outil indispensable d'une telle organisation (J. Savary, 1991).

A une gestion plus centralisée des relations inter-unités répond **l'organisation résiliable** des rapports du groupe avec les firmes clients, fournisseurs et concurrents. Cette solution permet la spécialisation et la différenciation de chaque composante en fonction de ses avantages spécifiques et une flexibilité/réactivité meilleure de l'ensemble (Delapierre & Michalet, 1989, p. 34). La configuration en réseau présente ainsi l'avantage d'atteindre simultanément et dans le même domaine plusieurs objectifs jugés traditionnellement irréductibles: réduction des coûts, accroissement de la qualité et des délais, flexibilité et réactivité. Elle s'inscrit principalement dans le cadre de la diffusion du mode d'organisation intégrée aux relations inter-firmes via notamment les stratégies d'externalisation des firmes multinationales depuis qu'elles "butent" sur les limites de l'internalisation (Delapierre & Michalet, 1989). Cependant, contrairement à ce que suggère le terme, le réseau n'est pas une mise à plat des relations extérieures (une absence de toute hiérarchie), mais leur structuration à travers une hiérarchisation [spécialisation des partenaires. Une responsabilité de la coordination et du contrôle- est toujours indispensable. Mais elle peut être soit fixe : c'est le rôle de la firme pivot, soit tournante : chaque firme partenaire l'assume à tour de rôle au gré des projets. De plus, le renforcement des liens entre partenaires spécialisés instaure inévitablement des barrières à l'entrée et à la sortie. Autrement dit, pour être efficace, le réseau instaure certaines rigidités (Delapierre & Michalet, 1989, p. 34). Dans le cas de la firme-réseau (configuration verticale), l'évolution est manifeste : l'instauration de relations privilégiées avec quelques fournisseurs (ou clients) relègue au second plan les autres fournisseurs (et clients)<sup>12</sup>. Dans le cas du réseau de firmes (configuration horizontale), l'évolution est semblable même si elle est moins visible. L'absence de firme pivot ne supprime pas la nécessité d'une coordination et d'un contrôle même s'ils sont assurés à tour de rôle par les partenaires suivant les projets et leurs compétences. Les districts industriels relèvent clairement de ce fonctionnement mais probablement aussi certaines alliances stratégiques dans les oligopoles mondiaux à base de connaissance.

**La globalisation est une recherche de l'efficience par la firme à l'échelle mondiale qui la conduit à combiner plusieurs stratégies** : viser un marché toujours plus large, minimiser les coûts, se rapprocher du marché, contourner les barrières protectionnistes, etc.), **dans le cadre d'oligopoles mondiaux, sur des espaces différents et en jouant de ses compétences organisationnelles à l'échelle planétaire.** Dans cet esprit, c'est la stratégie même de la firme qui devient globale dans la mesure où elle peut exploiter des ressources à l'échelle mondiale, en utilisant des modèles organisationnels efficaces et où sa position compétitive est significativement influencée par les autres compétiteurs de l'oligopole mondial. Mais l'exploitation de ces caractéristiques ne pouvait être réalisée sans la libéralisation des transactions internationales.

- **la firme transrégionale** où plusieurs centres spécialisés d'activités sont regroupés en espaces économiques régionaux intégrés (concentration de la localisation), mais avec un contrôle hiérarchique qui reste très fort.
- **la firme multirégionale** où même si l'espace de la firme est divisé en grandes régions, correspondant aux grands marchés continentaux, au sein de chacune d'elle, la coordination, quoique toujours forte, peut être en partie déléguée à des centres intermédiaires. Ces centres intermédiaires (des directions régionales) auront une autonomie de décision pour constituer une gamme propre de produits même si l'initiative reste contrôlée par la société-mère. En fait, ce type d'organisation correspond à la nécessité de gérer le dilemme global-local (cf. Krifa, Héran, 1995). La division régionale de la firme est contrainte par la nécessité de s'adapter au local, et propose une gamme de produits adaptée mais tout en respectant l'objectif d'économie d'échelle.

<sup>12</sup> L'exemple de l'industrie automobile est bien connu : la sélection des fournisseurs et la mise en place d'un partenariat avec les meilleurs a provoqué la hiérarchisation du secteur : une masse de PME se retrouvant reléguée au niveau de fournisseur de second rang, c'est-à-dire de sous-traitant des partenaires de l'industrie automobile (de Banville & Chanaron, 1993)

### I.3. L'affaiblissement des obstacles aux échanges.

La plupart des tendances liées à la mondialisation sont généralement expliquées par l'ouverture des frontières et les progrès considérables en matière de communications. Il est vrai que le principal facteur qui a permis l'expansion des échanges a été la mise en place d'un système commercial libéral dans le cadre du GATT. Celui-ci a conjugué des mesures en faveur de la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires et la libéralisation des mouvements de capitaux<sup>13</sup>. De même, les techniques de l'information et de la micro-électronique ont joué un rôle fondamental dans les capacités de contrôler et d'intensifier les relations transfrontalières, rôle déjà largement évoqué par les chercheurs (Dicken 1992, Campbell, 1994)<sup>14</sup>. Les coûts relatifs aux obstacles à l'échange pèsent désormais moins que les disparités monétaires (la sous-évaluation ou la surévaluation des monnaies)<sup>15</sup>, hormis quelques exceptions.

Mais ce type d'explication ne permet pas de comprendre pourquoi l'élimination ou l'affaiblissement de ces barrières à l'échange qui aurait dû réduire la nécessité de recourir aux IDE (investissements directs à l'étranger) et permettre plutôt le développement des exportations comme le prescrit la théorie, s'est au contraire accompagnée d'une expansion des investissements. Ce paradoxe apparent s'explique si on le confronte à deux autres tendances: l'intégration régionale et les stratégies des multinationales.

La libéralisation commerciale s'est en effet conjuguée avec la constitution de blocs commerciaux : en Europe (CEE, Union Européenne), en Amérique du Nord (ALENA) et dans une certaine mesure en Asie (ASEAN, APEC). Dès lors, pour les firmes non originaires de la zone, l'Investissement direct à l'étranger (IDE) a constitué la meilleure façon, sur le plan stratégique, de composer avec l'intégration régionale. Ce fut le cas notamment lors de la mise en place du marché unique européen qui a poussé les firmes américaines et japonaises à investir en Europe dans la crainte d'une montée du protectionnisme. A l'intérieur des zones elles-mêmes, la libération des mouvements de capitaux a conduit les entreprises à exploiter par les investissements directs l'hétérogénéité de ces zones, en particulier du point de vue des conditions de production. Il devenait plus facile d'installer des usines dans les pays partenaires pour ensuite réimporter dans le pays d'origine, en raison des barrières tarifaires et non tarifaires moins élevées. Ces stratégies ont été d'autant plus utilisées que certaines des mesures prises au niveau des Etats ont aussi débouché sur des distorsions aux règles de concurrence (cf. notamment les politiques nationales favorisant le "dumping social" et/ou le "dumping monétaire" comme la politique de dévaluation compétitive de la Grande Bretagne ces dernières années). Tout ceci explique l'intensification des échanges à l'intérieur des grandes zones intégrées.

Ces faits permettent de mettre le projecteur sur un point insuffisamment pris en compte par la théorie économique : le facteur stratégie et organisation des multinationales. En

<sup>13</sup>En 45 ans, le Gatt a permis de réduire de 40% à 5% le niveau moyen des tarifs douaniers appliqués par les pays industrialisés (Le monde du 27/12/1994). En outre, la déréglementation des marchés des capitaux et notamment des mouvements à court terme a créé l'une des conditions de la globalisation de la finance

<sup>14</sup>Depuis 1927, le coût d'une communication téléphonique a été divisé par 100 et l'indice mesurant le coût du fret (et des assurances) dans le transport international par 2 entre 1970 et 1990 (Veltz 1996) En accélérant la vitesse des communications et en réduisant leurs coûts, en interconnectant en temps réel les marchés financiers mondiaux, en facilitant la coordination entre les unités de production d'un même groupe dispersées à travers le monde, en intensifiant la commercialisation des services, et en améliorant la diffusion des idées par des moyens de communication mondiaux, les techniques de communication ont favorisé la diffusion plus large des informations et des nouveaux modèles de production et d'organisation du travail. Ils ont permis ainsi d'abolir le temps et la distance.

<sup>15</sup>A noter que les firmes multinationales utilisent de plus en plus les techniques financières pour réduire les incertitudes liées à cette forme d'instabilité au point que celles-ci constituent même un outil commercial (les swaps d'intérêt ou de taux de change).

effet, la nouvelle donne liée à l'affaiblissement des obstacles aux échanges s'est aussi accompagnée d'une mutation des conditions de compétition. Dans cet environnement au demeurant fort instable, les firmes individuelles peuvent de moins en moins rester à l'abri de leurs marchés nationaux pour survivre et être compétitives. Ainsi, de macroéconomique, la mondialisation devient de plus en plus un sujet de microéconomie en se résumant dans le comportement des acteurs États (processus de régionalisation) et des firmes (globalisation).

#### **I.4. La pression compétitive et l'instabilité accrue de l'environnement des firmes**

Chez les économistes, l'explication de l'expansion mondiale ressort soit de la volonté des firmes d'exploiter leurs avantages monopolistiques du fait de l'imperfection des marchés, soit de leur volonté de réduire les coûts de transaction avec leur environnement. Ces deux explications trouvent leurs limites dans la structuration oligopolistique des marchés à l'échelle mondiale et dans l'extension des nouvelles formes d'investissement (alliances, accords). Notre explication est que les motifs d'investissement à l'étranger et les modèles d'organisation mis en place doivent être rapprochés des mutations de l'environnement des entreprises. La stratégie de globalisation peut être ainsi analysée comme l'adaptation à un environnement devenu particulièrement instable en raison de changements en profondeur de l'état de la concurrence, de la technologie et de la demande.

. **La globalisation de la concurrence** traduit son élargissement à l'échelle mondiale. La nécessité d'accéder plus rapidement sur les grands marchés explique le développement rapide des fusions-acquisitions. Mais les positions concurrentielles sur les grands marchés continentaux sont désormais perçues comme fortement interdépendantes du fait de la structuration oligopolistique des marchés. Sans que la segmentation géographique des marchés ne disparaisse totalement, une vision mondiale s'impose aux firmes, non seulement par la nécessité de gérer des effets d'échelle sur des gammes de produits différenciés, mais aussi pour mobiliser des ressources élargies et diversifiées. La stratégie de la firme se conçoit par réaction à celle de ses concurrents dans l'oligopole mondial (informatique-électronique, automobile, chimie-pharmacie, l'agro-alimentaire pour certains segments) ce qui en multiplie les effets. **L'exacerbation de la concurrence** qui en résulte conduit à un nouvel état d'esprit où la compétition devient un véritable outil au service d'une "machine de guerre" et à une situation d'instabilité renouvelée.

**L'accélération du progrès technique et les mutations rapides de la technologie nourrissent aussi cette instabilité.** Elles se traduisent notamment par un raccourcissement des délais entre la découverte scientifique et la mise du produit sur le marché<sup>16</sup>. Simultanément, les cycles de vie des produits se réduisent considérablement et les firmes lancent de nouveaux produits sans attendre l'amortissement des anciens<sup>17</sup>. Le raccourcissement du cycle de vie et la complexité technologique augmentent les coûts fixes notamment en recherche-développement. Ceci rend de moins en moins probable le fait qu'une firme détienne seule l'ensemble des ressources et compétences nécessaires pour développer des programmes de recherche aussi lourds. Parce que **les barrières à l'entrée des secteurs** sont devenues plus importantes, la recherche des économies d'échelle et d'envergure nécessaires impose des **stratégies d'accords et d'alliances**

<sup>16</sup> Alors qu'à la fin des années 40, il fallait encore plus de 10 ans pour qu'une nouvelle technologie atteigne le stade de la commercialisation, il n'a fallu que 5 ans entre l'invention des microprocesseurs en 1971 et leurs utilisations dans un grand nombre de domaines : l'électronique industrielle, l'électroménager, les jeux électroniques. Aujourd'hui, quelques mois suffisent dans le cas précis des microprocesseurs

<sup>17</sup> Le problème est bien résumé par Dominique de Calan, responsable de la formation au CNPF " La Traction Avant de Citroën a duré quarante ans, la DS19 a duré vingt ans, la R25, dix ans. Aujourd'hui, une famille d'ordinateurs apparaît tous les ans, un nouveau logiciel tous les six mois". (Nouvel Observateur 19-25 septembre 1996).

pour partager les coûts. En même temps, ce type de stratégie permet de mieux gérer la montée de l'incertitude tout en favorisant l'instabilité des frontières entre firmes et entre industries.

Les exigences de délais de plus en plus courts pour concevoir, développer, fabriquer et livrer les produits ont pour origine **les mutations de la demande**. On assiste, d'une part, à une homogénéité croissante des produits consommés dans le monde fondée sur la formation d'un standard mondial des modes de consommation, voire des modes de vie et, d'autre part, à une tendance contraire menant à l'individualisation des manières de consommer : le consommateur, de mieux en mieux informé, cherche un produit conçu pour lui, répondant de la meilleure façon à ses besoins... ou à son désir de se distinguer. Mais cette évolution de la demande résulte aussi des politiques de différenciation des produits menées par les firmes elles-mêmes.

**Dans ce contexte plus instable, les firmes perdent la possibilité de choisir le champ concurrentiel de l'affrontement.** La sélection d'un axe unique - qualité, coûts de production, nouveauté... - expose au danger de voir apparaître des concurrents sur un champ différent, soutenus par un avantage compétitif particulier. Comme la compression des cycles de vie et la globalisation de la concurrence font que les firmes ont moins de temps pour réaliser les ajustements stratégiques nécessaires, la gestion tend à se faire en temps réel. Par conséquent, contrairement aux recommandations traditionnelles (M. Porter, 1982) où la firme doit choisir une stratégie générique et une seule (la domination par les coûts, la différenciation ou la spécialisation), dans nombre de secteurs aujourd'hui les firmes doivent jouer à la fois sur les coûts et sur la productivité, sur la qualité et sur les délais. **Flexibilité et réactivité** deviennent les nouveaux outils stratégiques dans un environnement caractérisé par l'instabilité et l'incertitude. Mais comme cet environnement est aussi celui de l'ouverture des frontières, ces outils se conçoivent dans un espace plus large que le seul territoire national. Il s'agit d'être flexible et réactif dans un espace concurrentiel mondial. Bien plus, et c'est probablement là que se trouve tout l'enjeu de la globalisation aujourd'hui, la géographie devient l'un des ressorts essentiels d'une gestion plus rationnelle des activités de la multinationale qui peut le mieux exploiter les disparités internationales des conditions de production et de valorisation.

La firme globale est effectivement mieux armée pour exploiter simultanément les possibilités de différencier les marchés et les produits, de produire à des coûts faibles, de se protéger des fluctuations de taux de change, des grèves, des variations cycliques des marchés ou de toutes autres perturbations. Bien plus, en tant que configuration complexe d'actifs et de capacités organisationnelles, elle peut se garantir face à l'incertitude, en s'assurant un maximum de flexibilité et de rationalité. Pour de nombreux chercheurs, ce type de firme apparaît alors comme le modèle d'organisation " idéal", la norme que doivent suivre les firmes aujourd'hui. Mais la firme globale est-elle l'idéal du point de vue des territoires ? On pourrait le supposer au regard de la compétition accrue des pays pour attirer aujourd'hui les multinationales. La question est plus complexe comme il est possible de le voir à propos de l'impact sur l'emploi.

## II. LES EFFETS THÉORIQUES DE L'INVESTISSEMENT DIRECT INTERNATIONAL (IDI) SUR LES PAYS D'ACCUEIL ET D'ORIGINE

l'IDI est l'un des vecteurs privilégiés de l'internationalisation des firmes et le plus facilement observable. Il est aussi l'outil le plus souvent retenu dans la réflexion traitant des impacts des FMN sur les économises. La théorie économique s'est efforcée de définir les effets statiques et les effets dynamiques de l'IDI. Les premiers concernent l'impact sur le niveau de richesse des pays. Les seconds prennent en compte "l'effet développement"

des mouvements de capitaux productifs, autrement dit la manière dont les IDI peuvent provoquer durablement un changement dans les conditions de croissance.

### II.1. Les effets statiques

Le socle théorique de l'analyse reste pour l'essentiel le cadre de la théorie néoclassique dont les hypothèses sont rappelées dans l'encadré 2.

#### Encadré 2: Les hypothèses du modèle néoclassique de base

- . plein emploi de toutes les ressources productives
- . Concurrence parfaite sur marchés: les prix des produits et des facteurs de production sont déterminés par le marché.
- . Les fonctions de production des pays sont homogènes et linéaires.
- . Les facteurs de production sont rémunérés à leur productivité marginale.
- . Immobilité internationale des facteurs de production dont le capital. Mais celui-ci est mobile entre les secteurs à l'intérieur d'un pays.
- . L'épargne des ménages est déterminée sur la base de leur préférences et elle est totalement réinvestie.
- . Absence d'économies externes

L'objectif des modèles élaborés dans le prolongement de la théorie du commerce international de base est de rechercher l'allocation optimale du capital en économie ouverte et de ses effets sur les pays d'origine et d'accueil.

Le modèle standard suppose deux pays: le pays d'origine A et le pays d'accueil B. Ils échangent entre eux un seul bien. En accord avec la théorie néoclassique, les facteurs sont rémunérés à leur productivité marginale et avant l'ouverture, chaque pays finance ses investissements par son épargne intérieure. En l'absence de distorsions, le taux d'intérêt est égal à la productivité marginale du capital.

L'ouverture des marchés va provoquer un mouvement du capital du pays A vers le pays B parce qu'on suppose l'existence d'un différentiel de rendement des capitaux favorable à ce dernier. Le processus de réallocation du stock de capital se produit jusqu'à la disparition de ce différentiel et au profit des deux pays. Le pays d'accueil (ou emprunteur des capitaux) voit sa production augmenter. Une partie de ce supplément de produit national sera en partie absorbée par les travailleurs sous forme de rémunération additionnelle (MacDougall, 1972). En revanche, le pays d'origine voit sa production baisser mais celle-ci est compensée par les revenus tirés de l'investissement à l'étranger (royalties, bénéfices rapatriés, prestation de services aux filiales du réseau, etc.).

Au total, les mouvements de capitaux sont avantageux pour les deux pays puisqu'ils contribuent à l'augmentation de leur produit national mais avec des effets divergents en terme de redistribution des revenus. Dans l'économie d'accueil, les salaires réels sont supposés augmenter alors que dans celle du pays d'origine l'exportation des capitaux se fait au profit du capital et au détriment du travail. Ce dernier voit sa rémunération baisser.

Mais l'effet redistributif sur les revenus est soumis à deux autres exigences. La première est qu'on suppose un mouvement unilatéral des capitaux de A vers B. Si on introduit la possibilité de mouvements dans les deux sens, l'entrecroisement des capitaux peut avoir des effets divergents sur le bien-être des deux pays (Gannage, 1985). Cette divergence tient à la prise en considération des débits et crédits issus de la rémunération des flux d'IDE à double sens entre les deux pays. Si l'investissement que réalise le pays A à l'étranger lui est profitable (augmentation des profits), le reste va plutôt au pays d'accueil (incidence sur les salaires et les impôts). Par contraste, tous les revenus issus du produit national augmentent le revenu domestique. Une divergence est donc possible entre l'optimum privé se fondant sur un différentiel de rendement net des capitaux (c'est à dire après imposition dans les deux pays) et l'optimum social fondé sur les intérêts nationaux.



Cette divergence peut-elle être corrigée par une politique restrictive des IDE? Si le pays A demande à ses investisseurs dans le pays B de rapatrier leurs investissements, ce qui équivaut en fait à une restriction de ses investissements directs à l'étranger (Gannage 1985), il bénéficiera, du fait de ce capital additionnel, d'un produit additionnel. En contrepartie, il perdra les revenus qu'il tirait de ses capitaux à l'étranger. Si le produit additionnel est supérieur aux revenus tirés de l'étranger, il y aura augmentation du bien être national. Seulement, cette solution n'est envisageable qu'à court terme; à long terme, le pays d'origine court le risque d'une politique de rétorsion du pays d'accueil.

La deuxième exigence porte sur la prise en compte des avantages comparatifs des Nations. Pour simplifier de nouveau l'analyse, considérons deux pays A et B, deux biens X et Y et deux facteurs de production (le capital et le travail). Restons aussi dans le raisonnement néoclassique. On suppose que la structure de l'échange entre les deux pays dépend des dotations relatives en facteurs de production de chacun des deux pays<sup>18</sup>. Le pays A présente un avantage comparatif à produire et à exporter le bien X à forte intensité capitalistique tandis que le pays B a un avantage comparatif dans la production et l'exportation du bien Y intensif en travail.

Si on définit le capital comme "un facteur homogène, ayant un caractère général s'avérant comme mobile entre les secteurs de l'économie" pour envisager la mobilité internationale du capital (Gannage 1985, p.166) et si le pays B décide l'introduction d'un tarif douanier pour limiter l'importation du bien X, à forte intensité capitalistique (Mundell, 1957), un déplacement de capital s'opérera de A vers B. En conséquence, l'industrie à forte intensité capitalistique sera encouragée à produire davantage au détriment de l'industrie à moindre intensité capitalistique dans le pays B. Le phénomène inverse aura lieu dans le pays A. L'accroissement de la production du bien Y et la diminution du bien X dans le pays B est compensée par l'accroissement de la production du bien X et la diminution de la production du bien Y dans le pays A<sup>19</sup>.

Les flux de capitaux de A vers B durent tant qu'il y a une différence de prix relatifs de facteurs. Lorsque ceux-ci sont redevenus égaux, les transferts cessent mais le commerce est mort. **Le mouvement de capitaux s'est substitué au mouvement des produits pour égaliser les prix des facteurs** et les pays sont devenus identiques sur le plan des dotations factorielles. Revenu et production restent inchangés dans les deux pays puisque l'Investissement Direct Étranger (IDE) ne produit pas d'économies externes.

Dans la réalité, de nombreux investissements peuvent avoir comme première motivation celle de contourner les barrières à l'échange comme les tarifs douaniers ou les barrières non tarifaires. Mais on observe aussi qu'une politique de réduction du protectionnisme ne provoque pas de désinvestissement et un retour vers une politique d'exportation. Le protectionnisme n'est jamais le seul déterminant dans l'IDE. Et surtout, la thèse de la substituabilité entre échanges de produits et de capitaux n'est recevable que parce que le capital est considéré comme un capital monétaire donc abstrait et volatile. Or dans la réalité, le mouvement de capital se diffuse en revêtant la forme d'investissements directs i.e. une combinaison de capital monétaire, de qualification dans l'organisation, de

<sup>18</sup>Les théories traditionnelles du commerce international ont mis l'accent sur les disparités des pays en termes d'offre c'est à dire en termes de coûts de fabrication des produits. Dans le premier grand modèle de l'échange international, celui de Ricardo, l'origine des différences de coûts se trouve dans les différences dans la productivité et de qualité de travail (techniques différentes). Dans le modèle néoclassique (celui d'E. Heckscher et B. Ohlin), les différences de coûts sont expliquées par les différences de dotations factorielles (i.e. les quantités de facteurs possédées par les pays), les pays étant supposés avoir les mêmes technologies.

<sup>19</sup>Un changement de structure de l'échange s'opère entre les deux pays car en situation de libre-échange, la croissance d'un facteur de production engendre l'augmentation de la production du bien intensif en ce facteur, et la diminution de la production en l'autre facteur (théorème de Rybcynski). Ce résultat suppose que les prix des biens restent constants.

connaissance technique. En admettant cette définition du capital (Kojima, 1978) et l'hypothèse supplémentaire que les pays sont différents en termes de dotations de facteurs mais aussi de technologies (Purvis, 1972), on trouve au contraire une relation de complémentarité entre les mouvements internationaux de marchandises et de biens. Ces effets apparaissent lorsque dans le pays d'accueil se développent les industries à intensité de travail et se contractent les industries à intensité de capital. Le phénomène inverse se produit dans le pays d'origine: contraction des activités des industries intensives en travail et développement des activités intensives en capital. Dans ce cas, les 2 pays deviennent compétitifs à la fois dans leur capacité d'exportation du bien X et d'importation du bien Y et inversement. **L'IDE est ainsi créateur d'échange international quand il porte sur des industries pour lesquelles le pays d'origine est comparativement désavantagé.** En effet, comme le mouvement de capital ne se limite pas au seul élément capital mais se diffuse de manière spécifique et graduelle dans une industrie déterminée en transformant la fonction de production, l'économie d'accueil bénéficie d'un **transfert de connaissance** sous la forme d'avantages spécifiques tels que la formation de la main-d'oeuvre, le transfert des techniques de production et d'organisation, l'amélioration de la productivité etc. Par contre, si le pays d'origine opère un investissement étranger dans les industries où il possède un avantage alors l'IDE peut s'avérer destructeur d'échanges car les transferts de technologie et de techniques organisationnelles n'ont pas lieu.

En simplifiant le raisonnement à l'extrême et dans le cadre des hypothèses néoclassiques, on peut déduire les **impacts** suivants de l'IDI : **augmentation du produit national, redistribution des revenus, potentialisation des avantages comparatifs des pays grâce à un transfert de connaissances.** Mais la possibilité de voir le mouvement de capital venir renforcer la production des biens à forte intensité de capital dans le pays hôte et concurrencer celle du pays d'accueil est impossible parce qu'on exclut l'imperfection des marchés. Pourtant lorsqu'on admet cette hypothèse (encadré 3), on introduit la possibilité que les mouvements de capitaux puissent permettre la valorisation d'autres avantages grâce à un système multinational capable d'exploiter "efficacement" les disparités internationales entre pays. Les forces complexes internes à la multinationale dans la décision d'investir à l'étranger pourront alors affecter les agrégats macro-économiques à court mais surtout à long terme<sup>20</sup>.

## II.2. Les effets dynamiques

Les IDI peuvent se traduire par des effets dynamiques, c'est à dire des effets qui contribuent durablement au changement du rythme de croissance d'un pays ou d'une région et en définitive de l'emploi. Parmi les facteurs à l'origine de tels effets, on retiendra principalement les gains d'efficacité de type microéconomique apportés à l'économie locale grâce à la diffusion technologique ou de nature macroéconomique (recomposition du tissu productif et des spécialisations des pays) supposés permettre le renforcement de la compétitivité.

<sup>20</sup> Les effets sur la balance commerciale s'expliquent aussi par le comportement des entreprises en matière d'exportations et approvisionnement sont liés aux objectifs de la firme. Celle-ci investit-elle dans le but de réexporter sa production vers d'autres marchés ou de pénétrer le marché local et de vendre sa production sur place? Lorsque l'implantation à l'étranger remplace les exportations vers le pays hôte, elle contribue à réduire le déficit commercial bilatéral entre pays hôte et pays d'origine. Mais le même investissement peut être un stimulant à l'importation si la filiale de la multinationale achète de l'étranger l'essentiel de ses matières premières et biens intermédiaires. Enfin, l'IDE peut être un stimulant à l'exportation dans le cas où l'implantation est faite dans le but de réexporter la production vers l'étranger.

### Encadré 3 : Hypothèses "réalistes"

1. Utilisation des ressources : un chômage de longue durée peut se produire
2. Existence des multinationales car mobilité du capital productif. Le travail est plutôt immobile.
3. imperfection des marchés des biens comme des facteurs.
  - les biens ne sont pas homogènes, ce qui constitue un obstacle au libre jeu de la concurrence. L'absence d'indifférence des acheteurs est une barrière à l'entrée.
  - Dans l'oligopole, en dehors de la maximisation du taux de profit, d'autres mobiles interviennent: maximisation de la part du marché, de la valeur des actions, de la croissance du chiffre d'affaires. etc. Cela a des conséquences sur le comportement des firmes.
  - Le mécanisme de fixation des prix tient compte de l'interdépendance des oligopoleurs, sous le contrôle de la firme dominante
  - dans la formation des prix des facteurs de production, divers éléments interviennent. Par exemple, la rémunération du facteur travail dépend des institutions socio-économiques (syndicat, salaire minimum, salaires indirects).
4. Internalisation des échanges au sein du système multinational (échanges sur produits intermédiaires)

#### *II.2.1. La diffusion de la technologie*

Le transfert de technologie est communément entendu comme le transfert d'un stock de connaissances par l'introduction de nouvelles machines, produits, process et services. Il concerne tous les secteurs (industries et banques, commerce et tourisme) et désormais tous les pays, y compris les pays développés. Bien que les sources d'acquisition de ce stock de connaissances soient diverses, c'est l'IDI et les nouvelles formes qu'il revêt (licences, franchises, sous-traitance internationale, alliances stratégiques, etc.) qui restent les principaux vecteurs .

L'efficacité du transfert de technologie est envisagée à un double titre (tableau n°2) :

- . Il favorise la croissance grâce à l'amélioration de la productivité des facteurs due à l'incorporation du progrès technique<sup>21</sup> et la stimulation de l'activité locale de technologie.
- . il contribue au "saut technologique, managérial et organisationnel" des firmes locales parce que l'investissement en matériel est souvent suivi d'un investissement en formation et surtout parce qu'il implique un effet de démonstration et d'essaimage.

<sup>21</sup>Les études manquent. Mais celles qui existent montrent en général que les filiales de firmes étrangères ont de meilleures performances dans le domaine de la productivité des facteurs que les firmes domestiques de taille comparable (différents rapports de la CnuCED depuis 1988).

**Tableau n°2 : Effets directs et indirects du transfert de technologie liés à l'implantation des filiales de firmes multinationales**

<b>Types d'effet</b>	<b>Définition ou commentaires</b>
Effets directs	L'amélioration de la productivité des facteurs de production dans les filiales de firmes étrangères La création de filiales de production dans des secteurs de moyenne ou haute technologie La stimulation de l'activité locale de technologie par le développement de la R&D dans les filiales implantées ou par des contrats avec les instituts locaux.
Effets indirects	
1. Internes	investissement en formation et effet d'apprentissage
2. Externes	
a) verticaux	diffusion amont aval par la coopération avec les firmes locales et les exigences des filiales vis à vis de leurs fournisseurs (dates de livraison, qualité, standards ...).
b) horizontaux	Caractère "exemplaire" ou "effet démonstration" de la multinationale: par sa présence elle fait prendre conscience aux firmes locales de l'existence de technologies ou de processus améliorés.

Pourtant l'importance du transfert de savoir-faire et plus particulièrement du transfert de technologie est très difficile à déduire, surtout dans le cas des PVD. D'abord parce que la technologie développée par les FMN se fait surtout dans leur pays d'origine ou d'autres pays d'accueil mais développés<sup>22</sup>. Le problème reste de savoir quel type de connaissances faut-il transférer pour améliorer la fonction de production et de productivité dans le pays hôte<sup>23</sup>.

Plus fondamentalement, étant donné que la propriété d'une technologie peut être un facteur d'investissement à l'étranger, il n'y a aucune raison de supposer a priori que la technologie surtout la plus avancée sera diffusée largement au-delà de la firme. S'agissant d'un actif spécifique tel que la technologie, l'appropriation de la rente qui lui est liée est une des principales motivations de la FMN. Cela explique l'internalisation de cet avantage au sein de filiales à l'étranger. C'est seulement lorsque les coûts de l'investissement direct excèdent les bénéfices de l'internalisation de la technologie prévisibles que la FMN prendra un partenaire local.

**La question du transfert de technologie est complexe. Les déterminants sont nombreux** (volonté de la FMN, structures, niveaux de développement et capacité d'assimilation culturelle des pays, politiques des gouvernements). **et les effets directs et indirects souvent difficiles à chiffrer.** Il serait par conséquent abusif de considérer que tout IDE est un facteur de diffusion de la technologie et de progrès. Il existe des situations où l'IDE est une simple enclave et où les gains de la connaissance et

<sup>22</sup> Les données dont on dispose montrent que l'essentiel de la R&D reste concentrée dans les pays d'origine des FMN. Par exemple, dans le cas des FMN américaines, des études ont montré que l'essentiel des activités de R&D reste le fait des sociétés-mères. En 1982, sur 41 milliards de \$ consacrés à la R&D ces firmes, 91,1% étaient dépensés par les sociétés-mères, 8,2% dans les autres pays industrialisés et seulement 0,6% dans les PVD (rapport CNUCED, 1988). La tendance demeure dans les années récentes.

<sup>23</sup> Dans les débats Nord/sud cela renvoie à tout le débat relatif aux technologies appropriées. La thèse de l'inadaptation des technologies transférées, car trop coûteuses financièrement, trop économes en main d'œuvre ou trop sophistiquées a conduit à des propositions de mettre en place dans les PVD des technologies plus appropriées i.e. des industries de taille plus réduite avec une technologie plus simple et permettant une adéquation entre production et marchés. Plus récemment, entre les pays développés de même niveau de développement, le problème essentiel s'est focalisé sur la question de l'adaptation ou de l'adoption des modèles d'organisation inspirés du Japon.

de l'innovation n'exercent guère d'effet d'entraînement sur le pays d'accueil<sup>24</sup>. Les FMN étrangères se contentent de réaliser des profits monopolistiques. En outre, on peut là aussi retrouver une divergence entre l'optimum privé et l'optimum social dès lors que l'efficience qui fonde les techniques d'organisation liées au transfert conduit à éliminer la main d'oeuvre peu qualifiée. Cette divergence que certains appellent coût d'ajustement est-elle le prix à payer pour renforcer la compétitivité nationale dans une économie mondialisée?

### *II.2.2. Compétitivité des multinationales et performances des Nations.*

L'IDI est-il le facteur déterminant pour les firmes et les pays soucieux de gagner dans la compétition internationale ou serait-il une solution de "second best" car les moyens ainsi utilisés pourraient être consacrés plus efficacement aux dépenses de R&D (Dunning, 1992, p. 426)? Nous répondons à cette question en définissant le concept de compétitivité d'abord, en analysant le rôle de l'IDE dans la compétitivité des firmes ensuite, en traitant des liens entre compétitivité des firmes et celle des Nations enfin.

#### **1. Le concept de compétitivité**

Très généralement, **la compétitivité est définie par la capacité pour une firme individuelle ou un pays d'accroître sa part de marché** (somme du marché intérieur et extérieur).

**Dans le cas d'une firme**, les perspectives dépendent de ses propres performances comparées à celles de ses concurrents. Une firme est en effet compétitive, soit parce qu'elle peut vendre moins cher que ses concurrents des produits similaires (compétitivité-coûts), soit parce qu'elle peut vendre plus cher des produits très différenciés (compétitivité hors-coûts, dite aussi structurelle). Mais la part de marché peut être un indicateur insuffisant. Par exemple, une firme qui innove peut démarrer avec 100% de part de marché et voir réduire cette part avec l'imitation du produit par de nouveaux concurrents. A l'inverse, l'augmentation de la part de marché ne coïncide pas nécessairement avec l'amélioration de l'efficience au sens économique<sup>25</sup>. Au delà des performances commerciales, la compétitivité se reflète dans la croissance de la productivité et la capacité d'innovation d'une firme.

**Dans le cas d'un pays**, la compétitivité est mesurée à la fois par la pénétration des marchés étrangers mais aussi la capacité pour un pays de substituer une production nationale aux biens et services importés. Mais là aussi, on peut considérer que les gains de parts de marchés ne sont pas le reflet de la performance d'un pays, s'ils s'accompagnent d'une perte de pouvoir d'achat de ses habitants. La véritable performance pour un pays est la maximisation du niveau de croissance et de bien être des citoyens en termes absolus. Les pays ne sont donc pas des compétiteurs au sens strict. En principe, les gains de l'un ne sont pas la perte de l'autre. Mais les pays se comparent, en partie parce que le bien être et la croissance de l'un sert de standard pour les autres.

Dans cette perspective, la **vraie question** n'est pas celle de leur compétitivité mais celle de leur **productivité (Porter, 1992)**. Au plan international, la véritable performance d'une Nation se mesurera par la capacité d'exporter des biens à haute productivité et d'importer les biens à faible productivité pour demeurer concurrentielle. Seulement, dans

<sup>24</sup>De nombreuses études ont cependant montré que les filiales dans les pays développés sont fondées pour accroître les bénéfices liés aux transferts de technologie davantage que celles des pays moins développés.

<sup>25</sup>C'est l'exemple de Thompson Multimédia, un groupe qui innove a accru par acquisition ses parts de marché rapidement pour devenir leader sur le marché américain et deuxième sur le marché européen de l'électronique grand public. Mais ceci au prix d'un endettement conduisant aujourd'hui à la décision de l'État de le privatiser en le cédant au groupe sud coréen Daweoo via le groupe Lagardère.

une économie mondialisée, le commerce international n'est plus seul élément pour accroître le niveau de productivité des Nations. La production internationale, organisée par les FMN à travers l'IDE et d'autres modalités, élargit l'éventail des opportunités pour trouver des débouchés et améliorer la spécialisation mais surtout pour accéder aux actifs créés nécessaires pour étendre les capacités de production. Le système multinational est aussi générateur de financement pour l'investissement, de technologie et de capacité d'innovation, de compétences organisationnelles et managériales, ce qui devrait favoriser la compétitivité à commencer par celle des firmes.

## 2. L'importance de l'IDE pour la compétitivité des entreprises

Durant les 20 dernières années, l'IDE est devenu non seulement un moyen d'accéder aux marchés étrangers pour le produit final mais aussi un moyen pour accéder aux facteurs de production, en particulier les actifs créés. Dans une étude de Dunning concernant 110 firmes à qui on a demandé l'origine de leur compétitivité, la plupart l'impute aux activités étrangères (Cnuced, 1995, P. 128)

Avoir accès aux marchés internationaux des facteurs et dans le même temps organiser la production internationalement a plusieurs avantages pour la compétitivité de la FMN :

- économiser sur les coûts de transactions internationales grâce à l'internalisation. Une société mère et son réseau de filiales (domestiques et à l'étranger) fonctionnent sur la base de la division internationale du travail intra-firme et du transfert des moyens et informations à l'échelle internationale par un système interne.
- accéder avantageusement à des actifs spécifiques à l'étranger et à de larges marchés (biens, capitaux, compétences managériales) ce qui autorise en particulier les économies d'échelle et de variété.
- résister aux chocs cycliques (des marchés, des monnaies) grâce à la diversification de la localisation des actifs.

Autrement dit, parce que c'est un système internalisé et de répartition des risques dans l'espace mondial, la FMN serait aussi un mécanisme plus efficace d'allocation des ressources. Les pays auraient donc intérêt à stimuler la mondialisation de leurs firmes et à accueillir sur leur territoire des firmes étrangères. Mais la compétitivité des firmes se confond-elle nécessairement avec celle des Nations? Et surtout dans quelle mesure l'IDE est-il toujours une source de gains pour les pays d'accueil et d'origine?

## 3. Liens entre compétitivité des firmes et celle des Nations

Tant que les firmes opéraient pour l'essentiel à l'intérieur des frontières nationales, leur organisation productive et leur compétitivité se confondaient avec celles de leurs territoires nationaux. Mais l'extension spatiale de leur champ d'activité au niveau mondial, l'organisation industrielle internationale mise en place, les facteurs de compétitivité et les formes actuelles de concurrence posent le problème de la dissociation possible entre les intérêts des multinationales et ceux des nations.

La question de la dissociation entre les intérêts des multinationales trouve un regain d'intérêt dans la période des années 80 et surtout 90<sup>26</sup>. Selon certains, elle serait totale,

<sup>26</sup>La question de la dissociation entre les intérêts des multinationales et leurs territoires n'est en fait pas nouvelle du point de vue des territoires d'origine comme du point de vue des pays d'accueil. Dès le début des années 70, une controverse est née aux USA à propos de la redistribution internationale des activités des multinationales américaines et de leurs conséquences sur l'emploi dans ce pays. Celles-ci étaient accusées d'exporter les emplois vers l'étranger. A la même époque et avec un contenu émotionnel aussi fort, les multinationales (américaines en raison de leur domination) étaient accusées de réduire les pays d'accueil - les Pays en Voie de Développement mais aussi les pays Européens et le

car les firmes globales n'auraient plus désormais que des territoires d'implantation (R. Reich, 1993). Les firmes devenues très mobiles élaborent leur avantages compétitifs partout dans le monde. Selon d'autres, au contraire, le pays d'origine jouerait toujours un rôle décisif car les firmes y puisent les sources même de leurs avantages compétitifs; donc, la compétitivité des Nations se confondrait avec celle de leurs firmes mondialisées et inversement (M. Porter, 1993).

Aucune de ces deux thèses n'est totalement juste. Il est vrai qu'avec la globalisation une part non négligeable de la production mais difficilement estimable est organisée à l'échelle mondiale par des réseaux de firmes mondiaux; mais il reste vrai aussi que l'essentiel des activités de R&D, fonctions stratégiques et activités à forte valeur ajoutée des multinationales restent concentrées dans leur pays d'origine. Autrement dit, les FMN ont encore une nationalité et une Nation n'est pas seulement un territoire d'implantation.

On peut aussi affirmer que l'intérêt des FMN est d'avoir encore des pays d'origine où se développe tout un ensemble d'externalités : coûts de main d'oeuvre (compétitifs) mais surtout des ressources humaines qualifiées, un environnement technologique favorable, une organisation de l'information, des infrastructures de transport et immobilières de qualité, une R&D publique et un système de transfert efficace vers les firmes, des commandes publiques et pour certaines activités une protection. La capacité concurrentielle des entreprises dans une économie ouverte dépend de ce que la Nation reste comme l'a écrit Perroux une "fabrique d'externalités" et pas seulement un ensemble de coûts comparatifs (Ricardo) ou une provision de facteurs (Heckscher-Ohlin). Dans cette perspective, "les concurrences internationales entre les grandes unités se détachent sur un fond de compétitions collectives entre Nations organisées" (Perroux). Pourtant, si les firmes puisent encore leurs sources de compétitivité dans leur Nation, l'inverse n'est pas toujours vrai.

La présence de FMN affecte la performance de l'économie globale d'un pays par l'accès aux ressources et marchés pour ses produits, en facilitant la restructuration de ses activités économiques dans la ligne des changements internationaux<sup>27</sup>. L'étendue et la nature des effets va varier selon le niveau de développement<sup>28</sup>, les structures

**Canada - à n'être que des satellites des USA. Paradoxalement, c'est aussi à la même époque que sont nées les premières politiques favorables à l'investissement direct étranger et l'utilisation des implantations de multinationales comme instrument dans l'aménagement du territoire. On supposait les FMN moins enracinées sociologiquement dans une région donnée que des firmes uninationales et plus sujettes à la mobilité.**

<sup>27</sup>En se référant à Porter, cinq conditions sont nécessaires pour que l'impact des IDE soit positif en termes de restructuration industrielle:

- la concurrence entre les entreprises locales doit être "efficace";
- le niveau de la demande doit être suffisant pour que les producteurs soient des plus concurrentiels et des plus rentables;
- les entreprises locales doivent être en mesure d'intégrer les avantages et caractéristiques propres à la FMN qui s'implante dans l'économie d'accueil;
- un important réseau de fournisseurs, distributeurs doit exister au sein de l'économie locale pour que la restructuration industrielle s'opère de manière efficace;
- le gouvernement doit intervenir pour faciliter la restructuration industrielle du pays.

**Deux exemples peuvent illustrer l'association favorable de l'IDE et la restructuration industrielle :**

**l'exemple de l'industrie pharmaceutique anglaise où les avantages technologiques des FMN, associés à un secteur local développé et un environnement favorable à la recherche-développement, ont engendré un processus d'innovation et de croissance de la productivité au sein du secteur pharmaceutique anglais. Dans les pays d'Europe centrale et Orientale (PECO), les firmes détenues par les FMN (exemple : Skoda ou Tunsgam) ont été plus rapidement restructurées que les firmes domestiques, parce qu'elles appartiennent au réseau de la FMN et que celle-ci a l'expérience de l'économie de marché. Cependant ces restructurations ont un coût : les licenciements.**

<sup>28</sup>Le cas de l'industrie des semi conducteurs fournit une illustration des retombées économiques de l'IDE pour les pays, particulièrement pour les nouveaux. En effet, les semi-conducteurs sont des inputs dans un vaste éventail d'industries (l'industrie électronique grand public, informatique, les

économiques et les dotations factorielles du pays. Mais la compétitivité des Nations est davantage que celle de ses firmes.

D'abord, la Nation n'est pas seulement un cadre pour maîtriser les coûts ou un environnement favorable pour les entreprises. C'est un système interdépendant d'activités mais aussi de solidarités qui ne peut se gérer que par les seules logiques privées, dans un souci d'équité et d'efficacité. Certes, la mondialisation et la recherche d'une plus grande compétitivité conduisent les firmes à accroître leur efficacité par un système de plus en plus fondé sur la productivité. Dans ce processus, le revenu réel /tête et le bien être pourront s'améliorer en prenant des formes diverses: salaires plus élevés, profits plus importants, prix plus bas des produits finals. Mais, parce que travailleurs et consommateurs sont peu mobiles les réseaux de FMN peuvent utiliser autrement les gains de productivité: en payant de hauts salaires dans un pays ou en les diminuant dans un autre, en substituant le capital au travail, etc. Dans un système hyper-compétitif, l'emploi peut même devenir une variable sur laquelle on joue pour gagner des parts de marché. Le rôle de la Nation est alors de veiller à accroître le bien-être de l'ensemble de ses habitants et non d'une partie d'entre eux, simplement parce que les Hommes sont la base même de la création des richesses.

Par conséquent et bien que la proposition soit difficile à démontrer, l'IDI ne crée pas nécessairement une situation de "gagnant gagnant". Il existe des coûts "d'ajustement" et des problèmes de redistribution des revenus entre les groupes à l'intérieur d'un pays et entre les pays à long terme qui affectent l'emploi.

### II.3. La relation entre l'IDE et l'emploi

Dans cette relation, deux types d'effets sont à prendre en considération : les effets directs et les effets indirects. Bien que le raisonnement soit similaire, il peut être commode de distinguer l'impact de la production internationale sur l'emploi des pays d'accueil et sur celui des pays d'origine.

#### II.3.1. Impacts directs et indirects de l'IDE sur une économie d'accueil

**Dans le pays d'accueil, les effets directs** correspondent au nombre total de personnes employées par la filiale d'une multinationale (tableau n°3). Ce nombre est fonction du type d'investissement effectué. La création d'une nouvelle unité de

télécommunications et diverses autres industries). Ce marché a donc taux de croissance potentiel fort. Les principaux producteurs sont issus des pays développés (Intel ou Toshiba) mais aussi quelques FMN en provenance de pays en développement comme Samsung (Corée du Sud) ou Acer (Taïwan). Le rôle des FMN est dans ce secteur au moins triple:

- contribuer au développement des compétences d'innovation des pays d'accueil à travers la mondialisation des filiales de R&D et la formation des employés. En effet, bien que le coeur de l'innovation soit dans les sièges sociaux, des centres de recherche appliquée sont délocalisés à l'Étranger. Par exemple, Philips Electronic N.V a ouvert une filiale de recherche à Briarcliff Manor (New York) qui représente 15% des dépenses de R&D de Philipps en 1994; Intel a transféré son unité technologique de production des puces de Pentium à sa filiale irlandaise; NEC a transféré sa technologie dans les puces-mémoire à sa filiale au RU et SGC-Thomson à Singapour, etc
- fournir aux pays d'accueil l'accès à des technologies avancées via les filiales mais aussi des accords (exemple: alliance entre Texas Instruments et Acer en 1989)
- permettre l'accès au capital nécessaire, dans une activité où les ressources nécessaires pour la production, conception et R&D sont de plus en plus lourdes. Par exemple, Intel a consacré 40% des ses dépenses d'investissements en 1993 et 1992 à la R&D. Cependant, l'accès aux ressources dépend de la manière dont les FMN des semi conducteurs organisent leur réseau international et partagent leurs activités entre pays d'accueil et d'origine. Les FMN japonaises par exemple ont tendance à conserver les activités à forte valeur ajoutée dans le pays d'origine et délocaliser seulement les activités à haute intensité en main d'oeuvre. Par contre, les FMN américaines ont depuis longtemps développé des réseaux de production intégrés mondiaux (Source: CNUCED, 1995).



production ("Greenfield Investment") ou l'extension d'une unité pour une entreprise déjà présente est toujours favorable à l'emploi. En revanche, dans le cas d'un investissement par acquisition, le niveau de l'emploi global peut diminuer si la firme procède à des restructurations de productivité. En outre, si l'investissement étranger est réalisé dans une branche à faible croissance, on peut tout juste maintenir l'emploi. La question est cependant celle de l'ensemble des effets sur l'emploi, y compris les effets indirects.

**Tableau n°3: Effets directs et indirects sur l'emploi liés à l'implantation des filiales de firmes multinationales**

Types d'effet	Définition ou commentaires
Effets directs	Nombre total d'employés par la filiale d'une entreprise multinationale
Effets indirects	
1. Effets macro-économiques	Tous types d'emplois indirectement générés par la filiale à travers l'économie locale
2. Effets horizontaux	Emplois indirectement générés au sein des autres entreprises locales résultant de la concurrence avec la filiale
a) Étroits	Emplois indirectement générés au sein des entreprises locales en concurrence dans le même secteur d'industrie que la filiale
b) Larges	Emplois indirectement générés au sein des entreprises locales actives dans d'autres secteurs d'industrie que la filiale
3. Effets verticaux (liens d'entraînement)	Emplois indirectement générés par la filiale parmi ses fournisseurs et ses clients
a) Effets en amont	Emplois indirectement générés par la filiale parmi ses fournisseurs (de matières premières, pièces, composants, services etc.).
b) Effets en aval	Emplois indirectement générés par la filiale parmi ses clients locaux (par ex distributeurs, agents commerciaux).

**Source** : Technology Choice and Employment Generation by Multinational Enterprises in Developing Countries, BIT, 1984, p. 34.

Les **emplois indirects** sont générés à travers l'économie locale par la filiale par trois catégories d'effets: les effets macro-économiques, les effets horizontaux et les effets verticaux (tableau n°3).

Les **effets macro-économiques** sont le résultat des dépenses supplémentaires des employés et de la firme dans le pays d'accueil; ils sont diffusés à travers toute l'économie locale, à la condition comme cela a été vu précédemment que les IDE ne se substituent pas à l'initiative locale défaillante (le niveau de l'emploi demeure alors au mieux inchangé) et/ou remplacent les importations du pays d'accueil sans que le rapatriement des bénéfices des filiales n'annule l'augmentation de la production et des revenus (effet d'entraînement).

Les **effets horizontaux** sont les effets concurrentiels globaux sur les entreprises locales imputables à la filiale de la multinationale étrangère. On suppose que les FMN disposent d'atouts propres (envergure financière, méthodes de gestion, technologies) et sont plus efficaces. On suppose aussi que leur présence accroît la pression compétitive conduisant à écarter les firmes incapables de s'adapter mais génère des effets d'entraînement positifs sur les firmes "indigènes" capables de capter les avantages spécifiques de la multinationalisation. Ces dernières seront incitées à faire les adaptations nécessaires pour se maintenir sur les mêmes marchés (**effets horizontaux "étroits"**). Plus largement, l'effet démonstration des multinationales jouera pour permettre l'amélioration de la productivité au niveau de la Nation toute entière (**effets horizontaux "larges"**).

Cette catégorie d'effets est pourtant discutable si on suit les enseignements de la théorie économique industrielle. Celle-ci précise que l'efficacité dans l'allocation des ressources dépend d'abord et avant tout de la structure des marchés sur lesquels s'exerce la

compétition. Si le secteur dans lequel la multinationale est présente est un secteur de forte concurrence, alors l'implantation risque de stimuler la productivité des firmes locales et leurs capacités innovatrices. En revanche, sur un marché fortement concentré avec un fort degré de différenciation et des barrières à l'entrée élevées, les entreprises disposent en fait de rentes monopolistiques et d'un pouvoir de monopole pouvant conduire à des prix plus élevés. De plus pour une structure de marché donnée, les filiales de sociétés étrangères ont un pouvoir économique souvent plus élevé que des concurrents locaux car elles font partie d'organisations internationales plus puissantes. Dans ce cas, une concurrence trop violente vis à vis de producteurs locaux peut avoir des effets négatifs sur l'emploi. En fait, l'impact sur les concurrents dépend de trop de facteurs (caractéristiques propres au secteur, atouts propres de la multinationale, type d'IDE, niveau de développement du pays d'accueil, etc.) pour qu'il soit possible de conclure de manière générale<sup>29</sup>.

**Les effets verticaux** font référence aux effets engendrés le long de la filière industrielle. L'IDE peut permettre de développer ou de créer le tissu industriel local amont et aval, contribuer au développement des services, entraîner la régénération de structures vieillies. Supposés favorables à la croissance de l'emploi et très attendus par les responsables politiques, les liens d'entraînement en amont peuvent en réalité ne pas se concrétiser. Tout dépend de l'organisation des multinationales accueillies et de la nature des liens qu'elles établissent avec les firmes locales<sup>30</sup>. L'observation montre que, généralement, celles-ci recourent moins à la sous-traitance locale que les entreprises nationales de même dimension et préfèrent acheter leurs fournitures à l'étranger pour bénéficier de coûts moindres. En outre, dans une économie globalisée leurs logiques de rationalisation les conduisent à la réduction du nombre de fournisseurs attirés et surtout à se fournir de moins en moins localement. Ceci explique notamment que la question du contenu local reste un des enjeux les plus discutés<sup>31</sup>. Dans ce cas, les liens d'entraînement en aval qui prennent en compte la distribution et les services sont considérés comme davantage favorables à la croissance de l'emploi.

Outre les effets multiplicatifs directs et indirects, l'analyse économique considère les **impacts qualitatifs sur l'emploi** (Annexe 2 du chapitre 1, volume 2). En matière de qualifications, on relève généralement **deux tendances contradictoires**. D'une part, les FMN tendent à améliorer la qualification des emplois par l'introduction de techniques et de méthodes de gestion nouvelles ainsi que ont des efforts de formation plus

<sup>29</sup> Les études empiriques font ressortir tant sur les pays développés que sur les pays en voie de développement à la fois un effet positif (le fait que l'entrée d'une FMN brise un monopole d'une firme déjà existante) et des effets négatifs (utilisation de positions dominantes, créations des barrières à l'entrée nouvelles pour les producteurs locaux, recours à des pratiques restrictives de type limitations imposées aux exportations, prix de transfert, etc.). On sait aussi que peu d'entreprises locales peuvent survivre à la création de structure de marché oligopolistique surtout dans les pays en voie de développement. Mais l'économie britannique est aussi l'exemple type du pays où l'industrie automobile nationale a disparu au profit des concurrents étrangers (cf chapitre 4).

<sup>30</sup> Dunning (1992) identifie sept types de liens qui se créent entre une firme et ses fournisseurs : des échanges d'informations sur les caractéristiques du marché; une assistance technique dans le but d'améliorer la qualité des produits et l'efficacité de l'approvisionnement; une aide financière; une assistance pour l'approvisionnement des matières premières; une assistance organisationnelle; une aide à la fixation des prix; une aide à la localisation des fournisseurs qui viennent s'implanter au sein du pays en question afin d'approvisionner la multinationale (cf. l'industrie automobile japonaise).

<sup>31</sup> Cette question est examinée dans le cas du chapitre consacré à l'industrie automobile. Mais de façon plus générale, elle s'est plus particulièrement posée avec le développement des multinationales japonaises aux USA et en Europe dans les années 80. Celles-ci avaient tendance à importer (du Japon) davantage que les autres multinationales. Par exemple, en 1989, près de 70% des firmes japonaises implantées en Europe avaient déclaré être insatisfaites de leur coopération avec des fournisseurs européens et accorder la préférence pour les fournisseurs japonais avec lesquels elles avaient l'habitude de travailler (JETRO, 1989).

importants <sup>32</sup>. De nombreuses études montrent que les filiales étrangères emploient une main d'oeuvre plus qualifiée que celle de leurs homologues nationales, ce qui explique par ailleurs qu'elles distribuent des salaires plus élevés que les firmes locales du même secteur. Ces emplois demeurent toutefois, dans la plupart des cas, d'un niveau inférieur à ceux de la maison-mère (concentration des fonctions stratégiques et de la R&D au siège). De plus, dirigeants et cadres supérieurs sont souvent des expatriés.

Pour résumer, les effets des investissements directs étrangers sur un pays hôte sont très contrastés, tant les interactions à prendre en compte sont nombreuses (entre les différentes activités des firmes, la nature de la concurrence, la structure des marchés et les stratégies d'entreprise) et rendent vaine toute tentative d'évaluation globale de l'impact des IDE en termes d'emplois (cf. chapitre 3).

### *II.3.2. Effets des investissements directs étrangers sur les pays d'origine*

Dans le cas de l'IDE sortant, on retrouve aussi des effets directs et indirects, horizontaux et verticaux, macro-économiques et micro-économiques. Parmi tous ces effets, le plus discuté reste cependant l'effet "**déplacement d'activités de production**". Celui-ci mesure les pertes d'emplois dues au déplacement de la production hors du pays d'origine et exprime la contribution négative des FMN à l'emploi. Cet effet est au coeur de la controverse sur les délocalisations d'activités.

Le mécanisme par lequel les IDE transfèrent des emplois du pays d'origine vers le pays d'accueil peut être direct et indirect. **L'effet direct** correspond aux pertes d'emplois dues aux transferts d'unités de production du territoire national vers l'étranger dont la production est réimportée. Le plus souvent, on l'assimile au nombre d'emplois créés par les filiales de la multinationale à l'étranger. Mais **les effets induits** par ces délocalisations peuvent être tout aussi importants : réduction du nombre des emplois dans les activités liées, pressions sur les salaires chez les fournisseurs, destruction des emplois dans l'ensemble de l'économie sous l'effet de la concurrence des produits importés sur territoire national, diminution des revenus processus déflationniste, etc. Dans le rapport Arthuis, le mécanisme des délocalisations avec ses effets uniquement destructeurs d'emplois a été très bien décrit (cf. encadré n°4).

<sup>32</sup> Généralement, le montant des dépenses de formation dans les filiales à l'étranger est comparable à celui du pays d'origine. Et souvent, les filiales à l'étranger ont des budgets de formation supérieurs à ceux des firmes locales comparables (Campbell et McElrath, *The employment effects of MNEs in the United States and of American Multinationals abroad*, ILO, Geneva, 1990 et diverses études locales). Voir aussi Krifa, Héran, De Wulf, 1994.

#### Encadré n°4 : les mécanismes pervers des délocalisations dans le rapport Arthuis

Assimilée aux opérations de transfert d'unités de production du territoire national vers l'étranger dont la production est ensuite réimportée, les délocalisations sont considérées comme particulièrement destructrices d'emplois par la conjugaison de deux mécanismes.

Le premier est celui qui s'inscrit dans la **séquence fermeture d'une unité, flux d'investissement, transfert de production et réimportation**. Il conduit à la fois à la destruction des emplois de l'unité de production déplacée à l'étranger et à une destruction des emplois sous l'effet de la concurrence des produits importés sur le territoire national.

Le deuxième type de mécanisme est celui qui amplifie les effets de la séquence précédente et fait des délocalisations un **engrenage**. Dans le rapport Arthuis, trois engrenages sont décrits :

- . Le premier est celui de la diffusion du phénomène à l'intérieur d'un même secteur, dans le cadre d'une logique économique très simple : la première firme qui délocalise saisit une opportunité d'abaisser ses coûts pour accroître ses parts de marchés; les autres, pour rester dans la compétition, sont ensuite contraintes de suivre.

- . Le deuxième engrenage est celui de la diffusion au sein de la filière de production. La première étape consiste alors pour conserver un avantage de coût à délocaliser tout un segment de production, puis d'autres encore en amont, jusqu'à ce que l'ensemble de la filière soit concerné.

- . Le troisième est celui de la diffusion entre les secteurs. Les délocalisations touchent d'abord les secteurs traditionnels intensifs en main d'oeuvre peu qualifiée (textile-habillement, chaussures, jouet) et progressivement des secteurs plus technologiques et plus intensifs en main d'oeuvre qualifiée (électronique...) parce qu'elles s'accompagnent de transfert de savoir faire. A l'avenir, les services du fait des bouleversements en matière de communication et d'information seraient particulièrement menacés.

Le processus des délocalisations est aussi **dynamique**. La réduction du nombre d'emplois dans certains secteurs conduit à une diminution des revenus dans le pays, ce qui entraîne une pression à la baisse des prix et ainsi provoque de nouvelles délocalisations. En définitive, le caractère vicieux des délocalisations pour l'emploi dans les pays industrialisés tient à son caractère à la fois cumulatif et dynamique.

Pourtant la relation délocalisations-emplois n'est pas de nature univoque. L'effet "déplacement" peut en effet être compensé (Annexe 2, chapitre 1, Volume 2):

- . par divers **effets quantitatifs directs ou indirects** qui, par la stimulation des exportations du pays d'origine vers les filiales de la multinationale grâce à leur demande en équipements, biens intermédiaires, produits complémentaires et services à la maison mère ou à des fournisseurs du pays investisseur, permettent la création ou la préservation des emplois dans les firmes du pays d'origine. Autrement dit, l'investissement direct à l'étranger des firmes nationales offre des débouchés pour les secteurs d'exportation du pays d'origine et peut ainsi être à l'origine de la création d'emplois dans celui-ci. Plus la propension des filiales à se fournir auprès du pays d'origine est élevée, plus l'impact sur l'emploi est supposé positif pour le pays d'origine. C'est tout l'enjeu de la question du contenu local ou des transplants.

- . par des **effets plus qualitatifs** qui s'expriment par la demande de services à la société mère. Dans ce cas, le mécanisme des IDE n'agit pas sur le volume des emplois mais plus sur leur qualité: il s'agit en effet d'emplois qualifiés de consultants, d'ingénieurs, etc..

De plus, l'appréciation des effets des transferts d'unités de production à l'étranger doit être envisagée d'un point de vue dynamique. L'effet négatif des délocalisations est **durable** s'il résulte de disparités de coûts (principalement salariaux) en faveur de l'étranger. La concurrence salariale et sociale internationale peut aggraver les conditions du marché du travail national (encadré n°5). Mais l'IDE sortant peut être aussi bénéfique pour la reconversion industrielle du pays d'origine (abandon de produits bas de gamme pour des produits à plus haute valeur ajoutée) et être le moteur de la mise en oeuvre de nouvelles spécialisations (gains d'efficacité macro-économique).

### Encadré n°5 : Concurrence internationale et effets "dumping social" et "environnemental"

Les firmes situées dans un pays où la législation concernant la formation des salaires est forte (salaire minimum, présence de syndicats, de programmes sociaux) payent à leurs salariés un prix reflétant le travail effectué et la productivité. A l'inverse, l'absence de salaire minimum, le manque de protection de la part de syndicats et l'absence de programme sociaux permettent aux firmes de rémunérer leurs salariés en dessous de leur productivités car ceux-ci ne sont pas en mesure de se défendre collectivement. Pour cette raison, les firmes qui se localisent dans ce type de pays reçoivent une forme de "subvention" versée de façon involontaire par leurs propres salariés (**effet dumping social**) et peuvent écouler leur production en dessous de son prix réel de production (Stanford, Elwell, Sinclair, 1993).

On peut mener un raisonnement similaire à propos de la réglementation sur l'environnement. Les firmes n'ayant pas à supporter le coût des pollutions qu'elles engendrent pratiquent un "**dumping environnemental**" qui leur donnent un avantage en terme de prix sur celles qui sont contraintes d'internaliser ces coûts.

Ces deux pratiques peuvent se traduire par des pertes de parts de marchés pour les firme situées sur un territoire donné et à terme par des pertes d'emplois et de revenus pour le territoire domestique du fait des "délocalisations".

A l'évidence, quand l'unité est le pays, l'analyse de la relation entre l'IDI et devient vraiment complexe. Sur un plan purement théorique, les bénéfices pour les pays renvoient aux emplois créés directement ou indirectement ainsi qu'à un ensemble d'impacts à long terme liés à l'amélioration de la compétitivité internationale, à la diffusion technologique, aux restructurations sectorielles, etc. Les effets pervers sont dus à l'accroissement de la concurrence au détriment de producteurs locaux, l'incertitude sur les emplois créés liée à la mobilité accrue du capital, la perte de décision des pays, les coûts liés à l'attraction de l'IDI, etc. La diversité des effets à prendre en compte et leur caractère interdépendant et dynamique expliquent la difficulté de conclure sur l'impact. Celle-ci a pour origine l'impossibilité de construire un indicateur synthétique de l'ensemble des effets (cf. modèle d'Hawkins dans le chapitre 3). A cette impossibilité méthodologique s'ajoute la diversité des facteurs explicatifs: dotations factorielles, raisons des IDE, modalités d'entrée de la multinationale, modèle d'organisation adopté, logiques compétitives, etc. La théorie traditionnelle de l'IDE propose des modèles explicatifs inopérants parce qu'ils ne réussissent pas à intégrer le rôle de la multinationale et surtout la diversité des modèles d'insertion territoriale. C'est à cette question que la dernière section est consacrée.

### III. LOGIQUES D'INSERTION TERRITORIALE DES MULTINATIONALES GLOBALES ET L'EMPLOI DANS LES PAYS INDUSTRIALISÉS

L'objet de cette section est de montrer que dans une économisée mondialisée, l'emploi des pays développés est affecté par les stratégies de globalisation des multinationales. Mais celles-ci sont dépendantes de la manière dont la firme approche le territoire.

#### III.1. Les logiques d'insertion territoriale de la firme <sup>33</sup>

On peut distinguer deux logiques d'insertion territoriale de la firme: d'une part, **une logique passive** où la firme se contente d'exploiter les ressources disponibles sur le territoire et, d'autre part, une **logique active** où la firme s'efforce au contraire de construire les ressources susceptibles de l'intéresser. Cette distinction est essentiellement

<sup>33</sup> Les paragraphes III.1 et III.2 sont extraits de travaux réalisés avec F.Héran. Pour plus de détails, voir Krifa, Héran, De Wulf (1994); Héran, Krifa (1995).

analytique, car les deux approches ne sont opposées que si on les pousse à l'extrême<sup>34</sup>. En pratique, chaque firme cherche à les combiner en fonction des opportunités du territoire.

### LES APPROCHES PASSIVE ET ACTIVE DU TERRITOIRE

	<b>Approche passive</b>	<b>Approche active</b>
Conception de l'environnement	Le territoire est un stock de ressources qu'il suffit de recenser de façon exhaustive.	Le territoire regorge de ressources potentielles innombrables à condition de le structurer.
Conception des ressources	Les ressources sont épuisables. Elles sont envisagées d'abord comme des ressources matérielles.	Les ressources sont inépuisables. Elles sont envisagées d'abord comme des ressources humaines.
Objectif	Exploitation des ressources.	Construction des ressources.
Horizon	Court terme.	Long terme.
Conception des impacts de la firme	Les impacts ne sont pris en compte que s'ils dégradent l'image de la firme et menacent ses débouchés.	Les impacts sont utilisés pour favoriser la construction de ressources.
Rentabilité	La rentabilité est quasi certaine à court terme.	La rentabilité est plus aléatoire mais plus forte à long terme.
Stratégie en cas d'évolution du contexte	La dégradation des ressources locales (relativement à d'autres sites) entraîne une délocalisation.	La construction des ressources tente de prévenir une éventuelle dégradation relative des ressources locales.

Dans l'approche passive, la firme considère le territoire comme un **stock de ressources** dans lequel puiser selon ses besoins et ses possibilités. Les ressources sont envisagées d'abord sur le plan matériel : il s'agit de matières, de composants, de facilités matérielles (autoroute, aéroport, accès aux réseaux...) à trouver à proximité. Quant à la main-d'oeuvre, elle est considérée sous un angle instrumental : elle doit être abondante, compétente, travailleuse, etc. Mais l'essentiel est que la firme considère l'environnement comme un donné, totalement imperméable à une quelconque influence de sa part. Elle estime que la qualité d'un site ou d'un territoire dépend exclusivement des efforts réalisés par les autorités locales pour améliorer son attractivité.

En conséquence, pour décider d'une implantation nouvelle, d'une extension ou d'une éventuelle délocalisation, beaucoup de firmes se contentent de recenser les ressources existantes et potentielles pour apprécier les **avantages comparatifs** de divers sites. Parallèlement, les autorités locales s'efforcent d'améliorer l'attractivité de leur territoire par diverses initiatives (investissements pour améliorer l'accessibilité et la qualité des sites, les logements ou l'environnement culturel, des aides et des mesures fiscales, etc.) qui engendrent une vive compétition entre les collectivités locales au sein d'une région, entre les régions au sein d'un pays et entre les nations à l'échelle mondiale, attisée en outre par les firmes elles-mêmes qui jouent de ces rivalités pour faire monter les enchères

Une autre conséquence de cette approche passive, c'est la dégradation accélérée des ressources. En considérant le territoire comme un stock de ressources, la firme épuise progressivement les ressources non renouvelables ou difficilement renouvelables. Elle tombe dans une attitude **prédatrice**, certes profitable à court terme, mais qui l'oblige à terme à se désengager pour trouver de nouveaux territoires à exploiter. Or il apparaît souvent qu'à terme, cette mobilité a un coût non négligeable pour l'entreprise comme pour le territoire.

<sup>34</sup> Cette distinction est à rapprocher de celle de Colletis G. et Pecqueur B (1993) qui distinguent localisation et territorialisation sur la base d'une double différenciation entre ressources et actifs d'une part, facteurs génériques et facteurs spécifiques d'autre part. On peut aussi voir Veltz (1993).

Enfin, dernière conséquence : la firme se désintéresse des impacts de sa présence. Elle ne consent à s'en préoccuper que dans la mesure où ces impacts en arrivent à dégrader son image et à menacer ses débouchés.

Il y a **construction de ressources** dès que la firme cherche activement à générer dans son environnement une plus grande abondance de ressources susceptibles de l'intéresser. Cette démarche suppose d'abord que la firme considère le territoire, non plus comme un stock fini de ressources, mais comme un espace qui regorge **d'innombrables ressources actuelles et potentielles** à condition de les révéler ou de les susciter. Dans cette optique, les ressources sont envisagées d'abord sous l'angle humain. En particulier, la qualité des fournitures est jugée à travers celle des fournisseurs ; les débouchés concernent des clients ; le territoire est administré par des fonctionnaires. Vues sous cet angle, les ressources apparaissent beaucoup plus facilement comme des actifs à valoriser indéfiniment. En effet, La prétention à construire des ressources n'est concevable qu'à **long terme**. Seul un travail de longue haleine est susceptible de porter des fruits. Cette contrainte s'impose à tous : aux firmes comme à ses partenaires. Travaillant à long terme, la firme accepte une certaine **incertitude** sur la rentabilité de son engagement, mais elle espère en tirer à terme un large bénéfice. En pratique, un calcul coûts / avantages est quasiment impossible, mais la conviction de s'engager dans une voie prometteuse suffit à mobiliser la firme.

L'approche est dite **active** car la construction de ressources est intentionnelle. La firme s'engage, s'investit de façon raisonnée en mobilisant divers moyens et en tout premier lieu les hommes. Pour structurer son environnement<sup>35</sup>, un des moyens essentiels de la firme consiste à s'appuyer sur les multiples impacts de sa présence pour éviter des dépenses trop importantes et valoriser ainsi des outputs jusqu'ici négligés. La firme peut ainsi jouer de sa notoriété pour attirer les compétences, tisser des relations plus étroites avec ses clients et ses fournisseurs, valoriser ses déchets et développer une compétence dans leur retraitement, aider des salariés licenciés à créer une activité de service liée à l'entreprise, etc.

Les raisons qui peuvent amener des firmes à se lancer dans une structuration de leur environnement sont très variées. Elles peuvent être d'ordre économique, l'entreprise découvre qu'une relation plus approfondie et plus durable est encore plus rentable. C'est le cas du partenariat avec certains fournisseurs. Pour réduire ses coûts de contrôle des approvisionnements, la firme contraint son fournisseur à améliorer la qualité de ses produits. Du même coup, celui-ci s'engage dans une démarche de progrès dont les retombées concernent à terme bien plus que la seule qualité. De même, la concurrence accrue contraint l'entreprise à trouver des voies originales pour construire ses débouchés en faisant de ses clients des partenaires (c'est une forme de différenciation). La connaissance approfondie des clients devient une ressource pour l'entreprise. Enfin, il arrive souvent qu'un environnement instable ou médiocre et l'impossibilité de se désengager d'un secteur à un coût acceptable obligent l'entreprise à chercher à stabiliser cet environnement en s'impliquant dans sa structuration

### III.2. Les différences sectorielles de mobilité des firmes.

L'insertion territoriale d'une firme dépend aussi de ses facilités de mobilité sectorielle. S'il lui est difficile de s'implanter dans un secteur ou une activité, la firme aura tendance à s'efforcer ensuite d'y rester et, en particulier, de rester dans le site qu'elle aura choisi. Et il en est de même s'il lui est difficile de sortir de son secteur.

<sup>35</sup> Les raisons qui peuvent amener des firmes à se lancer dans une structuration de leur environnement peuvent être très variées.

Le concept de barrière (ou d'obstacle) à la mobilité emprunté à l'économie industrielle<sup>36</sup>, permet de rendre compte dans une certaine mesure de la mobilité géographique des firmes. Il existe en effet de multiples barrières à la sortie d'un secteur ou d'un type d'activité qui empêchent un désengagement rapide de la firme, voire la contraignent à demeurer sur place.

- Des actifs très spécialisés liés à un type d'activité ou à un site sont difficiles à liquider parce que leur valeur sur le marché est faible ou que les coûts de transfert ou de conversion sont élevés.
- Les coûts fixes de sortie sont parfois très élevés : primes de licenciement, coûts de remise en état du site, coûts de suivi des clients (maintien d'une production de pièces détachées).
- Les obstacles affectifs sont souvent non négligeables : l'attachement des dirigeants et du personnel à un site contribuent parfois à relancer son activité ou au moins à retarder une fermeture ou une délocalisation.
- Les pressions des pouvoirs publics, qui craignent des impacts sur l'emploi ou sur le tissu industriel local, assorties de mesures plus ou moins contraignantes peuvent retarder un désengagement de la firme.

Ces multiples barrières expliquent pour une large part les exigences des investisseurs étrangers lorsqu'ils arrivent dans une région ou dans un pays. Ceux-ci réclament souvent des garanties qui minimisent au maximum le risque de leur investissement, bien sûr pour des raisons de bonne gestion, mais aussi pour limiter les aléas liés aux difficultés d'affronter la concurrence locale à armes égales. Et si les obstacles à la sortie d'un secteur ou d'un type d'activité sont élevés, la firme concernée aura tendance à demeurer dans la région ou le pays en jouant au besoin de cette spécificité auprès des pouvoirs publics pour réclamer un soutien.

### III.3. Firmes globales et l'emploi dans les pays développés

Le modèle stratégique adopté par la firme affecte le volume, la qualité et la localisations des emplois. Sur ce plan, le modèle global est le plus controversé.

D'abord, parce que par nature, le modèle global est plus économe en emplois puisque les activités à valeur ajoutée ne sont plus reproduites dans les diverses localisations mais rationalisées et consolidées pour plus d'efficacité. Si la firme est en transition à partir du modèle multidomestique vers le modèle global, l'emploi dans une firme peut décliner. Toute la question est alors de savoir comment va se redistribuer l'emploi entre pays d'origine et d'accueil ainsi qu'entre pays développés et moins développés, puisque même si la proximité du marché final demeure un critère de localisation important, il n'est plus nécessaire de réaliser toute la chaîne de valeur près de celui-ci pour que le modèle

<sup>36</sup>Il existe de nombreuses barrières à l'entrée dans un secteur ou un type d'activité.

- Les économies d'échelle — dans la production, la recherche-développement, la commercialisation... — contraignent les nouveaux entrants à démarrer d'emblée leur production sur une vaste échelle pour bénéficier d'avantages au niveau des coûts.
- L'intégration verticale des firmes du secteur oblige souvent les nouveaux entrants à être eux mêmes intégrés verticalement.
- La différenciation des produits contraint les nouveaux venus à de lourdes dépenses pour contrer la fidélité de la clientèle aux produits existants.
- L'énormité des besoins en capitaux pour financer la publicité, la recherche-développement, l'outil industriel ou l'accès aux circuits de distribution est aussi fréquemment un obstacle majeur.
- Un accès privilégié aux matières premières, la présence de brevets qui verrouillent l'accès aux technologies, l'importance de l'expérience accumulée par les firmes déjà en place sont autant de difficultés à contourner pour un nouvel entrant.
- Enfin, la menace de riposte des concurrents n'est pas le moindre des obstacles, surtout si le marché est déjà tendu ou si les firmes déjà présentes ont des actifs immobilisés importants à rentabiliser et des capacités de réaction élevées.



fonctionne. Le producteur a à faire face à de nouveaux facteurs de choix de localisation par rapport auxquels le pays d'origine peut ne pas être en position d'avantage.

Ensuite, parce que la stratégie globale suppose une mobilité territoriale plus grande en relation avec la logique compétitive de la firme.

Lorsque la firme est dans une logique essentiellement de compétition par les coûts (secteurs matures, à produits standardisés ou banalisés), le risque de délocalisation des activités basées sur des faibles coûts de main d'oeuvre devient maximum. Dans ce cas, une division internationale du travail est créée dans laquelle les emplois à faible qualification et les activités à faible valeur ajoutée peuvent prédominer dans les filiales étrangères du groupe et les emplois qualifiés dans le pays d'origine. Mais le pays d'accueil peut être défavorisé du point de vue des emplois indirects si le rôle des filiales à l'étranger est la transformation d'inputs importés.

Dans une logique de compétition reposant sur la qualité et les délais, la firme est à la recherche d'une plus grande intégration, afin de maximiser l'efficacité du fonctionnement du système global. Dans ce cas, la société-mère va assigner des responsabilités mondiales ou régionales dans certaines activités et certaines localisations. Deux schémas d'impact sur l'emploi sont possibles :

- . une convergence dans l'emploi entre grandes zones régionales, même si à l'intérieur une certaine spécialisation des filiales est maintenue (modèle d'organisation multirégional ou "triadique").
- . une convergence dans l'emploi à l'intérieur des zones régionales avec une spécialisation des filiales entre grandes régions du monde (modèle transrégional).

Mais dans tous les cas de figure, le modèle global implique une plus grande variété des choix de localisation que les deux autres puisqu'il est fondé sur la combinaison de plusieurs avantages compétitifs. Dans le cas de la DIPP, par exemple, chaque segment de production a ses propres caractéristiques factorielles : il peut être intensif en R&D et travail qualifié pour une partie, en capital pour une autre ou encore intensif en travail non qualifié. Le modèle stratégique adopté par la firme pour combiner au mieux les caractéristiques de chaque segment avec les différences d'abondances factorielles de chaque pays influence nécessairement le volume, la qualité et la localisation internationale des emplois. Dans ce cas, même les nouveaux pays industrialisés (NPI) ne peuvent plus être identifiés seulement comme des bassins de main d'oeuvre peu qualifiée. Le lien entre la globalisation et la localisation de l'emploi devient plus difficile à déduire. Il devient acquis cependant que les pays développés ont à jouer sur les facteurs de localisation qui déterminent la compétitivité hors-prix : les facteurs spécifiques rares au sens donné par M. Porter (qualité des ressources humaines, innovation, qualité des infrastructures de communication), une demande solvable et de qualité, la présence d'industries amont ou apparentées, un environnement concurrentiel stimulant. Ce sont ces facteurs qui sont susceptibles de permettre la spécialisation dans les productions à fortes valeur ajoutée et le développement des emplois les plus qualifiés.

## CONCLUSION

Dans ce premier chapitre, nous avons cherché à poser un cadre d'analyse de la relation entre la mondialisation des firmes et l'emploi. Nous avons montré d'abord que l'accélération de la circulation des biens, des services et des capitaux n'est plus le trait essentiel de la mondialisation des économies. L'aspect le plus important est la transformation de l'organisation de la production et de la compétition à l'échelle mondiale. Cette mutation est imputable à la libéralisation des échanges mais surtout à l'essor spectaculaire des firmes dites globales. Ces groupes qui organisent désormais leurs activités au niveau international cherchent à optimiser la gestion de l'espace mondial en combinant plusieurs logiques stratégiques qui affectent indéniablement l'emploi.

Les modèles proposés dans le cadre de la théorie traditionnelle du commerce-international permettent, certes, d'analyser les effets des flux de capitaux entre les pays. Mais comme ils ne tiennent pas compte de la multinationale, ils sont inopérants. Nous avons donc fait le choix d'une approche plus "microéconomique". Celle-ci permet de montrer que la mise en place par les multinationales d'un modèle stratégique global relève d'une logique d'efficacité dans un environnement à la fois plus permissif (libéralisation) mais aussi plus contraignant (concurrence). Ce modèle combine plusieurs critères de compétitivité et optimise au mieux la gestion de l'espace mondial. Mais son impact sur l'emploi dans les pays développés n'est pas neutre. Les logiques qui le fondent conduisent à des économies de main d'oeuvre dues à la rationalisation et la spécialisation ainsi qu'à la redistribution des qualifications au niveau international. Émerge ainsi la possibilité d'une divergence entre un optimum privé et un optimum social dans un pays, du moins à court terme.

Cependant, la redistribution de l'emploi n'est pas donnée une fois pour toute. Elle dépend du type d'insertion territoriale de la firme. En fait, bien que celui-ci soit lié au secteur d'appartenance, en général, une logique d'insertion "passive" est supposée avoir des répercussions sur l'emploi faibles voire négatives tandis qu'une logique plus active des répercussions, notamment qualitatives, plus importantes. Cette dernière logique est l'élément déterminant aujourd'hui dans la question du lien entre globalisation et l'emploi pour les pays développés car elle implique la stratégie à long terme aussi bien des firmes que des territoires. Le défi pour ces derniers n'est -il pas, dès lors, de créer les conditions d'enracinement des firmes globales, ces conditions participant de la création d'avantages comparatifs par chaque pays mais aussi de l'élaboration d'un cadre de régulation économique mondial non régi par les seules lois du marché?

## **CHAPITRE 2. LES PERSPECTIVES THÉORIQUES DE LA DÉLOCALISATION ET DE L'EMPLOI DANS LE CONTEXTE DE L'ÉCONOMIE GLOBALE.**

**(E. SWINGEDOUW ET J. DUCKWORTH)**

Au cours des vingt-cinq dernières années les changements vers une économie mondiale ont forgé une divergence de revenus dans les régions de l'Europe Occidentale et de l'Amérique du Nord. Dans une partie de l'Europe de l'ouest, l'industrie locale a subi un déclin régulier. Avec une rapidité croissante, les firmes de ces régions ont déménagé et se sont installées ailleurs dans des endroits ayant des coûts de production plus faibles, laissant derrière elles le chômage, le malaise social et une baisse du niveau de vie. Pour beaucoup de régions et de pays, ce processus de délocalisation de l'industrie a rendu l'économie locale extrêmement fragile ou entièrement dépendante des sociétés multinationales. En même temps, d'autres régions ont vu leurs économies locales se développer, renforcées par des investissements répétés de manière constante et par l'amélioration des techniques de production non seulement par les entreprises locales mais aussi des entreprises mondiales. Dans ces régions, le processus de développement économique- et ses concomitants, l'augmentation des niveaux des salaires et des emplois- paraît presque s'auto-perpétuer. Dans ce chapitre, nous utiliserons deux écoles théoriques concurrentes du développement de l'économie contemporaine, celle de la Globalisation et celle de la Localisation, pour essayer de comprendre pourquoi certaines localités, régions ou pays ont éprouvé des périodes douloureuses de chômage et de baisse brutale de la prospérité pendant que d'autres ont prospéré.

### **I. LES THÉORIES DE LA GLOBALISATION.**

Un aspect des débats actuels, est rendu par une école d'économistes qui affirme que le développement inégal de l'économie n'est pas induit par des dynamiques locales, mais par les forces, contre lesquelles on ne peut rien, de l'économie mondiale. Alors que toutes ces théories sont d'accord sur le fait que le développement économique régional ne peut être compris en dehors du contexte de l'économie mondiale, leurs approches ont atteint différentes conclusions concernant les perspectives de croissance de l'emploi et de la prospérité dans le monde développé et en voie de développement.

Une des approches principales du "Global", venant de la théorie Française de la régulation, soutient que l'économie internationale et les réglementations financières affectent la performance des économies régionales. Associée aux écrits de David Harvey, Erik Swyngedouw, Adam Tickell, Jamie Peck, Nigel Thrift, la théorie de la régulation globale financière professe que durant les différentes époques de l'accumulation capitaliste, un cadre réglementaire - un "corps de règles intériorisées et de processus sociaux" - aussi bien qu'une réglementation explicite des États et des relations capital-travail est apparue afin de contenir les tendances à la crise du capitalisme (Harvey, 1989; Moulaert et Swyngedouw, 1989). D'une façon significative, ces auteurs ont mis un accent spécial sur le rôle de la régulation financière et monétaire globale sur le développement inégal. Le boom économique de l'après-guerre, prétendent-ils, a été facilité par des accords financiers internationaux tels que les accords de Bretton Woods et par l'impérialisme des États-Unis dans les domaines commerciaux et bancaires au niveau international. Ce régime de réglementations a assuré un environnement relativement stable à l'expansion du commerce mondial et pour l'investissement direct à l'étranger aussi bien

que pour la croissance sans précédent des économies occidentales. La configuration géographique et la réglementation de la monnaie nationale et mondiale place la scène du processus global d'intégration de l'après guerre. Ce processus a modifié la mosaïque du développement inégal et remanié les relations entre les localités, les régions et les pays. Durant la période de l'après-guerre, le Dollar est devenu simultanément une monnaie nationale et une monnaie mondiale, en reliant fondamentalement les différents systèmes politiques, sociaux et culturels dans un processus d'homogénéisation du commerce et de l'échange international. La globalisation de l'économie d'après-guerre était clairement menée par les États-Unis comme l'hégémonie du pouvoir capitaliste dans l'économie mondiale (Swyngedouw, 1992). Finalement, ce régime de régulation comme le Fordisme, s'est dissolu sous le poids des tensions inhérentes au capitalisme moderne et fut remplacé par un régime réglementaire instable basé sur la liberté du commerce mondial, sans entrave, sur les marchés de la monnaie. La transition depuis le Fordisme jusqu'à cette nouvelle ère instable a été appelée Post-Fordisme, laquelle a occasionné une restructuration sous forme de vente en gros des espaces de production capitalistes; ébranlant la géographie de l'industrie partout dans le monde développé ou en voie de développement. L'instabilité dont l'étendue a été véritablement mondiale, du système monétaire international a renforcé les configurations des usines flexibles et des branches d'activités, éliminant la sécurité des travailleurs que l'on pouvait entendre jadis par l'engagement sur le long terme de l'emplacement de la firme. L'état actuel du développement économique a donné comme lieu commun dans la littérature le terme de " désordre mondial ". Bien que cette description simplifie largement un phénomène plus complexe, sa signification est évidente. Comme la théorie du réseau mondial, la théorie de la régulation financière mondiale situe solidement la causalité du développement local économique dans la tendance actuelle de l'économie globale.

Moins radicaux, des économistes ont souscrit à des idées similaires. Robert Reich, l'actuel secrétaire du travail aux États-Unis a affirmé qu'il n'y a plus rien qui ressemble à une économie nationale. Reich expose cela en disant :

*" Nous vivons une transformation qui réorganisera les politiques et les économies des siècles à venir. Il n'y aura plus de produits ou de technologies nationales, ni d'industries nationales. Les économies nationales n'en ont plus pour longtemps, du moins ce que nous entendons par ce concept. "*

Pour Reich, la nation est une entité économique hors de propos dans un monde entrecroisé par des tissus mondiaux d'entreprises multinationales. Les sociétés multinationales modernes, encouragées par l'avancée dans les transports et les systèmes de communication, peuvent installer des opérations là où cela peut maximiser leurs valeurs.

Le matériel, la conception et le soutien d'ingénierie du pays A, aussi bien que la technologie, le marketing et les services de conseil en management du pays B, peuvent être combinés efficacement avec les services légaux du pays C. En terme d'emploi, les stratégies de production globales que Reich décrit, impliquent que les travailleurs ne feront plus partie de la force nationale de travail mais se concurrencent directement avec d'autres travailleurs d'un côté à l'autre du monde. Pratiquement débarrassé des frictions de distance, les multinationales d'aujourd'hui peuvent croître efficacement en employant les travailleurs les plus productifs dans chaque étape du processus de production - où qu'ils puissent être. L'implication de l'argument de Reich est que les individus à un degré de productivité similaire auront approximativement des gains égaux sans rapport avec l'endroit où ils se trouvent dans le monde. Les banques d'affaires au Chili gagneront à peu près le même salaire qu'une banque équivalente à Wall-Street. De la même manière, l'ouvrier non qualifié du textile aux États-Unis coûtera aussi cher qu'un ouvrier sans qualification en Indonésie. La globalisation de l'économie signifiera que les gains individuels se rapprocheront plus de la valeur qu'ils ajoutent au cours du processus de production, cela plus que jamais auparavant et que les citoyens du même pays verront nécessairement dans peu de temps leur niveau de vie augmenter et s'effondrer ensemble.

Ces trois théories de la globalisation - les théories du réseau mondial, la théorie de la réglementation financière mondiale, et le compte rendu de Reich sur l'économie globale sans friction - maintiennent que les forces économiques dominantes dans le monde moderne vont prendre naissance globalement. La conclusion atteinte par ces théoriciens est que, face aux forces globales, les régions locales n'en ont plus pour longtemps à avoir le contrôle de leur destinée. Cette conviction est bien résumée par Peck et Tickell:

*" Il est très difficile de se rendre compte à quel point les stratégies locales dans le long terme ne peuvent rien faire d'autre que se plier à la volonté de la concurrence mondiale... Les régions doivent en premier lieu se rendre elles-mêmes mondiales. "*

## II. LES THÉORIES DE LA LOCALISATION.

Une autre théorie, la théorie de la localisation, a contesté l'hypothèse de globalisation en affirmant que les causes de la prospérité économique sont locales. Les régions ne seraient pas impuissantes, ni sans ressources face aux forces globales. En reconnaissant la croissance du commerce mondial et l'importance des sociétés multinationales, les partisans de ce point de vue croient que la source pour maintenir la prospérité et la croissance économique tient dans les avantages compétitifs qui sont basés localement. En contradiction, avec l'opinion très répandue d'une économie globale omnipotente, les théoriciens de la localisation tels que M. Piore, C. Sabel, A.J. Scott, M. Storper et M. Porter voient une division du travail entre des économies régionales spécialisées, reliées entre elles par le commerce intra-sociétés.

Alors que justement, le terme de " globalisation " a atteint la monnaie commune, les théoriciens de la localisation citent comme une évidence le fait que les économies régionales soient plus importantes que jamais. L'irréversible croissance, durant les dix dernières années, de la souveraineté du consommateur de la volatilité du marché et du raccourcissement des cycles de vie des produits ont rendu rigides les méthodes de production de masse devenues moins pratiques dans certaines industries, forçant les firmes à adopter des techniques plus flexibles de production. Élabores pour produire des petites séries de biens différenciés, l'équipement, les machines, et les stratégies d'organisation du travail conviennent mieux à présent pour faire face aux incertitudes du marché. Les machines produisent une grande variété de biens, l'équipement est plus versatile, et les travailleurs sont souvent engagés en temps partiel ou comme travailleurs temporaire. Il y a des efforts pour minimiser le risque des firmes face à des changements imprévus. Plus significatif néanmoins, l'incertitude du marché a forcé les firmes à se désintégrer verticalement, dans une stratégie qui décentralise le contrôle et diffuse les risques entre toutes les firmes participant au processus de production. Pour toutes ces raisons, la désintégration verticale de l'industrie permet de répondre aux modifications du marché plus efficacement qu'une grande société verticalement intégrée. A.J. Scott (1988a) résume bien cet argument:

*" L'apierrefondatrice de ce cadre institutionnel repose dans la proposition selon laquelle les changements des conditions économiques causent une intensification de l'incertitude, de l'instabilité de la production, et accroissent la compétitivité sur les marchés finaux, et que les économies internes d'échelle et de variété de la firme commencent à baisser, le système tout entier de production risque d'afficher les symptômes d'une désintégration horizontale et verticale. Une telle désintégration améliore dans une large mesure la flexibilité dans l'utilisation du capital et du travail pour permettre aux producteurs de combiner et de recombinaer le relâchement de l'ensemble, afin de déplacer rapidement les coalitions prises tour à tour par les liens externes de transaction. "*

Avec des transactions externes qui replacent les transactions une fois terminées à l'intérieur de la firme, là où il y avait un rendement important pour les économies locales, les théoriciens de la localisation soutiennent que les firmes qui sont reliées à d'autres à des fins productives s'aperçoivent qu'en se plaçant près des fournisseurs cela réduit les délais d'interruption du travail: un partage en commun du travail qualifié au cours de l'exploitation industrielle, moins de coûts de transport et de transaction, des flux efficaces d'information, et le développement d'infrastructures locales spécialisées. La plupart de ces économies d'agglomération, toutefois importantes, ont été reconnues depuis plus d'un siècle. Ce qui rend les développements récents de la théorie de la localisation si irrésistibles tient dans le fait que les agglomérations industrielles ne sont pas seulement des réponses à de plus grandes forces économiques, mais sont devenues les premières sources de l'innovation industrielle, de l'avantage concurrentiel national et de la croissance de l'emploi. Les cas les plus souvent cités du couloir M-5 en Angleterre, de la " troisième Italie ", de la Silicon Valley et de la Californie concernent certains des plus avancés dans le monde et une industrie compétitive. Mais ces cas ne sont pas des exemples isolés. Michael Porter (1990) a observé que les agglomérations industrielles ont créé la plupart des firmes " leaders " dans le monde. Porter croit que les agglomérations de firmes, enfermées dans une collaboration étroite, génèrent les idées et les innovations nécessaires pour garder les industries nationales compétitives. Porter (1990, p157) exprime ceci de la façon suivante:

*"Une concentration de rivaux, de clients et de fournisseurs va promouvoir l'efficacité et la spécialisation. L'importance, cependant, réside dans l'influence de la concentration géographique sur le développement l'innovation. Les rivaux localisés à côté les uns des autres tendront à être des envieux et des concurrents émotifs... Les clients compliqués localisés tout près, ceci offre les meilleures possibilités de transmission de l'information et exige une performance hors du commun de service et de produit. "*

L'environnement le plus compétitif conduit à une " atmosphère industrielle ", où les sources de l'avantage compétitif sont pratiquement " dans l'air ", comme Alfred Marshall le faisait remarquer il y a plus de soixante dix ans. D'où les configurations spatiales, lesquelles facilitent au mieux l'innovation, qui, localisée dans des agglomérations, auront un avantage concurrentiel inhérent. Bien que les firmes soient affectées par des modifications de l'environnement macro-économique, la conclusion atteinte par la théorie de la localisation consiste à dire que le sort de ces régions tient dans leur propre ingéniosité.

### III. "GLOCALISATION". UNE SYNTHÈSE.

En dépit du gouffre apparemment inconciliable qui sépare les théories de la globalisation et de la localisation, nous pensons que nous sommes mieux renseignés sur la compréhension de la prospérité régionale et sur la perte de l'emploi en unissant les aspects des deux points de vue. En clair, avec la croissance du commerce international, de l'investissement direct étranger, et des sociétés transnationales, les économies nationales ne sont plus des organismes aussi isolés, qui sont seulement ex-aequo au travers de l'exportation et de l'importation de biens. Alors que le commerce était simplement international, aujourd'hui on peut déclarer que la production est aussi internationale. Sans toutes ces frontières protectionnistes qui isolaient les économies régionales et nationale des autres, le flux des forces économiques circule dans chaque firme et dans chaque ménage partout dans le monde capitaliste. Déjà, la notion d'économie globale existant comme une entité distincte, c'est à dire des lieux actuels de production et de consommation, est erronée. Nous devrions voir l'économie globale comme la fusion de sphères économiques séparées et rejeter l'idée selon laquelle c'est la naissance du nouveau pouvoir mondial qui se cache dans les circuits interstitiels financiers entre les nations. D'ailleurs, pendant que les forces macro-économiques sont,

en effet, devenues globales, la micro-économie des firmes est encore fermement logée dans les localités. Comme les théoriciens de la localisation l'ont clairement démontré, l'avantage compétitif est intimement lié aux économies régionales. Car les idées, les pénétrations, et les innovations lesquelles conduisent à la croissance économique sont générées par des peuples dans des emplacements particuliers, ceci peut être installé les bases de notre cadre théorique. Comme Allen Scott (1988) l'affirme :

*" Dans le monde que nous habitons aujourd'hui, l'espace n'est pas devenu moins important qu'un facteur de structuration des processus économiques, au contraire il est devenu considérablement essentiel. "*

Il serait injuste de clamer que les théoriciens de la globalisation et de la localisation ont ignoré l'existence des régions et des forces économiques globales, respectivement. Ces deux aspects se réfèrent communément à l'importance des régions dans l'économie globale, ou au sujet des tendances globales qui ont des résurgences sur les économies régionales. Les dialectiques global-local, le nexus global-local, et la " glocalisation " sont des terminologies courantes entre les économistes et les géographes économiques. Néanmoins, des deux côtés, on a manqué du besoin de définir la relation entre le global et le local ou que de façon fondamentalement disproportionnée. Dans à peu près tous les cas, une force domine l'autre. Mon opinion est qu'il est temps d'incorporer les idées les plus saillantes de la théorie de la globalisation et de la localisation dans une approche plus libérale du changement de l'économie régionale.

#### **IV. LE DÉTERMINANT DE LA PERTE DE TRAVAIL LOCALISÉE.**

Avant d'appliquer notre nouvelle formulation des relations économiques entre le local et le global au développement régional contemporain, nous devons d'abord considérer le principe fondamental de toute économie de marché: la concurrence. Tant que les modifications récentes de l'économie globale influenceront le champs du jeu économique, les règles du jeu seront encore basées sur la concurrence. Après la compréhension de la concurrence et de la compétitivité nous pourrions savoir quels endroits prospèrent et quels endroits s'atrophient.

Les politiciens et les décideurs politiques des régions occidentales industrialisées ont dépensé une grande énergie à blâmer les pratiques étrangères injustes, la malveillance des multinationales et les intérêts spécifiques de la désindustrialisation de leur optimisme sur la désindustrialisation au coeur du pays. En fait, les régions souffrent de la délocalisation parce qu'elles ne sont pas compétitives. Les centres industriels se flétrissent car d'autres places conviennent mieux pour répondre à la demande de leurs anciens clients. Que le déclin apparaisse avec l'effondrement de l'industrie ou avec le redéploiement des emplois à l'intérieur d'une multinationale géante, les raisons du déplacement restent les mêmes: un autre lieu peut accomplir la même tâche économique plus efficacement.

La cause de la désindustrialisation la mieux connue concerne les coûts d'entrée. L'industrie locale s'écroule ou se déplace car dans d'autres lieux le travail est meilleur marché, les impôts sont plus bas, la propriété foncière est moins chère, ou bien le prix des inputs est avantageux. Si cela est souvent vrai, la raison ultime tient dans la productivité. Dans le cas de coûts de facteurs plus bas, la relocalisation de l'industrie permettra de produire autant ou plus de biens avec moins d'inputs. Cependant, les firmes quelquefois ne se relocalisent pas afin de baisser les coûts mais afin d'acquérir une main d'oeuvre plus compétente ou une meilleure technologie. Quelle qu'en soit la raison, la décision est prise car la firme croit que le nouvel emplacement peut satisfaire la demande des clients de façon plus productive qu'elle ne le pouvait dans la région précédente. Les mêmes principes peuvent s'appliquer aux industries battues par leurs rivaux étrangers.

Toute cette campagne qui entoure la délocalisation a engendré une croyance très répandue selon laquelle la perte d'emploi préfigure le déclin économique. On ne peut éviter d'entendre les lamentations interminables à propos de la fin des industries manufacturières à New York ou du déclin de la construction navale à Londres, en dépit du fait que les deux villes ont créé des emplois au même moment que leurs industries déclinaient. Les jérémiades sont inutiles. Dans les économies saines, l'élimination des emplois en surnombre d'une industrie autorise la même main d'oeuvre à être réaffectée dans des voies plus productives ailleurs. Les économies régionales vigoureuses sont constamment en train d'éliminer les activités les moins productives pour faire place à des entreprises plus efficaces. Le déclin des industries de l'habillement de la ville de New York n'a pas provoqué une catastrophe économique à Manhattan. Mais plutôt, le déclin de l'industrie du vêtement a apporté des services financiers vigoureux près de Wall Street et le développement de groupes d'art et de design sur Manhattan.

Il y a deux signes qui montrent de façon certaine qu'une économie locale est malade, ce sont l'échec de la réallocation des emplois en surnombre et le petit nombre de firmes nouvelles en croissance pouvant rendre un secteur industriel ou économique plus performant. C'est pourquoi, la délocalisation n'est pas anormale. C'est une part normale des économies saines. Ce qui est anormal, c'est l'échec des économies à remplacer les industries inefficaces par des activités plus productives.

Les géographes économiques, les responsables politiques et les politiciens doivent abandonner l'idée de régions statiques comportant une industrie de base. Le statique est un éminent symptôme du déclin économique. L'amélioration constante de l'efficacité des firmes soutient l'avantage compétitif et assure la prospérité des régions. Notre question centrale, par conséquent devrait être, pourquoi les régions échouent-elles à moderniser leur industrie locale, et non pourquoi les régions perdent-elles des emplois.

## **V. LA COMPÉTITIVITÉ DANS L'ÉCONOMIE " GLOBALE ".**

La réalité compétitive des économies de marché sous-entend aussi le terrain incertain du monde " global " d'aujourd'hui. Cependant, l'intersection des dynamiques globales et locales a plusieurs implications importantes pour la compétitivité régionale. D'abord, aujourd'hui, les compagnies se concurrencent sur un marché global. Si cette idée peut paraître cliché, elle est pourtant assez peu comprise. Jusqu'aux vingt dernières années, le monde était composé d'économies nationales distinctes. Les firmes étaient en concurrence avec d'autres firmes de leur propre pays, sinon de leur propre région. Comme les secteurs aujourd'hui de la construction ou de la restauration, la plupart des industries étaient basées localement à cause des coûts prohibitifs du transport et de la communication aussi bien que des déséconomies entraînées par la gestion des organisations d'un côté à l'autre des frontières internationales. En plus, les barrières commerciales protectionnistes ajoutaient des coûts au commerce international, servant seulement à renforcer les avantages des compagnies nationales sur les concurrents étrangers. A ce moment là, à peine une petite fraction des économies les plus avancées ont participé au commerce multinational.

Le succès standard en affaire était un succès national. Si une firme pouvait exécuter ses rivaux nationaux, elle pouvait dégager un bénéfice. Il n'est pas étonnant de voir que sans standard compétitif global, l'efficacité des firmes des différents pays divergeait. Car les forces compétitives étaient confinées aux limites nationales, la technologie, les techniques de management et la structure industrielle était différente d'un pays à l'autre. Dans certaines nations, des industries entières émergeaient, particulièrement dans les technologies avancées et dans la production de services, qui n'existaient pas dans d'autres nations. Les disparités d'efficacité entre les pays résultant de cela ressemblaient aux écarts de productivités qui apparaissaient entre les économies de marché ouvertes de



l'Occident et le bloc communiste fermé à la fin des années quatre-vingt. Aujourd'hui, un marché global est venu remplacer cette mosaïque d'économies nationales. Au cours des vingt dernières années, les développements dans la communication, les transports, et les techniques de management aussi bien que les énormes réductions des barrières commerciales ont rendu le commerce hors frontières et la production incroyablement profitable. Le standard compétitif global a remplacé le standard compétitif domestique. Cette transition a laissé s'échapper un torrent d'opportunités d'expansion pour les producteurs les plus efficaces et a entraîné la défaite des anciens champions de l'inefficacité nationale. Les producteurs mondiaux les plus efficaces de biens et de services ont été autorisés à s'étendre internationalement, forçant les firmes non compétitives à rester en dehors du milieu des affaires.

La frappante prééminence dans le vaste monde des vins Français, des automobiles Allemandes, des logiciels Américains, de l'électronique Japonaise et des publications britanniques sont des exemples d'industries nationales qui se sont placées dans le standard global. Pour d'autres pays, la transition a fait s'évaporer des industries entières en moins de dix ans. Au cours de la transition vers un marché global, les opérations inefficaces ont perdu leur pare-chocs historique, en faisant l'impossible pour atteindre le niveau des firmes leaders mondiales. Les automobiles britanniques, la sidérurgie américaine, les films français et les caméras allemandes font partie des victimes les mieux connues d'une concurrence étrangère supérieure. Dans le long terme, les différences de compétence qui existaient entre les économies nationales déclineront petit à petit. Par exemple, les avantages absolus de compétence que les firmes japonaises de caméra, ou les producteurs américains de logiciels ont eu sur leurs concurrents vont diminuer graduellement. Dans le long terme soutenir le leadership industriel voudra dire améliorer sa capacité face au standard global de capacité. Il ne sera bientôt plus pertinent pour une société d'être en tête des industries automobiles en France ou le plus grand producteur d'équipement en télécommunication d'Italie. Qu'est-ce qui se passe pour une firme réputée internationalement. Pour maintenir sa compétitivité sur le marché global les firmes doivent relever le niveau de leur productivité par rapport à ceux des niveaux mondiaux.

La deuxième implication d'un incroyable monde " global " est que les sources de la prospérité sont devenues individualisées. Alors que les marchés se sont étendus dans des proportions globales, l'origine de la prospérité s'est rétrécie à une plus petite échelle - qui est individuelle. Une autre comparaison de l'économie contemporaine avec le passé récent aide à illustrer cela. Durant l'ère des économies nationales, le bien-être d'une région entière tendait à se modifier avec le succès de ses industries leaders. A la suite des différentes frictions de distance mentionnées plus tôt, une firme ferait provenir des inputs d'un fournisseur local, embaucherait des ouvriers locaux, et utiliserait les services des sociétés locales. Un gros pourcentage de ses ventes émanerait aussi de la demande locale; Alors l'effet multiplicateur sur l'industrie locale serait extrêmement élevé. Malgré les nations occidentales industrialisées, la lourde concentration régionale a engendré une connexion intime entre les profitabilités des firmes et la prospérité locale. C'était à cause de cette connexion que des endroits devinrent synonymes d'industries particulières: Manchester, Angleterre et Bethlehem, Pennsylvanie pour l'acier, Coventry, Angleterre et Détroit, Michigan pour les automobiles. Une importante conséquence de cette régionalisation de l'industrie était que les travailleurs de tous les niveaux de qualification voyaient leurs salaires évoluer ensemble. Habituellement une période prospère pour une firme résultait dans des salaires plus élevés pour chacune des firmes les plus hautement qualifiées et finalement pour les travailleurs qualifiés. La richesse du chercheur, et de l'ouvrier de jour, du cadre et de l'ouvrier sans qualification n'était pas égale, mais se modifiait dans le même sens au même moment. Ces augmentations parallèles de richesse n'étaient pas le résultat de la générosité ou de l'humanité des propriétaires mais plutôt, c'était la combinaison de pressions compétitives et des contraintes frictionnelles de distance qui produisait ces résultats. Bien que la concurrence pour la plupart des firmes durant cette période était limitée à des niveaux nationaux, les principes de la concurrence de marché s'appliquaient déjà. Comme nous l'avons déjà abordé précédemment, les firmes devaient innover constamment et améliorer leur productivité pour rester en avance

par rapport à la concurrence domestique. Une position statique a toujours assuré la faillite. Mais quelle est la source de cette valeur ajoutée essentielle de l'innovation? Alors qu'une firme pouvait employer beaucoup d'ouvriers pour une grande variété de tâches, typiquement seulement un petit ensemble d'employés très hautement qualifiés dotés de cerveaux innovateurs et créateur génère de la valeur pour la firme. L'avantage compétitif d'une firme réside dans l'aptitude de ses employés à identifier les meilleurs produits ou les meilleurs processus de production. Tandis que les qualifications basses ou moyennes doivent apporter un produit d'actualité, l'employé peu qualifié est employé à des tâches de routine qui n'ajoutent pas de valeur au produit. Ce qui donne de la valeur au produit n'est pas sa fabrication, mais les concepts et idées qui font sa compétitivité. Pour maximiser la compétence, les firmes devraient rémunérer en salaires réels qui reflètent la valeur que l'ouvrier ajoute à la production. Néanmoins, durant l'ère des économies nationales, les salaires de tous les travailleurs - autant la valeur ajoutée des innovateurs que la non valeur ajoutée des ouvriers - étaient positivement corrélés. La cause de cette apparente contradiction tient dans les inefficiences inhérentes au système des économies nationales.

Avant l'économie globale, les frictions de distance ont rendu nécessaire le fait pour une firme locale d'employer des ouvriers locaux pour l'assemblage de routine, la simple transformation, et les opérations d'emballage. Ceci car la main d'oeuvre disponible était limitée spatialement, la main d'oeuvre était rare. Alors, l'expansion d'une firme était liée au coût du travail, simplement parce que la demande excédait l'offre. Les salaires n'ont pas augmenté parce que soudainement les employés sans qualification ajoutaient de la valeur à la compagnie, mais à cause de l'augmentation de la demande dans un environnement de l'offre stable. Les frictions de distance ont eu pour effet une redistribution des richesses du haut vers le bas, permettant les pénétrations et les idées aux ajouts de valeur le moyen d'en faire bénéficier à ces travailleurs qui ajoutaient une valeur minime.

L'inefficacité de ce système a bénéficié à ceux du bas de l'échelle des revenus. Maintenant que la technologie et les stratégies modernes du management ont éliminé la plupart des coûts de distance, la proximité n'est pas une contrainte dans le choix de l'emplacement des firmes. Les firmes peuvent découpler leurs activités internes variées et situer chacune d'elles de façon optimale. Les activités hautement productives peuvent être isolées et récompensées de manière appropriée. Les activités inefficaces peuvent être rafraîchies et rationalisées. En conséquence, les pertes d'emploi régionale et la croissance des taux de salaires n'en ont plus pour longtemps à être distribuées également entre les ouvriers qualifiés et non qualifiés; Les chances des ouvriers aujourd'hui ne seront plus pour longtemps reliées au sort de leurs employeurs ou collègues employés. La prospérité a transcendé aussi bien le niveau local que le niveau de la firme elle-même et maintenant tient carrément dans l'aptitude individuelle à ajouter de la valeur à la production. Robert Reich (1992, p171) concernant les travailleurs américains, écrit:

*" La compétitivité des américains dans ce marché global ne va dépendre, ni des chances des sociétés américaines, ni de l'industrie américaine, mais des fonctions que les américains remplissent -la valeur qu'ils ajoutent - à l'intérieur de l'économie globale. "*

Les observations de Reich n'ont cependant pas seulement fait perdurer les Américains; ceci est la nouvelle réalité pour les travailleurs où qu'ils se trouvent.

Dans le monde " glocal ", le futur apparaît sinistre pour ceux qui possèdent des compétences minimales dans les sociétés industrialisées. Car l'offre de travail est maintenant virtuellement planétaire, ainsi les moins qualifiés sont en concurrence avec tous les travailleurs similairement qualifiés dans le monde. Ceci garantit à tous un chômage chronique même pour ceux dont les compétences tombent en dessous des prix du marché mondial, mais qui vivent dans des nations développées à hauts coûts. Pour ces personnes peu qualifiées dans des pays industriels qui gèrent précairement leurs emplois, les problèmes locaux du syndicalisme, de faible infrastructure, de tension sociale et de

travail ethnique peut causer de rapides licenciements et la délocalisation. A moins que le travail ne soit attaché à une demande locale fixe (services non commerciaux comme une communauté de personne qui veulent des hamburgers) ou que la production d'inputs soit immobile (comme le charbon qui a besoin d'être extrait), les firmes peuvent transférer les emplois peu qualifiés pratiquement partout. Depuis que ces emplois ont " perdu pieds ", les gouvernements locaux ont fait des tentatives désespérées afin de les attirer au moyen de réductions d'impôts ou d'infrastructures subventionnées. Très souvent les conséquences de ces bonnes intentions de " stratégies de développement " ont été de redistribuer les impôts sur le revenu venant des travailleurs eux-mêmes pour les donner aux firmes.

Pendant que la globalisation a rapidement accru l'offre des travailleurs de routine, elle a aussi augmenté la demande de ceux possédant une perspicacité remarquable ainsi que la capacité d'innover. Les développements du transport et de la communication ont gonflé les rangs des travailleurs de la production de routine, et ont même affecté dramatiquement les travailleurs hautement qualifiés en réduisant le coût de transmission de l'information, des créations et des images audio et vidéo qu'ils créent. Ces avancées ont créé un vaste marché global pour ces personnes innovatrices. Alors que seulement quelques firmes domestiques demandaient les meilleurs managers, inventeurs, chercheurs et ingénieurs du pays, à présent des firmes faisant le tour du globe les demanderont de façon courante. L'expansion du marché international pour ces analystes, ô combien symboliques, comme Reich le dit, a amplifié la demande ce qui à son tour a augmenté les salaires à des niveaux incroyables. Comme pour le travailleur de routine, la source de la prospérité, pour les analystes, symbolique, s'est déplacée au delà du niveau local et tient exclusivement dans les aptitudes du personnel. Bien sûr, ce ne sont pas seulement les gens ayant un haut niveau d'études qui gagnent des salaires élevés. L'expérience de l'ex-union soviétique, de l'Europe de l'est et des parties économiquement dépressives de Europe occidentale, montre que même les personnes extrêmement éduquées peuvent être sans emploi, ou pauvrement récompensées, si elles ne sont pas engagées dans des entreprises productives. De plus en plus, l'éducation est une nécessité, mais pas une qualification suffisante pour obtenir un emploi dont le salaire sera élevé. Ce qui paraît différencier ces travailleurs hautement qualifiés qui sont bien payés de ceux qui ne le sont pas est leur localisation. Comme le décrivent les théoriciens de la localisation, les agglomérations industrielles propagent l'information efficacement alimentant en cela de haut taux d'innovation. Ces travailleurs qui vivent dans ces agglomérations industrielles gagnent une connaissance à laquelle les personnes dans d'autres lieux ne sont pas exposés. Les travailleurs " agglomérés " ont plus d'opportunités à apprendre en faisant. Durant le travail quotidien, ces personnes très qualifiées, chercheurs, managers, analystes et inventeurs accomplissent des tâches et développent des savoir-faire qui ajoutent à leur valeur pendant que simultanément cela ajoute de la valeur à leur compagnie. En relevant constamment le niveau de leur compétitivité en améliorant la technologie et la productivité. Des personnes, ayant la même éducation dans une région dépourvue de groupes industriels dynamiques n'acquièrent pas facilement des compétences valables pour leur métier, car leurs flux d'information sont inférieurs. Ils ne pourront pas promouvoir leurs compétences aussi vite que ceux qui travaillent dans ce groupe. C'est seulement en migrant vers les groupes industriels prospères que les sans emploi (ou sous employés) mais qui sont quand même très qualifiés, amélioreront leurs gains. Alors que pour les travailleurs les moins qualifiés, le lieu aujourd'hui est presque sans signification, pour les plus qualifiés, le lieu est plus important que jamais.

## CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons rappelé les deux principales théories contemporaines du développement économique dans le monde industrialisé: la globalisation et la localisation. Nous avons affirmé que chacune de ces approches, bien qu'informatives, échouent à

renfermer toute la complexité du courant de réorganisation de l'activité économique. Une meilleure compréhension tient dans une combinaison des aspects de chacune des théories dans un cadre plus oecuménique " global " qui reconnaît que, soutenir la prospérité des régions, des firmes, et des individus dépend d'une amélioration constante de l'avantage compétitif.

Il en résulte que la technologie, les avancées dans le transport, le lieu de marché pour les biens, les services et la main d'oeuvre sont maintenant des faits globaux. La globalisation a donné un lien entre le qualifié et le non qualifié, induisant la richesse des plus qualifiés pendant que s'érodent doucement les gains des moins capables. La prospérité dépend à présent seulement de nos propres aptitudes. La réalité économique du nouveau monde " global " a dispersé les travailleurs de routine à jamais éloignés des sites, tandis que s'effectuait selon les " analystes symboliques " un groupement d'agglomérations industrielles efficaces sur le plan de l'information.

## **CHAPITRE 3. GLOBALISATION ET EFFETS SUR L'EMPLOI. LA MÉTHODOLOGIE**

**(H. KRIFA, K. VERMEIRE, B. DE WULF)**

L'étude du comportement des multinationales et de leur impact sur les économies pose des problèmes méthodologiques qui ne sont pas simples à résoudre. D'un côté, l'analyse de données statistiques au niveau macro-économique (investissements directs internationaux, commerce extérieur, emploi) permet d'établir des relations entre variables sélectionnées de portée générale. D'un autre, cette approche rencontre les problèmes classiques d'agrégation, le manque de données pour spécifier correctement les variables et l'ambiguïté concernant la causalité. De plus, le comportement stratégique, dépendant de l'interaction complexe entre les facteurs internes et externes à la firme peut résister à l'analyse statistique. Enfin, ce type d'analyse néglige toute la diversité des impacts de la multinationalisation des firmes sur l'emploi, notamment les effets qualitatifs et indirects (cf. chapitre 1).

Pour ces raisons, un grand nombre de chercheurs préfèrent aux analyses statistiques globales l'approche par des études de cas et l'examen du comportement d'un nombre limité de firmes. Les principaux avantages de cette méthode portent sur la richesse des détails et la capacité d'élucider les logiques des choix stratégiques. Toutefois, elle présente également des inconvénients, dont les principaux sont l'impossibilité de généraliser à partir du comportement d'un petit groupe de firmes et la "subjectivité" des personnes interviewées.

Une manière de corriger les inconvénients des deux méthodes précédentes est de se situer à la fois au niveau des secteurs et des firmes. C'est la démarche que nous avons adoptée.

L'objet de ce chapitre est double. Dans une première section, nous justifierons notre choix pour une analyse de type méso-économique pour quantifier et qualifier les liens de la globalisation à l'emploi. Dans une seconde section, nous nous attacherons à présenter l'enquête menée auprès des firmes multinationales françaises et des firmes d'origine étrangère implantées en France<sup>1</sup>.

### **I. LE CHOIX D'UNE APPROCHE MÉSO-ÉCONOMIQUE**

#### **I.1. Les limites des analyses macro et micro-économiques**

De nombreuses études de type macro-économique ont été réalisées ces vingt-cinq dernières années pour mesurer les effets de l'IDE sur l'emploi. Les premiers travaux sont souvent d'origine américaine pour des raisons historiques: les FMN américaines ont été largement dominantes jusqu'au milieu des années soixante. Dès le début des années soixante-dix, Hawkins (1972) démontre que les travaux cherchant à mesurer l'impact des

<sup>1</sup> Pour des raisons de commodité seul le cas français est ici détaillé mais il est évident que la même démarche a été adoptée dans les cas britannique et italien.

IDE sur l'emploi présentent des failles méthodologiques importantes en raison desquelles leurs résultats doivent être considérés avec prudence. Aussi, cet auteur travailla-t-il à l'élaboration d'un indicateur macro-économique permettant de mesurer de façon rigoureuse l'effet net sur l'emploi de l'IDE.

En réponse à une étude du grand syndicat américain AFL-CIO qui affirmait que l'ensemble des multinationales américaines étaient responsables de la perte de 500 000 emplois dans le pays entre 1966-69, Hawkins a tenté d'évaluer l'effet global net de l'IDE sur l'emploi. Cette estimation fait référence à deux questions. La première est de savoir dans quelle mesure la production à l'étranger se substitue à la production nationale suivie d'exportation. La seconde estime dans quelle mesure l'activité des filiales à l'étranger stimule les exportations à partir du pays d'origine, par la société mère ou des fournisseurs nationaux, et donc la création d'emplois. Dans son modèle, l'effet net sur l'emploi se décompose donc ainsi :

$$\boxed{EN = ER + EX + EB + EF}$$

avec EN : l'effet net global;  
 ER : l'effet de remplacement de la production nationale par la production étrangère;  
 EX : l'effet sur l'emploi de la stimulation des exportations vers les filiales;  
 EB : l'effet de création d'emplois en dehors de la production (services destinés à gérer l'expansion des activités à l'étranger);  
 EF : l'emploi créé chez les fournisseurs livrant à la FMN des biens en connexion avec le développement de ses activités étrangères.

La construction d'un indicateur capable de mesurer un effet net sur l'emploi de l'IDE est intéressante d'un point de vue scientifique. Seulement, Hawkins conclut lui-même sur le caractère "inutilisable" de son indicateur.

Les limites qu'on retrouve dans la majorité des autres travaux de type macro-économique tiennent à :

- L'indigence des données statistiques;
- Une approche univoque de la multinationalisation;
- La diversité des effets de l'investissement direct sur l'emploi.

### *1.1.1. L'indigence des données statistiques*

Les différentes tentatives d'évaluation des effets sur l'emploi de la multinationalisation des firmes au niveau macro-économique reposent sur l'étude et la confrontation de séries statistiques concernant l'évolution de l'emploi dans un pays donné et d'autres relatives à sa balance des paiements : structure des importations et des exportations (cf. encadré 1), et/ou investissement direct international). A l'aide de ces données, des modèles sont développés fournissant une évaluation globale des emplois créés ou perdus du fait de la mondialisation.

Or dans la plupart des pays, les données statistiques concernant le lien investissement direct international et emploi sont peu nombreuses, voire inexistantes. Et lorsqu'elles existent, elles sont souvent approximatives ou incomplètes. Les définitions et les méthodologies retenues sont différentes et aboutissent à des chiffres parfois très éloignés les uns des autres (cf. en annexe le cas français). Aussi, au niveau global, il est difficile d'évaluer de façon satisfaisante les effets de la multinationalisation sur l'emploi direct et encore plus pour les emplois indirects<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Selon une simulation du BIT (O.C.D.E., 1994), à chaque emploi direct créé par l'IDE correspond la création d'un emploi indirect, mais ce chiffre varie en fonction des firmes et des pays d'implantation.

### **Encadré 1. Deux exemples d'évaluation de l'impact des échanges extérieurs sur l'emploi**

**Vimont (1993)** procède à cette évaluation en deux temps. Dans le premier, il s'agit d'évaluer le contenu en emploi des importations/exportations en estimant la valeur ajoutée par le travail aux différents stades de la production des biens importés/exportés. Le second évalue le contenu en travail de biens "équivalents" à ces importations/exportations dans le pays hôte. Cette étude conclut à un impact faible sur l'emploi en France, mais estime que ce sont surtout les emplois français non qualifiés qui sont touchés par les destructions du fait des échanges extérieurs français.

**Wood (1994)** cherche à estimer la quantité de travail qui serait nécessaire à la production des biens importés dans le pays importateur. Selon lui, l'impact des échanges nord-sud se solderait par une perte de 9 millions d'emplois par an pour les pays de l'O.C.D.E. et un gain de 22 millions pour le Sud.

#### *1.1.2. Une vision unilatérale de la multinationalisation*

Les pays, et c'est encore plus vrai aujourd'hui, sont simultanément importateurs et exportateurs d'IDE. Or, dans la plupart des études macro-économiques qui s'attachent à évaluer les répercussions de l'IDE sur l'emploi, on privilégie la sortie ou l'entrée d'IDE. On se place d'un point de vue exclusif de pays d'accueil ou de pays d'origine. Il faut donc, si l'on veut appréhender le phénomène dans son ensemble, examiner les emplois liés aux investissements entrants et sortants.

De plus, ces travaux macro-économiques calculent un impact global de l'internationalisation des firmes sur l'emploi du pays d'origine ou d'accueil (création/destruction d'emploi, pour quel volume). Or, cette "moyenne nationale" ne donne aucune information sur les secteurs d'activité les plus affectés positivement ou négativement et sur le type d'emplois concernés. Cet effet global masque la réalité et la diversité du phénomène.

#### *1.1.3. La diversité des effets de l'IDE sur l'emploi*

La complexité même de l'analyse à mener réside dans la grande diversité des effets de l'IDE sur l'emploi, comme le souligne le chapitre 1. Il est en effet nécessaire de prendre en compte, non seulement les effets directs sur l'emploi, mais également les effets indirects, les emplois induits générés par les FMN au travers de leurs relations avec leurs sous-traitants, fournisseurs, distributeurs. De même, il faut s'attacher à la fois aux aspects quantitatifs (volume des emplois directs et indirects) et qualitatifs (type d'emplois fournis, salaires, formation, éducation, qualification de la main d'oeuvre, hygiène-sécurité, etc.).

En définitive, le problème majeur des analyses de type macro-économique est de ne pas inclure les logiques stratégiques des firmes. En effet, les analyses macro-économiques relient des variables sélectionnées de portée générale. Mais ces approches souffrent d'une forte ambiguïté concernant la causalité. Ceci tient au fait que les déterminants des mouvements d'IDE et notamment le comportement stratégique des firmes ne peuvent être pris en compte dans ce type de travaux. Or ce sont ces comportements qui sont les plus importants pour apprécier les effets sur l'emploi. Ainsi, dès la fin des années 1970, des chercheurs ont montré que les effets sur l'emploi de l'investissement direct international étaient fonction des motivations et des stratégies d'entreprises à l'origine de la décision d'investissement. En France, Quiers-Valette, dans le rapport Page (C.G.P., groupe d'économie monétaire appliquée, 1978), a mis l'accent sur l'importance d'analyser les stratégies des FMN et a conclu à la primauté des implantations à visées commerciales et donc à une incidence favorable sur les exportations et l'emploi. De surcroît, la plupart des études macro-économiques destinées à apprécier les effets sur l'emploi de la multinationalisation souffrent d'être trop statiques. Il faut envisager le phénomène dans une perspective dynamique. En effet, le développement des activités à l'étranger peut accroître la compétitivité et la rentabilité des firmes et donc entraîner le développement de

nouvelles activités et la mise en oeuvre de nouvelles technologies dans le pays d'origine, ce qui, à terme, a des effets bénéfiques sur l'emploi. Des impacts, qui apparaissent négatifs à court terme, peuvent se révéler positifs à moyen ou long terme ou inversement des impacts positifs se transformer, avec le temps et les changements de stratégies des firmes, négativement.

Un moyen pour les chercheurs de remédier aux défauts des analyses macro-économiques a été de mener des études de type micro-économique basées sur l'étude détaillée d'un nombre restreint de firmes, de leurs stratégies internationales et de leurs répercussions sur l'emploi sur leurs économies d'origine et/ou d'accueil. Les principaux avantages de cette méthode portent sur la richesse des détails, la diversité des effets et la capacité d'élucider les logiques des choix stratégiques. Toutefois, elle présente également des inconvénients similaires à ceux des approches purement macro-économiques. Les principales limites des démarches micro-économiques sont par essence l'impossibilité de généraliser à partir du comportement d'un petit groupe de firmes et la "subjectivité" des personnes interviewées. Par conséquent, elles seront forcément partielles<sup>3</sup> et souvent statiques<sup>4</sup>.

## **Encadré 2. Exemples de travaux micro-économiques réalisés en France**

**Savary (1981 et 1983)** s'est attaché à l'étude des stratégies de grands groupes industriels français et de FMN étrangères implantées en France. Il met l'accent sur le rôle prépondérant de la crise comme facteur explicatif des stratégies adoptées, dans les années 70, par les FMN en matière d'emplois. Hormis l'effet direct de réduction des effectifs, les FMN plus insérées dans la concurrence mondiale mettent en oeuvre plus tôt et plus intensément des politiques d'adaptation aux conditions de cette crise. Mais ces politiques constituent le gage de la compétitivité et de l'emploi à long terme. De plus, la multinationalisation se traduit par une hiérarchisation des activités et des types d'emplois. Elle débouche également sur une spécialisation industrielle des économies au niveau mondial. Ainsi, à long terme, la question des effets de la multinationalisation sur l'emploi se pose en termes de qualité de spécialisation industrielle.

**Geze (1981)** a réalisé une étude empirique sur le redéploiement géographique et sectoriel de six groupes industriels français et ses conséquences directes et indirectes, actuelles et potentielles, sur l'emploi en France. Selon elle, l'internationalisation a une incidence limitée sur l'emploi mais le développement d'une spécialisation industrielle entre pays développés va conduire, dans le moyen terme, à un accroissement des interdépendances entre économies, d'où une fragilisation de l'appareil productif français et donc le risque d'une incidence négative sur l'emploi industriel.

L'examen d'une batterie de travaux sur les effets de la multinationalisation-mondialisation sur l'emploi montre que ce problème est aussi un défi méthodologique. Les insuffisances des démarches purement macro ou micro-économiques nous conduisent à faire le choix d'une approche intermédiaire à la croisée des deux autres.

### **I.2. Le choix d'une approche méso-économique**

Le choix d'une approche méso-économique est fondé par la volonté de concilier les deux types de démarches précédentes. Elle s'inscrit dans les recommandations faites par

<sup>3</sup> Les études de cas limitent, pour des raisons évidentes, la taille de l'échantillon de firmes ou de groupes multinationaux observés, ainsi que le nombre de pays ou de régions pris en considération. De ce fait, les travaux empiriques ne fournissent pas de réponses généralisables et permettant de répondre de façon claire à la question de l'impact positif ou négatif de l'investissement international sur l'emploi.

<sup>4</sup> Comme c'est le cas pour la majorité des travaux macro-économiques, la plupart des études empiriques raisonnent en statique. Or nous avons souligné l'importance d'adopter une démarche en dynamique en raison des changements possibles dans la nature et l'amplitude des effets de la multinationalisation sur l'emploi mais aussi parce que, dans de nombreux cas, ces effets ne sont perceptibles que dans le moyen ou long terme. Néanmoins, en dépit de certaines insatisfactions, les études qui se situent au niveau de la firme permettent de rendre compte des impacts de la multinationalisation sur l'emploi appréhendés dans leur diversité.



Marois et Hacot (1985) lorsqu'ils font remarquer que celles-ci sont "*complémentaires mais malheureusement fréquemment isolées les unes des autres*".

Nous avons vu que les approches macro-économique cherchent à évaluer de façon globale l'effet sur l'emploi de l'internationalisation mais sans distinction entre les différentes activités nationales. De plus, seuls des résultats quantitatifs se dégagent de ce type d'analyse. Or, il apparaît que la multinationalisation et ses répercussions sur l'emploi ne touchent pas, dans une économie, de façon uniforme les différents secteurs d'activité. Le choix du niveau macro-sectoriel nous apparaît donc plus riche en informations et plus pertinent dans le cadre de notre réflexion. Il est destiné à nous permettre de repérer les différents secteurs en fonction de leur sensibilité au processus de création/destruction d'emplois. Il vise aussi à mettre en évidence les mutations des différents secteurs à l'échelle mondiale, les grands modèles d'internationalisation, et leurs implications sur l'emploi. Enfin, il peut nous renseigner sur le jeu des effets de compensation entre secteurs. Le niveau micro-économique va chercher ensuite à affiner (notamment par la prise en compte des aspects qualitatifs) et à vérifier les premières tendances qui semblent se dégager de l'analyse sectorielle. Les études de cas en constituent l'outil privilégié.

Cette double perspective méthodologique présente aussi l'avantage de prendre en compte les changements importants observés ces dernières années dans le comportement des firmes (stratégies de globalisation) et dans leur environnement sectoriel et mondial (intégration économique régionale et mondiale), changements qui laissent supposer l'existence ou la perspective de nouveaux impacts de la multinationalisation sur l'emploi.

### ***1.2.1. Présentation de la démarche***

Comme nous venons de le préciser, notre démarche méthodologique est double. Elle se compose et combine analyses sectorielles et études de cas de firmes engagées dans le processus de multinationalisation. Ce double niveau d'analyse constitue la principale originalité de notre travail. Une autre est de mettre en perspective les situations de trois pays européens : la France, le Royaume-Uni et l'Italie. Cette mise en perspective concerne trois secteurs d'activité (industries automobile, agro-alimentaire et textile-habillement).

**L'analyse sectorielle** a pour objet d'une part de caractériser la dynamique de mondialisation et, d'autre part, l'évolution de l'emploi dans les secteurs.

Dans un premier temps, nous étudions la dynamique et le degré de mondialisation des secteurs ainsi que leur importance économique relative sur la base des données macro-économiques disponibles : exportations et importations du secteur, poids du secteur dans le commerce extérieur du pays, poids dans la production mondiale, poids dans les investissements directs étrangers entrants et sortants, estimation de l'ancienneté de la mondialisation du secteur à partir de l'évolution de ces caractéristiques, etc.

Ensuite, une synthèse mettant en exergue les principales évolutions en matière de système de production, de relations avec l'amont et l'aval, de stratégies internationales, de gestion des ressources humaines... est réalisée à partir de la littérature économique sur le sujet et de travaux d'organismes, de laboratoires, de chercheurs et de la presse spécialisée dans les secteurs d'observations. Ainsi, des monographies sectorielles sont réalisées qui s'appuient également sur des informations récoltées dans le cadre d'entretiens auprès d'organismes professionnels, syndicats, etc.<sup>5</sup>.

Enfin, la caractérisation statique et dynamique est menée lorsque les données sont disponibles : effectif total, part dans la population active totale, effectifs dans les FMN

<sup>5</sup> cf. Volume II - Annexes.

étrangères implantées dans le secteur, effectifs à l'étranger des FMN nationales du secteur, rémunérations, qualifications, etc.

Le cadrage macro-sectoriel ne permet pas en soi d'établir le lien entre mondialisation et emploi mais permet de dégager de grandes tendances, qui sont confrontées aux études de cas.

**Les études de cas** consistent en l'examen approfondi de la stratégie de mondialisation de firmes et de ses conséquences sur l'emploi. L'emploi induit au travers de leurs relations amont et aval est également, dans la mesure du possible, appréhendé. L'étude empirique repose à la fois sur des monographies et sur des entretiens réalisés auprès de responsables d'entreprises multinationales. Les études de cas éclairent souvent les tendances repérées au niveau des secteurs. Le détail de l'enquête menée en France fait l'objet de notre seconde section

### *1.2.2. Intérêts et limites d'une approche méso-économique*

La richesse des détails constitue le principal intérêt de ce niveau d'analyse grâce à l'utilisation de cas détaillés d'entreprises. Il faut néanmoins souligner que les informations obtenues lors d'entretiens dépendent fortement de la mémoire et de la perception des individus lesquelles ne reflètent pas nécessairement la réalité "objective". Ce problème peut être réduit par l'interview de plus d'une personne dans la firme et/ou l'expérience des enquêteurs, ainsi que par les dossiers constitués préalablement sur la firme.

Les guides d'enquête, élaborés dans le cadre de ce type d'étude, sont assez difficiles à remplir compte tenu de la précision et de la diversité des informations demandées. En effet, ils font appel à des compétences multiples rarement détenues par une personne et/ou un service unique dans l'entreprise. La plupart du temps, il faut rencontrer une ou plusieurs personnes des services ou départements suivants : international; achats; gestion du personnel; communication, etc. Par ailleurs, la réponse à certaines questions demande parfois que des recherches et/ou des traitements de données soient effectuées au préalable par l'entreprise. Il arrive également que les informations demandées ne sont pas transmissibles car confidentielles. C'est notamment le cas des questions relatives aux achats (volume et structure) et aux relations avec les partenaires locaux. Ceci ne facilite donc pas la mesure des effets indirects en amont et en aval. Sur la question des effets indirects, il est évident que les préoccupations des chercheurs et celles des entreprises diffèrent. En effet, la mesure, l'appréciation de ces effets importe guère pour l'entreprise. Aussi, lorsqu'on la questionne sur ces effets l'information est souvent indisponible ou demanderait un traitement spécifique et donc un investissement en temps et en personnel. De plus, les éléments sur lesquels se fondent la mesure de ces effets sont souvent considérés comme stratégiques donc confidentiels. Dans le cadre de toute étude de ce type, on se heurte aux difficultés déjà soulignées par Dupuy et Savary (1993).

## II. L'ENQUÊTE AUPRÈS DES MULTINATIONALES EN FRANCE

Afin d'apprécier les effets de la mondialisation des firmes sur l'emploi, une enquête approfondie, à la fois quantitative et qualitative, a été réalisée au cours de l'année 1996 par les équipes française, italienne et britannique auprès de hauts responsables de firmes multinationales dans les secteurs de l'automobile, de l'agro-alimentaire et du textile-habillement<sup>6</sup>. L'objet de cette section est de détailler l'enquête menée en France. Nous présenterons dans un premier temps l'échantillon de firmes observées et, dans un second temps, les guides d'entretien élaborés dans le cadre de notre questionnement.

### II.1. Description de l'échantillon

L'enquête menée par l'équipe française a été réalisée auprès d'un échantillon de 21 firmes multinationales. Les critères de sélection, le taux de réponse et la question de la représentativité sont présentés successivement.

#### II.1.1. Les critères de sélection

Pour analyser les effets de la mondialisation sur l'emploi, nous avons fait le choix d'examiner le comportement des grandes firmes multinationales : celles-ci sont les acteurs privilégiés de l'internationalisation des économies et jouent un rôle moteur dans la mise en place des nouveaux modèles stratégiques ; elles sont également des pourvoyeurs d'emplois (cf chapitre 1). Le premier critère de sélection retenu pour constituer l'échantillon d'observation a donc été la taille de la firme multinationale en France, en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. A partir d'"annuaires" publiés principalement par la presse économique<sup>7</sup>, nous avons ainsi identifié entre une vingtaine et une trentaine de grandes firmes multinationales françaises et d'origine étrangère implantées en France, ceci pour chacun des secteurs d'observation. Il convient cependant de noter, qu'en raison des particularités propres au textile-habillement<sup>8</sup>, toutes les firmes pré-sélectionnées dans ce secteur ne sont pas de grandes multinationales.

Parmi ce premier échantillon d'entreprises, nous avons ensuite fait le choix de contacter celles qui avaient des caractéristiques et des comportements stratégiques représentatifs de ceux observés lors de la réalisation du cadrage macro-sectoriel. Ainsi, le secteur automobile se compose de grands constructeurs en phase de mondialisation accélérée et d'équipementiers qui sont soit de grande taille et souvent plus mondialisés que les constructeurs eux-mêmes, soit de taille moins importante mais engagés dans un mouvement de concentration et d'internationalisation rapide. Les firmes choisies dans l'agro-alimentaire et le textile-habillement sont quant à elles représentatives de la grande hétérogénéité de ces secteurs (groupes européens et mondiaux, groupes mono-produit et multi-produits, coopératives, etc. dans l'agro-alimentaire ; deux segments, coexistence de grandes et de petites firmes, internationalisation plutôt via les exportations et la sous-traitance internationale, etc. dans le textile-habillement). Dans le cas du textile-habillement, une attention particulière a été portée sur la région Nord-Pas de Calais particulièrement représentative des difficultés de la filière française. A l'issue de cette

<sup>6</sup> Le cas de l'automobile a été examiné par les trois équipes ; l'agro-alimentaire, par les équipes française et britannique ; le textile-habillement par les équipes française et italienne.

<sup>7</sup> Fortune, *The Fortune Global. The Largest Industrial Corporations in the World* ; Le Nouvel Economiste, *Le 5 000* ; Enjeux - Les Échos, *Les 500 premiers groupes français. Les 500 premiers groupes européens* ; L'Expansion, *Les 1000 - Le classement annuel des entreprises françaises* ; Kompas.

<sup>8</sup> Existence de quelques groupes internationaux mais prédominance des petites et moyennes entreprises internationalisées.

seconde sélection, entre une dizaine et une quinzaine de firmes ont été retenues pour chaque secteur<sup>9</sup>.

### II.1.2. Le taux de réponse

Le taux de réponse s'avère assez élevé : il est de 55,6 % dans l'automobile, de 57,1 % dans l'agro-alimentaire et de 53,3 % dans le textile-habillement. Plus d'une entreprise sur deux a donc répondu positivement à notre demande et l'échantillon final se compose de 21 firmes multinationales (tableau 1).

**Tableau n°1 : Liste des firmes enquêtées**

Secteur/firme	Nationalité	Localisation
<b>Automobile</b>		
Renault	France	Boulogne Billancourt
PSA Peugeot Citroën	France	Paris
PPG Industrie	Etats-Unis	Marly
Delphi Automotive Systems (groupe General Motors)	Etats-Unis	Roissy
Reydel Industries (groupe Plastic Omnium)	France	Gondécourt
<b>Agro-alimentaire</b>		
Unilever	Pays-Bas/Grande-Bretagne	Paris
Coca Beverages	Etats-Unis	Paris
Bonduelle	France	Villeneuve d'Ascq
Pernod Ricard	France	Paris
Eridania Béghin Say (groupe Montedison)	Italie	Paris
Nestlé	Suisse	Noisiel
Danone	France	Paris
Sodiaal	France	Paris
<b>Textile-habillement</b>		
DMC	France	Mulhouse
DMC	France	Loos
Freudenberg	Allemagne	Colmar
Puma (groupe Aritmos)	Suède	Illkirch-Graffenstaden
Retordages de Caudry (groupe Lampertsmühle)	Allemagne	Caudry
Triumph	Allemagne/Suisse	Obernai
Vestra	France	Bischwiller
Nordlys	France	Bailleul

Le courrier présentant la problématique et les principaux thèmes de notre étude a suscité un vif intérêt de la part des dirigeants contactés. En effet, les informations relatives aux effets sur l'emploi de la mondialisation (et notamment les effets indirects) ne préexistent pas dans les firmes multinationales. Or celles-ci, de plus en plus accusées par l'opinion publique, et politique d'être responsables de la montée du chômage dans nos sociétés, ressentent le besoin de cerner leur rôle dans cette évolution<sup>10</sup>. A cet égard, la totalité des personnes rencontrées ont exprimé le souhait d'avoir un compte rendu des résultats à l'issue de cette étude. Il faut également souligner que le fait que l'étude soit commanditée par le C.G.P. a influencé de façon favorable l'attitude des personnes contactées.

Le facteur explicatif principal du refus des entreprises de nous rencontrer tenait à l'indisponibilité des dirigeants qualifiés pour répondre à notre enquête. Néanmoins, certaines firmes ont refusé de nous recevoir pour d'autres raisons : l'une était dans une période d'incertitude (cession d'une partie de son capital) et ne pouvait laisser filtrer

<sup>9</sup> 9 dans l'automobile (2 constructeurs et 7 équipementiers); 14 dans l'agro-alimentaire; 15 dans le textile.

<sup>10</sup> A cet égard, la totalité des personnes rencontrées ont exprimé le souhait d'avoir un compte rendu des résultats à l'issue de cette étude. Il faut également souligner que le fait que l'étude soit commanditée par le C.G.P. a influencé de façon favorable l'attitude des personnes contactées.

aucune information ; les autres ont estimé que l'enquête portait sur des questions trop stratégiques pour être divulguées. Cet aspect sensible de l'étude explique que certains dirigeants, qui ont accédé à notre demande, ont exigé la confidentialité de leurs propos.

### **II.1.3. La question de la représentativité**

L'échantillon ne se veut pas représentatif au sens scientifique<sup>11</sup> : le nombre des firmes enquêtées par rapport au nombre total de firmes multinationales françaises ou d'origine étrangère implantées en France dans les trois secteurs de l'étude n'est pas suffisamment important. Mais il a été constitué de façon à être représentatif des différents comportements stratégiques relevés lors du cadrage macro-sectoriel. De ce fait, les conclusions de l'étude sont significatives des évolutions et des perspectives de chacun des trois secteurs.

## **II.2. Les guides d'entretien<sup>12</sup>**

Trois guides d'entretien ont été réalisés dans le cadre du questionnement de cette étude. Ils ont été conçus de façon généralisable afin de pouvoir être utilisés par tous les chercheurs se préoccupant des effets directs et indirects, quantitatifs et qualitatifs, de la mondialisation des firmes sur l'emploi. Ces guides d'entretien permettent à la fois d'obtenir des réponses précises, mais laissent également la possibilité aux responsables rencontrés de s'exprimer plus librement.

### **II.2.1. Les guides d'entretien**

L'élaboration des guides d'enquête s'est appuyée sur les travaux réalisés pour le B.I.T. par Dupuy et Savary (1993) à propos des effets indirects des entreprises multinationales sur l'emploi dans les pays d'accueil. Ces guides sont également le prolongement de questionnaires constitués lors de deux études entreprises par des membres de l'équipe française :

- la première, menée en deux étapes (de février à mai 1993 et de mars à septembre 1994), concernait l'étude des stratégies des firmes multinationales et leurs logiques d'insertion territoriale dans le cas particulier du Nord-Pas de Calais (Krifa, Héran, 1993; Krifa, Héran, De Wulf, 1994).

- la seconde, menée en 1994 et 1995, a porté sur les déterminants et les impacts des investissements directs étrangers dans les pays d'Europe centrale (Krifa, Rugraff, Vermeire; travaux en cours)

Trois guides d'enquête ont été élaborés : le premier étant destiné à la société-mère, le second à la filiale et le dernier aux sous-traitants et fournisseurs de la FMN. Il va de soi que les guides ont été adaptés en fonction des caractéristiques spécifiques du secteur d'activité de la FMN.

Pour analyser les effets sur l'emploi de la mondialisation des firmes, nous avons fait l'hypothèse que le modèle d'internationalisation de la firme conditionne son type d'insertion territoriale dans les économies et donc le volume et le type d'impacts sur l'emploi. Chaque guide est donc structuré pour permettre :

- 1°. de qualifier le degré et les logiques de globalisation (stratégies d'internationalisation, implantations mondiales, motifs, organisation de la firme dans l'espace mondial, vision mondiale de la concurrence et des marchés) ;

<sup>11</sup> Bien qu'il le soit pour les constructeurs automobiles (2/2 constructeurs en France) et pour l'agro-alimentaire (6/10 plus grandes FMN en France).

<sup>12</sup> Guides d'entretien élaborés par H. KRIFA, K. VERMEIRE et B. De WULF.

2° d'analyser la gestion de l'emploi de la firme en liaison avec sa stratégie mondiale.

. **Le questionnaire "société-mère"**<sup>13</sup> (optique investissements sortants) est composé de deux parties. La première s'attache à repérer les grandes étapes de l'internationalisation du groupe et les mutations observées dans la stratégie internationale (question I.1), ainsi que son organisation dans l'espace mondial (question I.2). La seconde partie se concentre sur l'évolution de l'emploi direct au sein du groupe en termes quantitatifs et qualitatifs (question II.1) et sur l'évolution de l'emploi indirect lié à l'activité du groupe en termes quantitatifs et qualitatifs (question II.2).

### Encadré 3. Le questionnaire société-mère

#### PARTIE I: L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE

##### 1. Historique de l'internationalisation du groupe

###### 1.1 Origine

###### 1.2 Les grandes étapes et motivations de l'internationalisation

###### 1.3 Les principales unités actuelles du groupe (en France et à l'étranger)

###### 1.4 Description et motivations des principaux changements observés depuis le milieu des années 1980 (produits, marchés, localisation de la production)

##### 2. Relations du groupe avec ses filiales

###### 2.1 Organisation productive du groupe

###### 2.2 Les achats et les ventes du groupe

###### 2.3 L'organisation divisionnelle du groupe

###### 2.4 Le processus décisionnel du groupe

#### PARTIE II: L'EMPLOI DANS LE GROUPE

##### 1. L'emploi direct au sein du groupe

###### 1.1 Effectif permanent : évolution, qualifications, caractéristiques diverses (productivité, temps partiel, ancienneté, syndicalisation, etc.)

###### 1.2 Politique salariale

###### 1.3 Politique de montée en qualification (dépenses et plans de formation)

###### 1.4 Politique de gestion des effectifs

###### 1.5 Emplois saisonniers

##### 2. L'emploi indirect lié à l'activité du groupe

###### 2.1. Les effets en amont

###### a) L'emploi indirect en France lié aux achats de marchandises du groupe

###### b) L'emploi indirect lié aux achats de services

###### c) L'emploi indirect lié aux activités de sous-traitance

###### 2.2 Les effets en aval (distribution, service après vente, entretien et réparation)

. **Le questionnaire "filiale"** (optique investissements entrants) suit une structure similaire. La première partie tente de mettre en évidence la place de la filiale dans l'organisation mondiale de son groupe d'appartenance (question I), alors que la seconde partie s'attache aux effets directs et indirects, quantitatifs et qualitatifs sur l'emploi de la filiale d'origine étrangère dans son pays ou sa région d'accueil, ainsi qu'à leur évolution au cours du temps (question II).

<sup>13</sup> Ce questionnaire société-mère est présenté en guise d'illustration en annexes de chapitre dans le Volume Annexes.

## **Encadré 4. Le questionnaire filiale**

### **PARTIE I : LA PLACE DES UNITÉS FRANÇAISES DANS LE GROUPE**

#### **1. Historique de l'implantation du groupe en France**

- 1.1 Description
- 1.2 Quelles sont les principales unités du groupe en France ?
- 1.3 Raisons du choix de l'implantation du groupe en France

#### **2. Historique des principales unités productives**

- 2.1 Création/acquisition
- 2.2 Choix de localisation, transferts d'activité
- 2.3 Principales restructurations

#### **3. Relations des unités françaises avec le groupe**

- 3.1 Les unités dans l'organisation productive du groupe
- 3.2 Les achats et les ventes des unités
- 3.3 Les unités françaises dans l'organisation divisionnelle du groupe
- 3.4 Implication des unités françaises dans le processus décisionnel du groupe

### **PARTIE II : LES EFFETS SUR L'EMPLOI DES UNITÉS FRANÇAISES DANS LEUR RÉGION D'ACCUEIL**

#### **1. L'emploi direct au sein des unités françaises**

- 1.1 Effectif permanent (évolution, qualifications, caractéristiques, politique salariale, organisation du travail, formation)
- 1.2 Emplois saisonniers
- 1.3 Prévisions d'activité et d'emploi

#### **2. L'emploi indirect lié à l'activité des unités françaises**

- 2.1 L'emploi indirect lié aux achats de marchandises
- 2.2 L'emploi indirect lié aux achats de services
- 2.3 L'emploi indirect lié aux activités de sous-traitance
- 2.4 Les effets en aval

**. Le questionnaire "sous-traitants / fournisseurs"** vise à compléter l'évaluation des impacts indirects sur l'emploi de l'implantation de firmes multinationales.

## **Encadré 5. Le questionnaire sous-traitants/fournisseurs**

### **1. Description de l'entreprise**

Principales productions ou prestations, effectif permanent par niveau de qualification, évolution, entreprise indépendante ou liée à un groupe.

### **2. L'activité pour la firme multinationale**

Pourcentage de l'activité réalisée pour la FMN, emplois correspondant, évolution, modification dans les qualifications, contrats et accords avec la FMN.

#### ***II.2.2. La méthode d'interview***

Les entretiens sont à la fois directs et non directs. En effet, certaines questions demandent des réponses précises (i.e. des données chiffrées sur le portefeuille d'activités de la firme, les filiales, les investissements, les produits, les ventes, les emplois, etc.),

mais d'autres questions encouragent plus la discussion détaillée des stratégies, perceptions et objectifs des décideurs.

Ces entretiens, recoupés avec les monographies et avec les tendances relevées lors des études macro-sectorielles, sont enfin analysés en liaison avec la problématique de l'étude.

## **CONCLUSION**

La méthodologie qui paraît la plus adéquate pour apprécier la question des impacts de la multinationalisation des firmes sur l'emploi est celle qui se situe à la fois au niveau du secteur et de la firme. L'analyse sectorielle permet de dégager les grands types de stratégies internationales et leurs impacts sur l'emploi. Les études de cas permettent de l'affiner et d'en vérifier les premières conclusions. Les résultats sont présentés dans les chapitres suivants.



## **PARTIE 2**

# **GLOBALISATION ET EMPLOI : ANALYSES SECTORIELLES COMPARÉES**

## CHAPITRE 4. LA DYNAMIQUE DE L'EMPLOI DANS UNE INDUSTRIE MONDIALISÉE. ÉTUDE COMPARÉE DES INDUSTRIES AUTOMOBILES FRANÇAISE, ITALIENNE ET BRITANNIQUE

**(H. KRIFA, K. VERMEIRE, G. BALCET, A. ENRIETTI, E. SWINGEDOUW, S. SABEY)\***

La question du lien entre globalisation et emploi est particulièrement cruciale dans le cas de l'automobile. D'abord parce qu'elle incarne le type d'industrie, qui, après avoir de fort longue date fondé son développement sur des bases internationales, s'est ensuite mondialisé à un rythme rapide au cours des quinze dernières années. L'ancienneté du phénomène procure un recul qui peut permettre de faire une première évaluation des impacts de la mondialisation sur l'emploi et de laisser pressentir les tendances futures dans d'autres activités. La globalisation est-elle un facteur de compétitivité et donc de création d'emplois par nature ? Ou, au contraire, la crise, qui touche ce secteur, est-elle le révélateur des limites mêmes de ce type de stratégie ?

Ensuite, l'industrie automobile se situant au coeur de tout un système traditionnellement créateur d'emplois, les plans de restructuration qui touchent les effectifs de ce secteur ne dévoilent-ils pas là aussi les difficultés qu'éprouvent les pays les plus développés à s'adapter ?

Enfin, bien qu'il s'agisse d'une activité de type global, il existe des différences entre les pays dans leur capacité à s'adapter. Comment interpréter la persistance de modèles stratégiques nationaux alors que la donne s'impose mondialement aux firmes du secteur ?

Au total, comment expliquer que, dans cette période de forte incertitude, liée aux mutations profondes de nos économies, plus que pour toute autre industrie, l'emploi paraît être le prix à payer ? Le risque d'une restructuration et d'un redéploiement géographique des activités des constructeurs, et, dans leur sillage, des fournisseurs, n'est-il pas devenu très grand sous la pression d'une concurrence mondiale exacerbée ?

Nous nous posons ces questions dans le cas de l'industrie européenne. Celle-ci traverse en effet une période de forte incertitude, liée notamment à une concurrence aiguë, dans un contexte marqué par la saturation de la demande. En Europe, la France, l'Italie et l'Allemagne sont les trois pays disposant encore de grandes industries automobiles nationales, alors que celles de la Grande-Bretagne et de l'Espagne sont désormais sous contrôle étranger. Notre étude menée en France, en Italie et en Grande-Bretagne nous permet de nous interroger sur les solutions adoptées par ces trois pays pour faire face aux mutations profondes du secteur, ainsi que sur les conséquences de ces réponses nationales sur l'emploi. Bien que l'on observe une certaine convergence stratégique, des différences subsistent. Les industries automobiles française et italienne ont longtemps subi l'ajustement, mais l'Italie a récemment mis en place une logique de mondialisation plus offensive. Quels en sont les premiers résultats ? S'est-elle faite au détriment des effectifs italiens ? La France est-elle susceptible de s'engager dans la même voie ? Du côté britannique, la solution étrangère a-t-elle permis de sauver les emplois ?

\* Chapitre rédigé par H. KRIFA, K. VERMEIRE (sections 1 et 2), G. BALCET et A. ENRIETTI (section 3), E. SWINGEDOUW et S. SABEY (section 4).

Pour répondre à ces questions, nous nous proposons dans un premier temps de rappeler les caractéristiques de la nouvelle donne de l'industrie automobile mondiale. Nous examinerons ensuite de quelle façon les constructeurs automobiles français se sont adaptés à ce nouveau contexte. L'examen attentif d'un investissement de Fiat en Pologne permettra, quant à lui, d'illustrer la stratégie adoptée par l'Italie. Enfin, nous verrons si la "solution" japonaise, choisie par la Grande-Bretagne, a eu les conséquences positives escomptées.

## **I. LA NOUVELLE DONNE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MONDIALE<sup>1</sup>**

L'histoire de l'automobile mondiale au cours du vingtième siècle est marquée par de profondes mutations structurelles. En premier lieu, après avoir connu une longue période de prospérité, cette industrie connaît désormais une phase d'essoufflement et de montée de l'incertitude. Les constructeurs sont en effet confrontés à une demande atone et devenue très sensible aux cycles conjoncturels, alors même que de nouveaux concurrents sont entrés en lice. En second lieu, pour faire face à ce nouvel environnement, mais également sous la pression de nouvelles normes d'efficacité, le système de production automobile s'est lui-même fortement recomposé. Le passage de l'internationalisation à la globalisation constitue le dernier trait saillant de l'évolution de l'automobile mondiale.

### **I.1. L'industrie automobile mondiale. De la prospérité à l'incertitude**

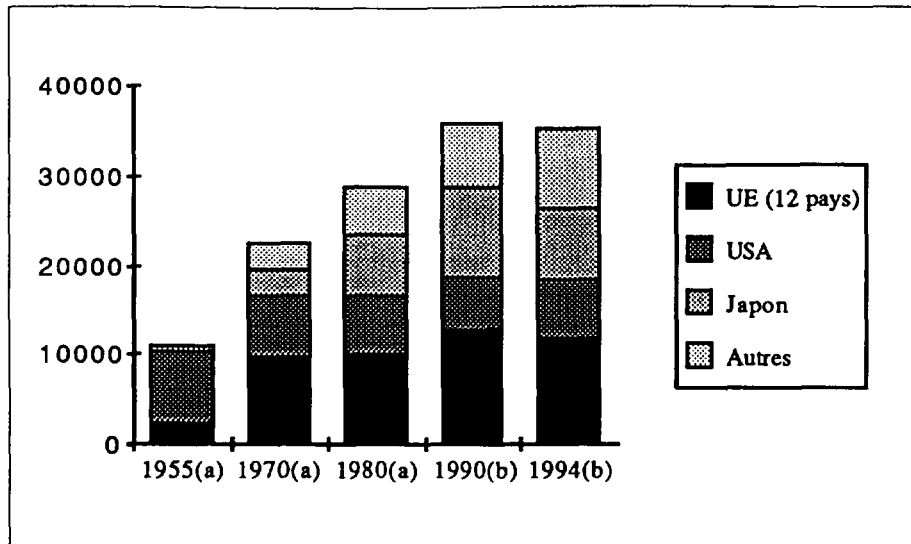
#### ***I.1.1. Essoufflement de la production automobile mondiale et apparition de nouveaux constructeurs***

Prenant son véritable essor au cours des années 50, l'industrie automobile mondiale va bénéficier de deux décennies de croissance ininterrompue. Elle double sa production avec un taux de progression annuel proche de 5 % entre 1955 et 1970. Ce rythme se maintient au début des années 70<sup>2</sup>. Mais la production mondiale s'essouffle au cours de la période suivante : la croissance connaît des taux de progression annuels plus modestes (de 2 à 2,5 % entre 1974 et 1990) et une quasi-stagnation va caractériser le début des années 90 (- 0,4 % entre 1990 et 1994) (annexe 1: tableau 1).

Ce fléchissement de la production s'accompagne d'une recomposition du poids des acteurs et de l'apparition de nouveaux concurrents (graphique 1). Les États-Unis ont longtemps occupé une place prédominante dans la production mondiale, mais à partir des années 70, l'Europe devient le premier pôle constructeur de voitures au monde. Le renversement des positions américaine et européenne se double d'un autre fait remarquable : la montée en puissance d'un troisième grand constructeur, le Japon. Ce pays rattrape le niveau de la production américaine au cours de la décennie suivante, et le dépasse définitivement au cours des années 90. L'année 1990 marque le début d'un fléchissement de la production japonaise (- 5,9 % par an entre 1990 et 1994), mais le relais a été pris par les transplants aux États-Unis et en Europe.

<sup>1</sup>La présentation de la nouvelle donne de l'industrie automobile mondiale s'appuie très largement sur les résultats de l'enquête menée en France auprès de Renault, PSA Peugeot Citroën, Delphi Automotive Systems, Reydel Industries et PPG Industries (cf. Annexe 2. Études de cas dans l'industrie automobile française).

<sup>2</sup>+ 3,5 % en moyenne entre 1970 et 1974.

**Graphique 1. Part des grands pôles dans la production mondiale de VP (en %)**

Sources : (a) Chambre Syndicale des Constructeurs Automobiles (CSCA) ;  
(b) Eurostat et Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) en 1993-1994.

En dépit des fortes barrières à l'entrée dans ce secteur<sup>3</sup>, des pays, tels le Mexique, le Brésil, l'Argentine, la Corée du Sud et l'URSS, vont également occuper au fil du temps une position de plus en plus importante (graphique 1). Actuellement, celle-ci se répartit entre une cinquantaine de constructeurs. Cependant seuls quatorze d'entre eux produisent plus de un million de véhicules particuliers et utilitaires par an (annexe 1 : tableau 2). De plus, à l'exception du coréen Hyundai, ces groupes automobiles appartiennent tous à la Triade. Des constructeurs issus des nouvelles zones de production affichent néanmoins leurs ambitions. Daewoo, par exemple, qui a investi massivement dans les PECO, compte y produire à partir de l'an 2 000 plus de 800 000 voitures par an.

### *1.1.2. La forte réduction des effectifs*

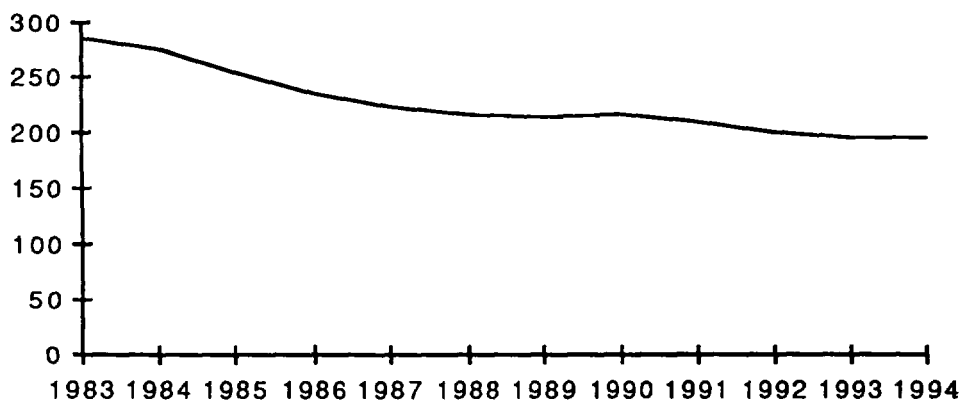
Industrie fortement utilisatrice de main d'oeuvre, et bénéficiant de la croissance vive de son marché, l'automobile mondiale a été constamment créatrice d'emplois au cours des années 50 et 60. Mais ce secteur enregistre un déclin continu de ses effectifs depuis les années 70 et surtout 80, déclin qui se poursuit dans les années 90. Dans l'Union Européenne, malgré une brève amélioration en 1989 et 1990, l'emploi connaît une véritable plongée depuis 1991. 1 501 500 personnes sont employées en 1994 dans le secteur communautaire de l'automobile<sup>4</sup> (soit environ 8 % des effectifs de l'industrie manufacturière de l'UE), alors que ce chiffre était de 1 769 400 en 1990<sup>5</sup>. Ce sont la France et le Royaume-Uni qui ont enregistré les plus lourdes pertes d'emplois. En France, l'effectif total dans la construction automobile a été réduit de 32 % entre 1983 et 1994 (graphique 2).

<sup>3</sup>Économies d'échelle et d'apprentissage, investissements élevés notamment en R&D, évolutions technologiques rapides, différenciation des produits, politiques étatiques.

<sup>4</sup>Dont 1,026 million dans le montage et 475 500 dans les équipements.

<sup>5</sup>Dont 1,229 million dans le montage et 540 400 dans les équipements.

**Graphique 2. Evolution des effectifs de la construction automobile française (en milliers de personnes)**



Source : CCFA, 1993 et 1994.

L'automobile emploie actuellement en France 317 000 personnes et en génère 448 000 par ses achats auprès des autres branches. 566 000 emplois sont liés à l'usage de l'automobile. Les transports routiers et leur infrastructure emploient quant à eux 1,277 million de personnes. Entendue dans un sens large, l'automobile concerne ainsi 2,6 millions de personnes, soit 11,8 % de la population active (tableau 1).

**Tableau 1. Emploi dans le secteur automobile français (milliers de personnes)**

	1988	1994
<b>Industrie automobile</b>	<b>345</b>	<b>317</b>
- construction automobile	215	189
- équipements, accessoires	112	109
- carrosserie-remorques-caravanes	18	19
<b>Emplois induits par les achats aux industries connexes</b>	<b>515</b>	<b>448</b>
- matières premières, métallurgie, matériel électrique et électronique, biens d'équipements	240	208
- pneumatiques, caoutchouc, matières plastiques	105	91
- textile, verre, peinture	170*	42
- services	-	107
<b>Emplois liés à l'usage de l'automobile</b>	<b>580</b>	<b>566</b>
- carburants, approvisionnement, raffinage	35	29
- vente, réparation, station service, contrôle technique, récupération	405	416
- assurances, experts, crédits	109	98
- auto-école, permis	10	11
- sport, presse, édition, divers	21	12
<b>Emplois liés aux transports</b>	<b>1 150</b>	<b>1 277</b>
- transports routiers de marchandises et de voyageurs, services annexes	1 050	1 158
- police, santé, enseignement, administration (services non marchands)	20	26
- construction et entretien des routes	80	93
<b>Total général</b>	<b>2 590</b>	<b>2 608</b>

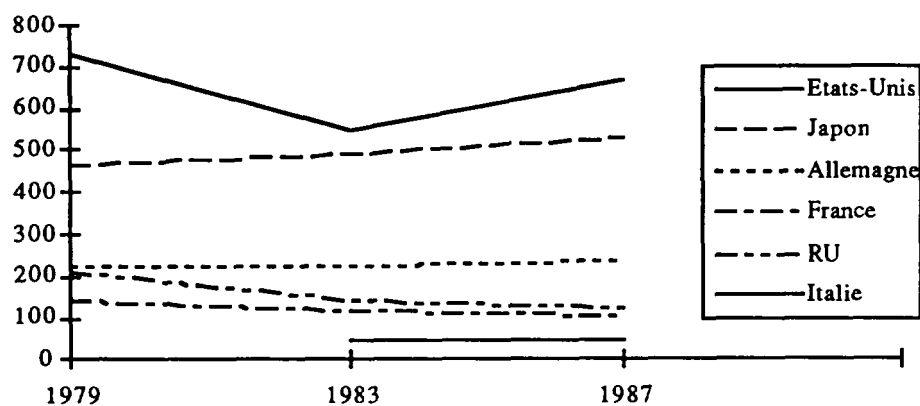
\* total textile-verre-peinture + services. Sources : CSCA (1989) ; CCFA (1995).

Depuis 1988, les effectifs ont baissé essentiellement dans les activités de production. Cela est confirmé dans les enquêtes réalisées auprès de Renault et de PSA. Ces enquêtes permettent surtout d'en préciser les raisons. Un des facteurs importants depuis peu est la mondialisation accélérée de ces deux groupes.

Les constructeurs américains, touchés par la crise qui affecte le secteur, ont également réduit de façon drastique leurs effectifs. Ils sont ainsi passés de 416 000 à 322 000 pour Ford entre 1975 et 1993. Seuls les emplois des salariés japonais ont jusque récemment été préservés.

On retrouve des évolutions similaires pour les équipementiers dans la plupart des pays de l'O.C.D.E. (graphique 3), avec des perspectives sombres dans les prochaines années<sup>6</sup>.

**Graphique 3. Evolution des effectifs dans le secteur des pièces automobiles (en milliers)**



Source : OCDE, 1992.

Le fléchissement de l'automobile mondiale répond à une tendance de long terme de saturation de la consommation sur les marchés des pays développés. La demande est également devenue très cyclique, et participe ainsi, avec l'accentuation du nombre de concurrents, à la montée de l'incertitude dans cette industrie.

### *1.1.3. Saturation et sensibilité conjoncturelle de la demande*

Jusqu'aux années 70, la demande a connu une croissance constante. La baisse des coûts de production et donc des prix de vente, la hausse du pouvoir d'achat via l'augmentation du salaire, l'accès au crédit à la consommation et l'instauration de nouvelles normes de consommation expliquent cette forte expansion. Au cours de cette période, qualifiée de fordiste, l'automobile est le symbole par excellence de la consommation de masse.

A partir des années 70, les exigences des consommateurs<sup>7</sup> se font plus pressantes, mais la demande même se ralentit. Les chocs conjoncturels de 1973 et de 1979 expliquent en partie ce fléchissement, mais ils ne font que renforcer une tendance de long terme à la saturation de la demande de premier équipement. Les pays de l'O.C.D.E. sont désormais des marchés de renouvellement puisque seul un quart correspond à un accroissement du parc (Garnier, 1991), dont la croissance est modérée et dont les perspectives d'une nouvelle expansion sont faibles.

Ceci conduit à une situation de sous-utilisation des unités de production, notamment en Europe où la surcapacité est estimée actuellement à environ un tiers<sup>8</sup> (contre 8 % aux États-Unis). Ce contexte, à la fois de surdimensionnement des capacités de production et de faible croissance de la consommation, fait dire à certains auteurs que l'on serait passé d'un "marché d'offre", c'est-à-dire "d'un marché où la demande est rationnée compte

<sup>6</sup>Ainsi, en Allemagne, 100 000 emplois pourraient disparaître dans l'automobile d'ici à l'an 2 000 selon la Fédération de l'industrie automobile, pour l'essentiel chez les sous-traitants (Le Monde, 16 août 1996).

<sup>7</sup>En termes de différenciation, de qualité, de performance, de sécurité, d'économie d'énergie, etc.

<sup>8</sup>De plus, cette situation de surcapacité sur le marché européen va s'aggraver : Volvo et Mercedes-Benz vont accroître leurs capacités de production d'ici à l'an 2 000; Toyota, Nissan et Honda font de même en Grande-Bretagne. S'ajouteront enfin les importations libres en provenance du Japon à partir de 1999 et celles de Daewoo en provenance des PECO.

tenu d'une insuffisance de l'offre " à un "marché de demande", c'est-à-dire un marché où " les firmes automobiles seraient confrontées à un excès d'offre et une insuffisance de la demande " (J.-J. Chanaron, Y. Lung, 1995). Ceci a pour effet d'accentuer les pressions concurrentielles et le prix devient de plus en plus un élément déterminant de la compétition entre les constructeurs.

Enfin, n'étant plus portées par un trend de croissance fort, les ventes de voitures neuves deviennent à partir des années 70 particulièrement sensibles aux fluctuations conjoncturelles socio-économiques ou politiques. Les chocs pétroliers de 1973 et de 1979, ainsi que les crises conjoncturelles de 1984-1985 et 1991-1993, ont à chaque fois eu de graves retentissements sur les ventes des constructeurs automobiles.

## I.2. L'apparition de nouvelles normes d'efficience

Le système de production automobile connaît d'importants changements qui ont trait à son organisation et à la remise en cause de la norme d'efficience unanimement mise en application jusque là : le fordisme. Ces mutations contribuent à modifier en profondeur les rapports entre les différents partenaires.

### I.2.1. La remise en question de la norme d'efficience fordiste

L'objectif du système fordiste est d'offrir des véhicules bon marché, par l'exploitation des économies d'échelle et l'application à l'automobile de la standardisation tayloriste<sup>9</sup>. Les limites du fordisme sont très vite perceptibles<sup>10</sup> et s'amplifient à partir des années 70.

Ce système de production de masse se révèle incapable de répondre aux nouvelles données du marché, en particulier aux fluctuations de la demande, aux exigences accrues des consommateurs en termes de qualité et aux nouveaux critères de compétitivité (coûts des stocks, flexibilité). Surtout, il va être remis en question avec la montée en puissance des Japonais, qui mettent en oeuvre, sous l'impulsion initiale de Toyota, de nouvelles normes de production et de nouvelles formes d'organisation de la production fondées sur le principe de la "production allégée".

Celle-ci repose sur la recherche de la flexibilité à tous les niveaux (processus de production, main d'oeuvre, organisation interne, équipementiers et sous-traitants), sur la qualité accrue de tous les composants (avec une extension de la notion de qualité jusqu'à la gestion commerciale et financière). L'objectif est d'améliorer la productivité, la qualité du produit final, d'offrir des produits meilleur marché, d'éliminer les stocks coûteux. Comme le souligne F. Sachwald (1993), " *il en fait plus (ou mieux) avec moins, d'où le nom de système de production frugal* " <sup>11</sup>.

Ces principes s'imposent à l'ensemble des constructeurs. A partir de la seconde moitié des années 80, l'automobile européenne se lance à son tour dans la qualité totale<sup>12</sup> De nouvelles organisations sont mises en place pour la conception des véhicules<sup>13</sup>, afin

<sup>9</sup>Fabrication de produits et de composants standardisés en grandes séries sur des chaînes de production, avec une division étroite du travail.

<sup>10</sup>Pour répondre à l'évolution de la demande et introduire de la flexibilité, GM, dans les années 30, combine la différenciation de la gamme avec l'utilisation de composants communs, " *afin d'exploiter simultanément les économies d'échelle et les économies de gamme* " (Sachwald, 1993).

<sup>11</sup>Ces nouvelles normes se traduisent par la production en flux tendus (suppression des stocks, contrôle continu de la fabrication), par le pilotage de la production par l'aval (système Kanban), par la polyvalence des ouvriers et l'amélioration des qualifications, par l'implication plus forte du personnel et par une coopération étroite, régulière et de long terme avec l'amont.

<sup>12</sup>Au niveau de la production, les constructeurs français incitent par exemple les opérateurs à faire des suggestions. Elles sont ainsi passées chez Renault de 0,8 par salarié en 1992 à 2,2 en 1994.

<sup>13</sup>Un directeur de projet est nommé à la tête d'une équipe - le plateau projet - composée de membres de l'ensemble des métiers concernés. Renault fonctionne ainsi depuis la Clio, et PSA depuis la Saxo.

d'éliminer le travail séquentiel, source de pertes de temps et d'inefficacité. Ces nouvelles méthodes de production et d'organisation de la production vont également modifier les relations au sein de la filière, et notamment entre les constructeurs et l'amont.

### 1.2.2. L'évolution des rapports le long de la filière automobile

Concevant les produits, fabriquant les éléments vitaux des véhicules et réalisant le montage final, les constructeurs sont les acteurs stratégiques du système de production automobile. Ils sont aussi investis de la fonction de commande amont et aval. L'amont est constitué par les équipementiers, les sous-traitants et les fournisseurs de biens et services connexes. L'aval regroupe des entreprises de distribution et d'entretien-réparation qui sont soit des succursales, concessionnaires ou agents dépendants des constructeurs, soit des garagistes indépendants, des chaînes spécialisées (du type Speedy ou Midas), des stations-service et des centres automobiles du type Norauto. Au sein de ce réseau relationnel dominé par les constructeurs, des acteurs de l'amont et de l'aval disposent néanmoins d'un certain pouvoir stratégique, lié notamment à leur taille, à leur savoir-faire, à leur capacité à multiplier les débouchés, etc. (tableau 2).

**Tableau 2. Rôles et pouvoirs stratégiques des différents acteurs du système de production automobile**

	Fonction principale	Partenaires	Type de relations, pouvoir stratégique
<b>A mont</b>			
Industries connexes	Fourniture de matières premières, verre, textile, peinture, métallurgie, pneumatiques, plastiques, services*	Constructeurs, équipementiers, sous-traitants	Savoir-faire en propre, relation de dépendance réciproque (poids que représente l'automobile dans les débouchés de ces industries mais influence des prix et de la qualité des produits de ces industries sur l'automobile)
Sous-traitants	Fabrication de pièces en verre, en métal, en plastique, textile = sous-traitants de spécialité ou de capacité	Constructeurs et équipementiers	Faible pouvoir stratégique, surtout pour les sous-traitants de capacité, produits-prix-délais définis entièrement par le donneur d'ordre
Équipementiers	Fabrication de pneumatiques, équipements électriques, de châssis, de moteurs, de carrosserie	Constructeurs (certains constructeurs sont eux-mêmes des équipementiers comme GM, Fiat)	Cahier des charges à respecter, relation de dépendance réciproque (importance du constructeur en tant que débouché mais influence des prix et de la qualité des équipementiers sur le produit final), indépendance fonction de la taille et de la capacité à multiplier les débouchés (autres constructeurs, marché de la rechange)
Constructeurs	Conception, fabrication des éléments vitaux, montage final		Acteur stratégique du système (commande l'amont, contrôle une partie de l'aval)
<b>A val</b>			
Succursales et filiales, concessionnaire, agents dépendants, garagistes indépendants, stations-service, chaînes spécialisées, centres automobiles	Distribution (vente de véhicules neufs et d'occasion, ventes de pièces), entretien-réparation		Fort contrôle sur la vente (total sur les succursales-concessionnaires-agents), plus faible voire inexistant sur l'entretien-réparation

\* classification du C.C.F.A.

Source : notre enquête en France.



L'adoption des nouvelles normes d'efficience a entraîné une certaine redistribution des rôles et pouvoirs stratégiques, qui se reflète dans la répartition de la valeur ajoutée, et a accentué les exigences des constructeurs vis-à-vis de l'amont et de l'aval.

*a) Le déclin de la part relative des constructeurs dans la création de la valeur ajoutée*

Les constructeurs continuent à jouer un rôle décisif au sein de la filière, mais leur poids relatif dans la chaîne de valeur tend à se réduire. Amorcé dès les années 60 sous l'impulsion des Japonais, le recentrage sur le métier de base s'est en effet progressivement développé. Les constructeurs ont externalisé une grande partie des services et des fabrications pour ne conserver que les plus importantes (moteurs, carrosserie, assemblage), ainsi que l'activité stratégique de conception. En Europe, les constructeurs français ont été les premiers à appliquer ce principe. Le taux d'intégration des fonctions est ainsi passé de 33 à 27 % de 1985 à 1995 chez PSA; il est à peu près identique pour Renault. Cette *désintégration* a pour objectifs de réduire les coûts, de partager les risques avec les équipementiers et les sous-traitants, de dégager des moyens financiers, notamment en allégeant les efforts d'investissement.

La domination des constructeurs sur les acteurs de l'amont demeure cependant très forte en raison, d'une part, du poids acquis historiquement, d'autre part, des activités "stratégiques" conservées.

*b) La réorganisation de l'amont et de l'aval*

Dans le système de production de masse, l'objectif des constructeurs est d'obtenir de l'amont les prix les plus bas possibles, notamment en multipliant le nombre des fournisseurs. La faible concurrence, qui n'incite pas à améliorer la qualité, et l'importance des stocks n'imposent pas d'exigences particulières en termes de qualité et de délais de la part des constructeurs.

L'introduction des nouvelles normes de production n'a pas réduit la pression sur les prix. Elle s'est même intensifiée<sup>14</sup> : " chaque année, on doit être capable d'accorder à Renault ou PSA des remises de prix importantes " (Mr Rivelon, Directeur des Ressources humaines, Reydell). Mais d'autres exigences se sont ajoutées : désormais, les équipementiers doivent obéir à la logique de flexibilité des groupes automobiles. Qualité totale, approvisionnement en flux tendus, productivité<sup>15</sup>, capacité à évoluer technologiquement sont devenus les nouveaux critères de sélection des fournisseurs<sup>16</sup>. Les constructeurs demandent également aux équipementiers de prendre en charge une partie de leurs effectifs lorsqu'ils procèdent à des licenciements ou lors de plans sociaux. Par exemple, Delphi a repris du personnel de Fiat et de Renault en Italie et en France. En échange, les constructeurs "offrent" leur expertise, particulièrement dans le domaine des processus de fabrication, ainsi qu'une analyse de la valeur des produits et des fonctions d'achats<sup>17</sup>.

Cette nécessité d'avoir des relations étroites, mais également d'abaisser les coûts, a eu pour conséquence de limiter fortement le nombre de fournisseurs des constructeurs. Ils sont ainsi passés de 720 à 543 entre 1990 et 1994 chez Renault. PSA, pour sa part, en

<sup>14</sup>En effet, les composants représentent entre 65 et 75 % du prix de revient d'une voiture (70 % chez Renault). Les achats pèsent pour 53 milliards de francs chez Renault (contre 36 milliards dix ans auparavant) et entre 90 et 100 milliards de francs chez PSA.

<sup>15</sup>En 1992, par exemple, les efforts de productivité exigés par PSA de ses fournisseurs ont conduit à des gains de 16 % en francs constants sur les trois dernières années (Enjeux, mai 1996).

<sup>16</sup>Ceux qui y répondent deviennent des équipementiers de premier rang et gèrent eux-mêmes un réseau de fournisseurs de second rang. Ils sont considérés comme des partenaires et jouent un rôle croissant dans la conception et la production. Ils sont ainsi associés aux plateaux-projets, et, prochainement, des sous-plateaux seront organisés chez des fournisseurs pilotes sous leur responsabilité.

<sup>17</sup>Les achats de matériaux des fournisseurs représentent 60 % de leur prix de fabrication.

compte actuellement environ 380 (contre 2 200 en 1985), dont les 18 premiers couvrent 50 % de ses achats<sup>20</sup>. Cette position d'"élu" est cependant sans cesse remise en cause du fait des évaluations des constructeurs (envoi de "missions productivité", évaluations E.A.Q.F.<sup>21</sup>, nombre de réclamations en usines), qui peuvent aller jusqu'à reprendre les outillages des équipementiers en cours de fabrication<sup>22</sup>, et de la mise en concurrence régionale, voire mondiale des fournisseurs. En conséquence, un mouvement intense de rachats et de concentration<sup>23</sup> et de développement des coopérations technologiques s'est observé dans ce secteur. Des coopérations et des alliances sont également "suggérées" par les constructeurs : *"Renault et PSA poussent à ce genre de collaboration en France, et ils en ont les moyens. Si l'on refuse de se rapprocher d'un autre équipementier, on peut très bien ne pas obtenir le marché"* (un équipementier).

Les relations entre les équipementiers et les constructeurs se sont donc profondément modifiées, et la pression exercée sur l'amont est devenue plus forte. Il faut cependant noter que, du fait de l'externalisation croissante des activités des constructeurs, de la part plus importante dans les achats des constructeurs de systèmes complets, mais également en raison de l'évolution des produits (nouveaux matériaux, plasturgie, électronique, etc.), les équipementiers ont vu leurs productions "monter en gamme" et leur poids relatif dans la création de la valeur ajoutée s'accroître. De plus, en raison de leur association plus étroite au développement des nouveaux modèles, un transfert de savoir-faire s'est opéré : *"une grande partie de la technologie a glissé vers les équipementiers. Les dépenses en R&D se sont fortement élevées"* (responsable interviewé, Delphi).

En revanche, si, en aval, la distribution reste étroitement contrôlée par les constructeurs automobiles, ceux-ci sont fortement concurrencés depuis une dizaine d'années sur les activités d'entretien-réparation par de nombreux intervenants (notamment par les chaînes spécialisées et les centres automobiles). Sur ce marché florissant<sup>24</sup>, et qui permet de fidéliser la clientèle, les constructeurs ont pris du retard : demeurés trop longtemps centrés sur leurs compétences techniques, ils ont manqué de réactivité, d'autant que les concurrents explorent actuellement de nouveaux segments et cherchent à élargir la gamme des services proposés. Les constructeurs français lancent cependant une contre-offensive (Renault Minute, Peugeot Service Immédiat).

### I.3. De l'internationalisation à la globalisation

L'internationalisation de l'industrie automobile est ancienne. Dès le début du siècle, les échanges se multiplient et, dans les années 30, sous la contrainte du protectionnisme, les premiers investissements directs sont réalisés. Mais les années 80 sont marquées par le passage à la globalisation qui se caractérise par une dynamique renforcée de l'IDI, un développement des alliances stratégiques transfrontalières et une structuration oligopolistique des marchés.

<sup>20</sup>Enjeux-Les Echos, mai 1996.

<sup>21</sup>L'évaluation EAQF signifie l'évaluation qualité-coûts-délais. *"L'équipementier doit être classé et demeurer en lettre A pour être consulté et obtenir éventuellement la commande. En référencés A, il y a ECIA, Allibert et Plastic Omnium et la commande va tantôt à l'un, tantôt à l'autre"* (Mr Rivelon, Reydel - groupe Plastic Omnium).

<sup>22</sup>Reydel, par exemple, a hérité de la totalité de la cadence des panneaux de porte de la R25 qui étaient fabriqués par Roth.

<sup>23</sup>Par exemple, le groupe français Plastic Omnium a racheté Reydel en juillet 1995, et le groupe américain PPG Industries, n°1 mondial de la peinture automobile, a racheté Akzo.

<sup>24</sup>Ce marché a représenté en France 120 milliards de francs en 1994 (Les Échos, 11 octobre 1995).

### 1.3.1. Les principales étapes

Quasiment dès le début de sa structuration en véritable industrie, l'automobile s'internationalise. Des années 20 aux années 50, le vecteur privilégié est l'exportation<sup>25</sup> mais ces échanges internationaux sont essentiellement intra-européens. Le Japon produit d'abord pour son marché domestique, tandis que le marché américain est suffisamment important pour que les *Big Three* puissent y écouler leur production.

A partir des années 50 et jusqu'au début des années 70, l'internationalisation est ensuite portée par l'IDE. Cette période voit aussi l'amorce du mouvement de décomposition internationale du produit, l'automobile s'y prêtant remarquablement bien, en raison du nombre élevé de composants et de la diversité des compétences utilisés. Les groupes automobiles constituent des réseaux continentaux<sup>26</sup> et destinent leur production principalement au marché régional. Les constructeurs américains procèdent ainsi en Europe avec la mise en place du Marché commun. De leur côté, les firmes japonaises commencent à réaliser, au début des années 70, des investissements directs dans la zone Asie-Pacifique.

Depuis le milieu des années 70, on assiste à l'accélération des IDI. Celle-ci a été impulsée de nouveau par les constructeurs japonais. Parallèlement, les partenariats, alliances et entreprises communes transnationales se multiplient. Apparues dès les années 70, les alliances stratégiques sont devenues une modalité importante de l'internationalisation des firmes en raison des fortes barrières à l'entrée du secteur. Elles permettent notamment de réduire le temps et les coûts de développement des nouveaux composants ou véhicules. Le tableau 4 montre cependant que les alliances avec des constructeurs japonais restent prépondérantes.

**Tableau 4. Alliances stratégiques internationales entre les firmes de la Triade dans le secteur automobile**

Pays	1980-1984		1985-1989	
	Nombre	%	Nombre	%
États-Unis / Europe	10	39	24	30
États-Unis / Japon	10	39	39	49
Europe / Japon	6	23	16	20
Total	26	100	79	100

Source : Office of Technology Assessment, US Congress, 1993 in M. Delapierre et C. Milelli (1995).

Ce mouvement a également concerné l'amont du secteur. Si les petits équipementiers et les sous-traitants restent concentrés sur leurs marchés nationaux, les équipementiers de premier rang ont, par contre, mis en oeuvre des stratégies internationales : pour assurer les approvisionnements extérieurs, pour suivre le client-constructeur<sup>27</sup>, mais aussi pour être présents sur les marchés des grands constructeurs mondiaux, et ainsi diversifier les débouchés : " *Il nous faut d'abord suivre le client, mais nous avons également le souci d'avoir d'autres clients, donc d'aller chez eux*" (Mr Rivelon, Plastic Omnium-Reydel). Certains sont même plus mondialisés que les constructeurs, comme Allibert, Bridgestone, Delphi, Plastic Omnium<sup>28</sup>, Michelin ou encore Valeo<sup>29</sup>.

<sup>25</sup>Les Américains ont cependant investi dans les années 30 au Japon et en Europe (création de filiales-relais pour contourner les obstacles tarifaires), puis en Amérique Latine dans les années 50.

<sup>26</sup>En spécialisant les filiales dans les pays de la région et en réalisant l'assemblage final dans l'un d'eux.

<sup>27</sup>Ainsi, chez Delphi, si Renault ou PSA veulent investir à l'étranger, ils sont soit mis en contact avec le réseau Delphi déjà implanté sur place, soit assistés par les centres de services Delphi en France.

<sup>28</sup>" *Plastic Omnium a une stratégie mondiale : il est présent sur 5 continents avec 50 usines*" (Mr Rivelon, Reydel - groupe Plastic Omnium).

<sup>29</sup>Par exemple, Michelin et Valeo réalisent respectivement 80,5 et 63 % de leur CA à l'étranger. 70 % des effectifs de Michelin et 48 % de ceux de Valeo se situent hors de France (rapports annuels 1995).

### I.3.2. Peut-on parler aujourd'hui d'une industrie globale ?

Une industrie globale est une industrie où des entreprises du même métier sont en concurrence pour la domination d'un marché mondial approvisionné avec des produits similaires. Ceci implique donc à la fois une forme de standardisation des produits et une relative homogénéisation des besoins des acheteurs. La similarité paraît incontestable dans le cas du produit automobile. De la même façon, l'observation des structures concurrentielles de ce secteur montre qu'il s'est constitué en oligopole sur tous les grands marchés, dont les membres s'affrontent désormais au niveau mondial. En effet, si de nouveaux concurrents sont apparus sur la scène mondiale, on a assisté parallèlement à un mouvement de concentration dans les trois pôles de la Triade, notamment en Europe (annexe 1 : tableau 3). Les quatorze principaux constructeurs mondiaux contrôlent ainsi 84 % du marché mondial des véhicules particuliers et utilitaires<sup>30</sup> (annexe 1 : tableau 2).

De plus, l'industrie automobile est une bonne illustration des stratégies d'action et de réaction adoptées par les FMN d'un même oligopole les unes par rapport aux autres. Dans les pays émergents, on note ainsi actuellement des acquisitions qui correspondent à des réactions de type oligopolistique à l'échelle mondiale<sup>31</sup>.

On ne peut cependant conclure à une globalisation "parfaite" de l'industrie automobile mondiale. En premier lieu, en dépit d'une grande similarité des produits proposés, liée à une relative standardisation des modèles de consommation dans le monde, les constructeurs prennent en compte le besoin de différenciation exprimé par les consommateurs et respectent les particularités nationales. La conception, la production et la commercialisation d'un véhicule universel, c'est-à-dire unique pour les différents marchés mondiaux, ne se sont observées que chez Ford<sup>32</sup> (avec la Mondeo) et Honda (avec l'Accord). L'objectif, finalement, n'est pas tant de proposer une *world car* que de créer une marque mondiale et de s'appuyer sur des réseaux mondiaux pour adapter de plus en plus finement les modèles aux différents marchés. Honda a d'ailleurs renoncé au concept de voiture mondiale. De fait, la production s'organise encore plutôt au niveau continental qu'au niveau mondial, parallèlement avec la régionalisation des échanges internationaux. La "glocalisation" est un concept plus approprié (cf. chapitre 2).

En second lieu, l'accentuation de la configuration oligopolistique, que pouvait laisser présager les mouvements de concentration réalisés dans ce secteur, n'a pas eu lieu. Une certaine *déconcentration* s'est même observée : au début des années 80, plus de 80 % de la production de voitures particulières était réalisée par une douzaine de firmes. Au début des années 90, cette part n'était plus que de 75 %<sup>33</sup>. De plus, cet oligopole automobile reste un oligopole mixte, les États intervenant dans le jeu oligopolistique via les quotas ou les accords de restrictions volontaires d'exportations.

Enfin, le degré de globalisation demeure encore très différent pour les principaux constructeurs mondiaux. Les Européens occupent une position honorable dans la production mondiale, mais leur internationalisation reste faible par rapport à leurs principaux concurrents. Selon Eurostat, les constructeurs européens dépendent pour

<sup>30</sup>GM, Ford et Toyota assurent près de 40 % de la production mondiale; VW, Nissan et Chrysler, 17 %; Fiat, PSA, Renault, Mitsubishi, Honda, Mazda, Hyundai et BMW-Rover, 27%.

<sup>31</sup>La prise de participation, en décembre 1990, de VW dans Skoda en République tchèque a par exemple donné le coup d'envoi aux investissements des grands constructeurs en Europe Centrale, conduisant à une véritable course pour les parts de marché dans cette région (Fiat/FSM et GM/FSO en Pologne, implantation de Audi en Hongrie, etc.) (Krifa, 1992).

<sup>32</sup>Dès le début du siècle, Ford a voulu produire une *world car*. Depuis 1995, le groupe a mis en place une stratégie globale par intégration des deux grandes régions américaine et européenne (Projet Ford 2000). L'entreprise sera organisée non plus par continents mais par lignes de produits à tous les niveaux (conception, recherche, fabrication, distribution). L'Europe est chargée des petits et moyens véhicules.

<sup>33</sup>Motor Vehicle Manufacturers Association, 1990.

72 % de leur propre continent contre 67 % pour ceux d'origine américaine et 45 % pour ceux d'origine japonaise. De la même façon, alors que les Européens ne montent que 11 % de leur production mondiale à l'étranger, ce taux s'élève à 20 % pour le Japon et à 39 % pour les États-Unis. Les exportations et la production en dehors de l'Union européenne se sont même réduites depuis le début des années 80. En outre, alors que les Japonais détiennent 11 % du marché de l'Union européenne et 23 % du marché américain, les constructeurs américains et européens se partagent environ 2 % du marché nippon (annexe 1 : tableaux 4, 5 et 6). Les constructeurs européens ont également peu développé les alliances avec les partenaires de la Triade, comme le montre l'exemple de Renault (annexe 2 : tableau 3).

En conclusion, depuis les années 80, l'industrie automobile mondiale a connu de profondes mutations structurelles. La demande s'est tassée et l'incertitude s'est accrue. L'organisation même du système de production automobile a été remise en cause. Enfin, cette industrie s'est progressivement mondialisée. Or la globalisation impose aux constructeurs deux contraintes : celle du déploiement des activités à l'échelle internationale, afin de ne pas se laisser distancer dans cette course aux parts de marché mondiales, et celle de la compétitivité, pour affronter les concurrents de l'oligopole. Les solutions adoptées par les pays, notamment européens, pour répondre à ce nouvel environnement ont été différentes : les constructeurs français et italien ont accentué leurs logiques productivistes et ont adopté une stratégie de conquête des marchés émergents, particulièrement offensive dans le cas de l'Italie; l'automobile britannique, de son côté, a fait le choix de la "solution" japonaise.

## **II. L'ADAPTATION DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE. LA MARCHE FORCÉE VERS LA MONDIALISATION**

Contraints de s'adapter à un environnement en profond bouleversement, les constructeurs français ont adopté deux axes stratégiques. Le premier est celui de l'accentuation de la mondialisation de leurs activités afin de combler le retard pris par rapport aux concurrents de l'oligopole. Le second est celui de la rationalisation et de l'amélioration de la productivité afin de parvenir à des niveaux mondiaux de compétitivité.

### **II.1. L'impératif de la mondialisation**

#### ***II.1.1. Une forte présence européenne***

Au regard d'une série d'indicateurs, les groupes français se caractérisent par un degré d'internationalisation comparable, voire supérieur à celui des principaux constructeurs mondiaux. La part de la production réalisée hors du territoire national par PSA et Renault est certes moins importante que celle des firmes américaines, mais elle dépasse celle de Toyota. De plus, leur part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger se situe nettement au-dessus de celle de Toyota, ou encore de Ford et General Motors. De la même façon, si le poids relatif des actifs détenus hors de France par le groupe PSA est inférieur à 20 %, ce pourcentage s'élève à quasiment 50 % pour le groupe Renault, loin devant les Américains et les Japonais. Enfin, si de nouveau la part des emplois à l'étranger dans les effectifs totaux de PSA est l'une des plus faibles des groupes automobiles observés, la part de Renault est équivalente, par exemple, à celle de Toyota (annexe 1 : tableau 7).

Mais leur expansion internationale est marquée par une forte présence en Europe (tableau 5). Le chiffre d'affaires des deux groupes français est pour l'essentiel réalisé en Europe occidentale, alors que Fiat et VW réalisent déjà plus de 25 % de leur chiffre d'affaires hors de cette zone géographique. De même, la part des ventes réalisées hors Europe occidentale dans les ventes totales n'est que de 12,8 % pour PSA et de 15,9 % pour

Renault, alors qu'elle s'élève à 30 % pour VW et à 36 % pour Fiat, et que Toyota réalise une vente sur deux hors du Japon.

**Tableau 5. Part relative de l'Europe occidentale au sein de PSA et de Renault en 1994**

	Part du CA réalisée en EO en % du CA total (a)		Ventes en EO en % des ventes totales (b)		Actifs en EO en % des actifs totaux (b)		Production en EO en % de la production totale (c)		Emploi en EO en % de l'emploi total (b)	
	EO	dont France	EO	dont France	EO	dont France	EO	dont France	EO	dont France
PSA	92,2	44,9	87,2	36,9	99,8	82,8	nd	nd	93,0	80,2
Renault	86,2	48,4	84,1*	40,4*	96,9	49,4	88,5 *	54,6 *	92,5	71,1

EO : Europe occidentale. \* Hors VI.

Source : nos calculs à partir des rapports annuels de PSA et de Renault.

La première explication de cette présence européenne tient à des aspects quantitatifs et institutionnels. Le marché européen constitue le principal débouché de l'industrie automobile mondiale<sup>34</sup> et représente, de ce fait, l'axe de développement privilégié des constructeurs issus de cette zone. Leur part de marché totale s'y élève à 61,7 % en 1995 et celle de Renault et de PSA à 22,3 %. De plus, au sein de l'Union européenne, la France est elle-même l'un des plus importants débouchés, avec l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni (respectivement 17,8 %, 29 %, 15 % et 17,2 % des immatriculations de voitures particulières neuves de l'UE). Les constructeurs nationaux le dominent largement, avec une pénétration totale de 55 %. Enfin, du fait de son poids économique et social, le secteur automobile français, et plus généralement communautaire, reste relativement protégé de la concurrence internationale par les mécanismes de quotas d'importations et de restrictions volontaires d'exportations, et se trouve régulièrement soutenu (primes "Balladur" et "Juppé" en France, prime du plan Renove 2 en Espagne) (annexe 1 : tableau 8; annexe 2 : tableau 1).

Mais cette situation résulte aussi largement d'un mouvement de *désinternationalisation* auquel ont dû procéder les deux groupes au cours des années 1980 (encadré 1). A l'instar des autres constructeurs européens, les Français se sont désengagés des États-Unis et d'Amérique latine du fait de la récession de ces marchés. Mais Renault a également dû se retirer de la plupart de ses opérations de production hors Europe en raison de graves difficultés internes<sup>35</sup>. Les deux groupes ont ainsi été contraints à un recentrage géographique sur l'Union européenne.

<sup>34</sup>Les immatriculations totales de VP dans le monde se répartissent comme suit en 1994 : 40,2 % en Europe (32,9 % dans l'UE), 35,5 % en Amérique (26,7 % aux États-Unis), 23,5 % en Asie-Océanie (12,5 % au Japon) et 0,8 % en Afrique (C.C.F.A., 1995).

<sup>35</sup>Pertes financières liées à un lourd endettement et à des problèmes de rentabilité et de qualité.

## Encadré 1. Comparaison des stratégies de mondialisation de Renault et de PSA

### Renault : une stratégie mondiale précoce puis un recentrage géographique contraint

Dès le milieu des années 50, Renault est présent sur les trois marchés de la Triade (les États-Unis sont le premier marché d'exportation de Renault et le groupe fabrique et vend également au Japon des 4 CV). A la fin des années 50, Renault connaît des difficultés aux États-Unis (liées notamment à l'insuffisance de réseaux) et décide de miser sur l'Europe avec la mise en place du Marché Commun en 1958, soit en exportation directe (Italie, Allemagne, Grande-Bretagne), soit avec des implantations industrielles quand cela est nécessaire (Espagne). A partir du milieu des années 60, le groupe s'implante dans des pays tiers hors Europe occidentale qui paraissaient prometteurs (Mexique, Argentine, Roumanie, Russie, Taiwan, Afrique du Sud).

L'internationalisation du groupe culmine avec le retour aux États-Unis (via le rachat de Mack Trucks par RVI), mais elle est brutalement interrompue par le plan de restructuration mis en place en raison de la faillite de fait de Renault en 1984. Le groupe décide alors, sauf exceptions (Argentine et Colombie où le groupe passe minoritaire, Mack Trucks, Turquie), " *de fermer ou de mettre en sommeil les implantations hors Europe occidentale mais de renforcer les positions au sein de l'Union européenne* " (Gérard Gastaut, Directeur Délégué à la Stratégie Internationale du groupe Renault). Renault cède également en 1987 sa participation dans AMC aux États-Unis à Chrysler.

### PSA Peugeot Citroën : une internationalisation plus tardive mais un même recentrage géographique contraint

L'internationalisation de PSA Peugeot Citroën est plus tardive : le groupe avait une implantation industrielle en Argentine, mais c'est en absorbant Citroën en 1975 et Chrysler Europe en 1978, qu'il s'internationalise réellement (usines Citroën en Espagne et usines Chrysler en Grande-Bretagne et en Espagne).

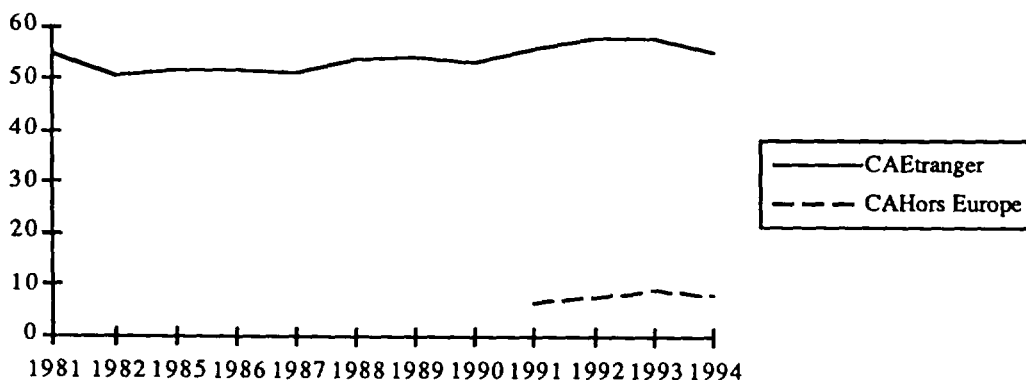
Compte tenu cependant de la conjoncture économique très difficile du début des années 80, et des pertes financières importantes qui s'en sont ensuivies, le groupe s'est désengagé d'Amérique latine. Il y vend désormais simplement des pièces et des collections (Chili, Argentine). En Afrique, l'attitude du groupe est prudente : le Nigeria est l'un des plus gros marchés du continent mais son développement économique n'a pas encore eu lieu. On trouve d'autres usines de montage au Maroc, en Tunisie et en Egypte. Enfin, en Asie, il existe pour le moment peu d'unités industrielles (des projets ont néanmoins été décidés et leur réalisation est en cours comme en Chine, en Inde ou en Malaisie).

Source: enquête-France.

### II.1.2. Le rattrapage accéléré

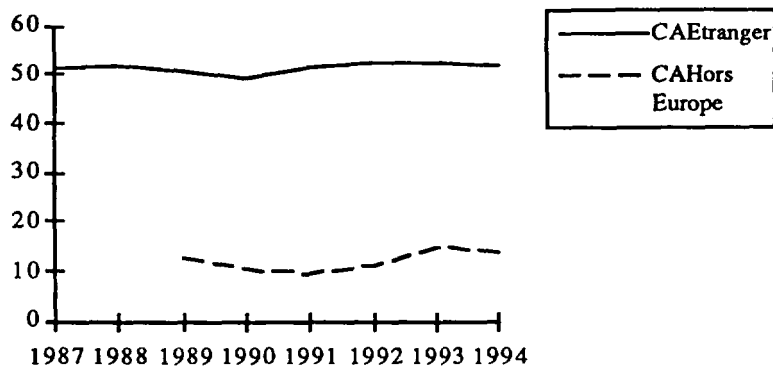
En dépit d'un certain fléchissement en 1994, les deux groupes ont accentué leurs stratégies de mondialisation depuis le début des années 90, notamment hors Europe (graphiques 4 et 5).

Graphique 4. Evolution du CA à l'étranger et hors Europe de PSA (en % du CA total)



Source : calculs à partir des rapports annuels de PSA.

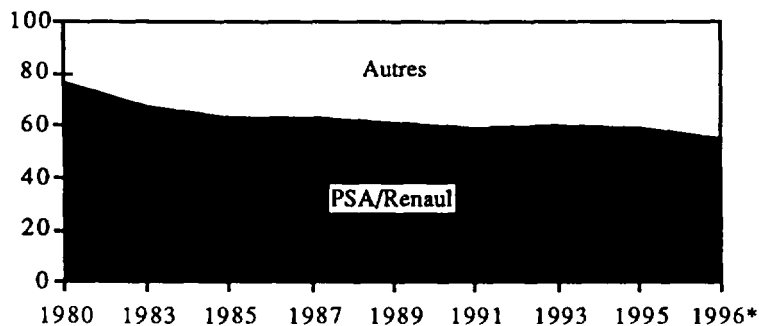
**Graphique 5. Evolution du CA à l'étranger et hors Europe de Renault (en % du CA total)**



Source : calculs à partir des rapports annuels de Renault et de Renault Panorama 1995.

Un double mouvement l'explique. Contraints à se recentrer sur l'Europe, les constructeurs français ont mis en place un système d'intégration industrielle à l'échelle régionale et ont développé leurs implantations européennes en dehors de la France. Mais, parallèlement, leur dépendance vis-à-vis du marché européen s'est renforcée. Or celui-ci présente de faibles perspectives de croissance<sup>36</sup> et la concurrence y est devenue très âpre. Les parts de marché des constructeurs français se dégradent en Europe et sur leur marché domestique (annexe 1 : tableau 5; graphique 6). Sur le marché européen, les parts de PSA et de Renault sont passées respectivement de 12,8 à 12 % et de 11,4 à 10,3 % entre 1987 et 1995. Ces tendances sont encore plus accentuées sur le marché français : leur pénétration totale n'est plus que de 55 % en août 1996 alors qu'elle s'élevait à 63,5 % en 1985 et à 77 % en 1980.

**Graphique 6. Parts de marché de Renault et de PSA en France (VP, en %)**



\* Août. Sources : Renault Panorama, 1995 ; CCFA.

Afin d'être moins tributaires du marché européen, PSA et Renault ont développé d'autres axes de développement international. Mais, à l'inverse de leurs concurrents japonais, qui sont les seuls à avoir l'assise financière suffisante pour pouvoir investir dans la Triade, les constructeurs français ont dû privilégier des zones géographiques.

## II.2. Les stratégies des constructeurs automobiles français

L'axe européen reste prioritaire en raison de l'importance des débouchés pour les deux groupes français. Les sites de production restent localisés pour l'essentiel en France et en Europe (annexe 2 : encadrés 1 et 2). Mais pour renforcer leur assise européenne, PSA et Renault sont conduits à jouer les synergies, d'où les importantes restructurations

<sup>36</sup>En 1995, la croissance du marché européen a été de 0,6 % et ne devrait pas excéder 1 à 3 % dans les dix années à venir.



observées dans les années 80 et 90. Ainsi, PSA a fermé au cours des années 80 sept sites en Europe (dont une usine d'assemblage). Renault, de son côté, qui avait conservé toutes ses unités au cours de cette période, a fermé récemment un site de production au Portugal.

Le début des années 90 est marqué par le développement des activités industrielles et commerciales sur les marchés plus lointains d'Asie-Pacifique et d'Amérique du sud. Mais contrairement à la stratégie européenne, qui est fondée sur une logique d'intégration régionale de la production, les investissements réalisés dans ces pays s'inscrivent dans une logique multidomestique. PSA, comme Renault, y visent la demande intérieure.

Renault a pour premier objectif l'Amérique Latine et va ainsi investir cinq milliards de francs au Brésil pour y produire la Megane. Mais le groupe envisage également de *commencer des affaires de moindre importance dans d'autres pays (Asie, Russie), ainsi que dans des pays aujourd'hui dans des situations difficiles mais dont le réveil n'est pas impossible, tels que l'Iran, l'Algérie, l'Irak ou l'Égypte.* (Gérard Gastaut, Directeur Délégué à la Stratégie Internationale de Renault).

PSA, contrairement à Renault, n'exclut pas de s'implanter aux États-Unis où des segments de marché se développent encore, mais vise cependant en premier lieu les pays d'Asie et d'Amérique latine qui lui paraissent les plus prometteurs. La stratégie du groupe y est prudente mais tenace. Des projets sont en cours de réalisation au Brésil, en Chine, en Inde et en Malaisie. Ces stratégies procèdent essentiellement par des accords avec des partenaires locaux, par exemple avec Proton en Malaisie ou encore avec la municipalité de Canton et SAW en Chine. La présence en Afrique, où Peugeot occupe la première place des ventes de voitures particulières, pourrait être relancée avec une usine en Afrique du Sud. Sur certains marchés, Peugeot et Citroën envisagent de faire cause commune. Mais surtout, à l'instar du concurrent Fiat, PSA prépare une voiture simple, bon marché, peu coûteuse à fabriquer afin de conquérir les marchés émergents.

En raison de cette accélération récente de leurs stratégies de globalisation, les deux groupes se renforcent, et donc rationalisent, réduisent les coûts, améliorent leurs niveaux de productivité, bien que ces logiques aient été engagées dès les années 70.

En effet, la crise et la remise en question du modèle fordiste ont conduit les constructeurs français à adopter des stratégies industrielles de plus en plus productivistes fondées sur la réduction des délais de production<sup>37</sup> et sur la robotisation. Par exemple, chez PSA, toutes les tôleries ont été automatisées et sont quasiment interchangeables (annexe 2 : graphique 1). On retrouve la même volonté de robotiser chez Renault, mais en raison de difficultés financières à partir de la moitié des années 80, le groupe a dû freiner ses investissements. Cependant, depuis quelques années, en raison d'une certaine déception quant à ce mode d'accroissement de la productivité, les deux groupes procèdent à une *désautomatisation*; tendance déjà largement observée dans une firme comme Toyota (encadré 2).

### **Encadré 2. Les limites de l'automatisation**

*" La poursuite de l'automatisation n'est pas programmée : compte tenu des frais de maintenance, d'entretien préventif, etc., l'automatisation a été trop poussée du point de vue de la rentabilité. A Sevelnord, dernier site industriel créé par le groupe, on a recruté des personnes extrêmement jeunes, la sélection a été sévère. Or ils considèrent qu'ils sont à des postes qui ne correspondent pas à leur qualification et n'ont pas d'évolution de carrière assurée, ce qui peut déclencher certaines frustrations "* (Jean Houot, PSA).

Les orientations stratégiques de PSA et de Renault depuis les années 80 et surtout 90 sont donc claires : mondialiser leurs activités et accentuer leurs logiques rationalisatrices.

<sup>37</sup> Alors qu'il fallait 21 heures pour fabriquer une R9, 16 suffisent pour assembler une Mégane (L'Expansion du 18/4 au 1/5/96, n° 523).

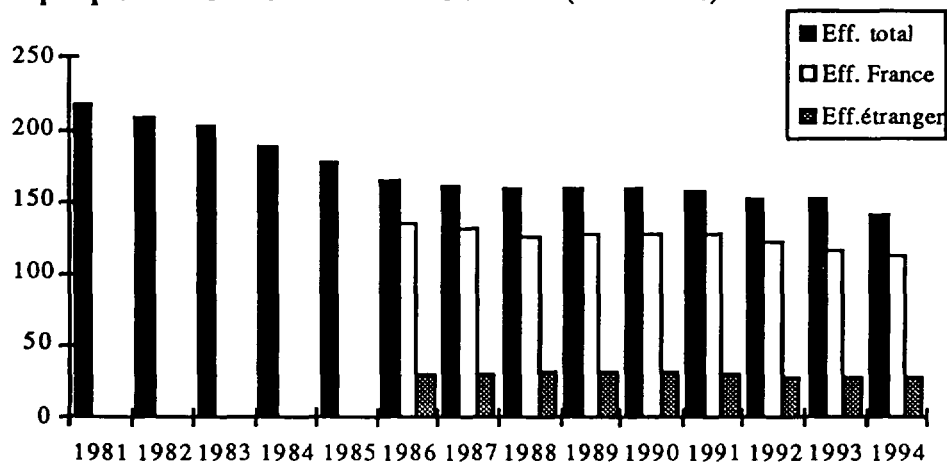
## II.3. L'emploi sacrifié ?

### II.3.1. De la création à la destruction d'emplois

Longtemps créatrice d'emplois, l'industrie automobile mondiale enregistre un déclin continu de ses effectifs depuis les années 70. La France n'échappe pas à cette tendance générale du passage d'un processus de création à un processus de destruction d'emplois. Cependant, établir un bilan complet des incidences de la nouvelle donne automobile, à laquelle les groupes français ont dû s'ajuster, impose d'élargir la réflexion à l'ensemble du système (amont et aval compris) et d'adopter un angle d'approche qualitatif.

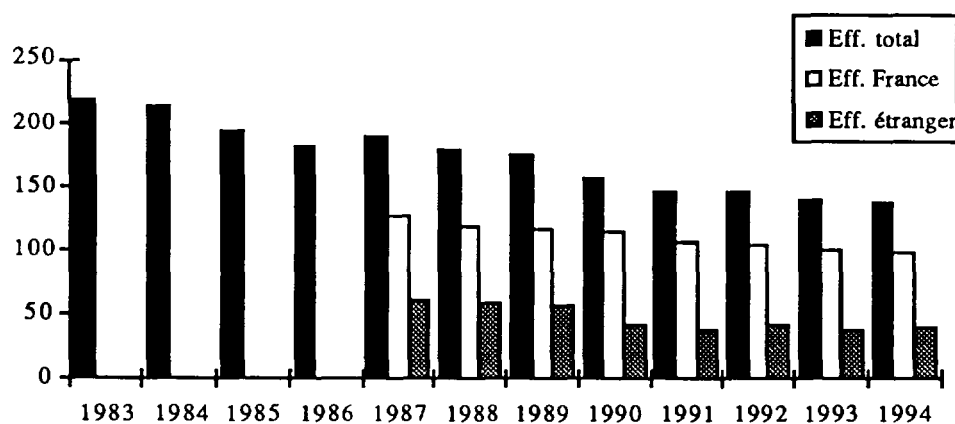
Après une forte progression dans les années 50 et 60, l'emploi est en baisse continue chez les deux constructeurs. L'effectif total de PSA est passé de 218 000 salariés à 139 800 entre 1981 et 1994, soit une baisse de 35,9 % et l'effectif français, de 135 000 à 112 100 entre 1986 et 1994, soit une réduction de 16,9 % (graphique 7). L'emploi chez Renault est marqué par une réduction comparable (- 36,9 % entre 1983 et 1994 pour l'effectif total et - 22,9 % entre 1987 et 1994 pour l'effectif français) (graphique 8).

**Graphique 7. Evolution des effectifs de PSA (en milliers)**



Source : rapports annuels de PSA.

**Graphique 8. Evolution des effectifs de Renault (en milliers)**



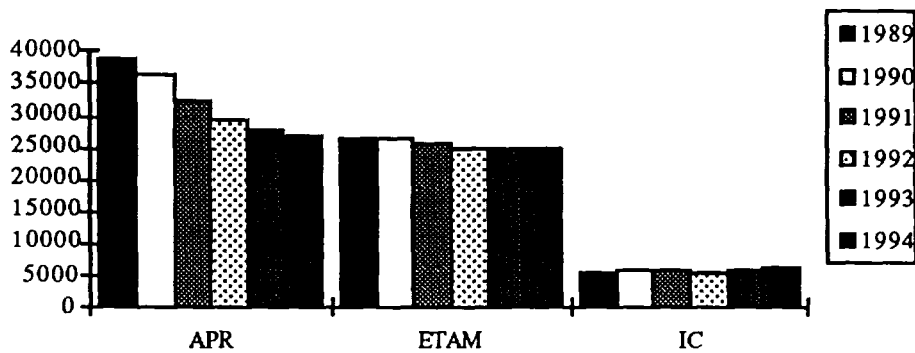
Source : rapports annuels de Renault.

Cette réduction des effectifs a affecté de façon différenciée les activités des deux groupes. L'activité automobile a été la plus touchée chez PSA : - 14,3 % entre 1989 et 1994 (alors que l'emploi dans les activités mécaniques et de services s'est accru de 7,3 %) (annexe 2 : graphique 2). Renault a également fortement réduit les effectifs de l'automobile (- 10,6 %

entre 1990 et 1994), mais ce sont les véhicules industriels et les entreprises industrielles qui ont enregistré les plus lourdes pertes (respectivement - 17 % et - 18,2 %). De plus, les activités financières ont vu leurs effectifs diminuer de 4,8 % (annexe 2 : graphique 3).

Dans l'activité automobile, c'est le personnel de production, et notamment le moins qualifié, qui a été le plus affecté. Chez Renault, l'effectif de la catégorie "APR" (agents productifs-régleurs-ouvriers professionnels) a ainsi baissé de 30,8 % entre 1989 et 1994 (graphique 9). " C'est à la production où on avait les sureffectifs les plus lourds "(Gérard Gastaut, Renault).

**Graphique 9. Evolution de l'effectif permanent par catégorie professionnelle au 31 décembre (maison-mère)**



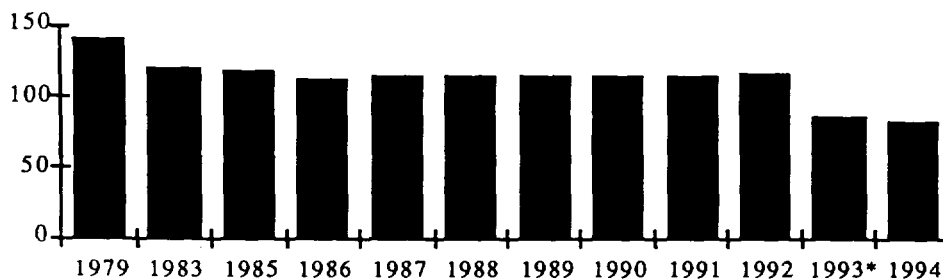
APR : agents productifs-régleurs-ouvriers professionnels ; ETAM : employés-techniciens-agents de maîtrise ; IC : ingénieurs-cadres.

Source : bilans sociaux Renault.

Les deux groupes ont donc procédé à une importante réduction de leurs effectifs et celle-ci n'en est pas encore à son terme : PSA et Renault prévoient de réduire de 40 % leurs effectifs d'ici à l'an 2000.

On observe une évolution parallèle chez les équipementiers. En France, on assiste à un mouvement quasi continu de baisse depuis la fin des années 70 (graphique 10).

**Graphique 10. Evolution de l'effectif des équipementiers en France (en milliers)**



\* Rupture statistique due à la nouvelle nomenclature d'activité française (des entreprises ont été reclassées en travail des métaux, en équipement électrique ou en fabrication de meubles).

Source : Enquêtes annuelles d'entreprise dans le secteur des équipements automobiles.

Cette évolution s'explique, d'une part, par la crise de l'industrie automobile, qui se reflète à la fois dans la baisse du marché des véhicules neufs et du marché de la rechange liée à la meilleure qualité du produit automobile, et, d'autre part, par les mouvements de concentration et de restructuration rendus nécessaires pour s'ajuster aux nouvelles normes d'efficacité. La même logique productiviste a eu les mêmes effets sur l'emploi en amont.

En revanche, l'emploi en aval se développe, compensant en partie les réductions d'effectifs dans le reste de la filière. Les situations sont cependant diversifiées selon les segments.

Sur celui de la distribution, l'emploi est très important. Le réseau Renault compte actuellement 61 succursales et filiales en France (employant en moyenne 30 personnes), 424 concessionnaires indépendants (entre 50 et 60 personnes) et 6 465 agents, qui sont de petits garages (1 à 3 personnes) (annexe 2 : graphique 4). Néanmoins, après une forte expansion jusqu'au milieu des années 80, le réseau de distribution des constructeurs français a également été l'objet d'une rationalisation. En effet, tout en multipliant les services à la clientèle, PSA et Renault veulent réduire les frais de distribution des véhicules, qui représentent entre 30 et 35 % du prix de vente hors taxes, et du service après-vente.

Sur le segment de la récupération automobile, à la suite de l'accord-cadre sur le retraitement des véhicules hors d'usage signé en 1993 entre les pouvoirs publics et tous les acteurs de la filière et qui stipule que les nouveaux modèles devront être recyclables dès 2002 à 90 % de leur poids contre 75 % actuellement, le Conseil National des Professions de l'Automobile (CNPA) estime que ce métier sera créateur d'emplois. En outre, il devrait rester " très manuel " et accessible aux personnes peu qualifiées.

### *II.3.2. Recomposition et montée en qualification de la main d'oeuvre*

L'évolution de l'emploi est aussi marquée par un double mouvement de recomposition et de montée en qualification de la main d'oeuvre, imputable pour l'essentiel aux nouveaux modèles de production. Afin d'améliorer la productivité, la flexibilité et la qualité, les constructeurs cherchent à avoir une main d'oeuvre différente au niveau de la production, ainsi qu'une forme d'organisation du travail différente. De plus, la qualité de la main d'oeuvre est devenue un critère de choix lorsqu'il s'agit de rationaliser un dispositif industriel. L'accent a donc été mis sur la formation des salariés, y compris dans les filiales à l'étranger, et ceci de façon encore plus importante depuis le début des années 90<sup>38</sup> (annexe 2 : tableaux 4 et 5). Les opérateurs sont désormais polyvalents et capables d'effectuer eux-mêmes le réglage des machines, certaines réparations, la maintenance de leur outil de travail, le contrôle qualité. Cette recomposition de la main d'oeuvre transparaît dans l'évolution positive de la part des ETAM (employés-techniciens-agents de maîtrise) dans les effectifs totaux (42,6 % en 1994 contre 37,4 % en 1989), comparée à celle des APR (46,4 % en 1994 contre 55 % en 1989).

On constate aussi un mouvement de recomposition au profit des jeunes. Comme le précise Jean Houot, du groupe PSA, " *on réduit les effectifs dans l'industrie automobile en Europe mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de recrutements compte tenu des départs en retraite* ". Chez Renault, par exemple, 4 041 jeunes de moins de 25 ans ont été embauchés en 1994 dans toutes les catégories professionnelles. Parallèlement, des parcours d'insertion et d'initialisation de carrière sont organisés pour les jeunes qui viennent d'être embauchés (Flins, Douai), et le groupe a engagé depuis 1992, sur la base d'un accord-cadre avec le Ministère du Travail, une action destinée à renforcer le niveau de formation des jeunes faiblement qualifiés. Cette politique de recrutement vise à rééquilibrer la pyramide des âges, la moitié des effectifs de production ayant plus de 45 ans dans les deux groupes : " *ce qui marque fortement l'emploi, c'est le vieillissement, et ce qui va avec ce vieillissement de la population, c'est aussi l'accroissement d'une population à aptitude réduite* " (un responsable du groupe Renault). Du fait de ce

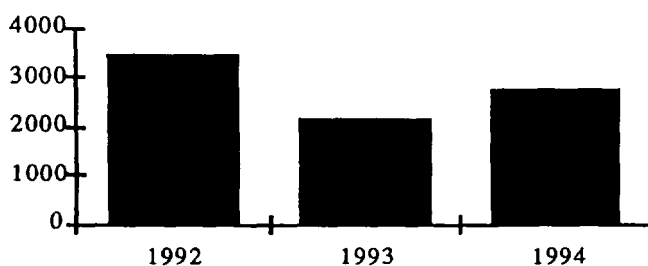
<sup>38</sup>Le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue se situe à 5,2 % chez Renault en 1994 contre 4,8 en 1992. En 1994, l'accent a été mis sur la formation des cadres au management, les changements d'organisation et le déploiement des unités élémentaires de travail dans le secteur tertiaire. Il s'est concrétisé notamment par la poursuite du plan "Optim'Hommes", qui est un programme de professionnalisation des opérateurs faiblement qualifiés (5600 personnes concernées depuis 1990).

vieillesse, qui constituerait pour PSA et Renault un sérieux handicap par rapport à leurs concurrents européens et asiatiques, les deux groupes ont sollicité récemment l'aide de l'Etat pour faire partir en préretraite environ 40 000 salariés en échange de l'embauche de 14 000 jeunes (Le Monde du 14 novembre 1996).

Enfin, des primes d'intéressement ont été mises en place, liées à la fois aux résultats de l'entreprise, des établissements et, dans un certain nombre de cas, à l'activité de suggestion, aux innovations proposées par les opérateurs, etc.

Le bilan est cependant à nuancer. D'abord, le recrutement des jeunes se ralentit<sup>39</sup>. Ensuite, les nouvelles normes d'efficacité s'accompagnent de contraintes plus fortes pour les salariés (heures supplémentaires, travail la nuit, le week-end). Le recours aux intérimaires devient également courant (graphique 11). Par exemple, en 1992, Renault Douai employait 6 358 salariés et 700 intérimaires avec une durée moyenne de leur contrat de travail de 35 jours. La réduction de ce type de personnel dans les deux groupes ne s'explique que par la conjoncture.

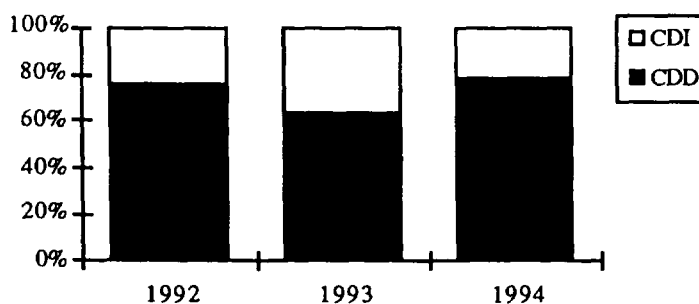
**Graphique 11. Nombre moyen mensuel d'intérimaires chez Renault**



Source : bilans sociaux de Renault.

Enfin, les embauches par contrat à durée déterminée sont de plus en plus importantes, y compris pour les ingénieurs et cadres. Elles ont représenté 78,8 % du total des recrutements en 1994 contre 64 % en 1993 et 76,1 % en 1992 chez Renault (graphique 12). En définitive, la main d'œuvre précaire directe (CDD) et indirecte (intérimaires) se développe au sein de l'industrie automobile française.

**Graphique 12. Ventilation par CDI et CDD dans le total des embauches de Renault (maison-mère)**



Source : bilans sociaux de Renault.

Par ailleurs, la requalification est en réalité limitée. Une partie de la diminution des emplois les moins qualifiés s'explique par " un glissement de catégories entières dans l'échelle des classifications " sous l'effet des revendications des travailleurs (Bricnet, Mangolte, 1990). Et si le contenu du poste paraît de prime abord plus intéressant, il ne

<sup>39</sup>Renault avait recruté 4 126 jeunes de moins de 25 ans en 1993 et 4 309 en 1992 (bilans sociaux).

s'agit finalement que de réaliser plusieurs tâches simples. Enfin, les constructeurs ont exercé des pressions fortes sur les salaires (annexe 2 : tableau 6).

### ***II.3.3. Les logiques de rationalisation en question***

Dans le contexte de crise de l'industrie automobile, les contraintes de coût et de productivité sont le principal facteur explicatif des destructions d'emplois constatées chez les constructeurs français comme chez leurs équipementiers.

Il semble en revanche que la stratégie de mondialisation ait eu plutôt un effet vertueux : *"le fait de gagner d'autres marchés nous permet de ralentir la diminution des effectifs en France"* (Jean Houot - PSA). Cet effet s'étend aux équipementiers de premier rang qui bénéficient du développement des constructeurs en Europe et hors Europe au cours des dernières années.

Cet effet vertueux est imputable à une logique de conquête de marchés versus une logique de délocalisation. Ceci s'explique en premier lieu par les exigences des pays d'accueil : aujourd'hui les pays émergents (Brésil), hier les pays périphériques d'Europe (Espagne).

Par ailleurs, la mise en place d'une usine exige des investissements très lourds. Les délocalisations strictes<sup>40</sup> sont donc rares car trop coûteuses. Et, ainsi que le souligne Jean Houot du groupe PSA, *"on ne décide pas de changer d'affectation de modèle facilement. Un modèle est en production pendant sept ou huit ans. Dans le domaine des organes mécaniques, les machines sont en place pour des périodes allant de quinze à vingt ans. Il y a une certaine rigidité qui fait qu'on ne délocalise pas facilement"*. De plus, si les coûts de main d'œuvre européens sont supérieurs à ceux d'Asie, d'Amérique latine ou d'Europe centrale et orientale, la productivité y est souvent inférieure. A ces coûts s'ajoutent ceux du transport nécessaire à la réimportation des véhicules produits hors d'Europe. En dernier lieu, la proximité géographique des équipementiers est souvent nécessaire au fonctionnement de l'usine.

Néanmoins, certaines nuances sont là aussi à apporter. L'industrie automobile japonaise a mis en œuvre, depuis le milieu des années 80, sous la pression de la surévaluation du yen (l'Endaka), un processus de délocalisation vers les pays à bas coûts de main d'œuvre d'Asie du Sud-Est. Or les Européens ont également à leur disposition une zone géographique proche, où les coûts salariaux sont faibles et où le niveau de qualification est assez élevé : l'Europe de l'Est. L'industrie automobile allemande est bien engagée dans ce processus de délocalisation à l'Est. Les industriels français pourront chercher à exploiter à l'avenir ces pays. Déjà, Revoz, société contrôlée à 54 % par Renault en Slovaquie, fabrique des véhicules destinés au marché d'Europe de l'Ouest.

Ensuite, si dans les pays où les deux groupes français se sont implantés en raison de leur potentiel de développement et où les réexportations vers l'Union européenne devraient être limitées, *"il faut quand même prendre en compte les exigences de ces pays qui souhaitent une contribution positive à leur balance commerciale en poussant les constructeurs à réexporter"* (Jean Houot - PSA). Les exigences des pays d'accueil portent aussi sur la valeur ajoutée locale. Dès lors, Jean Houot s'interroge sur l'intérêt à long terme du joint-venture constitué en Chine à qui l'État chinois demande un taux d'intégration local de plus en plus poussé : *"pendant au moins une première phase, l'envoi des pièces, des équipements, des équipes d'engineering, etc. Il y a un apport de valeur ajoutée qui vient de la source France. Mais, à long terme, il faut être vigilant"*. Cette perspective est d'autant plus alarmante que les unités hors Europe intègrent effectivement localement de plus en plus d'éléments et, dans l'avenir, les deux groupes n'excluent pas de décentraliser une partie de la conception et de l'ingénierie.

<sup>40</sup>C'est-à-dire la fermeture d'un site dans un pays et la réouverture dans un autre pays.

De plus, les deux groupes envisagent la possibilité à une plus longue échéance de s'organiser en monosourcing au niveau mondial : *" il se peut que Renault soit amené à fabriquer, pour des raisons de cadence, en monosourcing mondial telle ou telle version de la Megane au Brésil, si le marché essentiel est dans ces pays "* (Gérard Gastaut - Renault). Rappelons que la Megane est actuellement fabriquée dans trois usines européennes.

En outre, la globalisation, qui nécessite d'atteindre des niveaux mondiaux de compétitivité pour affronter les concurrents, exige une poursuite de la rationalisation. *" Nous sommes condamnés à poursuivre nos progrès de productivité et ceux-ci sont obtenus par la rationalisation des usines, par la reconcentration sur des sites plus modernes et plus importants "*, explique Jean Houot du groupe PSA.

Enfin, les politiques de mondialisation, qui sont les tendances lourdes de l'industrie automobile, gagnent très largement le secteur des équipementiers. Ceux-ci accélèrent leur déploiement au niveau mondial, pour suivre leurs clients et pour trouver de nouveaux débouchés<sup>41</sup>, ce qui paraît également plutôt positif pour l'emploi, mais, dans la mise en place de leur organisation mondiale, des équipementiers intègrent de plus en plus de composants en provenance du Japon, des États-Unis, d'Europe de l'Est ou de Corée et envisagent de se délocaliser. Déjà, des groupes ont amorcé ce processus : Delphi a ainsi fermé des usines en Allemagne pour s'implanter à l'Est.

### **Conclusion**

L'industrie automobile française a connu un mouvement très important de réduction des effectifs à partir des années 70 et surtout 80. Les emplois dans ce secteur se sont également transformés d'un point de vue qualitatif. Ces évolutions sont imputables pour l'essentiel aux contraintes de coûts et de productivité. La mondialisation a plutôt joué favorablement jusqu'à présent. Mais l'accélération récente des stratégies de globalisation de PSA et de Renault, et la nécessité pour ces groupes d'affronter la concurrence mondiale, exige d'accentuer les logiques de rationalisation et de restructuration. D'autant que la conquête des marchés émergents n'est pas sans risque pour l'avenir de l'emploi en France. Il est donc à craindre que la baisse des effectifs ne se poursuive en France.

### **III. L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ITALIENNE**

Dans cette section, nous abordons le cas de la filière automobile italienne : après un rappel des caractères structurels du système productif national, articulé autour du groupe Fiat et des équipementiers indépendants, nationaux et multinationaux, nous proposons ensuite un cadre des processus d'internationalisation. Enfin, un cas, celui des investissements directs en Pologne, particulièrement significatif, est présenté : non seulement il s'agit d'une des acquisitions industrielles les plus importantes effectuées dans les PECO, mais il est le résultat d'une longue histoire de coopération technique et productive et a engendré d'importants effets d'entraînement en amont et en aval. Cet exemple illustre aussi parfaitement l'évolution des rapports entre constructeurs et équipementiers dans un processus d'internationalisation, ainsi que la transition d'une FMN auparavant typiquement "multi-domestique" (Porter, 1986) vers des configurations et des stratégies "multi-régionales" (Bélis-Bergouignan, Bordenave, Lung, 1994; Balcet, Enrietti, 1996).

<sup>41</sup>Par exemple, Valeo est en Chine avec Citroën; PPG Industries est en Turquie avec Renault, en Chine avec Peugeot, en Pologne avec Fiat, etc.

### III.1. Le système automobile italien<sup>42</sup>

#### III.1.1. FIAT AUTO

Fiat Auto est la société la plus importante du groupe Fiat (47% du chiffre d'affaire en 1995) (annexe 3 : tableau 1). Ce rôle résulte d'un processus continu d'acquisitions effectuées principalement en Italie. En effet, au cours des trente dernières années, Fiat a acheté Lancia (1968), Ferrari (1974), Alfa Romeo (1986), Maserati et Innocenti (1991). Le processus de concentration a permis à Fiat Auto de rester le seul producteur de voiture en Italie, empêchant les concurrents étrangers de s'implanter en Italie. Avec l'acquisition de Alfa Romeo, Fiat a bloqué l'entrée en Italie de Ford, et, avec celle de Innocenti, l'entrée des japonais.

Fiat Auto est concentrée sur l'Italie en terme de production. Jusqu'en 1993 (acquisition de FSM en Pologne), Fiat Auto avait seulement une usine d'assemblage hors d'Italie, celle de Belo Horizonte, au Brésil (1976) (les firmes étrangères contrôlées par Fiat Auto en 1995 sont présentées dans l'encadré 1 en annexe 3). En Italie, Fiat Auto possède 17 établissements, dont 8 dédiés aux opérations d'assemblage. La distribution régionale des usines a changé profondément au cours des 25 dernières années, avec une concentration progressive de la plupart des activités dans le Sud de l'Italie : actuellement, seulement 24% des usines est localisé au Nord, alors que dans les années 60 toute la production y était réalisée. L'évolution du rapport entre le Nord et le Sud de l'Italie résulte de la politique de Fiat de se développer au Sud (par exemple les nouveaux établissements de Melfi et Pratola Serra) grâce aux facilités financières accordées par l'État, mais aussi, dans les dernières années, de la fermeture des usines de Desio (Lombardie) et de Chivasso (Piémont). La distribution des emplois en Italie est la suivante (tableau 6) :

**Tableau 6. Emploi dans les unités de production Fiat Auto en Italie**

	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%
Nord	52 844	64	43 298	59	39 567	58	32 877	50
Sud	29 522	26	29 437	40	27 444	40	27 762	43
dont								
Melfi et Pratola Serra	0		988	1	1 862	2	4 649	7
Total	82 366	100	73 723	100	68 873	100	64 708	100

Source : Fiat Auto.

Fiat Auto dépend également de l'Italie en terme de marché : pendant toute la période des années 80, Fiat Auto a vendu environ 60 % de ses voitures dans son pays d'origine. C'est seulement au cours des deux dernières années que ce pourcentage s'est réduit (40 % environ en 1994).

#### III.1.2. L'industrie italienne de l'équipement automobile

En termes généraux, on peut décrire la structure de l'industrie italienne de l'équipement comme suit (Enrietti 1995) :

- 1) Les effectifs, qui étaient de 134 000 en 1988 (presque 14% du total européen), se sont réduits à 101 000 en 1992, soit une baisse de 25%, à la suite de l'importante chute de la production nationale (annexe 3 : tableau 4) et de l'augmentation de la productivité (Boston 1993).
- 2) Le nombre des entreprises demeure très élevé (presque 1000) par rapport aux autres pays de l'Europe (600 en Allemagne et 400 en France). La dimension moyenne est donc de seulement 140 employés (425 en France et 500 en Allemagne) (Boston 1993).
- 3) Il existe une polarisation entre grandes et petites entreprises, ce qui entraîne une forte concentration économique et financière : les entreprises avec plus de 1 000 effectifs (3 %

<sup>42</sup>Voir Enrietti, Fomengo (1989) et Volpato (1996).



du nombre total) emploient à peu près 50 % des effectifs de l'industrie; en outre, les entreprises qui appartiennent à Fiat (Magneti Marelli et Teksid) et celles des groupes multinationaux emploient à peu près 60 % des effectifs. Le processus de concentration a été particulièrement intense à la fin des années 80 et au début des années 90, notamment de la part des entreprises de Fiat qui, dans certaines activités, détiennent une position de monopole en Italie (par exemple, dans les pots d'échappement et les rétroviseurs).

### III.2. L'internationalisation du système automobile

#### III.2.1. FIAT AUTO

Dans l'après guerre, la stratégie d'internationalisation a suivi les étapes suivantes :

Années 50 - 60. Malgré sa nette concentration en Italie, Fiat suit également une politique d'expansion à l'extérieur afin de saisir des opportunités : entrée dans la firme espagnole SEAT (1953), accord de cession de licence avec le yougoslave Zavodi Crvena Zastava (1954), constitution de la Fiat Concorde en Argentine et licence de production en Turquie (1960), construction clé-en-main du complexe de Togliattigrad en URSS (1966), et, surtout, entrée dans Citroën (1968), avec 15 % du capital social. L'accord est rompu en 1973 pour des motifs politiques (hostilité du gouvernement français) et d'organisation (difficultés de communication et de collaboration entre les directions française et italienne).

Années 70. L'internationalisation se poursuit avec la constitution de la filiale brésilienne en 1976 afin de saisir l'occasion de s'implanter dans un pays (et une région) dont on prévoit une très forte expansion. Il s'agit, là encore, d'un IDE multi-domestique. Mais le processus ne peut être approfondi à cause de la crise pétrolière d'une part, et de l'affrontement syndical en Italie d'autre part. En conséquence, dans les années 80, se manifeste une politique de désinvestissement international, quant aux activités apparemment non stratégiques ou ne dégagant que peu de marges de profit. Ainsi, en 1979, FIAT refuse la proposition du gouvernement espagnol de prendre le contrôle complet de SEAT (contrôle qui sera pris par Volkswagen).

Années 80. Fiat liquide ses participations surtout en Amérique Latine (Argentine, Uruguay, Colombie, Chili) et abandonne le marché des Etats-Unis. Dans ces années, il y a eu aussi des occasions manquées dans la stratégie d'internationalisation. En 1985, les négociations portant sur un accord avec Ford Europe échouent. Il s'agissait de constituer le plus grand groupe européen (Fiat détenait en 1985 12,61 % des parts de marché en Europe et Ford 11,86), avec une position dominante dans plusieurs marchés nationaux, des économies d'échelle potentielles quant aux investissements en R&D, et une capacité importante d'intégration des gammes et des synergies possibles sur le plan commercial. Les négociations se sont heurtées aux questions d'organisations : qui aurait contrôlé majoritairement la société ? Qui aurait eu le pouvoir de direction ? Qui aurait effectué le plus d'efforts en termes de management et de structures productives? (Pierce 1987).

Un autre échec dans la stratégie de concentration internationale de Fiat est celui de l'accord manqué avec SAAB fin 1989. Les motifs, qui peuvent expliquer que SAAB ait préféré G.M. par rapport à Fiat, sont à caractères financier (l'intention de Fiat d'assumer la majorité de contrôle de la nouvelle société commune) et industriel (l'amplitude des collaborations possibles avec G.M. dans les secteurs automobile, électronique, aéronautique et militaire) (Pierce 1987).

Années 90. Au cours de cette période, Fiat donne une nouvelle impulsion à sa stratégie internationale, notamment à travers les opérations suivantes :

- acquisition, en 1993, de la majorité du capital de la société Polonaise FSM;
- renforcement de la présence en Turquie;
- accord pour la constitution en 1992 d'une société en Algérie avec une participation de 36 %;

- décision en 1994 d'implanter un établissement en Argentine pour la production de 180 000 unités, dont 100 000 de la nouvelle voiture "mondiale" ("Palio");
- accord de licence (février 1995) pour la production en Inde du modèle "Uno" et perspectives de création d'une joint-venture.
- accord en 1995 pour l'assemblage et la distribution de la "Uno" au Maroc.

La stratégie des années 90 semble suivre deux lignes principales : d'une part, une politique d'occupation d'espaces de marché; dans le même temps, utilisation de la nouvelle implantation pour l'exportation vers de zones commerciales élargies (cas de la Pologne). D'autre part, une politique "offensive" avec la création de la voiture mondiale pour les pays émergents ("Palio") et donc la réalisation d'un réseau international de production : la voiture est produite en Brésil (350 000 unités par an) et, à partir de 1997, en Argentine (100.000). 320.000 autres sont prévues au Venezuela, au Maroc, en Turquie et en Afrique du Sud. Mais, si les pourparlers en Inde et Chine aboutissent, la production totale sera d'un million de voitures (annexe 3 : encadré 2).

### III.2.2. Les équipementiers

L'exportation, qui représente 35 % du chiffre d'affaire, a considérablement augmenté après la dévaluation de la lire (à la fin des années 80 le taux d'exportation était de 20 % environ) : il faut souligner que la plupart des exportations sont constituées de pièces de rechange. En effet, l'analyse du commerce extérieur de l'industrie italienne de l'automobile souligne l'importance du secteur des composants : seule la rubrique douanière "pièces de rechange" a systématiquement gardé un solde positif, par rapport aux voitures et aux véhicules commerciaux, qui accusent, au contraire, un déficit pendant toutes les années 80 et 90.

Le deuxième aspect de l'internationalisation de l'industrie de l'équipement automobile est celui des investissements étrangers directs (Cominotti R, S. Mariotti, 1994). Du point de vue du nombre des participations, des effectifs et du chiffre d'affaires, ils sont importants (tableau 7) : en effet, les composants électriques et mécaniques pour l'automobile représentent 9,3 % du chiffre d'affaires total des investissements extérieurs italiens au 1.1.1994 (à la troisième place, après la construction automobile et le pétrole), 9,6 % des effectifs à l'étranger et 7,4 % du nombre des participations.

**Tableau 7. Investissements directs extérieurs de l'industrie italiennes de l'équipement (1.1.1994)**

	Participations		Effectifs		Chiffre d'affaires (milliards liras)	
	N	%	N	%	N	%
Comp. électriques	36	2,5	20 877	3,6	3 916	2,7
Comp. mécaniques	72	4,9	34 558	6,0	6 649	4,6
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>7,4</b>	<b>55 435</b>	<b>9,6</b>	<b>10 565</b>	<b>9,3</b>

Source: Cominotti, Mariotti (1994)

Toutefois, ces deux secteurs ne représentent pas la dynamique totale des investissements dans cette industrie. D'autres secteurs sont liés à la filière mais sont classés en fonction de la matière première : c'est le cas des pneus (Pirelli), de la métallurgie (Teksid, du groupe Fiat), de la plastique (Foggini), de la production de batteries (Fiamm). L'évaluation de la dimension des investissements directs doit par conséquent être révisée à la hausse : on peut évaluer son poids de 12 à 13% dans les effectifs et le chiffre d'affaires, soit le deuxième secteur, après l'automobile (15,9 % en terme d'effectifs). Le nombre d'entreprises concernées par investissements directs est très réduit : la plupart des opérations sont le fait de deux groupes, Fiat (Magneti Marelli, Teksid) et le groupe De Benedetti-Cir (Valeo et Sogefi); pour les composants électriques et mécaniques, les deux groupes représentent presque 60 % des effectifs.

En ce qui concerne la localisation des investissements, on peut remarquer une forte concentration en Europe (tableau 8).

**Tableau 8. Localisation des investissements extérieurs (en pourcentage des emplois)**

	Europe occidentale	Europe orientale	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Monde
Comp. électriques	76,8	1,1	2,0	15,9	100
Comp. mécaniques	57,6	10,2	17,1	10,6	100

Source : Cominotti, Mariotti (1994)

Mais la composition est différente entre l'Ouest et l'Est : dans ce second marché, les investissements du secteur électrique sont presque nuls, alors que ceux de la mécanique sont importants.

Le flux d'investissements étrangers dans l'industrie italienne de l'équipement (Cominotti R, S. Mariotti, 1994) a une moindre importance en terme d'effectifs (19 327 contre 55 435), de nombre d'opérations (59 contre 108) et de chiffre d'affaires (5c421 md de lire contre 10c565) pour les deux secteurs "spécifiques"; il faut toutefois noter des IDE importants de la part de FMN telles que Michelin, Goodyear, Firestone, Reydel.

### III.3. FIAT en Pologne<sup>43</sup>

#### III.3.1. Fiat Auto Poland

La collaboration entre l'industrie automobile polonaise et Fiat démarre en 1921 avec la constitution de la société Polski Fiat pour la production de voitures et de poids lourds. Après la guerre, les contacts reprennent en 1965, lorsque Fiat donne la licence pour la production du modèle 125. Le tournant dans ces relations a lieu toutefois en 1971 lors de la décision du gouvernement polonais de choisir Fiat comme partenaire pour le processus de motorisation de masse du pays, avec la production sous licence par la société FSM d'une petite voiture (le modèle "126"), également assemblée en Italie. Depuis 1980, FSM est le seul producteur de la voiture, exportée aussi vers l'Europe de l'Ouest. Il s'agit de la première intégration productive européenne de Fiat hors d'Italie.

Cette stratégie d'intégration a été approfondie en 1987, avec la signature du contrat pour la production, exclusivement en Pologne, d'une nouvelle voiture, la "Cinquecento", dans la nouvelle usine de Tychy. La production (d'une capacité de 250 000 unités par an) démarre en 1991 et Fiat Auto est le premier constructeur européen à concentrer la production d'un modèle dans un pays de l'Europe de l'Est. Cette décision résulte de la conviction de l'impossibilité de produire une voiture de bas de gamme en Italie à cause des coûts de transformation trop élevés dans ce pays.

Les changements politiques de 1989 ouvrent de nouvelles perspectives pour Fiat en Pologne. D'un côté, le programme de privatisation de l'industrie met la firme italienne dans une impasse : en fait elle est obligée de racheter FSM pour ne pas perdre les investissements, non recouvrables, en capital fixe et en capital humain faits pour la production de la "Cinquecento", ainsi que les importants crédits accordés à FSM pour la réalisation des lignes de production, et la production d'une voiture essentielle dans le bas de gamme. De l'autre côté, le processus de démocratisation et de libéralisation dans les pays de l'Europe de l'Est ouvre la possibilité de nouveaux marchés en expansion. En conséquence, en septembre 1993, Fiat Auto achète 90 % du capital social de FSM (10 % restant entre les mains de l'Etat polonais). FSM était une firme diversifiée (voitures, bicyclettes, machines outils, fonderie, bâtiments), mais Fiat ne rachète que les unités concernant l'automobile : la production de voitures, avec Fiat Auto (plus de 16 000 effectifs), et les composants, avec Magneti Marelli (1 200 effectifs) et Teksid (2 200), deux sociétés du groupe (annexe 3 : tableau 1).

<sup>43</sup>Voir ISVOR-Fiat 1995 ; Economist Intelligence Unit 1993 et 1994.

Après le rachat, Fiat Auto Poland démarre un plan de réorganisation avec les objectifs suivants :

- . intégrer les usines polonaises dans la stratégie internationale de Fiat Auto;
- . les intégrer, en particulier, à l'intérieur d'un réseau est-européen comprenant la Yougoslavie<sup>44</sup>;
- . rationaliser et moderniser les implantations et réorganiser les effectifs;
- . rendre l'entreprise rentable.

Les points les plus importants du plan de réorganisation ont été :

- . l'extension de la gamme des modèles, à commencer par l'assemblage de la "Uno" à partir de CKD. Il s'agit d'une opération limitée dans le temps parce que Fiat Auto prévoit l'assemblage du modèle "Palio" en Pologne également;
- . l'accroissement des importations de voitures de l'Italie (elles sont passées de 7 729 à 16 546 entre 1992 et 1994, soit 33 % des importations totales); par conséquent, les marques Fiat ont acquis 51 % du marché polonais;
- . une intervention sur l'organisation du travail et un remplacement partiel des personnes licenciées, afin d'obtenir une très importante augmentation de la productivité (tableau 11). La réorganisation du travail s'est fondée aussi sur un plan de formation, qui a impliqué presque 5 700 personnes;
- . la rationalisation des achats, avec la réduction du nombre des fournisseurs (tableau 9) et, en même temps, une augmentation du contenu local (tableau 10).

**Tableau 9. Évolution du nombre des fournisseurs de Fiat Auto Poland**

	Nombre des fournisseurs		
	Polonais	Étrangers	Total
Dec 92	405	215	620
Sept 93	352	208	560
Dec 94	297	193	490
Oct 95	255	190	445

Source: European Motor Business, 1st quarter 1994; Fiat Auto

**Tableau 10. Évolution des achats de Fiat Auto Poland par pays (avec l'exclusion du moteur à quatre cylindres, fourni par les établissements italiens).**

	1992	1995
Pologne	55	73
Italie	41	23,7
Reste du monde	4	3,3
Total	100	100

Source: Fiat Auto

### *III.3.2. Les stratégies des équipementiers italiens en Pologne*

Début 1996, 20 équipementiers fournisseurs de Fiat Auto ont suivi la FMN en investissant en Pologne, dont 8 par des joint ventures. Il s'agit de trois sociétés du groupe Fiat, ayant elles-mêmes une dimension multinationale (Magneti Marelli, Gilardini, Teksid), de producteurs italiens indépendants, parfois de petite ou moyenne taille, et de FMN à base européenne ou américaine (Ceac, PPG, Saint Gobain, TRW, Allied Signal). Leur implantation en Pologne après 1991 a été vivement encouragée par Fiat lui-même, notamment à travers la politique de revente de cinq des huit usines rachetées à FSM. Les objectifs de Fiat étaient d'assurer la qualité du produit à un niveau comparable à celui de

<sup>44</sup>En effet, à l'origine, le moteur à quatre cylindres aurait dû être importé de la Zastava, mais l'éclatement de la guerre et les sanctions économiques contre la Serbie obligèrent Fiat à continuer à produire les moteurs en Italie.

la production italienne, d'élever le niveau technologique des fournisseurs polonais de FSM, et d'exploiter les avantages de coûts propres de la localisation en Pologne, notamment en ce qui concerne les coûts du travail. Conformément aux stratégies organisationnelles adoptées en Italie, Fiat Auto Poland a essayé de favoriser l'évolution du simple achat de composants vers l'achat de sous-systèmes et de systèmes fonctionnels complets, ce qui implique le développement de relations de partenariat avec les équipementiers, et la mise en place progressive de systèmes de production lean et "juste-à-temps".

Pour les équipementiers italiens, surtout s'il s'agit de PME, le choix d'investir en *joint venture* a été motivé par la nécessité de réduire les risques d'entrée dans un marché nouveau, peu connu, et d'acquérir des compétences et des connaissances locales, avec des effets d'apprentissage remarquables (Balçet, 1988).

De notre enquête directe, et des interviews effectuées auprès des entreprises, émergent des caractéristiques communes aux équipementiers italiens qui ont investi en Pologne après 1991:

- . Dans un premier temps, tous les IDE ont été du type "follow the client", c'est-à-dire directement entraînés par Fiat Auto. Toutefois, des initiatives autonomes, plus ou moins importantes, ont suivi, dans le but de diversifier les débouchés locaux ou internationaux. Dans quelques cas, la production polonaise est même spécialisée à l'échelle européenne ou mondiale (Magneti Marelli, Teksid). Apparemment, Fiat Auto favorise cette tendance (même à l'intérieur de son groupe) dans le but d'améliorer les économies d'échelle et la compétitivité de ses fournisseurs.

- . Les différentiels salariaux entre Italie et la Pologne, de l'ordre de 1 :4, sont une source importante de compétitivité-coût, mais ils doivent être pondérés par les écarts persistants de productivité. D'autre part, le niveau de scolarité et d'éducation technique des travailleurs polonais est sensiblement supérieur à celui des travailleurs de qualification analogue en Italie du Nord.

- . Toutes les firmes interviewées ont d'ailleurs obtenu des gains de productivité très importants à travers les investissements effectués et encore plus à travers les innovations organisationnelles introduites, qui comprennent la réduction du rapport entre travail indirect et travail directement productif. Toutes les firmes considérées ont mis en place des programmes de formation des employés.

- . Le contenu local de la production tend généralement à s'accroître, à la suite de la sélection et de la réorganisation des réseaux locaux de fournisseurs et de sous-traitants de deuxième et de troisième rang. Chaque équipementier tend à reproduire les schémas, expérimentés en Italie, de partenariat vertical et de "croissance guidée", avec ses propres fournisseurs polonais.

- . les activités de R&D et de conception demeurent concentrées en Italie. Le "co-design" avec Fiat Auto et toutes les activités de développement du produit, impliquant une coopération technologique verticale, ont lieu en Italie, surtout dans la région turinoise. Le transfert de technologie et l'adaptation aux conditions locales sont assurés par des missions, par l'assistance technique et la formation des cadres.

### **III.4. Une évaluation de l'impact sur l'emploi**

#### **III.4.1. En Pologne**

Pour essayer d'évaluer l'impact sur l'emploi en Pologne on doit avant tout rappeler les principales caractéristiques de l'investissement de Fiat Auto dans FSM :

A) FSM était une firme titulaire d'une licence exclusive de production pour deux produits Fiat Auto, "126" et "Cinquecento", vendus en Pologne et en Europe de l'Ouest; donc Fiat Auto n'avait pas d'établissement alternatif en Italie pour les mêmes produits. On peut donc conclure que, dans le cas du rachat de FSM par Fiat Auto, il ne s'agit pas d'une délocalisation de la production de l'Italie à l'étranger.

B) En deuxième lieu, FSM était une entreprise avec un niveau très élevé d'intégration verticale (plusieurs établissements étaient dédiés à la production de composants) mais avec, à la fois, des productions diversifiées. L'emploi total était, avant l'investissement de Fiat Auto, de 25 000 employés environ (tableau 11).

**Tableau 11. FIAT AUTO POLAND - emploi, production et productivité**

Années	Emploi	Production	Productivité per capita
1990	25.849	189.682	7,3
1991	24.427	135.447	5,5
1992	16.525	144.434	8,7
1993	15.754	261.788	16,6
1994	13.885	274.974	19,8
1995	13.190	278.162	21,1
1996 *	11.209	302.877	27

\* prévision. Source: Fiat Auto

C) Fiat Auto a racheté seulement 8 établissements avec un effectif total de plus de 19 000 personnes. Donc, presque 6 000 employés dans les productions diversifiées sont restés à la charge de l'Etat polonais dans l'"ancienne" FSM;

D) De ces 8 établissements, trois seulement étaient strictement liés à l'assemblage des voitures : Bielsko Biala ("126" et "Uno" et la production du moteur à deux cylindres et des organes mécaniques pour la "126"); Tychy ("Cinquecento", l'emboutissage des tôles pour les "126" et les "Cinquecento" et la production de certains sous-groupes pour la "Cinquecento"); Czechowice (production de boîtes de direction). Ces trois établissements, c'est-à-dire le périmètre de Fiat Auto Poland, employaient 16 525 personnes à la fin de 1992 (tableau 11). Environ 3 400 employés ont été transférés à Magneti Marelli (1.200 à Sosnowiec) et à Teksid (2 200 à Skoczow et Bielsko Biala). En conclusion, la baisse de l'emploi de 25 849 à 16 525 pour Fiat Auto Poland entre 1990 et 1992 correspond, en réalité, simplement à une définition juridique différente du périmètre de l'entreprise.

E) Dans les années suivantes, Fiat Auto Poland a approfondi ce processus de déverticalisation avec la cession d'autres établissements (Wapienica, Twargodora, Czestochowa) à des fournisseurs étrangers, italiens et multinationaux (1 161 personnes).

En résumé, entre 1990 et 1996, les effectifs ont chuté de 14 635 unités, c'est-à-dire de 57,7 %:

- 22,9 % correspondant aux productions diversifiées non rachetées par Fiat;
- 13,1 % correspondant aux productions transférées à Teksid et Magneti;
- 4,6 % correspondant aux productions transférées aux fournisseurs étrangers
- 16,1 % correspondant à de réelles démissions chez Fiat Auto Poland.

-----  
57,7 %

Il est possible de conclure que le véritable processus de restructuration mis en oeuvre par Fiat a entraîné une réduction d'emploi de 16% en quatre ans (par des démissions et non des licenciements), à laquelle a correspondu une très importante augmentation de la productivité du travail (tableau 11).

Il est important de souligner qu'il s'agit de démissions et non de licenciements parce qu'il s'agit d'un processus qui est l'expression de la nouvelle situation politique et économique. La sortie d'un employé peut signifier l'entrée dans une nouvelle activité économique, souvent indépendante : un cas typique est celui de plusieurs activités de services auparavant effectuées à l'intérieur des firmes et actuellement confiées à l'extérieur. Donc la réduction de l'emploi chez Fiat, due aux démissions<sup>45</sup>, ne devrait pas avoir donné lieu à du chômage.

<sup>45</sup>Par exemple, entre le 31/12/93 et le 31/10/95 le nombre de démissions a été de 2 463 et celui des embauches de 1 162.

En ce qui concerne les équipementiers, il y a deux niveaux d'analyse différents :

A) Avant tout, nous avons vu l'interdépendance qui existe entre certains fournisseurs étrangers et Fiat Auto : ils ont été impliqués dans le rachat de FSM par la reprise de 5 établissements de FSM. Mais d'autres ont racheté directement des entreprises polonaises ou ont constitué des joint ventures. Au total, une vingtaine d'entreprises étrangères ont suivi le client Fiat Auto en Pologne.

L'impact sur l'emploi n'a pas été homogène parce que certaines entreprises ont développé l'emploi à travers une politique de croissance et de création de marchés de débouché (Ovatex et Magneti Marelli); d'autres ont maintenu le niveau d'emploi mais avec une augmentation importante du chiffre d'affaires et donc à travers une augmentation de la productivité (Sila Telecomandi); enfin, d'autres ont poursuivi surtout une politique de croissance de l'efficacité et de la productivité et donc de baisse de l'emploi (Teksid). Il faut encore noter ici qu'une partie importante de l'augmentation de l'efficacité a eu lieu par une politique d'externalisation d'activités manufacturières et de services avec la création d'emplois induits.

En tous cas, les entreprises rachetées ont été rendues plus compétitives, tant sur le marché intérieur (ventes à FSO) que sur les marchés extérieurs (République Tchèque, Allemagne, mais aussi États Unis).

B) Les fournisseurs locaux ont été soumis à une double politique de la part de Fiat : la réduction de leur nombre (tableau 9) et, en même temps, l'augmentation du contenu local (tableau 10).

Il est donc très important de souligner, qu'en l'absence d'une politique gouvernementale de contenu local, Fiat a poursuivi une stratégie de développement d'un réseau local de fournisseurs plutôt que d'augmentation des importations. Une fois encore, la sélection des équipementiers, couplée à l'augmentation des commandes selon une politique de mono-fourniture, devrait avoir entraîné une augmentation de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises polonaises.

### *III.4.2. En Italie*

A) Le rachat de FSM par Fiat Auto ne représente pas un cas de délocalisation : en effet, les établissements polonais étaient les seuls à produire les deux voitures "126" et "Cinquecento", et Fiat n'avait pas d'autres alternatives en Italie.

Donc il n'y a pas eu un effet de déplacement d'emploi entre l'Italie et la Pologne : au contraire, la production en Pologne a soutenu, jusqu'au mois de juin 1996, un flux d'exportation de moteurs et de boîtes de vitesse de l'Italie. A partir de cette date, la production est devenue polonaise et les employés italiens ont été transférés à la production d'une nouvelle voiture (Fiat Marea). La situation a été la même avec le transfert en Pologne, à partir de 1994, de l'assemblage de la Fiat "Uno" avec CKD, voiture mise hors marché par le lancement de la Fiat "Punto" : les travailleurs à l'assemblage ont été transférés sur les lignes d'autres voitures, tandis que les employés pour la production des tôles et des composants mécaniques ont continué à produire pour la Pologne.

En plus, deux nouveaux flux d'exportation se sont établis de l'Italie vers la Pologne : un flux de moteurs "Fire" pour la version sportive de la "Cinquecento" et, surtout, un flux de voiture de la gamme Fiat, Alfa Romeo et Lancia (entre 1992 et 1994 les exportations vers la Pologne sont passées de 7 729 à 16 918, par rapport à l'augmentation de l'importation de voitures polonaises en Italie de 60 184 à 70 527).

Donc, globalement, l'effet sur l'emploi de Fiat Auto en Italie semble être positif. Une analyse de plus long terme de l'emploi de Fiat Auto est présentée dans l'annexe 3.

B) Pour les fournisseurs italiens qui ont fait des investissements en Pologne, on doit analyser deux cas différents :

- celui des firmes qui exportaient déjà en Pologne et pour lesquelles il y a eu un effet de déplacement au détriment de la production en Italie. Dans ce cas là, c'est le rapport de partenariat entre Fiat Auto et ses fournisseurs qui a joué (Enrietti, 1995) : ces firmes ont

été impliquées dans la production de voitures nouvelles ou ont enregistré une augmentation des commandes sur les anciennes voitures en production;

- celui des entreprises qui n'avaient pas un flux d'exportation vers la Pologne (par exemple, à cause des coûts de transport très élevés) et pour lesquelles l'investissement en Pologne a représenté une augmentation de la production totale de la firme. L'effet total sur l'emploi ne devrait pas être négatif. Au contraire, il est possible que l'effet du flux d'exportations de composants intermédiaires vers la Pologne soit positif.

## Conclusion

Ce cas d'internationalisation est particulièrement significatif: non seulement il s'agit d'une des acquisitions industrielles les plus importantes effectuées dans les PECO, mais c'est également le résultat d'une longue histoire de coopération technique et productive, qui a engendré d'importants effets d'entraînement en amont et en aval. Cet exemple illustre aussi parfaitement l'évolution des rapports entre constructeurs et équipementiers dans un processus d'internationalisation, ainsi que la transition d'une FMN auparavant typiquement "multi-domestique" vers des configurations et des stratégies "multi-régionales".

En ce qui concerne l'impact sur l'emploi, le point de départ de l'analyse est que l'IDE de Fiat n'est pas un cas de délocalisation *stricto sensu* de l'Italie vers la Pologne. Les conclusions les plus importantes sont :

- pour la Pologne : dans les 14 635 emplois perdus depuis le rachat de FSM par Fiat Auto en 1990, seulement 13 % correspondent à de réelles démissions (pas de licenciements); 83 % sont liés soit aux productions diversifiées conservées dans FSM, soit aux productions transférées aux fournisseurs étrangers qui ont suivi Fiat en Pologne. Pour ces entreprises, l'impact sur l'emploi n'a pas été homogène, parce que certaines ont développé l'emploi à travers une politique de croissance et de création de marchés; d'autres ont maintenu le niveau d'emploi mais avec une augmentation importante du chiffre d'affaires par un accroissement de la productivité; enfin, d'autres ont suivi surtout une politique de croissance de l'efficacité et de la productivité par une baisse de l'emploi ;

- pour Fiat Auto en Italie : il n'y a pas eu d'effet de déplacement d'emplois entre l'Italie et la Pologne; au contraire, la production en Pologne de la "Cinquecento" a soutenu un flux d'exportations de moteurs et de boîtes de vitesse à partir de l'Italie. D'autres effets positifs sont liés, tant à l'assemblage par CKD des modèles "Uno", "Punto" et "Bravo/Brava" venant d'Italie, qu'à l'exportation en Pologne d'autres modèles de la gamme Fiat Auto.

## IV. L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU ROYAUME-UNI

Au cours des années 70 et jusqu'au début des années 80, l'industrie automobile britannique connaît une phase de déclin. La production et les emplois du principal producteur national (British Leyland), ainsi que des usines étrangères, se réduisent. Une baisse similaire des emplois et de la production s'observe dans le secteur des composants. Cependant, depuis le début des années 80, la production automobile du Royaume-Uni a connu des changements géographiques et structurels considérables. La stratégie de globalisation engagée par les constructeurs japonais a eu un impact fortement médiatisé sur l'industrie britannique mais s'est accompagnée d'autres changements importants. En partie en réponse à l'arrivée des Japonais, les équipementiers et les constructeurs ont restructuré leurs activités et resserré leurs liens.

Cette section se propose de se baser sur la littérature actuellement disponible sur le sujet pour établir la nature et les effets de l'investissement direct étranger (IDE) depuis 1979. Après un rapide examen des événements survenus dans cette industrie jusqu'en 1979, cette étude tente de déterminer les causes de la stratégie japonaise de globalisation de la production et de la conquête du marché britannique qui en a résulté. En marge d'une



analyse des sommes investies au Royaume-Uni, nous examinerons la nature de ces investissements et noterons les résultats finaux en terme de production automobile. Nous étudierons également l'impact sur la balance commerciale du Royaume-Uni.

Nous tenterons ensuite d'estimer l'effet de l'IDE sur l'emploi au Royaume-Uni. Après une étude du nombre d'emplois directs créés, nous essayerons d'évaluer le chiffre des emplois indirects créés. Nous examinerons ensuite la possibilité de l'existence (et de l'importance) d'un effet de déplacement (la création d'emplois sur un site provoquant des licenciements dans un autre).

Enfin, pour illustrer cette vision d'ensemble, nous analyserons plus précisément les évolutions constatées au sein de deux nouvelles usines automobiles. Nous nous attacherons ici à observer principalement le nombre d'emplois directs et indirects créés, et les raisons de leur création. Cette dernière partie est fondée sur des entretiens, sur les documents internes des entreprises et autres informations publiées ou non.

#### **IV.1. L'Investissement direct étranger au Royaume-Uni depuis 1979**

Parallèlement à la croissance des Japonais, les richesses des producteurs britanniques se sont amenuisées. La part des Britanniques dans la production mondiale a chuté, mais surtout, la production a enregistré un déclin absolu passant de plus de deux millions de véhicules en 1970 à moins de un million au milieu des années 80. Ni la création, en 1968, de British Leyland par les constructeurs britanniques subsistants, ni sa nationalisation en 1975, n'ont réussi à stopper ce déclin. La débâcle des constructeurs britanniques s'est accompagnée de celle de l'industrie des composants. Alors qu'en 1979, elle employait plus de 200 000 personnes et réalisait 1,8 milliard de £ à l'export, rapportant un surplus commercial de 780 millions de £, ce secteur ne comptait plus que 121 000 emplois en 1986, soit une baisse de 40 % . Un tiers au moins des usines existantes en 1979 ont été fermées (Amin et Smith, 1990, pp. 209-211). L'emploi total (véhicules et composants), qui était de 505 000 en 1971, est tombé à 222 000 en 1991 et à 215 000 en 1993 (Rhys, 1995, p.147). Cette restructuration est loin d'avoir atteint son terme puisque les entreprises continuent à rationaliser leurs activités pour mieux faire face à la concurrence plus intense des autres producteurs d'Europe et d'ailleurs. Les raisons du déclin, pour la période précédant 1979, ne constituent pas l'objet de cette étude, mais il est clair que les confrontations brutales et incessantes entre le patronat et les salariés, la faible productivité, les effets de la concurrence croissante, le marché relativement captif et une gestion médiocre ont tous joué un rôle. La chute des effectifs ne s'est arrêtée que lorsque les Japonais ont commencé à investir en Grande-Bretagne.

Le défi lancé par les Japonais sur le marché mondial débute avec la crise pétrolière de 1973/74 : la demande de voitures plus petites et moins chères, segment sur lequel les Japonais sont spécialisés, s'intensifie. La menace est telle que : *" en 1980, pratiquement tous les grands marchés automobiles mondiaux ont connu une forme de restriction commerciale extérieure "* (Sadler, 1992, p. 119). Sans que cela soit, de loin, l'unique raison, les restrictions sur les importations ont incité les Japonais à mener une politique de délocalisation de la production à l'étranger. Par crainte de se trouver exclues de ce qu'elles percevaient comme *"l'Européforteresse"*, les entreprises japonaises ont ressenti le besoin de s'établir au sein de la Communauté européenne avant 1992. Qui plus est, la création d'un système de production globalement flexible permettait de faire face aux changements intervenant dans les relations industrielles, aux récessions nationales ou aux fluctuations des taux de change (Garrahan et Stewart, 1991). Pour toutes ces raisons, les Japonais ont décidé d'investir dans des usines de production à l'étranger. Ces investissements (et ceux des autres entreprises étrangères) sont décrits ci-dessous, et quelques hypothèses sont avancées quant aux raisons pour lesquelles le Royaume-Uni a été choisi comme pays d'accueil.

#### IV.1.1. Décisions d'investissement direct étranger <sup>46</sup>

##### a) Investissements de type "greenfield"

Depuis 1979, trois investissements ex nihilo ont été réalisés en Grande-Bretagne. Le premier a été celui de l'usine d'assemblage Nissan à Sunderland, mise en activité en 1986, et d'une capacité de production de 300 000 véhicules par an. L'investissement s'est élevé à 1 milliard de £. Le second, effectué en 1991 pour un montant de 700 millions de £, est celui de Honda à Swindon. Cette usine devrait produire 150 000 voitures par an. La troisième usine créée a été celle de Toyota à Burnaston (Derbyshire) en 1992. Les 70 millions de £ investis devraient permettre de fabriquer 200 000 véhicules par an (Done 1995a, p. 18). Une usine de moteurs Toyota a également été ouverte dans le nord du Pays de Galles. Il faut noter également qu'un autre investissement "greenfield" a été effectué en 1981 au Royaume-Uni : l'usine De Lorean de voitures de sport à Dunmurry, près de Belfast. Malgré de nombreux encouragements et subventions publics, l'usine a dû fermer après seulement un an d'activité. De ce fait, elle n'a pas été incluse dans l'analyse des effets de l'IDE dans cette étude.

D'autres investissements ont ensuite été réalisés dans les nouvelles usines. En 1994, Honda a annoncé un investissement supplémentaire de 330 millions de £ dans son usine de Swindon pour élever la capacité à 150 000 véhicules par an (Griffiths, 1994, p.7). En 1995 (Griffiths, 1995a, p.5), Honda a cependant déclaré que cette expansion serait probablement reportée de deux ans. De plus, Toyota a annoncé que son projet de doubler les activités de l'usine de Burnaston, ne débiterait qu'en 1998.

La situation est plus mitigée chez Nissan. Le constructeur compte toujours accroître sa production à Sunderland, mais ses activités ont subi le contrecoup du maigre succès de la Primera et des exportations plus faibles que prévues. Plusieurs emplois ont été supprimés lors d'un plan de départ volontaire (Done, 1995a, p.18).

##### b) Investissements par acquisition

Trois acquisitions majeures ont eu lieu depuis 1979 : le rachat de Chrysler UK par Peugeot en 1979 et ceux de Jaguar par Ford en 1989 et de Rover par BMW en 1994.

##### c) Investissement supplémentaires sur des sites existants

L'investissement dans des sites existants étant souvent de moindre ampleur et échelonné dans le temps, les informations sont moins nombreuses que pour les acquisitions ou les investissements ex nihilo. Il est par conséquent relativement difficile d'avoir une liste

<sup>46</sup>Cette étude se penche principalement sur les usines d'assemblage de véhicules et c'est la raison pour laquelle les nombreux investissements étrangers dans l'industrie des composants ne sont pas détaillés ici. Cela dit, il s'avère plutôt difficile de différencier précisément l'investissement dans les composants de celui dans l'assemblage: Nissan UK construit bon nombre de composants dans ses usines alors que Ford et Toyota ont tous deux investi dans de nouvelles usines de moteurs. Ces derniers sont habituellement compris dans le secteur des composants, alors que toutes les activités de Nissan sont incluses dans l'investissement d'assemblage: l'unique différence réside dans le fait que les usines Ford et Toyota sont séparées géographiquement de l'usine centrale alors que toutes les usines Nissan sont situées sur le même site. De plus, la distinction entre la production d'assemblage et la production de pièces n'est pas dichotomique mais couvre plutôt plusieurs degrés. La 'japanisation' de l'industrie favorise ce nivellement, les fournisseurs offrant des "systèmes" complets pour des véhicules assemblés grâce à diverses pièces fournies par des sous-traitants. Ces fournisseurs du premier degré peuvent être considérés à la fois comme des fournisseurs d'assemblages et de composants (voir Swyngedouw, 1987). Aux fins de cette étude, la définition d'une usine de construction automobile est réduite aux usines qui produisent uniquement des voitures complètes, bien que l'industrie des composants soit bien entendu prise en compte dans l'analyse de la création d'emplois indirects.

complète de ces investissements. Cependant, parmi les exemples les plus remarquables, notons celui de l'usine de véhicules IBC construite au sein de l'usine General Motors de Luton; cette usine, d'une capacité de production de 60 000 véhicules par an, fruit d'une co-entreprise entre General Motors (60 %) et Isuzu (40 %), a été mise en activité en 1991. De même, Ford a annoncé en mars 1995 sa décision de produire 25 000 voitures par an à Dagenham pour Mazda, sa filiale japonaise. (Done et Griffiths, 1995, p.25). Plus récemment, Ford a fait part de son projet d'investir 500 millions de £ dans son usine Jaguar pour construire une ligne de production pour la Jaguar X200 (Griffiths, 1995, p.5). Ford avait déjà investi 500 millions de £ en 1988 dans une usine de production de moteurs à Bridgend (Pays de Galles). Ceci a d'ailleurs fait du Pays de Galles le principal fournisseur de moteurs pour les usines européennes de Ford.

*d) Vue d'ensemble de la construction automobile britannique : 1996 et au-delà.*

En dépit du profond déclin de l'industrie automobile du Royaume-Uni dans les années 70 et 80, celle-ci a toujours un rôle important dans l'économie nationale. Elle représente (directement et indirectement) environ 4 % du PIB et emploie (avec un secteur des composants entendu dans un sens large) environ 280 000 personnes, dont environ la moitié dans l'industrie des composants. Elle est encore une pièce maîtresse de l'industrie britannique, même si tous les grands constructeurs sont aujourd'hui sous contrôle étranger. La présence britannique est encore importante sur le segment des voitures de sport ou de luxe, où les entreprises britanniques mènent le jeu.

**Tableau 12. Situation géographique des entreprises de construction automobile en série**

<i>Entreprise</i>	<i>Location</i>	<i>Région</i>	<i>Commentaires</i>
Ford	Dagenham	South-East	
Rover	Oxford	South-East	
Rover	Birmingham	West-Midlands	
Ford	Dagenham	South-East	(partiellement pour MAZDA)
GM	Luton	South-East	
GM (IBC)	Luton	South-East	camions (avec ISUZU)
Renault	Dunstable	South East	jusque 1993
Ford	Langley	South-East	Iveco camionnettes
Ford	Southampton	South-East	camionnettes
Ford	Halewood	Merseyside	
GM		Merseyside	
Rover	Silihull	West-Midlands	
Rover	Canley	West-Midlands	
Peugeot	Coventry	West-Midlands	
Jaguar	Coventry	West-Midlands	
Nissan	Sunderland	North	
Toyota	Burnaston	East Midlands	
Honda	Swindon		

Le pays de Galles, où travaillent actuellement 27 000 personnes dans plus de 160 usines liées aux moteurs/véhicules, est devenu un grand centre de production de composants (principalement de moteurs) (tableau 12). Bien sûr, les Japonais ont été les plus actifs sur le territoire britannique. Avec l'Espagne, le Royaume-Uni a été, de loin, le pays qui a le plus accueilli d'usines japonaises au sein de la Communauté Européenne. Le tableau 13 décrit tous les sites de production japonais dans la CE.

**Tableau 13. Usines automobiles japonaises en Europe**

<i>Entreprise</i>	<i>Situation</i>	<i>Capacité</i>	<i>Rendement</i>	<i>Investissement - en £</i>
Nissan	Sunderland, UK	300000	205000 (1994)	1 billion
Honda	Swindon, UK	150000	42885 (1994)	700 million
			100000 (1995)	
Isuzu (GM/ISUZU)	Luton, UK	60000	45000 (1994)	
Toyota	Derby, UK	200000	85000 (1994)	700 million
Toyota	Deeside, UK	200000 (engines)		140 million
Suzuki	Linares, Spain	60000		
Nissan	Barcelona, Sp.	135000	104000 (1994)	
Mitsubishi (50% Volvo)	Born, Netherl.	200000	started 1995	3.4 billion
Suzuki	Ertzgom, Hungary	50000		

Source: (Griffiths, 1995)

#### *IV.1.2. Pourquoi s'implanter au Royaume-Uni ?*

Afin de mieux comprendre le rôle joué par l'IDE et ses effets au Royaume-Uni, il faut examiner les raisons du choix du Royaume-Uni comme pays d'implantation, notamment pour les Japonais. La compréhension des raisons qui conduisent les investisseurs à s'implanter permet aussi de juger des éventualités possibles d'un départ de ces investisseurs, avec tous les effets néfastes que cela implique.

Le faible coût de la main d'oeuvre a souvent été invoqué comme motif majeur à l'implantation en Grande-Bretagne des constructeurs désireux de produire pour le marché d'Europe occidentale: *"au sein de l'Europe occidentale, la combinaison d'une productivité moyenne, d'une passivité des syndicats et de faibles salaires font du Royaume-Uni un lieu d'implantation particulièrement attractif"* (Hudson, 1995, p. 64). Non seulement les salaires en Grande-Bretagne sont faibles, mais les charges sociales également : les retraites et autres avantages représentent environ 20 % du salaire britannique. En Allemagne, ils peuvent atteindre 43 % (Dalby, 1991, p.5). De plus, à la suite de la législation du gouvernement Thatcher sur les syndicats, le travail en Grande-Bretagne est considéré comme beaucoup plus flexible et malléable, ce qui a permis aux investisseurs d'avoir des accords syndicaux uniques et des accords de non-grèves (Dalby, 1990, p.5).

Cependant, bien que les coûts du travail en Grande-Bretagne en 1994 aient été moins élevés que dans aucun autre des principaux pays producteurs automobiles (annexe 4 : tableau 1), la productivité est restée d'un niveau comparativement faible. En conséquence, le coût unitaire du travail demeure le second plus élevé d'Europe derrière l'Allemagne. La productivité a beaucoup progressé en Grande-Bretagne, mais si d'autres pays l'augmentent beaucoup plus rapidement encore, l'effet est de faible ampleur, d'autant que : *"les techniques de travail connaissant des modifications constantes, les entreprises devraient réaliser que l'amélioration des performances est une aventure sans limite"* (Andersen Consulting, 1995).

Ce qui rend le Royaume-Uni particulièrement attractif aux yeux des Japonais, ce n'est pas seulement la différence très importante entre les coûts absolus de travail, mais le fait, qu'en important les pratiques de travail japonaises, il est possible de bénéficier du faible coût du travail tout en évitant le problème de la faible productivité<sup>47</sup>. En effet, le coût

<sup>47</sup> *"La plupart [des constructeurs automobile japonais au Royaume-Uni] jouissent d'un avantage considérable quant au coût en débutant sur des sites inexploités et en utilisant des équipements modernes opérés par des ouvriers consciencieusement choisis et formés aux méthodes de travail japonaises. Après deux ans d'activité, l'usine Nissan du Royaume-Uni est considérée comme celle*

unitaire de production automobile (combinant le coût salarial avec les niveaux de productivité) a considérablement progressé au Royaume-Uni, particulièrement depuis que les Japonais ont introduit de nouvelles méthodes de production et de nouveaux principes de gestion en Grande-Bretagne. Ceci a fait de la production automobile britannique la plus rentable en Europe (tableau 14).

**Tableau 14. Coût unitaire d'une automobile (indice)**

	1984	1994
GB	148	90
Allemagne	100	100
France	110	96
Italie	122	92

Source: (Rhys, 1995: 165)

Bien sûr, d'autres facteurs ont joué un rôle : l'enthousiasme du Département du commerce et de l'industrie et des autres agences gouvernementales, et la possibilité d'obtenir de généreuses subventions gouvernementales pour certaines localisations. Les facteurs culturels ont pu aussi avoir eu une influence : l'anglais est la seule langue étrangère maîtrisée par les cadres japonais, qui auraient pu se heurter aux barrières linguistiques dans d'autres pays européens.

La situation dominante de Nissan sur le marché automobile britannique, avant ses investissements, a certainement été un facteur supplémentaire en faveur du choix du Royaume-Uni pour ce groupe. Pendant les années 70 et 80, la Grande-Bretagne est devenue le plus grand marché de Nissan en dehors du Japon (Garrahan et Stewart 1992, p.8). De plus, Nissan était désireux de conserver son avance sur les autres constructeurs japonais au sein du marché britannique. Ses ventes en 1986 excédaient celles de tous les autres constructeurs japonais réunis (Dicken, 1986, p.97).

Mais le facteur peut-être le plus important - qui est aussi le plus sous-estimé - a été celui des fluctuations du taux de change. La dévaluation de la livre depuis les années 50 a fait de la Grande-Bretagne une base attractive pour la réexportation, en particulier pour les Japonais, dont le yen était surévalué. La hausse du yen a été si rapide dans les années 80 que le Japon, qui avait les coûts les plus bas de toute l'industrie en 1980, s'est retrouvé avec les coûts pratiquement les plus hauts en 1994 (annexe 4 : tableau 1). Il semblait donc économiquement raisonnable de délocaliser la production et l'assemblage vers le marché britannique, d'autant que les perspectives en Grande-Bretagne semblaient prometteuses.

Soit le Royaume-Uni décidait de rejeter la monnaie unique (tout en demeurant dans le Marché commun), ce qui permettait de combiner les effets du processus continu de dévaluation de la livre (stratégie poursuivie depuis les années 60, et sans signe d'apaisement - voir dévaluation de la livre en 1991-), avec l'accès assuré au marché européen, et donc de maintenir un environnement de bas salaires à proximité d'un grand marché. Soit, la Grande-Bretagne décidait de se joindre à la monnaie unique, facilitant, pour les industriels japonais, le commerce avec les autres pays européens sans connaître de continuelles restrictions ou les difficultés d'un yen surévalué. Les importations japonaises en Europe ont baissé de façon significative au début des années 90. En 1994, les ventes de voitures japonaises en Europe ont chuté de 5,8% (et ce malgré le lancement de la production britannique) dans un marché globalement en hausse de 5,9%. La part des Japonais est passée de 12,3 % en 1993 à 10,9 % en 1994 (taux le plus bas en 5 ans) (Done, 1995). L'effet combiné de la volatilité de la monnaie et de la relance des producteurs européens a eu un fort impact sur l'expansion japonaise. Il est évident que

*ayant des coûts les plus faibles de tous les concurrents européens.* [FINANCIAL TIMES, 1989, p.20]

les transplants japonais, situés dans un environnement dévalué, n'ont pas souffert de la même façon que leurs lointaines maisons-mères.

## IV.2. Les conséquences de l'IDE. Véhicules produits et impacts sur la balance commerciale

### IV.2.1. Véhicules produits

La production automobile totale au Royaume-Uni en 1994 s'élevait à 1,5 million d'unités (dans un marché européen de 12-13 millions de véhicules par an). Si toutes les projets d'expansion des capacités de production sont maintenus, la production annuelle britannique devrait atteindre environ 2,7 millions à la fin de cette décennie (tableau 15). Il est cependant peu probable que cette croissance prévue (mais étant donné que la conjoncture économique actuelle), l'emploi augmente. La poursuite continue de meilleures méthodes d'organisation et de gestion, combinée à une "production allégée" perfectionnée, devrait certainement mener vers une stabilisation de l'emploi et une augmentation de la production. Si cette capacité prévue n'est pas atteinte, une nouvelle réduction du nombre d'emplois sera la conséquence inévitable des gains de productivité attendus. En fait, l'accroissement de la production dans l'Union Européenne et dans le reste de l'Europe (à l'Est en particulier-voir chapitre sur le cas italien) va intensifier la concurrence dans un marché relativement stagnant. Il est par conséquent fort probable que certains producteurs aient à réduire leur capacité, donc la main d'oeuvre. La récession de 1992-94 a contraint, par exemple, Nissan à reporter ses projets de développement, la production ayant chuté de 270 000 voitures/an à 205 000 en 1994. Plusieurs centaines d'emplois ont été supprimés lors du premier plan de départs volontaires dans le groupe.

**Tableau 15. Capacité de production en 1988/89, production de 1994 et prévisions de au R-U.**

Société	Capacité	Production	Capacité
	1988-89	1994	2000
Rover	725,000	462,614	850,000
Ford	470,000	269,058	550,000
GM/IBC	260,000	289,859	420,000
Nissan	60,000	204,944	300,000
Toyota	-	85,467	250,000
Honda	-	42,805	200,000
Peugeot	115,000	74,440	120,000
Jaguar	60,000	31,429	120,000
Others	10,000	6,207	10,000
<b>Total</b>	<b>1700,000</b>	<b>1466,823</b>	<b>2700,000</b>

Source: Society of Motor Manufacturers and Traders, 1979-1993; Done, 1995b, p.10 (1994 data); Rhys, 1995, p.160).

### IV.2.2. Impacts sur la balance commerciale

Bien que les importations ne représentaient au début des années 70 que 25% des ventes d'automobiles au R-U, elles ont dépassé les ventes de véhicules produits au R-U pour la première fois en 1979. De 1979 à 1986, les importations ont représenté au moins 56 % des ventes de véhicules au R-U. Cette situation reflète à la fois le déclin de BL et les changements dans les stratégies de production de Ford, GM et Peugeot. Ces entreprises se sont tournées peu à peu vers l'importation de véhicules déjà montés et de composants pour les véhicules fabriqués au R-U. Le marché intérieur a également crû rapidement à partir du milieu des années 80, grâce à une économie prospère, à la hausse du crédit et des réductions de l'impôt sur le revenu.

En conséquence, la balance commerciale de l'automobile a été déficitaire pour la première fois en 1982. Ce déficit s'est accentué durant les années 80, atteignant 6 600 millions en 1989, soit 30 % du déficit commercial du Royaume-Uni (Rhys, 1992; Sadler, 1992, p.136]. Depuis 1989 toutefois, la chute des importations et la hausse des exportations ont diminué le déficit et la balance commerciale est redevenue excédentaire en 1991, en raison du déclin rapide de la demande domestique et d'une légère amélioration des niveaux de production. L'implantation des entreprises japonaises, et celle de Nissan en particulier, a très certainement contribué à cette hausse de la balance commerciale, comme le montre le tableau 16 ci-dessous. Toyota et Honda exportent aujourd'hui 60 % de leur production.

**Tableau 16. La destination des véhicules Nissan fabriqués au R-U**

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Allocation pour l'exportation	10,817	34,164	59,739	112,011	157,209	182,207
Allocation pour le marché britannique	45,724	43,118	16,451	12,655	21,800	64,074
Les exportations de Nissan (en % des exports total du GB)	5.1	12.2	14.7	18.5	26.7	34.2

Source: Society of Motor Manufacturers and Traders, 1979-1993.

Ainsi, en mesurant les effets de l'IDE sur la balance commerciale de l'industrie automobile, nous nous trouvons confrontés à une situation contradictoire : alors que les activités des constructeurs américains et européens ont provoqué une détérioration, celles des constructeurs japonais ont contribué à un renouveau. L'avenir de la balance commerciale va dépendre, lors d'une hausse importante de la demande, soit de la décision des consommateurs d'acheter les voitures fabriquées au R-U, soit de la capacité des producteurs britanniques à faire face à une telle demande. Bien que les constructeurs japonais, en particulier, devraient être en mesure d'augmenter la production pour répondre à cette demande, il faut noter, en guise d'avertissement, que, même à l'heure actuelle, avec une demande réduite, les nouvelles immatriculations au R-U surpassent toujours la production automobile nationale, comme le montre le tableau 3 en annexe 4.

### **IV.3. Processus de création et de destruction d'emplois associés à l'IDE dans l'industrie automobile**

#### *IV.3.1. La nature de l'investissement. Le débat sur "le contenu local"*

La question de la nature de l'investissement est au centre de tout débat sur l'emploi créé par l'investissement étranger. D'un côté, les usines "tournevis", assemblant des "kits" importés de l'étranger, ne nécessitent que peu de d'emplois directs et ne créent qu'un nombre d'emplois indirects minimal. D'un autre côté, une usine automobile, soit produisant la plupart de ses propres composants, soit en les achetant localement, va créer plus d'emplois directs et indirects dans l'industrie des composants.

Le débat concernant le niveau du contenu local des différents producteurs du R-U a été particulièrement controversé : les voitures japonaises sont européennes et donc commercialisables dans l'Union Européenne en-dehors des restrictions à l'importation selon les niveaux de contenu local. Bien entendu, des désaccords sont intervenus quant à la façon de déterminer le taux du contenu local. Officiellement, le contenu est basé sur le prix-sortie usine du véhicule. Toutefois, cela signifie que: " 50 % du contenu local peut être atteint en assemblant simplement la carrosserie importée, en la peignant et en y intégrant des pièces importées parce que tous les frais d'usine (main d'oeuvre, coûts du capital, chauffage, éclairage, frais de publicité, etc.) sont eux aussi inclus dans le calcul "

(Dicken, 1985, p.101). Une autre difficulté dans la définition du contenu local, du moins en ce qui concerne l'industrie britannique, est que "local" signifie UE plutôt que le contenu spécifiquement du R-U. Ainsi, bien que les nouvelles usines aient promis un taux de contenu local de 80 %, mesurer les bénéfices pour les fournisseurs du R-U est loin d'être une tâche aisée.

Bien que les producteurs du R-U aient essayé de décrire les nouvelles usines japonaises comme des usines "tournevis" dans les années 80, leurs propres résultats (en faisant référence au contenu britannique) sont loin d'être impressionnants. En 1989, alors que les entreprises à capitaux britanniques Rover et Jaguar pouvaient se valoir d'un contenu local de 87%, le chiffre pour Ford n'était que 65%, et de seulement 30-35% pour GM et Peugeot (Amin et Smith, 1990, p.220-1). En ce qui concerne les nouvelles usines japonaises, le gouvernement britannique a stipulé qu'il leur fallait atteindre un minimum de 60% de contenu local pour obtenir le libre accès aux marchés européens, puis un minimum de 89 % après une période de transition de 2 à 3 ans.

Le gouvernement britannique a calculé que pour atteindre ces 80 %, les producteurs devraient procéder eux-mêmes aux travaux de moulage, d'assemblage de la carrosserie, aux travaux de peinture et d'assemblage final, et acquérir des moteurs ou des systèmes de transmission produits localement (Done, 1989, p.4). De fait, Nissan, Toyota et Honda produisent tous des véhicules avec un contenu local d'au moins 80%. La plupart des composants sont achetés dans l'UE, même si une source de mécontentement provient du fait que bon nombre de composants "nobles", à valeur ajoutée, comme par exemple les systèmes de transmission, sont toujours importés du Japon. Il est intéressant de constater pourtant que, récemment, les Japonais ont commencé à augmenter largement leur taux de contenu local au-delà de 80%. Le taux de contenu local de 85-90 % annoncé par Honda en 1994 (Griffiths, 1994, p.7), est représentatif du fait que; pour les raisons présentées précédemment, les Japonais préfèrent maintenant une production européenne rentable de composants à une importation du Japon, et se sentent maintenant prêts à faire confiance à la qualité et à la fiabilité des producteurs de composants européens, qu'ils ont bien souvent forcés à opérer des restructurations pour mieux servir leurs propres intérêts.

Lorsque la production automobile japonaise atteindra sa pleine capacité, les gains estimés pour l'industrie des composants européenne sont estimés entre 600 et 800 millions de livres par an pour chacun des trois constructeurs. Chacun d'eux a un nombre limité d'équipementiers de premier rang (tableau 17). Ces chiffres varient énormément par rapport à ceux des producteurs non-japonais. Par exemple, Renault et Fiat se fournissent directement auprès de 800 à 900 entreprises, le chiffre pour VW et Ford atteignant 1700. Le secteur des composants devrait connaître dans l'avenir une restructuration majeure, réduisant fortement le nombre de fournisseurs de premier rang. Ceci n'aura pas forcément pour effet de réduire le nombre d'entreprises ou d'emplois dans le secteur des composants, mais mènera vers une chaîne de fournisseurs plus hiérarchisée, avec les méthodes de production "allégées" initiées par les Japonais.

**Tableau 17. Nombre de fournisseurs principaux de composants des producteurs japonais en Europe**

Société	Nombre de Fournisseurs	Nombre de Fournisseurs localisés en GB
Nissan	190	127
Honda	136	89
Toyota	167	82

source: (Rhys, 1995: 154)

Un certain nombre de producteurs de composants japonais ont suivi les constructeurs japonais au Royaume-Uni. Quarante des cinquante producteurs de composants en Europe sont installés au R-U. Cette régionalisation des investissements japonais au R-U résulte à



la fois des exigences de la production JAT (production juste à temps), des conditions favorables du marché britannique et de la présence de la plupart des constructeurs japonais. Ceci constitue un exemple parfait des processus de "globalisation" analysés dans le chapitre 1.

#### ***IV.3.2. Niveau global de l'emploi dans l'industrie automobile du R-U 1979-1992***

Le niveau global de l'emploi est présenté dans le tableau 2 de l'annexe 4. Les chiffres incluent certains emplois ne faisant pas directement partie du cadre de cette étude, ce qui fait qu'ils ne sont qu'indicatifs des tendances constatées durant la période de l'étude. De 1979 au milieu des années 80, l'emploi direct a connu un déclin important. Après les investissements réalisés par les Japonais, cette baisse de l'emploi a été moins forte et s'est plus ou moins stabilisée.

#### ***IV.3.3. Emplois directs créés/supprimés par l'investissement étranger 1979-1995***

En 1990, le nombre total d'emplois dans les entreprises d'automobiles et de composants au R-U s'élevait à 237 100 (Central Statistic Office, 1984-94), dont 109 000 dans les entreprises d'origine étrangère (Hill et Munday, 1995, p.316), soit 46 % de l'effectif total. Bien que les chiffres les plus récents soient difficiles à obtenir, l'arrivée de Honda et Toyota, le rachat de Rover par BMW et les investissements de moindre importance dans l'industrie des composants, laissent penser que la proportion des personnes employées dans les usines à capitaux étrangers a dû augmenter considérablement. En observant le secteur de la construction automobile, on constate que pratiquement tous les emplois sont créés par les entreprises d'origine étrangère.

##### *a) Investissements "greenfield"*

Les trois principaux investissements ex nihilo ont créé des emplois directs : l'usine Nissan de Sunderland emploie actuellement 4 100 personnes, et 5 200 personnes sont employées au total par Nissan au R-U. Ces chiffres devraient augmenter de 300 prochainement, à la suite de récents investissements sur le site de Sunderland pour la production du modèle qui succédera à la Primera.(Griffiths, 1995b, p.9). L'usine Honda de Swidon employait 1 400 personnes en 1994, un chiffre qui devrait augmenter de 2 000 personnes cette année avec la hausse de la production. L'annonce en 1994 d'un nouvel investissement pour augmenter la capacité à 150 000 en 1998 devrait créer 500 nouveaux emplois. A l'usine Toyota de Burnaston, 1700 emplois ont été créés dans la première phase et le projet du groupe de porter la production à 200 000 par an pour la production de la Corolla en 1998, plan confirmé en septembre 1995, devrait entraîner 1300 nouveaux emplois (Griffiths, 1995a, p.5).

##### *b) Investissements par acquisitions*

Le nombre d'emplois créés ou supprimés à la suite de l'acquisition d'une entreprise de construction automobile est difficile à mesurer, car ce chiffre ne peut être nettement séparé des processus de restructuration dans l'industrie en général. L'acquisition des usines Chrysler par Peugeot en 1979 a, par exemple, clairement eu des conséquences sur l'emploi, mais l'on ne peut que spéculer sur ce qu'auraient été les chiffres de l'emploi si Chrysler avait conservé ses usines ou si elles avaient été acquises par un constructeur local.

Peugeot a racheté les usines Chrysler à Ryton et à Stoke près de Coventry et celle de Linwood en Écosse. Deux ans après l'acquisition, la fermeture de l'usine de Linwood a entraîné la perte de 5 000 emplois (Sadler, 1992, p.151). Mais les changements intervenus dans les usines de Ryton et Stoke durant les années 80 sont encore plus

révélateurs. La leçon à retenir semble être que le niveau de l'emploi dans les usines étrangères dépend du rôle et de l'importance accordés aux usines du R-U par l'ensemble du groupe. L'extension de l'usine de Ryton depuis 1979 tient au fait que Peugeot a décidé d'y localiser la production de la 309 au lieu de choisir la France ou l'Espagne. La première 309 a été construite en 1985 et a contribué à la sauvegarde de 1 400 emplois à Ryton. En 1987, a débuté la production du second modèle, la 405, qui a permis d'élever le nombre d'emplois à 2 500 en 1988. Par contre, le nombre d'emplois à Stoke est passé de 2 600 en 1984 à seulement 200 en 1988 dans la fourniture de composants, cette usine dépendant d'un fragile contrat de fourniture de "kits" à l'Iran.

Bien que les effets sur l'emploi du rachat de Rover par BMW ne soient pas encore apparents, des craintes ont été émises quant à de possibles suppressions d'emploi au moment du transfert. Hamill (1994) a évoqué par exemple une étude récente concernant 73 entreprises britanniques rachetées par des sociétés étrangères depuis 1985, qui indiquait clairement que de telles acquisitions pouvaient avoir des conséquences mixtes. Bien que ces entreprises aient souvent augmenté leur capital et leur budget de R&D et qu'elles aient bénéficié de pratiques de gestion innovatrices et d'un accroissement du niveau d'exportation, elles ont également subi d'importantes suppressions d'emploi dues au processus de rationalisation de l'après-acquisition, au processus d'intégration et au transfert du pouvoir de décision hors du Royaume-Uni. L'étude montrait de façon inquiétante pour Rover que les acquisitions par des entreprises basées dans l'UE avaient des résultats plus néfastes que celles par des entreprises hors de l'UE. Toutefois, l'étude soutient l'idée que si la société-mère accorde un rôle important aux acquisitions dans sa stratégie globale ou régionale, la probabilité de conséquences positives sera beaucoup plus grande que lors de rachats contraints par la nécessité de réduire les coûts. Il semble que, jusqu'à présent, BMW développe le groupe Rover plutôt qu'il ne le détruit (pour des raisons commerciales évidentes), ce qui laisse penser que, à tous facteurs égaux, les effets sur l'emploi direct seront bénéfiques.

#### *IV.3.4. Emploi indirect créé*

Le processus d'évaluation de nombre d'emplois indirects créés par l'investissement étranger dans l'industrie automobile depuis 1979 est très complexe : les principaux aspects du débat et les facteurs qui exercent un rôle sont analysés ici. Nous examinerons en particulier l'impact sur l'emploi dans l'industrie des composants au RU et la façon dont la présence des constructeurs japonais a attiré d'autres entreprises japonaises non-spécialisées dans l'industrie automobile.

##### *a) Emplois indirects créés/supprimés dans l'industrie britannique des composants*

Bien que le niveau de l'emploi dans l'industrie des composants ait décliné, la situation est cependant restée relativement stable depuis le milieu des années 80, avec même quelques modestes expansions. Depuis la fin des années 80, la volonté des constructeurs japonais d'asseoir fortement leur présence sur le territoire britannique étant devenue évidente, de nombreuses entreprises de l'industrie des composants ont décidé de s'implanter au R-U (Hudson et Schamp, 1995, p.78), soit par des investissements ex nihilo, soit par des rachats. Les nouvelles usines ont souvent servi à alimenter le marché britannique dans son ensemble, ce qui constitue un témoignage du rôle des économies d'échelle dans les stratégies d'entreprise.

Le niveau des dépenses japonaises en composants au R-U est impressionnant. Bien que les pratiques d'approvisionnement varient d'un constructeur à l'autre (Honda utilise bon nombre des fournisseurs de Rover, alors que Nissan et Toyota adoptent une politique d'approvisionnement plus large tout en fabriquant beaucoup de composants eux-mêmes), la somme totale dépensée par les Japonais en 1999 devrait dépasser 4 milliards de livres, aux prix actuels (Wells et Rawlinson, 1994). De plus, bien que certaines entreprises japonaises aient installées leur production au R-U, "l'inondation" prévue du marché

britannique par les usines de composants japonais (comme cela a été le cas aux États-Unis) n'a pas eu lieu. Les Japonais ont convaincu les fournisseurs locaux de s'adapter à leurs systèmes de production, et non donc pas eu à amener avec eux leurs propres fournisseurs. L'effet net a certainement été la sauvegarde de certains emplois au R-U, puisque les usines bien établies au R-U, même après d'importantes améliorations de la productivité et certains changements dans les méthodes de production, emploient toujours plus de personnes par unité de production que ne l'auraient fait les usines japonaises avec des investissements ex nihilo et une main-d'oeuvre soigneusement choisie.

Ce qui est de la plus grande importance pour évaluer le nombre d'emplois créés ou sauvegardés dans l'industrie des composants au R-U est l'examen du contenu local obligatoire de 80 % de contenu local dans les voitures japonaises fabriquées au R-U. Le point central de cette question réside dans le système de production japonais JAT, où le constructeur ne garde que très peu de composants en stock, puisque le fournisseur livre très fréquemment et sur demande. Même si ce système ne nécessite pas forcément l'implantation de nombreuses usines de composants autour des constructeurs - comme l'illustre la décision prise par Toyota d'installer son usine de moteurs à 200 miles du site d'assemblage -, le besoin de livraisons fréquentes (souvent toutes les heures) et les inconvénients causés par de possibles retards dans la livraison plaident sans aucun doute en faveur d'une implantation de la production au R-U. De plus, les Japonais ne sont pas les seuls à avoir investi au Royaume-Uni : "*la stratégie de Ford de se spécialiser au niveau national a eu pour effets de provoquer des investissements considérables au R-U, qui est l'unique base de production en Europe pour les voitures et les camions transit diesel (Dagenhna), les radiateurs (Basildon), l'instrumentation (Enfield) et les moteurs Fiesta, Escort et Orion (Bridgend)*" (Amin et Smith, 1990, p.227).

Bien que cette approche soit fondée sur des intérêts financiers, il est probable que la présence de Japonais, utilisant 80 % de contenu local dans leur production, a amené Ford, GM et Peugeot à augmenter leurs propres niveaux de contenu local au cours de ces dernières années. Le contenu local est un outil de marketing : il permet de ne pas "avoir l'air étranger". Mais l'effet le plus important est peut-être celui provoqué par la restructuration et la rénovation de l'industrie des composants sous la pression des constructeurs japonais, qui fait que, aujourd'hui, les constructeurs parviennent à trouver des fournisseurs britanniques garantissant de hauts niveaux de qualité, de fiabilité et des coûts modérés. Ainsi, non seulement les équipementiers basés au R-U sont capables de fournir une proportion de plus en plus importante de composants aux constructeurs locaux, mais il semble évident que la demande a atteint un niveau critique au R-U où, grâce à de faibles coûts de main-d'oeuvre et à la dévaluation de la monnaie, il est devenu rentable de construire des usines de composants fournissant la plupart des marchés européens. La nouvelle usine de moteurs Toyota à Deeside commence à approvisionner une nouvelle usine d'assemblage en Turquie, alors que bon nombre de fournisseurs britanniques et continentaux de Toyota exportent maintenant leurs pièces vers le Japon lui-même (Griffiths, 1994b, p.5).

Cependant, une importante question demeure : pourquoi ce renouveau de l'industrie des composants n'a-t-il pas contribué à la création de beaucoup plus d'emplois ? Il semble que la raison réside dans le fait que, même si de nouveaux emplois apparaissent dans de nouvelles usines ou lors d'extensions d'usines, d'autres emplois sont supprimés sur des sites plus anciens et moins productifs, incapables de fournir des sous-systèmes de véhicules sur de longues périodes. Ainsi, même si l'on peut s'attendre à des investissements supplémentaires dans l'industrie des composants au R-U: "*ceci n'entraînera pas une hausse des emplois dans le secteur des composants automobiles au R-U. L'investissement interne, s'il a lieu, ira de pair avec le déclin du nombre de fournisseurs existants*" (Wells et Rawlinson, 1994]

Néanmoins, il apparaît clairement que l'IDE dans la production automobile a été extrêmement bénéfique pour l'emploi, et que sans ces investissements, le nombre de suppressions d'emploi depuis 1979 aurait été beaucoup plus important encore.

*b) Autres emplois indirects créés par les IDE japonais dans la production automobile*

Les investissements japonais réussis au R-U ont fait office de catalyseurs pour une série de nouveaux investissements japonais, souvent dans des secteurs totalement différents ou dans les services : " *il n'y a aucun doute sur le fait qu'un mouvement d'investissements en provenance du Japon et des pays d'Extrême-Orient en général a fait suite à la décision de Nissan de s'implanter à Sunderland. Il est toutefois beaucoup plus délicat d'établir si ce mouvement est causalement dépendant de la décision de Nissan* " (Hudson et Schamp, 1995, p.889).

Il est clair qu'il est difficile de déterminer si un investissement particulier a véritablement une influence sur un flux d'investissements supplémentaires dans une région; par exemple, bien que l'on considère souvent que Nissan a attiré de nombreuses entreprises japonaises dans le nord-est, elle n'était pas la première société japonaise dans cette région. C'est l'usine de NSK Bearings qui a joué un rôle clé dans la décision de Nissan et d'autres sociétés s'installer dans le nord-est. Toutefois, Nissan a sans doute été partiellement responsable de l'implantation de 42 entreprises japonaises dans le nord-est en 1991, employant plus de 12 000 personnes en 1993 (Tighe, 1991, p.8).

#### ***IV.3.5. "L'effet de déplacement"***

Le tableau 2 en annexe 4 témoigne du nombre d'emplois supprimés dans l'ensemble de l'industrie automobile depuis 1979. On peut noter que la réduction la plus drastique date du début des années 80, avant que les usines automobiles japonaises ne soient entrées en activité au Royaume-Uni. Dès lors, on peut se demander si les pertes d'emplois dans les usines plus anciennes sont dues aux nouveaux investissements, ou si elles auraient eu lieu de toute façon. Il serait ridicule de faire porter toute la responsabilité des problèmes de l'industrie britannique dans les années 80 aux Japonais.

Pourtant, même si l'influence directe de l'investissement japonais peut sembler secondaire, bon nombre des restructurations entreprises l'ont été en réponse à la menace de la présence japonaise. Le fait que cette menace ne provienne pas uniquement des usines automobiles provoque une difficulté supplémentaire : avant que les constructeurs japonais ne s'implantent, des exportations japonaises aux prix compétitifs avaient déjà pénétré le marché britannique. On pourrait donc affirmer que la globalisation de la production instaurée par les Japonais a, en partie du moins, été simplement remplacée par la réduction des exportations japonaises vers le marché mondial : celles-ci ont atteint leur maximum en 1985 (6,73 millions de livres) et n'ont cessé de décliner depuis. Dans cet ordre d'idée, l'investissement japonais à l'étranger est précédé d'une accumulation de parts de marché réalisée grâce aux exportations : la production est ensuite orientée vers l'approvisionnement de ces marchés, une fois qu'ils sont créés. La suite logique de cette argumentation - confirmé d'ailleurs par l'examen des statistiques d'export et de ventes des transplants - est qu'il n'existe aucune preuve que les niveaux de l'emploi des pays d'accueil souffrent de l'investissement de l'industrie automobile japonaise (Thomsen et Nicolaidis, 1991).

Pourtant, pour en revenir au point soulevé auparavant, si les pertes d'emploi ne semblent pas avoir été causées par les investissements japonais, elles sont sans aucun doute dues à la fois à la concurrence continue des véhicules japonais produits selon des méthodes de travail beaucoup plus efficaces, et par les efforts pour amener la productivité au même niveau que celui des Japonais. La pression de la concurrence japonaise a contribué à l'instauration d'une réorganisation de la production en faveur d'une spécialisation flexible, des efforts étant faits pour adopter les techniques japonaises telles que les groupes de production intégrés, les fournisseurs à statuts favorisés et l'approvisionnement en JAT (Jones et North, 1991, p.120). On a également relevé le fait que le marché de l'automobile en Europe occidentale est un marché mature, déjà en situation de sur-capacité. En conséquence, il est possible d'affirmer que si les

producteurs britanniques existants ne trouvent pas de marchés d'exportations de substitution pour remplacer les ventes nationales en déclin, et en l'absence d'une relance significative de l'économie, le succès des Japonais va se faire au détriment soit de Rover, soit des deux constructeurs américains, l'un des deux pouvant même être forcé à abandonner totalement le marché britannique.

#### IV.4. Étude de cas sur les effets sur l'emploi

##### IV.4.1. Nissan à Sunderland

###### a) *Emploi direct*

L'emploi direct dans cette usine est de 4 100 emplois et doit s'élever à 4 400 l'année prochaine en raison du remplacement de la Primera (Griffiths, 1995b, p.9).

###### b) *Emploi indirect*

De nombreuses estimations ont été faites concernant les emplois indirects créés par Nissan. Par exemple, le PDG du Tyne and Wear County Council a prédit que 8 à 10 000 emplois seraient créés dans le nord-est à la suite des investissements supplémentaires chez Nissan (Garrahan, 1986, p.10). Nissan a affirmé en 1992 que la société créerait 3 000 emplois chez les fournisseurs du nord-est en 1993 (Tighe, 1992, p.32). En observant une région géographique plus large, Ian Gibson (PDG, Nissan Motor Manufacturing UK) affirme que près de 10 000 emplois ont été créés dans les 130 fournisseurs de Nissan au R-U, et que près de 25 000 emplois directs et indirects seront générés dans la prochaine décennie à la suite de la hausse des activités industrielles et commerciales (Griffiths, 1995a, p.5].

Afin de mieux comprendre comment sont créés ou maintenus les emplois indirects par Nissan, il faut revenir sur la nature de ses activités et analyser les implications que celles-ci peuvent avoir sur l'emploi indirect. Depuis 1991, L'usine Nissan au Royaume-Uni comprend : "*d'importants équipements de production intégrés, incluant atelier de moulage, atelier d'assemblage de la carrosserie, équipement de moulage plastique pour pare-chocs, grilles de radiateurs et finitions de portes latérales, assemblage et façonnage de moteurs, atelier de peinture et assemblage final*" (Jones et North, 1991, p.119). En 1993, Nissan a annoncé qu'une usine d'axes de transmission allait être ouverte et qu'un investissement supplémentaire allait permettre l'ouverture pour 1995 de nouvelles usines de parties plastiques et de moteurs turbo-diesel. En conséquence, les seules pièces importantes encore importées du Japon sont la transmission et le bloc moteur. L'élargissement des activités de Nissan au R-U ne s'arrête pas là. L'entreprise a implanté son Centre Technologique Européen à Cranfield (Bedfordshire) dans le but de pouvoir, à la mi-1990, "*concevoir un véhicule en Europe en partant de zéro*" (Sadler, 1992]. Elle a également établi son propre réseau de distribution au R-U. Ainsi, en 1992, Nissan était devenue la seule entreprise de production automobile étrangère à pouvoir concevoir, produire, lancer et vendre des voitures au Royaume-Uni. Les implications sont doubles. En premier lieu, il est évident que les craintes de voir Nissan devenir une simple usine "tournevis" n'étaient pas fondées. D'autre part, le fait que bon nombre des composants sont actuellement produits dans l'usine même implique que certains des emplois indirects, qui auraient dû être créés dans l'industrie des composants, vont en fait être inclus dans les statistiques de l'emploi direct.

L'implication de Nissan dans la production de composants ne s'arrête pas à sa production en interne. Nissan possède aussi en partie quelques entreprises, dont certaines sont situées à côté de son usine de Sunderland. Nissan Yamato, par exemple, appartient à 80 % à Nissan et fournit des petites pièces de presse. L'argument qui est soulevé en conséquence est que, même si Nissan crée effectivement des emplois indirects dans l'industrie des composants, les fournisseurs locaux n'en sont pas les bénéficiaires. Au

niveau régional, seules 25 des 120 entreprises du R-U fournissant Nissan sont implantées dans le nord-est et plus d'un tiers sont japonaises (Sadler, 1992, p.45).

Certains sont partis du principe (Mair, 1991) que la production JAT bénéficierait fortement aux fournisseurs locaux - voire régionaux -. Il apparaît maintenant, comme le soulignent Ray Hudson et David Sadler, que le lien entre la production JAT et la proximité géographique des fournisseurs a été plutôt surestimé (Tighe, 1992, p.32). Étant donné qu'il existait peu d'usines de composants dans le nord-est, et donc d'effets multiplicateurs importants, la production aurait dû, soit être transférée dans la région aux fournisseurs existants, soit être fournie par de nouveaux équipementiers s'implantant dans la région. Un autre scénario possible aurait été l'émergence d'une version réduite de la production JAT, avec des fournisseurs installant des entrepôts près de Sunderland, pour répondre aux exigences du système JAT, sans avoir à relocaliser la production. Toutefois, l'emprise de Nissan sur l'organisation de la production de ses fournisseurs ne l'a pas permis sur une large échelle : l'inefficacité du sur-stockage a été transféré d'un côté du processus de production à l'autre plutôt que d'avoir été éradiqué totalement.

Cela dit, même si la production JAT n'a pas vu se regrouper les fournisseurs dans le nord-est comme prévu, elle a toutefois largement limité les exportations des fournisseurs européens au Royaume-Uni. Les "kits", bras d'essuie-glaces, klaxons et radiocassettes sont importés d'Allemagne, les valves de pneu d'Italie et les roues en aluminium de Belgique, mais toutes les autres pièces sont produites au R-U (Peck, 1990, p.356), ce qui a sans aucun doute eu des effets positifs sur l'emploi dans l'industrie des composants du R-U.

Il faut enfin mentionner un phénomène légèrement différent: celui des bénéficiaires pour les entreprises du nord-est en-dehors de l'industrie automobile. Par exemple, Turner and Townsend, qui ont non seulement obtenu le contrat pour superviser le développement initial de Nissan, et qui ont toujours été présents sur le site depuis, ont été choisis comme chefs de projet par plusieurs autres entreprises japonaises venant s'implanter dans la région. Toutefois, les bénéficiaires dépassent le seul secteur de la construction. Même le fournisseur de plantes vertes de Nissan, à l'origine un petit fournisseur local, s'est transformé en société nationale.

#### **IV.4.2. Toyota à Burnaston**

##### *a) Emploi direct*

1 700 emplois ont été créés dans la première phase; 1300 autres devraient être créés dans la seconde, dont le lancement imminent a été confirmé en septembre 1995 (Griffiths, 1995a). De plus, 300 emplois ont été créés à l'usine Toyota de Shotton, Pays de Galles.

##### *b) Emploi indirect*

Comme pour Nissan, la nature de l'impact de Toyota sur l'emploi va dépendre de la façon dont est organisé le processus de production. A ce sujet, la plus grande différence entre Nissan et Toyota est que ce dernier dépend plus de fournisseurs extérieurs pour ses composants que de sa production interne. Les usines Toyota ne gèrent elles-mêmes que le modelage des poignées, le soudage de la carrosserie, la peinture, la mise en place des plastiques et l'assemblage: toutes les autres pièces sont produites à l'extérieur (Garner, 1990, p.3). La dépendance vis à vis des fournisseurs extérieurs et l'utilisation du système de production JAT nécessitent des relations de travail étroites avec les fournisseurs. Ainsi, en échange de contrats à long terme, Toyota a une grande influence sur les modes de gestion et les processus de production de ses fournisseurs. Alors que le travail supplémentaire est sans aucun doute bénéfique à l'industrie des composants, la structure émergente de cette industrie pourrait causer des soucis à certains. Les problèmes des usines ramifiées sont bien connus, mais les usines ramifiées "à la japonaise" sont encore

plus dangereuses. Avec une multitude de fournisseurs de pièces, virtuellement contrôlés et au service de Toyota, les difficultés engendrées par un retrait future du Royaume-Uni (même si cela paraît peu probable à l'heure actuelle) seraient particulièrement dramatiques.

Pour mesurer le niveau d'emplois indirects créés par Toyota à Burnaston, deux études sont d'une grande utilité : la première, menée par le conseil régional du Derbyshire et publiée en 1990, a fait une évaluation quantitative des emplois pouvant potentiellement être créés; une seconde étude de l'Université de Sheffield, publiée 3 ans après, plus critique, a comparé les prévisions de 1990 avec ce qui avait vraiment eu lieu. De ces études ressortent trois canaux de croissance potentielle des emplois (Derbyshire, 1990]: (1) les fournisseurs de composants; (2) l'emploi indirect lié aux achats l'achat de matières premières et de services par Toyota et ses fournisseurs, et de la mise en place de concessions supplémentaires; (3) l'effet multiplicateur : croissance de l'emploi via l'augmentation du pouvoir d'achat.

Bien que l'on estime que chaque emploi dans une usine de production automobile au Royaume-Uni engendre un autre emploi dans l'industrie des composants (Institute of Manpower Studies, 1989), le fait que les usines japonaises achètent plus de composants que ne le font leurs consoeurs britanniques signifie que, en moyenne, un emploi dans une usine automobile japonaise au R-U va engendrer 2,3 emplois dans l'industrie des composants (Oliver et Wilkinson, 1988). En se basant sur ce chiffre, le conseil régional de Derbyshire a estimé que les 3 300 emplois créés par Toyota à Burnaston et à Shotton allait engendrer 7 600 autres emplois dans les composants. Toutefois, l'étude a souligné que 20% de ces emplois pouvaient être créés non seulement hors du R-U, mais aussi hors de la Communauté Européenne.

Le rapport de l'institut d'études Manpower (IMS) a également été examiné pour déterminer le nombre d'emplois qui pourraient être créés indirectement par les achats de Toyota et de ses fournisseurs de matières premières, fuels, services et biens d'équipement. L'IMS estime que pour 100 emplois créés dans les usines de moteurs, de composants ou d'assemblage, 22 emplois sont créés dans ces activités. Ainsi, avec 8 600 emplois directs (3 300 chez Toyota et 5 300 pour les fournisseurs), 1 900 emplois supplémentaires devraient être créés. En complément, l'élargissement prévu du réseau de concessionnaires, qui devait passer de 204 à 340 succursales pour faire face à l'augmentation prévisible des ventes grâce à la nouvelle usine, devait, selon les estimations, créer 750 emplois de plus.

Enfin, l'étude du conseil régional du Derbyshire a tenté de quantifier "l'effet multiplicateur" : la hausse des dépenses de consommation suite aux emplois supplémentaires multiplie à son tour le nombre d'emplois dans le secteur tertiaire. Ici, l'IMS estime que pour chaque centaine de nouveaux emplois créés par des investissements comme ceux de Toyota, 50 emplois supplémentaires sont créés dans le reste de l'économie. Par conséquent, les 11 250 emplois prévus au sein de la CE devraient eux-mêmes créer 5 625 emplois de plus même si cela ne devrait pas se produire avant 1999 ou l'an 2000, de tels emplois apparaissant souvent environ deux ans après les nouveaux emplois directs ou indirects. L'étude du Derbyshire reconnaît que la vitesse à laquelle le rythme de production à Burnaston a été augmenté et celle à laquelle le contenu local a été amené à 80%, risquaient d'affecter le rythme auquel les emplois cités ci-dessus allaient être créés. Toutefois, les prévisions du Derbyshire, estimant que la phase 2 serait mise place vers 1997/98, sont en accord avec les développements actuels, et l'on peut donc penser que les prévisions, selon lesquelles l'emploi sera de 7 600 en 1995, 14 300 en 1997/8 et 16 875 vers 1999/2000 ne sont pas complètement fausses.

Pour résumer, les nouveaux emplois prévus en Europe à la suite des investissements de Toyota se présentent ainsi:

<b>Emploi Direct:</b>	
Burnaston	3,000
Shotton	300
Component suppliers	5,300
<b>Emploi Direct Total</b>	<b>8,600</b>
<b>Emploi Indirect:</b>	
Backward linkages	1,900
Distributeurs (en GB)	750
<b>Emploi indirect total</b>	<b>2,650</b>
<b>Multiplier effect</b>	<b>5,625</b>
<b>EMPLOI YOYAL EN EUROPE</b>	<b>16,875</b>

[Source: DERBYSHIRE, 1990]

Après avoir mesuré le nombre d'emplois pouvant être créés dans toute l'Europe, l'étude du Derbyshire s'est attachée à voir quelle proportion de ces 17 000 emplois serait située dans la région même. De plus, elle a tenté d'estimer le nombre d'emplois supplémentaires non liés à Toyota pouvant être créés dans le comté grâce à l'excellente réputation du Derbyshire en Europe et au Japon en tant que site d'implantation. Il est inutile de préciser que les effets sur une petite parcelle géographique sont encore plus difficiles à estimer avec précision, et que les estimations ci-dessous sont donc purement indicatives.

Sur les 5 300 emplois prévus dans l'achat de composants, seuls 750 devraient être situés dans le Derbyshire. La production JAT ne contraint aucunement les entreprises à s'implanter près de Burnaston : l'implantation près de Burnaston s'avère nécessaire que s'il s'agit de fabriquer des composants de faible valeur mais coûteux à transporter. De plus, la construction de nouvelles usines uniquement pour servir Toyota est improbable, la plupart des fournisseurs existants possédant des surfaces de stockage et pouvant produire à la fois pour d'autres fournisseurs et pour l'export : la localisation d'un fournisseur n'est donc pas déterminé par celle d'une seule entreprise.

L'estimation du nombre d'emplois créés par les achats de matières premières et de services par Toyota et ses équipementiers dans le Derbyshire était d'environ 250, donnant un nombre d'emplois total en-dehors de l'usine elle-même de 1 000. Le nombre d'emplois créés dans de nouvelles concessions était considéré comme insignifiant, et aucune estimation n'a été réalisée concernant la création d'emplois dans le transport et la distribution.

Enfin, il nous faut analyser le rôle de Toyota dans l'amélioration de l'image du Derbyshire en tant que site stratégique d'implantation, et des effets de cette image de marque sur l'emploi. Dès 1990, on a constaté une hausse des demandes d'informations pour s'implanter dans la région, mais il a été reconnu qu'il serait difficile de séparer le "facteur Toyota" de autres nouveaux investissements et qu'il serait facile de prétendre que toutes les nouvelles implantations seraient influencées par Toyota. Cependant, la tendance au regroupement autour des nouveaux investissements majeurs des entreprises japonaises au R-U - par exemple à Telford, dans le nord-est, et dans le sud du Pays de Galles - va tout à fait dans le sens de cette affirmation. Ainsi, il est fort probable que d'autres entreprises japonaises soient attirées par le Derbyshire à la suite des investissements de Toyota. Il est alors tentant d'affirmer que 2 000 emplois supplémentaires devraient être créés dans le Derbyshire d'ici l'an 2 000.

Avec un effet multiplicateur de 1 000 emplois de plus, le bénéfice total en termes d'emplois pour le Derbyshire devrait atteindre environ 7 000. Toutefois, ceci ne tient pas compte d'un autre secteur important : la construction. Toyota estimait, à l'apogée de son succès en 1991, que l'industrie de la construction emploierait 2 500 ouvriers, et que l'installation des machines et de l'équipement nécessiterait 2 000 employés



supplémentaires. Bien que ces emplois ne soient que temporaires, il faut reconnaître qu'ils pourraient permettre de sauvegarder des emplois à long terme : 1991 a été une année catastrophique dans la construction, et le travail fourni par Toyota a sans aucun doute permis à plusieurs entreprises locales de survivre, empêchant ainsi des suppressions d'emplois à long terme.

Trois ans après la publication du rapport du Derbyshire, Foley et al (1993) ont comparé certaines de leurs estimations avec la réalité. L'un des problèmes qu'ils avaient prévu mais qui avait été ignoré par d'autres fut celui de l'attraction exercée par les avantages offerts aux employés par Toyota: 20 000 personnes postulèrent aux 3 000 postes proposés (O'Neill, 1992). Ces avantages étaient si intéressants qu'ils ont attiré les meilleurs employés d'autres entreprises du Derbyshire. Les frais résultant du remplacement de ces employés qualifiés - estimés à 10 000 £ par tête - ayant été supportés en totalité par les entreprises locales, il n'est pas inconcevable de penser que ces dépenses aient pu ralentir considérablement le rythme de recrutement de ces entreprises et donc avoir des effets négatifs sur l'emploi dans la région.

Lors de ces événements, une seule entreprise du Derbyshire s'est vue offrir un contrat complet de fournitures de composants par Toyota, ce qui fait que le nombre d'emplois liés aux achats dans le Derbyshire est moins important que les 750 prévus. D'après Foley et al (1993), les entreprises étaient peu familiarisées aux pratiques industrielles japonaises et souvent incapables de répondre aux exigences de Toyota, voire réticentes à se soumettre au degré d'ingérence du client, implicite dans un contrat Toyota. En ce qui concerne les nouveaux investissements entraînés par la présence de Toyota, Foley et al (1993) ont estimé que ceux-ci s'implantaient plutôt dans les West Midlands que dans le Derbyshire. La société française Allibert, par exemple, a décidé d'établir sa nouvelle usine de composants plastiques pour Toyota à Lichfield plutôt qu'à Stafford.

### *c) Effets de déplacements*

"Toyota va déplacer des emplois de Dagenham à Derby" (Sir Hal Miller, PDG de la société des Producteurs et Vendeurs de Moteurs (in Harrison et Whitfield, 1992). Foley et al (1993) se sont enfin efforcés de déterminer si de telles accusations étaient fondées. Ainsi que nous l'avons souligné, les suppressions d'emplois liées à l'ouverture d'usines automobile japonaises et celles résultant de la concurrence japonaise sur le marché sont deux phénomènes distincts, mais il est très délicat de séparer l'un de l'autre lorsqu'ils apparaissent en même temps. La stratégie "à la japonaise" de Ford, destinée à le propulser au niveau de productivité des Japonais, est partiellement responsable de la chute des emplois chez Ford au R-U (les effectifs sont passés de 80 000 en 1980 à 33 000 à la fin 1992) (Done et Milton, 1992, p.1). Cependant, les suppressions d'emplois résultent pas directement de l'ouverture des usines japonaises mais de l'anticipation de l'arrivée des Japonais et en réponse à la hausse des importations japonaises. En effet, il a été constaté récemment que la menace japonaise a diminué et que les producteurs européens peuvent beaucoup mieux rivaliser avec les Japonais à l'heure actuelle.

Foley et al (1990) concluent en envisageant deux scénarios. Tout d'abord, si les Japonais décident d'étendre leur part de marché au R-U aux dépens des producteurs européens, alors des suppressions d'emplois supplémentaires sont effectivement inévitables: alors que Ford emploie 27 000 personnes pour produire 450 000 véhicules par an, Toyota envisage de n'employer que 3 000 personnes pour produire 2 000 000 voitures. D'autre part, il est possible qu'avec une productivité moyenne, des coûts salariaux faibles et une monnaie dévaluée, les usines japonaises du R-U se concentrent sur l'export, accentuant ainsi la concurrence. Si tel est le cas et que les marchés à l'exportation se stabilisent ou même évoluent, alors tous les producteurs automobile basés au Royaume-Uni pourront augmenter leur production, voire créer des emplois. Ce point est d'une telle importance pour le futur niveau de l'emploi au Royaume-Uni, qu'il mérite d'être examiné avec plus d'attention dans l'avenir.

## CONCLUSION

L'histoire de l'automobile mondiale au cours du vingtième siècle est marquée par de profondes mutations structurelles. Tout d'abord, après avoir connu une longue période de prospérité, cette industrie est confrontée désormais à une phase d'essoufflement et de montée de l'incertitude. La demande est en effet marquée à la fois par la morosité et la sensibilité accrue aux cycles conjoncturels, alors même que de nouveaux concurrents sont entrés en lice. Ensuite, pour faire face à ce nouvel environnement, mais également sous la pression de nouvelles normes d'efficacité, le système de production automobile s'est lui-même fortement recomposé. Le passage de l'internationalisation à la globalisation caractérise enfin l'évolution de l'industrie automobile mondiale.

Ce nouvel environnement s'impose aux firmes de l'automobile européenne et, dans un premier temps, les industries française, italienne et britannique en subissent douloureusement les conséquences : un net déclin des effectifs s'observe à partir des années 1970; dès 1975 en Italie et en Grande-Bretagne, un peu plus tardivement en France (1978).

Au cours des années 1980, afin de rétablir leur situation financière et d'améliorer leur compétitivité, les constructeurs français et italiens adoptent deux grandes orientations stratégiques. D'une part, ils accentuent leurs logiques productivistes et continuent de ce fait à réduire leurs effectifs. D'autre part, ils mettent progressivement en place un système productif intégré au niveau européen. Depuis le début des années 1990, l'internationalisation de l'industrie automobile française et italienne s'est fortement accélérée, mais il s'agit, cette fois, de dépasser les frontières européennes et de s'implanter sur les marchés émergents. Obéissant à une logique de conquête de marché, ces stratégies de mondialisation se révèlent jusqu'à présent plutôt vertueuses pour l'emploi direct, en permettant de le maintenir, et indirect, du fait de l'expansion internationale des équipementiers dans le sillage des constructeurs. Cependant, les perspectives de long terme sont plus sombres. Une tendance à la délocalisation s'observe au sein de la filière, l'organisation en monosourcing mondial se développe et les exigences des pays d'accueil, en termes de contenu local, de contribution à la balance commerciale, sont de plus en plus fortes. De plus, la globalisation exige la poursuite de la rationalisation et de la restructuration en France et en Europe pour atteindre des niveaux de compétitivité mondiaux. Cette situation est d'autant plus inquiétante pour la France que celle-ci se montre moins offensive que l'Italie sur les nouveaux marchés.

De son côté, la Grande-Bretagne a choisi une option stratégique radicalement différente : en créant un espace spécifique de globalisation au niveau économique, social et politique afin d'attirer les investissements étrangers, et notamment japonais, ce pays a réussi à enrayer le déclin de son industrie automobile : l'emploi se stabilise à partir de la moitié des années 1980. Mais il s'agit simplement d'un ralentissement. Pour les mêmes raisons que pour la France et l'Italie, c'est-à-dire la contrainte accrue de la globalisation, il est à craindre que la poursuite des stratégies productivistes et des restructurations inhérentes ne soient encore à l'origine d'importantes réductions d'emplois dans le secteur automobile britannique.

## **CHAPITRE 5. ETUDE COMPARÉE DE L'INTERNATIONALISATION DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES EN FRANCE ET AU ROYAUME-UNI ET DE SES IMPACTS SUR L'EMPLOI**

**(H. KRIFA, B. DE WULF, E. SWINGEDOUW, A. SKINNER)\***

Au regard de sa contribution à la création et à la réalisation de richesses ainsi qu'à l'emploi<sup>1</sup>, le secteur agro-alimentaire a une importance économique considérable dans l'Union Européenne. C'est en raison de ce poids économique non négligeable que l'évolution du secteur ces dix dernières années ne peut que préoccuper. En effet, si le secteur semble avoir été relativement épargné par le phénomène des destructions d'emplois jusqu'au début des années 80, la tendance se situe depuis plutôt à la baisse. Ainsi, au niveau communautaire, le secteur comptait 2 357 000 emplois en 1993 contre 2 472 000 en 1984, soit une perte de 115 000 emplois sur la période. Les estimations pour 1994 confirment cette diminution et les prévisions pour les prochaines années sont des plus pessimistes<sup>2</sup>. L'origine de ces pertes d'emplois est à rechercher dans deux tendances lourdes auxquelles la quasi totalité des industries agro-alimentaires sont confrontées : restructurations et internationalisation. Dans cette double dynamique, les grands groupes jouent de toute évidence un rôle déterminant.

L'objet de ce chapitre est donc d'examiner les implications de ces grands groupes dans cette dynamique. Deux grandes nations agro-alimentaires, la France et la Grande-Bretagne, illustrent notre démonstration. Nous caractérisons, dans un premier temps, la dynamique d'internationalisation du secteur agro-alimentaire et ses conséquences sur l'emploi en France pour, ensuite, nous attacher au cas britannique. Enfin, nous comparons les situations des deux pays.

### **I. LA DYNAMIQUE D'INTERNATIONALISATION DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE ET SES CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI EN FRANCE**

Dans l'internationalisation de l'économie française, le secteur agro-alimentaire occupe une place de plus en plus importante. Il constitue en effet, depuis plusieurs années, un des principaux postes excédentaires de la balance commerciale française<sup>3</sup>. Outre le commerce, l'internationalisation de l'agro-alimentaire français passe de plus en plus par l'investissement direct international. Les données de la Banque de France indiquent que les flux d'investissements directs entrants et sortants dans le secteur de l'alimentation, des boissons et du tabac sont parmi les plus importants de l'industrie. En 1992, par exemple, ce secteur a reçu 35% des flux d'investissements entrants en France dans l'industrie et a généré 22,4% des flux d'investissements sortants de France de la part de l'industrie.

\*Chapitre rédigé par H. KRIFA et B. De WULF (sections 1 et 3), E. SWINGEDOUW et A. SKINNER (section 2).

<sup>1</sup> Selon les données d'Eurostat, au niveau communautaire, les "produits alimentaires, boissons et tabac" présentaient, en 1993, une production de 457 830 millions d'ECUs, une valeur ajoutée de 101 992 millions, une balance commerciale excédentaire de 8 886 millions et employaient 2 357 000 personnes.

<sup>2</sup> Pour plus de détails cf. Annexe 1 - "Produits alimentaires, boissons et tabac dans l'Union Européenne : principaux indicateurs en prix courants" dans la partie agro-alimentaire du Volume Annexes.

<sup>3</sup> Participent au solde commercial agro-alimentaire de la France, d'une part, l'agriculture et la pêche et, d'autre part, les industries agro-alimentaires. En 1995, par exemple, le solde commercial de l'agro-alimentaire s'est établi à + 51,2 milliards de francs, les IAA comptant pour plus de 60% de ce solde.

La dynamique d'internationalisation qui entraîne le secteur agro-alimentaire, comme d'autres secteurs d'activités en France, est étroitement liée aux transformations structurelles qu'il a connu ces trente dernières années. L'aspect le plus frappant de ces transformations reste le mouvement de concentration du capital. C'est ainsi que des groupes agro-industriels d'une taille de plus en plus importante sont apparus. Et, on sait l'existence d'une corrélation relativement élevée entre la croissance de la taille des entreprises et l'internationalisation de leurs activités. Dans les faits, les groupes sont les principaux agents du mouvement accéléré de mondialisation du secteur. Les analyses consacrées à ce mouvement se limitent souvent à la seule dimension commerciale. Certes l'extension internationale du marché a permis aux groupes agro-alimentaires français de développer leurs exportations. Cependant, cette forme d'internationalisation a généralement débouché sur l'investissement international dont les effets sur l'emploi constituent une question cruciale.

Cette première section traitera de cette problématique eu égard à l'importance du secteur agro-alimentaire français, deuxième employeur national. Ce secteur est en effet en proie à un mouvement accéléré et régulier de disparitions d'emplois depuis le milieu des années 80. Après avoir atteint un pic en 1984 où l'emploi dans les IAA s'élevait à 605 500 personnes, les IAA ne comptent plus, dix ans plus tard, que 551 300 personnes. Ce phénomène paraît en grande partie imputable aux plus grands groupes et aux restructurations de leur filiales, rationalisation indissociable de l'accélération de la mondialisation.

Le lien entre destructions d'emplois et les mouvements profonds qui marquent l'évolution du secteur est difficile à appréhender sur la seule base des données sectorielles générales. Aussi, une série d'enquêtes auprès de grands groupes alimentaires français et étrangers implantés en France (cf. encadré 1) s'est révélée nécessaire. Nous présentons ici les grandes caractéristiques de la dynamique du secteur pour nous intéresser ensuite plus spécifiquement aux résultats de l'enquête.

### **Encadré 1 : Présentation de l'échantillon de groupes agro-alimentaires étudiés<sup>4</sup>**

L'étude de la dynamique d'internationalisation du secteur agro-alimentaire français dans les années 80 et 90, dont nous exposons dans cette section les principales conclusions, s'est fondée sur une démarche méthodologique double :

#### **1) Une étude des principaux indicateurs de l'internationalisation du secteur agro-alimentaire français sur la période. Cette étude repose sur :**

- \* L'analyse des échanges extérieurs et des investissements français à l'étranger et étrangers en France;
- \* L'analyse des principaux acteurs de cette internationalisation, des tout premiers groupes.

#### **2) Une étude plus fouillée de huit grands groupes français et de filiales françaises de groupes agro-alimentaires étrangers, sur la base principale d'enquêtes directes menées auprès de responsables de ces entreprises. Le choix de ces huit groupes s'est fait en fonction des critères suivants :**

- \* La diversité dans les sous-segments d'activités des groupes.
  - ° Deux groupes ont comme activité principale les boissons (Coca Cola et Pernod Ricard);
  - ° Deux groupes sont spécialisés essentiellement dans l'alimentation (Danone et Nestlé) ;
  - ° Deux groupes ont en commun d'être diversifiés (Eridania Béghin Say et Unilever);
  - ° Un groupe a comme activité principale la conserve (Bonduelle);
  - ° Un dernier groupe est spécialisé dans les produits laitiers et a pour spécificité d'être une structure coopérative (Sodiaal).
- \* Ces groupes sont pour la majorité déjà très internationalisés, les autres étant en phase d'internationalisation rapide.
- \* Ces groupes sont de grande taille et déterminent fortement l'internationalisation du secteur agro-alimentaire français.
  - ° Six de ces huit groupes comptent parmi les dix premiers groupes agro-alimentaires français en termes de chiffre d'affaires en 1994.
  - ° Danone fait figure de premier acteur français du secteur quant à l'investissement à l'étranger.
  - ° Eridania Béghin Say et Nestlé (France) se sont classés en 1995 aux deux premières places des filiales étrangères en France en termes de chiffre d'affaires à l'exportation (pour l'ensemble de l'industrie manufacturière).

## **I.1. Les principales caractéristiques de l'internationalisation de l'agro-alimentaire français**

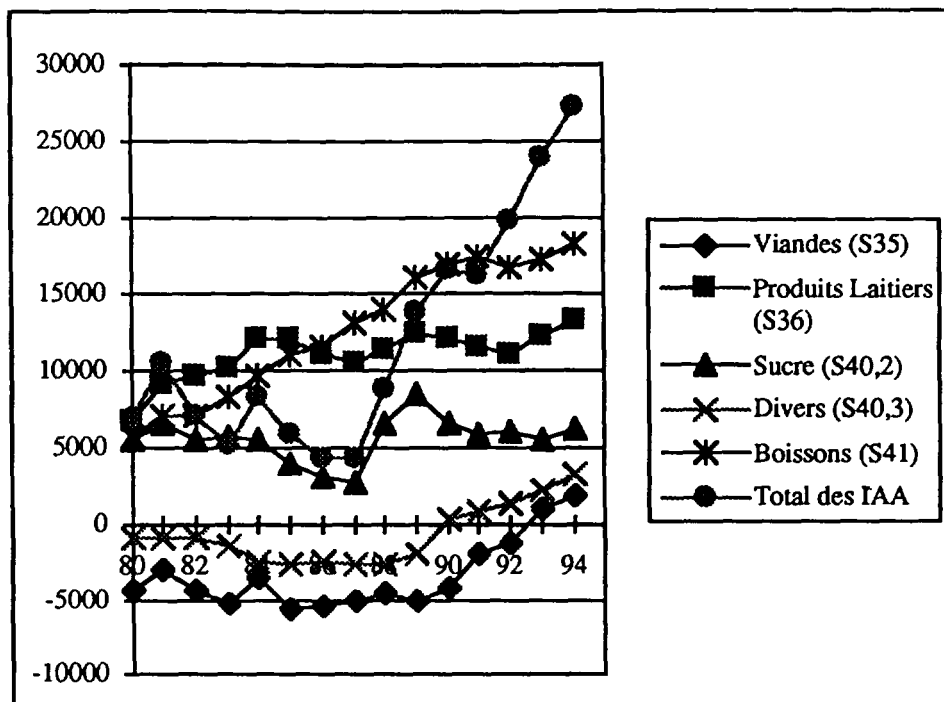
### ***I.1.1. Une internationalisation du capital productif relativement tardive***

Traditionnellement grande exportatrice de matières premières et de vins, la France constitue l'une des plus grandes puissances alimentaires mondiales. Elle se situait en 1994 à la première place mondiale en matière de produits transformés avec 11% du marché devant les Pays-Bas (9,5%) et les États-Unis (9%).

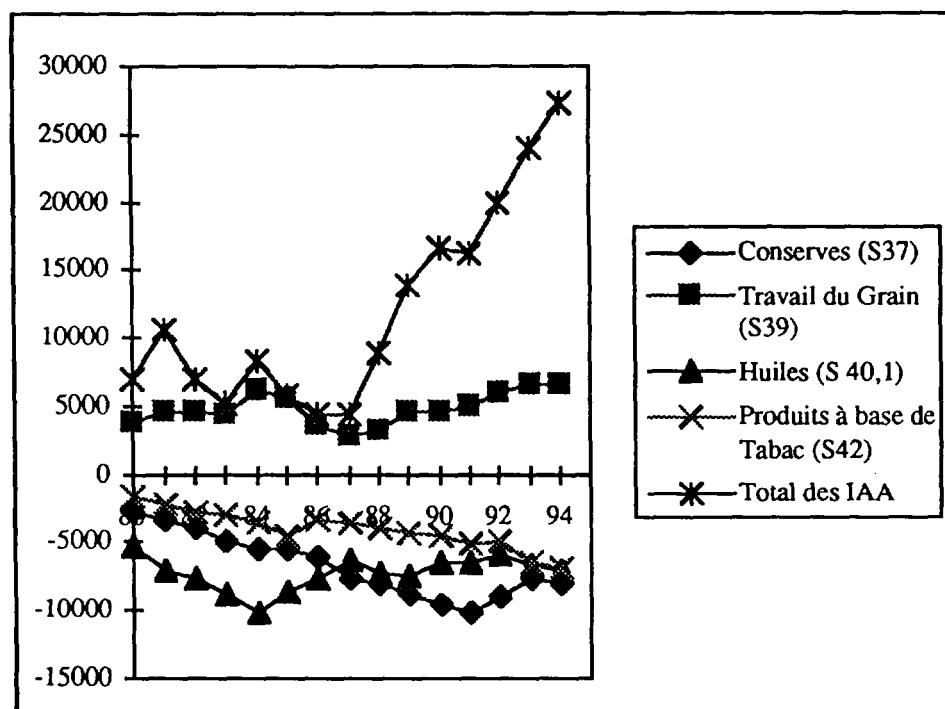
L'évolution des soldes commerciaux des industries agro-alimentaires françaises sur la période 1980-1994 témoigne de performances contrastées selon les branches (cf. Graphiques 1 et 1 bis). En effet, certaines semblent structurellement déficitaires. Ces branches sont celles : des conserves, des huiles, des produits à base de tabac et de la viande (dont les résultats se sont toutefois améliorés en fin de période). D'autres, a contrario, enregistrent des performances très positives, bénéficiant de leur succès à l'exportation. Ce sont par exemple les produits laitiers et les boissons.

<sup>4</sup>Les principales caractéristiques des groupes étudiés sont présentées dans l'Annexe 2: "Présentation des caractéristiques générales des groupes français et des filiales de groupes étrangers de notre échantillon" du chapitre 5 (Volume II: Annexes).

**Graphiques n°1 et 1 bis : Evolution des soldes commerciaux des IAA françaises par type de produits entre 1980 et 1994 (en millions de francs).**



Source : d'après données INSEE, diverses années.



Source : d'après données INSEE, diverses années.

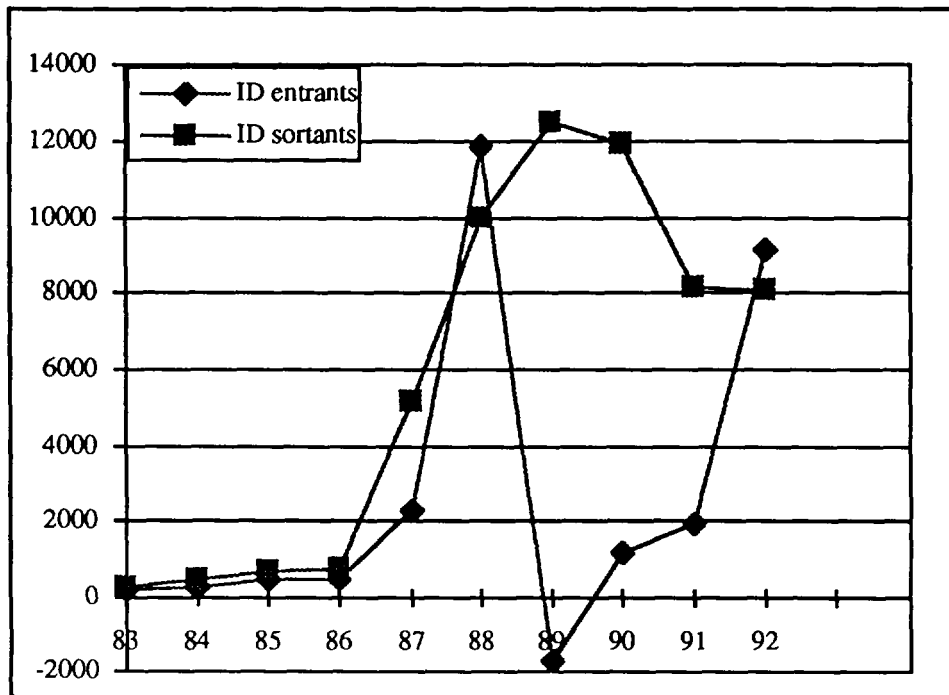
Ces résultats sont en fait l'expression des avantages comparatifs traditionnels dans les produits de première transformation. Dans une économie mondiale où les marchés porteurs sont relatifs

aux produits à plus forte valeur ajoutée, ceci reflète aussi une certaine faiblesse. Ce point faible avait d'ailleurs été relevé en 1986 dans un rapport pour le Commissariat Général du Plan<sup>5</sup>.

La décomposition du solde commercial des IAA françaises par pays sur la période 1988-1994 est la suivante. La balance est excédentaire avec l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne et les Etats-Unis et les NPI d'Asie. Elle est déficitaire avec l'Irlande, le Danemark et le Bénélux. Négatif au début de la période, le solde avec les Pays de l'Est est devenu excédentaire à partir de 1991. L'analyse géographique du commerce extérieur des industries agro-alimentaires<sup>6</sup> montre l'importance des pays européens. Chaque année entre 1982 et 1994, plus de 60% des importations de la France en produits des IAA avaient pour origine la Communauté Européenne. Parallèlement, la destination des exportations de la France en produits des IAA présente sensiblement les mêmes caractéristiques.

Les années 80 marquent un tournant dans l'internationalisation de l'agro-alimentaire français. Comme elles avaient vu progresser considérablement le solde commercial des IAA, c'est à partir de 1985-86 que le secteur connaît un développement accéléré des investissements directs internationaux. C'est également à la même période que les flux d'investissements sortants deviennent nettement supérieurs aux flux entrants (cf. Graphique 2).

**Graphique n° 2 : Les flux d'investissements directs de l'étranger et à l'étranger dans le secteur de l'alimentation, des boissons et du tabac entre 1983 et 1992 (en millions de francs).**



Source : d'après les données de la Banque de France, Balance des paiements, différentes années in OCDE (1994).

Pour caractériser plus en profondeur les investissements français à l'étranger, nous pouvons nous appuyer sur une récente étude réalisée par René-Robert Deloffre (1995) concernant les implantations des IAA françaises dans le monde au 31/12/94. Celle-ci montre que les deux tiers

<sup>5</sup> Commissariat Général du Plan (1986), *Les Industries Agro-alimentaires : des Actions pour l'Avenir*, rapport du groupe de stratégie industrielle n°6, Ministère d'Etat chargé du Plan et de l'Aménagement du Territoire, Ministère de l'Agriculture, La Documentation Française.

<sup>6</sup> Les importations françaises en provenance de la Communauté Européenne progressent régulièrement pour se fixer à 76% des importations totales en 1994. La part des exportations françaises à destination de l'Europe s'est stabilisée depuis cinq ans autour de 69%.

des 1613 implantations recensées par l'auteur ont été réalisées entre 1985 et 1994<sup>7</sup>. Ce résultat atteste du caractère relativement récent de l'internationalisation des IAA françaises par le biais des investissements directs à l'étranger.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette dynamique récente. Le premier est que, pendant longtemps, les firmes agro-alimentaires françaises ont pu se contenter de leur seul marché national suffisamment vaste et porteur. Ce facteur, auquel il faut ajouter un certain nombre de barrières protectionnistes, a permis aux entreprises françaises de se développer pratiquement à l'abri de la concurrence mondiale au contraire d'autres firmes européennes, aujourd'hui leaders mondiaux, qui du fait de l'étroitesse de leur marché d'origine ont dû très tôt chercher des débouchés à l'étranger<sup>8</sup>. Aujourd'hui, la saturation relative du marché des produits alimentaires français explique l'accélération de l'internationalisation d'un certain nombre de ses firmes, la recherche de nouveaux marchés.

En second lieu, l'ouverture des frontières et la création du Marché Unique notamment ont offert de nouvelles opportunités aux IAA françaises mais ont aussi engendré de nouvelles contraintes. Parmi celles-ci, l'exacerbation de la concurrence est déterminante. Cette exacerbation procède de la pénétration de nouveaux concurrents doublée d'une tendance à une structuration oligopolistique. En accord avec la théorie des réactions oligopolistiques, les groupes français ont donc riposté à cette menace en investissant sur le territoire de leur agresseurs. Une citation du Vice-président de Danone, Monsieur Francis Gautier, illustre bien ce phénomène : "*Le développement du groupe à l'échelon européen et hors d'Europe est vite apparu comme une nécessité. En effet, pour concurrencer les grands groupes multinationaux de l'agro-alimentaire, la dimension internationale était nécessaire. Il fallait s'ils opéraient sur les marchés du groupe pouvoir opérer sur les leurs.*" (in "Stratégies Internationales, choix et coûts pour les produits alimentaires transformés", CACEPA, 1988).

Un troisième facteur explicatif de l'implantation internationale de certaines firmes agro-alimentaires relève de la coopération inter-entreprises et du développement de relations de type partenariat. Ainsi, certains groupes se sont internationalisés en suivant un client sur ses marchés à l'étranger. Selon Monsieur Carlo Tarsia, responsable des relations extérieures d'Eridania Béghin Say, sur certains marchés, suivre un client est un des premiers motifs de la mondialisation du groupe. En effet, les produits finaux étant de plus en plus sophistiqués, le transformateur final a besoin de matières premières de plus en plus sophistiquées et dont la qualité est garantie partout dans le monde. Ceci explique que les interlocuteurs habituels du transformateur final le suivent lors de sa mondialisation.

L'accélération ces dix dernières années de l'internationalisation des IAA françaises, dont les principaux facteurs explicatifs ont été présentés dans ce paragraphe, n'est pas un phénomène uniforme. En effet, toutes les branches et les firmes ne sont pas touchées de la même manière par le phénomène.

### *1.1.2. Une diversité de situations sectorielles*

Une deuxième grande caractéristique de l'internationalisation des IAA françaises consiste en une forte concentration sectorielle du phénomène. Le secteur des boissons et celui des produits

<sup>7</sup> La chronologie des implantations à l'étranger des IAA françaises est la suivante :

- Avant 1970: 5%.
- Entre 1970 et 1979 : 11%.
- Entre 1980 et 1984 : 17%.
- Entre 1985 et 1989 : 30%.
- Entre 1990 et 1994 : 37%.

<sup>8</sup> Le suisse Nestlé, dont l'internationalisation remonte pratiquement à sa création, constitue à cet égard un exemple des plus parlant.



laitiers sont particulièrement touchés. Ainsi, plus de 36% et de 19% des implantations étrangères des IAA françaises concernent respectivement ces deux secteurs<sup>9</sup>.

Il ressort également une certaine complémentarité entre le commerce international et l'investissement direct à l'étranger. En effet, si les industries laitières et des boissons sont les principales détentrices d'implantations à l'étranger, elles sont aussi celles dont les excédents commerciaux sont les plus importants (cf. graphiques 1 et 1 bis).

Les raisons de l'implantation à l'étranger varient, par ailleurs, selon le type d'activités. Les IAA, plus en amont, sont souvent contraintes par des coûts de transport élevés (produits pondéreux), même si cette catégorie de contraintes tend à s'infléchir. Plus en aval, les motivations de l'IDI tiennent d'avantage à la nécessité d'être proche de ses clients et de ses consommateurs pour se battre dans la compétition internationale. Les secteurs des boissons et des produits laitiers éclairent bien cette nécessité. De façon générale, les barrières traditionnelles au commerce (coûts de transport, droits de douanes, etc.) diminuant sur des espaces de plus en plus intégrés régionalement, les explications essentielles de l'IDI se trouvent dans le jeu concurrentiel.

Au total, le facteur le plus décisif dans l'agro-alimentaire, comme dans bon nombre d'industries, reste la conquête de parts de marché. L'orientation des IDI en faveur des pays les plus industrialisés et des pays émergents s'explique par leur solvabilité. Ainsi, les implantations étrangères des groupes agro-alimentaires français se situent principalement dans l'Union Européenne.

### *1.1.3. Une orientation géographique marquée par l'ancrage en Europe*

En matière de commerce, l'Europe suivie de très loin par l'Amérique du Nord sont depuis longtemps les partenaires principaux de la France. Elle y dirige l'essentiel de ses exportations de produits alimentaires et la majorité de ses importations est originaire de ces zones. De même, les implantations étrangères des IAA françaises<sup>10</sup> s'y concentrent essentiellement : l'Union Européenne en rassemblant 47% et l'Amérique du Nord 16%. Dans l'Union Européenne, la préférence des groupes agro-alimentaires français en termes d'implantations va à l'Espagne et à l'Italie, au Sud, et à l'Allemagne, la Grande-Bretagne et la Belgique, au Nord.

Cette concentration des implantations dans un marché communautaire peu porteur peut s'analyser comme une faiblesse pour l'IAA française. Néanmoins, ces dernières années, les industries agro-alimentaires françaises ont quelque peu perdu de leur frilosité et ont dirigé une grande partie de leur effort en termes d'IDI vers les économies émergentes d'Asie et d'Amérique du Sud ainsi que vers l'Europe de l'Est. Ainsi, parmi les implantations recensées dans ces zones, 68% dataient de moins de cinq ans pour l'Europe hors Union Européenne; 48% pour l'Asie et 30% pour l'Amérique du Centre et du Sud. Cependant, ces choix de localisation sont surtout le fait des plus grands groupes. Cette faible présence sur les marchés porteur des pays émergents témoigne d'une certaine fragilité dans la compétition mondiale des groupes agro-alimentaires français.

### *1.1.4. Le rôle déterminant des grands groupes*

Cette fragilité est remarquable sur le territoire français. En effet, le classement du Nouvel Economiste montre que pour l'année 1994, parmi les six premières entreprises du secteur alimentaire français, la moitié sont des filiales de groupes étrangers<sup>11</sup>. Parallèlement, au niveau

<sup>9</sup> Une répartition sectorielle plus précise est donnée par l'Annexe 3.1. - "Répartition sectorielle des implantations étrangères des IAA françaises au 31/12/94" dans la partie agro-alimentaire du Volume Annexes.

<sup>10</sup> Pour une présentation détaillée cf. Annexe 3.2. - "Répartition géographique des implantations étrangères des IAA françaises dans l'Union Européenne au 31/12/94" dans la partie agro-alimentaire du Volume Annexes.

<sup>11</sup> Pour plus de détails cf. Annexe 4 - "Les plus grands entreprises du secteur alimentaire français : principaux indicateurs en 1994" dans la partie agro-alimentaire du Volume Annexes.

mondial<sup>12</sup>, seuls des grands groupes comme Danone, LVMH ou Besnier figurent parmi les premières entreprises de leur secteur (Fortune 500, 1994). Ce sont ces grands groupes que l'on retrouve en tête des entreprises agro-alimentaires françaises détenant des implantations à l'étranger. Il est en effet significatif de ne comptabiliser que six groupes français disposant de plus de cinquante implantations hors de la métropole (cf. tableau 1). En outre, seuls deux cent cinquante groupes ou entreprises agro-alimentaires françaises sont concernés par le phénomène (cf. tableau 1).

**Tableau n° 1 : Répartition géographique des implantations étrangères des IAA françaises dans l'Union Européenne au 31/12/94.**

Nbre d'implantations à l'étranger	Nbre de groupes et entreprises françaises dans ce cas	Cumul des implantations	Part dans le nbre total des implantations
Moins de 5	185	418	26%
de 5 à 10	33	235	15%
de 10 à 19	18	240	15%
de 20 à 50	8	200	12%
plus de 50	6	520	32%
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>1613</b>	<b>100 %</b>

Source : nos groupements et calculs d'après R.-R. Deloffre in MOCI du 28/09/95.

Ce tableau nous indique que le degré d'internationalisation des entreprises agro-alimentaires françaises est relativement faible. Rares sont les entreprises ayant des implantations à l'étranger et plus rares encore sont celles dont le nombre est important. Aussi, parmi les quelques firmes agro-alimentaires figurant dans les cent premières mondiales en termes d'actifs détenus à l'étranger, on n'observe aucune entreprise française (cf. tableau 2).

**Tableau n° 2 : Les firmes agro-alimentaires parmi les 100 premières mondiales en termes d'actifs détenus à l'étrangers, 1992.**

(en milliards de dollars et en milliers d'employés)

Rang	Firme	Pays	Actifs étrangers	Total des actifs	CA étranger	CA total	Emploi à l'étranger	Emploi total
7	Nestlé	Suisse	28,7	31,3	37,7	38,4	211,3	218,0
20	Unilever	RU-PB	19,4	24,2	35,0	43,7	247,9	283,2
26	BAT Industries	RU	14,2	43,6	24,1	31,2	183,0	198,0
27	Philip Morris	EU	13,8	50,0	20,0	59,1	70,0	161,0
29	Grand Metro-politan	RU	13,0	16,7	11,2	79,8	-	102,4
34	Seagram	Canada	11,3	11,8	5,9	6,1	9,3	15,8
51	Pepsi Co	EU	9,0	21,0	5,4	22,0	82,0	372,0
87	Sara Lee Corporation	EU	5,3					

Source : d'après UNCTAD, Division on TNCs and Investments in "World Investment Report, 1994".

Ce retard d'internationalisation sur leurs homologues étrangers se vérifie pour notre échantillon. En effet, Danone, Pernod et les autres restent très ancrés sur le territoire national où plus de 40% de leur chiffre d'affaires est encore réalisé. A l'inverse, pour les étrangers Nestlé, Unilever et Coca Cola, la part de leur économie d'origine dans leur chiffre d'affaires est faible (cf. tableau 3).

<sup>12</sup> Le classement des 10 premières entreprises agro-alimentaires mondiales en 1993 et 1987 est donné dans l'Annexe 5 de la partie agro-alimentaire du Volume Annexes.

**Tableau n° 3 : Répartition du CA des groupes de notre échantillon (1994)**

Firme	Nationalité	Part du CA réalisé dans le pays d'origine	Part du CA réalisé dans le reste du monde
Danone	F	45,3 %	54,7 %
Sodiaal	F	76 % (1)	24 %
Permod Ricard	F	42 %	58 %
Unilever (groupe)	RU-PB	53 % (2)	47 %
Coca Cola (groupe)	EU	21 %	79 %
Nestlé (groupe)	Suisse	2 % (3)	98 %
Eridania Béghin Say	F (4)	20,8 %	79,2 %

(1) Inclus Yoplait SA, Cedilac SA, Ideval SA et Sodiaal Industrie SA.

(2) Europe

(3) Chiffres 1992 pour Nestlé Suisse.

(4) EBS est une filiale de l'italien Ferruzzi - Montedison.

Source : nos calculs sur la base des enquêtes et des rapports d'activité des groupes.

De cette sous-section, il ressort que la mondialisation "accélérée" que connaît le secteur agro-alimentaire français est très largement portée par les grands groupes. Ils sont en effet les principaux acteurs des échanges et des investissements à l'étranger. C'est pourquoi une analyse des grands modèles d'expansion internationale développés par ces groupes paraît nécessaire pour comprendre les facteurs de destruction et/ou de création d'emplois liés à ces stratégies.

## I.2. Firmes agro-alimentaires et grands modèles d'internationalisation

Les stratégies d'internationalisation des firmes multinationales, de façon générale, ont évolué au cours du temps. Ainsi, et ceci a été exposé dans la partie théorique de cette étude, on peut mettre en évidence trois grands modèles d'organisation spatiale : l' "international" et le "multidomestique" qui ont dominé jusqu'à la fin des années soixante-dix et le "global" qui émerge depuis les années quatre-vingt. Nous savons également que toutes les FMN ne sont pas également engagées dans ce processus de globalisation. Il existe en effet de fortes disparités dans les stratégies d'internationalisation notamment selon les secteurs, les produits, l'histoire ou les nationalités des firmes. Nous nous proposons ici de voir quelle a été la voie suivie par les industries agro-alimentaires, en d'autres termes quelles stratégies d'internationalisation ont été adoptées et comment elles ont évolué récemment.

### I.2.1. Principales caractéristiques des stratégies d'internationalisation des grands groupes agro-alimentaires jusqu'aux années quatre-vingt

Avant d'étendre leurs activités à l'étranger, la plupart des principales FMN alimentaires se sont développées, parfois pendant plus d'un demi siècle, sur la base de leur marché national d'origine. Et, c'est seulement à la fin des années cinquante que beaucoup d'entre elles ont entrepris leur expansion internationale. Toutefois, avant la première guerre mondiale déjà, les plus anciennes possédaient des activités à l'étranger, surtout commerciales <sup>13</sup>. Ceci étant, nombre des premières filiales de production ont été établies à la veille de la deuxième guerre mondiale. Ces années sont marquées par l'hégémonie des firmes anglo-saxonnes en matière d'investissement international.

L'investissement étranger des IAA américaines s'est d'abord dirigé vers des pays culturellement proches : le Canada, la Grande-Bretagne (et les pays du Common Wealth). A partir des années

<sup>13</sup> Par exemple : ° Unilever (créée en 1929, résultat de la fusion entre une firme britannique Lever et une firme hollandaise) s'est intéressée dans les années 1930 aux marchés prometteurs d'Asie et d'Afrique occidentale où elle pouvait disposer de ressources "inépuisables" pour approvisionner ses huileries et savonneries.

° Nestlé (firme suisse créée en 1905) avait déjà à la même époque des centres de production de chocolat en Nouvelle-Zélande, en Espagne, en Argentine et au Brésil.

° Heinz (firme américaine créée en 1869) a installé sa première usine en Grande-Bretagne dès 1905, et, à la veille de la deuxième guerre mondiale, près de 25% de son chiffre d'affaires provenait de ses filiales du Royaume Uni, du Canada et d'Australie.

1950-1955, l'expansion internationale des firmes agro-alimentaires américaines se dirige principalement vers les pays d'Europe Continentale. La France a particulièrement attiré l'attention des firmes américaines de l'agro-alimentaire. C'est en effet le deuxième secteur privilégié en France par les investisseurs américains après l'automobile. Ainsi, les filiales françaises de Cargill, de Kraft General Foods, d'Unisabi, de Coca Cola, de Mars, de CPC International faisaient partie des cinquante principales filiales françaises de groupes américains en 1992.

En matière d'organisation spatiale, on retrouve pour l'agro-alimentaire les grands modèles génériques.

**\* Le "Modèle International" : modèle dominant jusqu'aux années 40.**

Avant la seconde guerre mondiale, le modèle international est prépondérant. En effet, l'internationalisation de la plupart des entreprises agro-alimentaires se caractérise par la recherche d'inputs à l'étranger et/ou l'extension de leurs marchés à l'étranger. On peut scinder cette période en deux grandes époques. La première, avant la révolution industrielle, a donné naissance à des "multinationales primaires". Ce qualificatif tient du fait que leur raison d'être était la nécessité de se procurer à l'étranger des matières premières ou des produits n'existant pas dans leur pays ou continent d'origine, l'Europe. Ce sont les Grandes Compagnies. La deuxième époque, allant du milieu du XIXe siècle au début du XXe, voit apparaître des multinationales reposant sur l'innovation et la substitution d'exportations. Ainsi, les visées internationales ont entraîné des investissements directs à l'étranger pour exploiter des sources d'approvisionnement en matières premières et/ou pour établir des filiales commerciales chargées de vendre les produits de la société sur les marchés locaux. Mais, c'est surtout pour éviter les barrières douanières et prévenir les politiques protectionnistes, que les industriels vont installer des usines de production à l'étranger <sup>14</sup>.

**\* Le "Modèle Multidomestique" : modèle dominant jusqu'aux années 80.**

Après la seconde guerre mondiale, avec la domination des entreprises américaines, c'est le modèle multidomestique qui prévaut dans l'agro-alimentaire comme dans la plupart des autres industries. Dans l'agro-alimentaire, l'adoption de ce type de stratégie reposant sur les avantages de la différenciation géographique des biens offerts sur chaque marché se justifiait particulièrement par le cloisonnement des marchés, les réglementations nationales spécifiques et les particularités culturelles dans le domaine alimentaire. Les implantations à l'étranger se faisaient en fonction de l'importance du marché en termes de revenus et de rentabilité. Les produits et le message publicitaire étaient adaptés au pays en fonction des goûts et des modes de consommation. Dans ce modèle, les unités de productions sont dimensionnées pour servir le marché national et les filiales nationales sont assez autonomes. En matière d'emploi, l'effet volume est réel et le modèle de gestion de l'emploi est calqué sur le mode du pays d'implantation et plus précisément de l'activité en question. Les dépenses de formation et les salaires sont d'un niveau comparable à ceux pratiqués chez les confrères (filiales de multinationales ou pas). Le modèle multidomestique est encore très présent dans le secteur agro-alimentaire à ce jour. Toutefois, à l'instar du secteur automobile mais avec un léger retard, certaines firmes agro-alimentaires ont adopté récemment des politiques et une structuration à l'échelle internationale de type global.

***1.2.2. La nouvelle tendance des années 90 : le "Modèle Global".***

Les années quatre-vingt dix ont marqué un changement dans les stratégies d'internationalisation des grands groupes agro-alimentaires. Celles-ci sont de plus en plus globales. Parmi les caractéristiques du modèle "global", certaines se retrouvent ou commencent à être adoptées par de nombreuses entreprises agro-alimentaires. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 et comme l'explique Krugman (1995) pour le secteur automobile, la globalisation se caractérise

<sup>14</sup> Par exemple, Jurgens, un des ancêtres d'Unilever, a implanté une usine en Allemagne à Goch devant la menace pour ses exportations que constituaient les mesures protectionnistes instaurées par Bismarck en 1887.

par le développement du commerce intra-industrie entre pays développés du fait de l'exploitation par les firmes des économies d'échelle dans des marchés habilement différenciés. Krugman avance également que les produits d'aujourd'hui nécessitent plus d'étapes de production que par le passé et que ces étapes sont souvent réalisées dans des pays différents, développant ainsi le commerce intra-firme. De nombreux éléments montrent que les plus grandes firmes agro-alimentaires mondiales tendent vers ce modèle. Ainsi, dans notre échantillon, des firmes comme Nestlé ou Unilever dont l'avantage compétitif repose largement sur leurs capacités en matière de conception et de commercialisation "assemblent" des ingrédients qui sont recherchés à un niveau supranational (régional ou global). Plus largement, la plupart des firmes étudiées tendent à (et sont parfois largement engagées dans les processus suivants) :

- spécialiser /rationaliser leurs unités de production à l'intérieur de grandes zones en fonction de leurs compétences, niveaux de rentabilité, de coûts, etc.
- dimensionner leurs usines pour fournir un marché plus large que le marché national et en conséquence de quoi les échanges intra-groupe se développent;
- gérer leurs marques et leurs opérations de marketing et de publicité à un niveau de plus en plus mondial (cf. encadré 2);
- etc.

#### **Encadré 2 : Une gestion de l'image et des marques à l'échelle mondiale**

Au niveau mondial, on constate le pouvoir croissant des grandes marques internationales. Les enquêtes du Boston Consulting Group montrent que, sur vingt-deux secteurs de consommation courante, dix-neuf des marques qui dominaient le marché américain en 1925 avaient maintenu leur leadership en 1985. L'agro-alimentaire a inventé la marque absolue et un produit global : Coca-Cola. Mais plus une marque est forte et plus il faut faire du marketing, celui-ci ne comprenant pas simplement la publicité mais aussi le merchandising, le packaging, les coupons de réduction (surtout aux États-Unis et de plus en plus en Europe). Utilisée pour gagner des parts de marché, cette dernière technique n'est cependant pas toujours efficace, comme l'ont constaté Pepsico et Coca-Cola en 1988-89. Les deux concurrents sont sortis d'une bataille d'un an et demi, dévastatrice pour leurs marges, avec des positions sur le marché des soft drinks (respectivement 29 % et 32,5 %) qui n'ont pas varié.

En matière de gestion des marques, une tendance nette se dessine dans l'agro-alimentaire. Cette tendance est une concentration des marques à l'échelle mondiale. Les groupes sélectionnent, dans leur portefeuille, les marques les plus connues internationalement et les plus rentables. Ce mouvement de concentration des marques permet aux **groupes de réaliser des économies d'échelles dans les usines et de gérer sur un espace élargi leurs dépenses publicitaires**. Parmi les groupes ayant procédé à l'élimination de marques, on peut citer Nestlé qui, en France, a fait disparaître la marque Chambourcy au profit de sa marque générique Nestlé au niveau mondial pour les produits frais. Le français Danone a fait de même en remplaçant la marque l'Alsacienne par Lu.

Les plus grandes firmes multinationales agro-alimentaires sont largement engagées dans ce processus de globalisation où il s'agit peut-être moins de s'étendre que d'optimiser au mieux ses activités à l'échelle mondiale. Il convient, après cette présentation des grands traits des modèles d'internationalisation, d'étudier le lien des logiques stratégiques des groupes agro-alimentaires à l'emploi dans le cas français.

### Résumé des trois grands modèles d'expansion internationale dans le cas des firmes agro-alimentaires de notre échantillon

Modèle	Caractéristiques des stratégies de développement		Caractéristiques de la stratégie spatiale		Exemple de firmes
International	Objectifs	Satisfaire une demande homogène sur des marchés géographiques différents le plus longtemps possible	Objectifs	Exploiter les avantages comparatifs des Nations en termes d'offre du pays d'origine, de demande pour les marchés étrangers. Les dotations initiales déterminent les échanges.	SODIAAL
	Compétition	Fondée sur les économies d'échelle, car les avantages compétitifs reposent sur les coûts	Modalités	Commerce de produits, de savoir-faire (ventes de licences, accords, etc.)	
	Gestion de l'incertitude	Par les stocks	Type d'organisation	Structure pyramidale forte	
Multidomestique	Objectifs	Satisfaire une demande sur de nombreux pays mais différenciée localement	Objectifs	Exploiter les avantages de localisation dans chaque pays (coûts, demande); minimiser les coûts de transaction en raison des politiques protectionnistes, des droits de propriété spécifique, etc.	BONDUELLE PERNOD-RICARD DANONE (Ces deux dernières sont en passe de devenir globales). ERIDANIA BÉGHIN-SAY
	Compétition	Fondée sur la différenciation mais sur des marchés segmentés géographiquement	Modalités	Création de filiales à l'étranger sous les lois locales, intégrant les spécifications de la demande locale	
	Gestion de l'incertitude	Par les stocks	Type d'organisation	Hiérarchie faible	
Global	Objectifs	Satisfaire une demande mondiale segmentée	Objectifs	Exploiter les avantages des économies d'échelle et de l'organisation en réseau; s'affranchir des contraintes d'approvisionnement; etc.	UNILEVER COCA COLA (Lesquelles se définissent comme des multinationales multi-locales) NESTLÉ
	Compétition	Fondée sur la différenciation avec un marketing mondialisé	Modalités	Abandon de la référence nationale : concentration et spécialisation des sites de production, des activités, etc.	
	Gestion de l'incertitude	Par la réactivité : flexibilité, production allégée...	Type d'organisation	Firme réseau	

NB : Pour plus de détails sur les stratégies de chacune de ces firmes voir les études de cas présentées en annexe 7, dans le chapitre 5 du Volume II (Annexes).

### I.3. Logiques stratégiques des grands groupes agro-alimentaires et emploi. Quelles conclusions dans le cas français ?

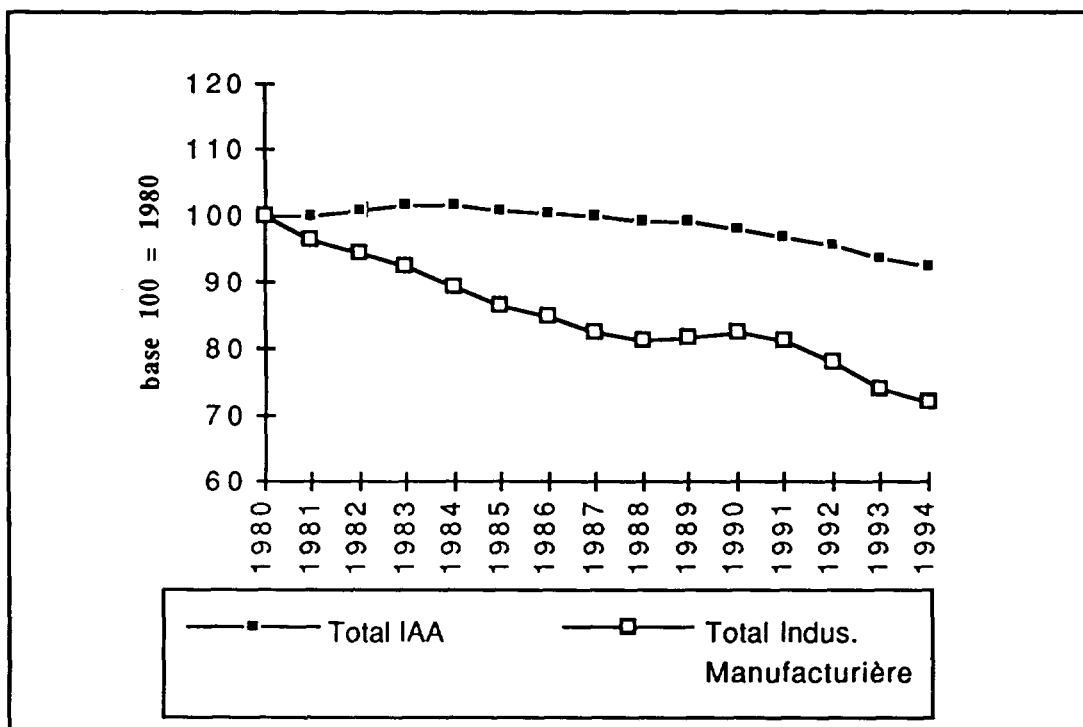
Il est certes difficile d'identifier le rôle spécifique des stratégies d'internationalisation des firmes dans l'évolution récente de l'emploi dans le secteur agro-alimentaire dans le cas français. Les évolutions qu'a connu l'emploi dans le secteur est la résultante de nombreux facteurs. Toutefois, même si jusqu'à présent l'internationalisation et les nouvelles stratégies d'expansion internationale ont eu un rôle secondaire dans la plupart des activités agro-alimentaires, elles risquent d'avoir un impact beaucoup plus grand ces prochaines années par la diffusion et le développement de ces pratiques dans un contexte de mondialisation.

#### I.3.1. L'évolution de l'emploi dans les industries agro-alimentaires en France depuis 1980

Dans de nombreux pays, la rationalisation de l'emploi est un élément typique des industries agro-alimentaires des années quatre-vingt et quatre-vingt dix.

En France, elles ont perdu plus de 54 000 emplois entre 1984 et 1994, soit une perte de 9% (INSEE, 1995). Cette réduction reste toutefois très inférieure à celle qu'a connue l'industrie manufacturière française dans son ensemble qui, sur la même période, a vu reculer l'emploi de 19%. L'aggravation de la situation du secteur agro-alimentaire s'opère surtout après 1990. En effet, entre 1991 et 1994, l'industrie agro-alimentaire a supprimé 3,5 fois plus d'emplois qu'au cours de la décennie précédente (respectivement - 33 400 emplois entre 1991 et 1994 contre - 9 800 entre 1980 et 1990).

#### Graphique n° 3 : Evolution comparée de l'emploi dans les IAA et les industries manufacturières entre 1980 et 1994.



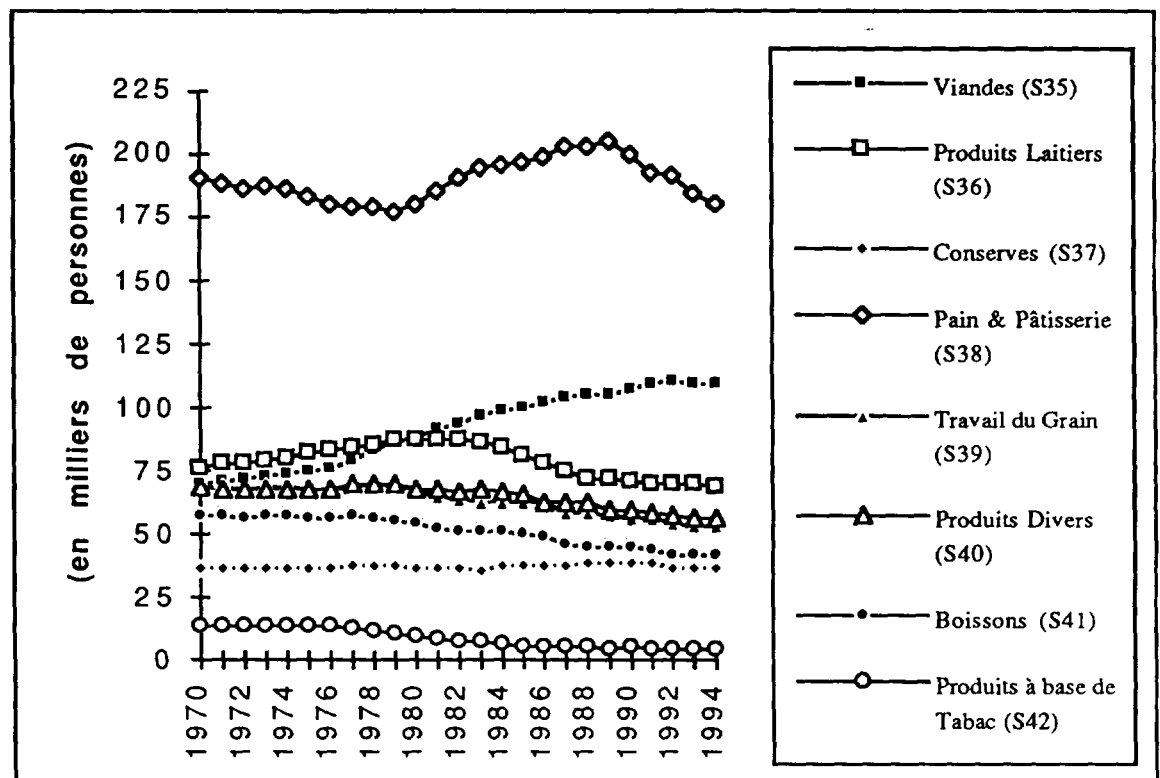
Source : INSEE Résultats, 09/95, Système Productif, "Les IAA en 1994", n°88/89.

Les situations sont cependant contrastées selon les branches et le statut des entreprises. Jusqu'en 1984, les coopératives ont connu une baisse légèrement moins rapide que l'industrie

privée. Plus récemment, le secteur coopératif a toutefois entrepris de fortes compressions d'effectifs<sup>15</sup>.

L'analyse par branche (cf. graphique 4) montre que l'abattage de bétail et de volailles a vu ses effectifs croître d'environ 22% entre 1980 et 1994<sup>16</sup>. Une hausse soutenue de la consommation de viande et le fait que l'abattage de bétail est encore peu touché par l'automatisation explique cette progression de l'emploi. Mais cette bonne performance en terme d'emplois pourrait être remise en cause par les problèmes récents liés à l'encéphalopathie spongiforme bovine, dite "maladie de la vache folle". Et surtout, elle ne compense pas les réductions importantes dans les autres branches (hors boulangeries), en particulier dans les industries laitières. Restructurations industrielles et concentrations font que ces dernières ont perdu près de 20 000 emplois sur la période.

**Graphique n° 4 : L'emploi dans les IAA par branche entre 1980 et 1994.**



Source : d'après INSEE Résultats (1995), Les industries agro-alimentaires en 1994.

Dans cette réduction de l'emploi, les filiales des grands groupes agro-alimentaires multinationaux ont joué un rôle important. Dans ce processus, gestion serrée de l'emploi, logique productiviste et passage de stratégies multidomestiques à des stratégies globales se sont combinés dans la quasi totalité des firmes de notre échantillon.

### *1.3.2. Gestion serrée de l'emploi et logique productiviste des grands groupes agro-alimentaires*

Pratiquement tous les groupes de notre échantillon ont opéré des réductions d'effectifs sur le sol français (cf. tableau 5). Ainsi, Nestlé France tend à supprimer chaque année depuis le début des

<sup>15</sup> cf. Annexe 6 - "Principales suppressions d'emplois annoncées dans l'agro-alimentaire en 1992" dans la partie agro-alimentaire du Volume Annexes.

<sup>16</sup> Une hausse soutenue de la consommation de viande et le fait que l'abattage de bétail est encore peu touché par l'automatisation explique cette progression de l'emploi.



années quatre-vingt dix environ 1 000 emplois. Et, lorsque l'effectif s'accroît, c'est souvent suite à des opérations de rachats d'entreprises existantes. La gestion serrée de l'emploi des groupes passe, outre les réductions d'effectifs, par une plus grande flexibilité et une meilleure utilisation de la main d'oeuvre.

**Tableau n° 5 : Evolution récente de l'effectif français des groupes de notre échantillon**

Groupe	1990	1994
Bonduelle	Non communiqué	environ 3 000
Coca Cola	environ 1 600	plus de 2 300
Danone	26 550 (1)	26 518
Eridania Béghin Say	Non disponible (2)	5 178 (3)
Nestlé France	environ 20 000 (4)	13 812
Pernod Ricard	6 650	4 740
Sodiaal	Non disponible	Non disponible
Unilever France	8 676	13 163 (5)

(1) En 1991.

(2) Encore Béghin Say en 1990. Les apports d'actifs d'Eridania à Béghin Say a eu lieu en 1992..

(3) En 1993.

(4) A la fin des années 80.

(5) Cette forte hausse des effectifs est due au rachat de la société Ortiz-Miko qui compte plus de 4 000 personnes. A périmètre constant, les effectifs en France d'Unilever sont passés de 7 656 en 1990 à 7 594 en 1994 (données Syndex, 1995).

Source : nos entretiens et données diverses groupes.

A la question du lien entre cette contraction de l'emploi en France et les stratégies d'internationalisation des groupes, les réponses des dirigeants enquêtés se résument comme suit.

- La réduction des effectifs est plutôt à imputer au processus de modernisation mis en place dans les industries agro-alimentaires en général et aux nouvelles technologies plus économes en emplois et plus productives. En fait, elle procède simplement de l'évolution normale du capitalisme qui fait qu'en situation de concurrence les entreprises cherchent à améliorer leurs techniques de production, c'est à dire à produire toujours plus avec toujours moins notamment de personnel. Ainsi, selon Monsieur Bourreau, responsable du personnel d'Unilever France, *"Le progrès technique a toujours été destructeur d'emplois existants et le problème, aujourd'hui, est de trouver les technologies, les activités, les produits nouveaux qui créeront les emplois nouveaux."*

- La réduction des effectifs découlerait également d'une pression plus vive en faveur de la baisse des prix du fait des distributeurs (cf. encadré 3) et des consommateurs qui fait que les entreprises, pour conserver leurs marges, doivent abaisser leurs prix de revient. La relative cherté de la main d'oeuvre favoriserait l'emploi de technologie plus capitalistique.

- Le retard vis à vis des concurrents en termes de productivité et de rentabilité est également invoqué dans la responsabilité des destructions d'emplois notamment de la part des entreprises françaises.

- La réduction des emplois dans les groupes ne serait en partie qu'un transfert vers d'autres secteurs d'activités du fait de l'externalisation, la sous-traitance de plus en plus utilisée pour certaines fonctions qui ne concernent pas directement le métier, la compétence de base du groupe. Ainsi, les activités de nettoyage, de maintenance, de gardiennage et de transport ont été partout externalisées. Et, de plus en plus, c'est au tour des opérations de recrutement, de travaux de secrétariat, d'accueil, etc.

Ainsi, pour la plupart des dirigeants des groupes de notre échantillon, l'internationalisation n'est pas la cause essentielle des destructions d'emplois et il leur semble impossible de

distinguer entre modernisation-restructuration et internationalisation des activités de la firme. Toutefois, il ressort de ces entretiens et de notre analyse que le changement de nature des stratégies internationales de ces firmes laissent présager un certain nombre d'impacts sur l'emploi pour les prochaines années.

### **Encadré 3 : Le point de vue de trois grands groupes agro-alimentaires sur la grande distribution**

Lors des interviews que nous avons menées en France auprès de responsables/ de cadres de grands groupes agro-alimentaires français et étrangers dans le cadre de cette étude, la question de leurs rapports avec la grande distribution (GD) a été soulevée. Les réponses à cette question expriment l'idée de sa toute puissance et de sa responsabilité dans les restructurations opérées par les industriels de l'agro-alimentaire ces dernières années. Trois citations extraites de ces entretiens peuvent l'illustrer.

"Avec la grande distribution, on n'impose pas quelque chose. En France, même une société comme la nôtre, n'impose rien. On travaille en partenariat."

"La GD, en faisant pression sur les prix et en exerçant cette pression sur les producteurs, a été un énorme facteur de réduction d'emplois en France. [...] Les fournisseurs, ne pouvant pas baisser leurs prix ont essayé de baisser leurs coûts via la fermeture d'usines, la rationalisation de la production. Si cela a, d'une part, permis de rendre l'industrie française plus compétitive, cela s'est, d'autre part, accompagné de transferts de profits entre industriels et grande distribution."

"Nos responsables de vente des produits de grande consommation sont tous les ans en négociation avec les distributeurs pour que nos produits soient référencés, bien présentés, etc. Et ça coûte cher. Ce sont des acheteurs plus que des vendeurs. Pas tous, mais beaucoup. Il y a des pressions considérables sur l'achat qui a des effets bénéfiques et maléfiques à mon sens."

### ***1.3.3. Implications pour l'emploi du passage du multidomestique au global dans l'agro-alimentaire***

Pendant de nombreuses années les firmes multinationales agro-alimentaires ont été structurées pays par pays. Or, depuis quelques années, des stratégies plus globales sont mises en place par les firmes du secteur. Ces stratégies se traduisent par la fermeture de sites et la consolidation dans des usines, moins nombreuses et plus efficaces, d'opérations auparavant fragmentées. L'objectif est de réaliser des économies d'échelle dans la production et la distribution. Ainsi, un système de production internationale intégrée émerge dans le secteur agro-alimentaire ou du moins chez certaines grandes entreprises du secteur. L'impact sur l'emploi du passage de stratégies multidomestiques à des stratégies plus globales semble, pour le moment, encore très difficile à mesurer dans le cas de l'industrie agro-alimentaire. En effet, peu de firmes dans ce secteur sont vraiment concernées et le phénomène est récent. Toutefois, si on s'appuie sur l'étude des firmes de notre échantillon, ce passage risque d'entraîner des effets des types suivants :

- La globalisation entraînera la poursuite des fermetures d'unités et des pertes d'emplois dans les firmes du secteur et notamment dans les multinationales étrangères implantées de longue date<sup>17</sup>;
- La globalisation augmentera la division internationale du travail à l'intérieur des groupes et donc le commerce intra-groupe<sup>18</sup>;

<sup>17</sup> La stratégie de globalisation de l'anglo-néerlandais Unilever dans la deuxième moitié des années 80, par exemple, s'est traduite par 80 cessions d'entreprises et 160 rachats, un recentrage de ses activités et une spécialisation-restructuration de ses sites de production à l'échelle mondiale. Cette rationalisation devrait encore se poursuivre dans les prochaines années. En France, de 1984 à 1989, Unilever a vu ses bénéfices s'accroître de 500%, son chiffre d'affaires de 130% alors que ses effectifs diminuaient de moitié.

<sup>18</sup> Comme nous l'avons illustré dans l'encadré 4, les groupes alimentaires tendent à spécialiser leurs usines sur une base plus large que celle du territoire national. Ainsi, on observe une redistribution des activités à l'intérieur des unités productives des groupes et le développement des échanges intra-groupes (surtout de produits finis). Ainsi, chez Astra Calve (Unilever), dans le domaine de la fabrication de la margarine existaient sur une ligne trois usines : une aux Pays-Bas, une en Belgique, et une en France. Chacune fabriquaient tous les types de margarine. Récemment, la

- Elle induit la réduction du nombre des fournisseurs, sous-traitants ou collaborateurs et le développement de relation de type partenariat<sup>19</sup>;

- Elle implique le développement des relations horizontales inter-firmes du type alliance de coopération notamment entre grands groupes par ailleurs concurrents<sup>20</sup>.

Ces effets ne sont donc pas tous négatifs et se feront ressentir tant de façon quantitative que qualitative. Les pays ne sont ou ne seront, semble-t-il, pas touchés de la même manière selon, d'une part, leur degré d'engagement dans le processus de globalisation et selon leurs avantages compétitifs et la taille de leur marché. La France a cet égard devrait ressentir fortement les transformations du passage à des stratégies globales. En effet, les plus grandes firmes agro-alimentaires françaises comblent actuellement leur relatif retard d'internationalisation et poursuivent leur processus de rationalisation et de redéploiement de leur appareil productif sur le sol national et à plus grande échelle<sup>21</sup>. Et, pour certaines de ces firmes, le dilemme entre gestion économique et sociale se pose avec plus d'acuité. Danone illustre bien ce problème (cf. Annexe 7.3. du chapitre 5, Volume II). Par ailleurs, grande terre d'accueil des investisseurs étrangers de l'agro-alimentaires du fait de la taille de son marché, la France pourrait subir des désinvestissements de la part de ces firmes car dans le mouvement de globalisation, comme l'explique Monsieur Maucher (PdG de Nestlé) : "*Afin de tirer au mieux partie des économies d'échelle, nous séparons les sites de production des bassins de consommation, ce qui grâce à l'informatique moderne ne constitue plus un obstacle (Maucher, 1995, p29)*". Ainsi, pour la majorité des firmes étrangères de notre échantillon, un mouvement de rationalisation des activités françaises entraînant une réduction des effectifs a été opéré, lequel pourrait être accentué par celui à l'échelle européenne qui semble être l'option des groupes pour ces prochaines années.

décision de les spécialiser sur certains types de produits a été prise pour une meilleure rentabilité. Donc, il y a eu des transferts de production qui se sont réalisés entre les trois usines. La fabrication des margarines destinées aux artisans et industriels a été confiée à l'usine belge qui, en contrepartie, a arrêté la fabrication de la margarine destinée aux consommateurs laquelle a été répartie entre les Pays Bas et la France. Par chance, l'usine française a perdu 30 000 tonnes et en a récupéré 30 000.

<sup>19</sup> En matière de réduction du nombre de collaborateurs, le cas de la compagnie Coca Cola est tout à fait évocateur. En effet, depuis une quinzaine d'années, pour une meilleure rentabilité, la Compagnie Coca Cola a réduit le nombre de ses embouteilleurs. Coca a eu jusqu'à 3 000 embouteilleurs répartis dans toutes les villes des Etats-Unis, et 130 en Allemagne. Aujourd'hui, il en reste treize en Allemagne et une trentaine aux USA. De plus, le groupe a pris des participations provisoires dans une soixantaine d'entre eux et a sélectionné une dizaine d'embouteilleurs comme fer de lance de son expansion mondiale.

<sup>20</sup> Les formes de partenariats inter-groupes dans l'agro-alimentaire sont nombreuses. Les unes sont de type circonstanciel. C'est le cas de l'association de Nestlé et de Danone dans le rachat de l'entreprise d'Etat tchécoslovaque Cokoladovny, le suisse conservant l'activité chocolat et le français l'activité biscuit. Les autres ont pour objectif de valoriser des complémentarités en termes de produits et/ou de marchés. C'est le cas de l'association de Coca Cola et de Nestlé pour promouvoir des boissons rafraîchissantes à base de thé et de café ou encore de l'union de Nestlé et Général Mills pour attaquer le marché européen des céréales pour petit-déjeuner.

<sup>21</sup> Cf. les cas Danone, Bonduelle, Pernod Ricard, Sodial, etc. dans la partie agro-alimentaire du Volume Annexes.

#### **Encadré 4 : Deux exemples de rationalisation de l'outil de production et leur conséquences sur l'emploi**

La quasi totalité des firmes de notre échantillon est engagée depuis plusieurs années dans un processus de rationalisation de leur outil de production à plus ou moins grande échelle. On ne compte plus les cessions d'activité, les fermetures de sites, les regroupements et transferts de production à l'intérieur des usines des groupes.

##### **\* Unilever ou comment être plus productif en fusionnant ses activités crème glacée**

Depuis la fin des années 80, l'anglo-néerlandais Unilever cherche à renforcer sa position de leader mondial sur le marché des crèmes glacées, jugé porteur en Europe. Pour se faire, Unilever utilise et développe des marques transnationales (bâtonnets Max, Viennetta, etc.) et surtout utilise la croissance externe. **En 1994, le groupe a racheté le glacier Ortiz-Miko pour deux milliards de francs. A la suite de ce rachat, la multinationale a procédé à la fusion de ses usines de glaces en France.** Les usines anciennes situées dans les centres-villes de Saint Dizier et de Longjumeau ont été fermées. Ainsi, à Saint Dizier, est née l'usine de crème glacée du groupe la plus moderne d'Europe. **Mais en permettant des gains de productivité et un abaissement des coûts de production substantiels, la fusion a aussi supprimé 200 emplois.** D'autres changements en matière de travail et de gestion de l'emploi s'observent également. La modernisation et l'automatisation a fait que le travail des opératrices a évolué vers un travail de surveillance, de contrôle de qualité et d'entretien. Par ailleurs, pour gérer la saisonnalité de cette activité, Unilever a signé avec ses salariés un accord d'annualisation du temps de travail. En période de pic, entre janvier et juin, le temps de travail hebdomadaire peut aller jusqu'à 48 heures. En période creuse, entre juillet et décembre, il peut descendre à 24 heures.

##### **\* Nestlé : en marche vers la rationalisation à l'échelle européenne ?**

Aux dires de son PdG, **Helmut Maucher, la mondialisation est le défi des années à venir pour les firmes de l'agro-alimentaire. En conséquence de quoi, il juge indispensable pour son entreprise de "réorganiser ses structures de production, non seulement au sein de ses marchés intérieurs comme l'Union Européenne mais aussi à plus long terme en dehors de ces marchés. deux impératifs se dessinent de plus en plus nettement : les économies d'échelle et la spécialisation des unités de production. Il en résulte un fossé grandissant entre lieux de production et lieux de vente."** En France, au niveau national, la rationalisation a été entamée depuis plusieurs années et on estime qu'elle est à peu près terminée. La nouvelle phase serait celle de la rationalisation à l'échelle européenne. En France, sur un plan purement national, Nestlé a opéré dernièrement des restructurations importantes. Par exemple, des fermetures de sites ont été effectuées; en 1995, Nestlé Sources International a décidé de regrouper ses sites de production dans une même structure juridique; la même année, la multinationale a regroupé au sein d'une seule structure géographique, basée à Noisiel, ses sept sièges sociaux répartis dans toute la France. Mais la France a également été concernée par des restructurations à l'échelle européenne. En effet, en 1993, le groupe a transféré d'Angleterre sa production de barres chocolatée Lion sur son site de Dijon ainsi que la production de barres Lion réalisée par une autre usine française de Noisiel. Dijon est à présent le fournisseur européen de la friandise pour le groupe. Les conséquences sur l'emploi de ces transferts ne paraissent toutefois pas aussi positives. Si l'usine anglaise n'a pas supprimé d'emplois et si l'usine de Dijon emploie plus de personnes que par le passé, l'emploi total à Dijon est inférieur à celui des trois sites réunis.

## II. LA DYNAMIQUE D'INTERNATIONALISATION ET DE L'EMPLOI DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE BRITANNIQUE DEPUIS 1990

Les industriels de l'alimentaire ont dominé le système alimentaire jusqu'à la fin des années 70 mais ont été remplacés depuis par les détaillants de l'alimentaire toujours plus puissants. Ce bouleversement, associé à des changements dans la dynamique de consommation alimentaire, a amené un changement dans la stratégie de marché, remplaçant une production de quantité par une production de biens à valeur ajoutée. Parallèlement à ces pressions externes, l'industrie alimentaire est elle-même devenue plus concurrentielle, ce qui a amené une expansion à l'étranger ainsi qu'une concurrence accrue entre les grandes marques, les sociétés essayant d'accroître leur part de marché sans déclencher de guerre des prix. La Grande-Bretagne a, à la fois, accueilli des Investissements Directs Etrangers (IDE) et investi dans d'autres pays, les raisons en étant discutées plus bas. La valeur totale de ces IDE est difficile à évaluer, et bien que cette étude tente de s'y employer, les résultats doivent être considérés comme des indications de la tendance actuelle et non comme une description de celle-ci. Les conséquences de cet IDE sur la production et la balance commerciale sont également étudiées ici ainsi que les effets sur l'emploi direct et indirect.

### II.1. L'industrie alimentaire mondiale et le Royaume-Uni

L'industrie alimentaire, c'est à dire le processus grâce auquel la matière première agricole est transformée en denrées comestibles, ne constitue qu'une partie du système alimentaire, lequel se définit comme "l'ensemble des activités et des relations qui ont une action réciproque pour déterminer quelle sorte, combien, par quelle méthode et pour qui un aliment est produit et distribué" (OCDE, 1981, p 10). Pour simplifier, ce système est souvent caractérisé par cinq secteurs reliés mais distincts: l'agriculture et ses éléments constitutifs, la production et le traitement industriel des aliments, la vente au détail et la distribution, la restauration et les travaux domestiques. Du point de vue historique, on peut constater que différentes parties du système ont prévalu selon les époques, et que l'on peut constater trois périodes de contrôle distinctes depuis le XIXe siècle: contrôle par l'agriculture jusqu'à la fin du 19ème, par les fabricants et industriels jusqu'à la fin des années soixante, et par les détaillants depuis le début des années soixante-dix (cf. Annexe 8 - "Evolution des relations de pouvoir au sein du système alimentaire du Royaume-Uni" dans le chapitre 5 du Volume II).

Ces relations de pouvoir en constante évolution impliquent que les industriels fabriquant des produits alimentaires sont aujourd'hui contrôlés par les détaillants, et non pas l'inverse, dans les pays occidentaux, avec des effets dramatiques sur l'industrie (ECONOMIST, 1993). Les détaillants ne stockent souvent plus aujourd'hui que deux marques renommées en plus de leur propre marque. Ceci a provoqué une situation de concurrence intense entre les producteurs avec une seule marque leader rapportant des bénéfices, la seconde marque s'en tirant sans gains ni pertes et la troisième perdant souvent de l'argent. Dans ces conditions, les profits sont réduits du fait des guerres des prix et autres promotions et la propriété de marques est devenue le facteur déterminant. Ceci a forcé les entreprises désireuses d'augmenter leur rendement et d'imposer un produit par la marque, à rationaliser par le biais d'agrandissement, de fusion ou d'acquisition (SHAW et al., 1989). En conséquence, l'industrie alimentaire est dominée à l'heure actuelle par douze "géants de l'alimentation"<sup>22</sup> avec un chiffre d'affaires annuel de 174,8 milliards de dollars en 1992.

De même que la pression des détaillants s'est accentuée, les dynamiques de consommation alimentaire et les goûts des consommateurs se sont modifiés. Les britanniques ne dépensent plus aujourd'hui que 11% de leur budget de consommation pour l'achat de produits alimentaires, ce qui représente la moitié des dépenses alimentaires de 1971 (CSO, 1996b, p115), et consomment de plus en plus d'aliments tout préparés. Les dynamiques de

<sup>22</sup> cf. Annexe 9 - "Les douze géants de l'alimentation" dans le chapitre 5 du Volume II .

consommation alimentaire reflètent de façon sigmoïde la relative aisance financière des consommateurs: un accroissement soudain de la richesse provoque une hausse disproportionnée de la quantité de nourriture consommée; pourtant, l'on constate qu'un accroissement supplémentaire du pouvoir d'achat n'amène qu'une moindre hausse de la consommation alimentaire. Les goûts des consommateurs sont également le reflet d'un certain bien-être économique, une augmentation du pouvoir d'achat provoquant une segmentation du marché renforcée, en réponse à une demande (et à de nouvelles ressources) pour des produits "de luxe" tels que les produits sans graisse ou les produits exotiques. C'est dans ces circonstances que les stratégies de marché ont évolué pour ne plus fournir aujourd'hui de produits alimentaires en quantités importantes, mais pour produire de plus en plus de biens à plus forte valeur ajoutée tels que les plats et sauces tout préparés.

L'industrie alimentaire au Royaume-Uni reflète bon nombre de ces tendances, mais elle possède également sur son sol de nombreuses sociétés régionales importantes sur le plan national (voir WARD, 1990 et les tableaux en annexe montrant des statistiques particulières pour ces sociétés et leur importance approximative face à des firmes étrangères).

## **II.2. Le Royaume-Uni et l'Investissement Direct Etranger depuis 1990**

Contrairement à bien d'autres industries de production, l'industrie de l'alimentation ne fait pas ou peu l'objet de recherches et souhaite que cet état de choses perdure. Ainsi, cette étude n'inclut pas tous les IDE réalisés par des entreprises à capitaux étrangers, mais elle inclut tous les investissements significatifs connus du public. Toutefois, certains investissements réalisés par des entreprises privées telles que Cargill's ou Kellogg's, ou des investissements supplémentaires de moindre importance, ont été exclus de cette étude.

Les modalités de l'IDE au Royaume-Uni, pour la période étudiée, ont surtout été le rachat d'entreprises existantes. En effet, aucune nouvelle entreprise n'a été créée durant la période (distinction faite des entreprises dont le nom a changé et des résultantes de fusions ou acquisitions). Par contre, dix acquisitions importantes ont été réalisées depuis 1990, pour un total de plus de 629 millions de £ Sterling (cf. tableau 6). L'acquisition la plus importante fut celle de Colman's and Robinson's par Unilever (A la suite de laquelle Robinson fut vendue à Bass) pour 250 millions de £ Sterling en 1995. Contrairement aux acquisitions, les investissements supplémentaires au sein d'entreprises existantes sont rarement rapportés, à moins qu'ils n'impliquent de nouveaux procédés (et non de nouveaux équipements), ou une expansion physique du site industriel (contrairement à une hausse de la production). Toutefois, bien que les investissements décrits dans le tableau 7 constituent tous ceux ayant été rapportés, on peut estimer que l'investissement réel a été beaucoup plus important. En partant du principe qu'un investissement proportionnel a été réalisé par les 20 entreprises étrangères les plus performantes, la taille réelle de l'IDE durant la période 1990-1996 atteindrait environ 325 millions de £ Sterling.

**Tableau n° 6 : Principales acquisitions réalisées par des entreprises à capitaux étrangers**

Année	Acquisition	Acquis par	Investissement (millions de £)
1990	Marmite	CPC	157
1992	Clarke Foods	Nestlé	30
1992	BP Nutrition	Sara Lee	70
1993	Fray Bentos	Campbell's UK	undisclosed
1993	BEI	BSN (Danone)	undisclosed
1994	Farley's baby foods	H J Heinz	94
1995	Colman's mustard et Robinson's Barley Water	Unilever	250
1995	BEOCCO	Cargill	Undisclosed
1996	Everest foods	McCain Foods	28

Source : FINANCIAL TIMES (1990, 1992a, 1992b, 1992c, 1993a, 1993b, 1994a, 1995a, 1995b, 1996).

**Tableau n° 7 : Investissements supplémentaires par des entreprises existantes de 1990 à 1996**

Année	Expansion vers	Expansion par	Investissement (millions de £)
1992	Dumfries, UK	Nestlé	8.5
1993	Leicester, UK	Nestlé	1
1994	York, UK	Nestlé	15

Source : FINANCIAL TIMES (1992d, 1993c, 1994b).

### II.3. Motivations et nature de l'IDE

Les motivations de l'IDE étant nombreuses, nous distinguerons néanmoins trois raisons ou étapes majeures. En premier lieu, l'entreprise évalue ses avantages spécifiques à la propriété tels que les brevets, les marques et la fidélité du consommateur; en second lieu, elle analyse les avantages spécifiques à cette industrie, tels que l'accroissement de la demande, la qualité des matières premières et celle de la production brute; en dernier lieu, l'entreprise considère les avantages spécifiques à la situation géographique du pays producteur face au pays d'accueil - la langue, le niveau d'éducation des travailleurs, les coutumes et le gouvernement. Dans son étude de l'IDE par les entreprises américaines de l'industrie alimentaire, CONNOR (1983) conclut que *"l'apropension à l'IDE est au plus fort lorsque les avantages spécifiques à la propriété du capital résultant de la technologie, des connaissances du marché ou du pouvoir sur le marché sont déterminants"* (p401). Cela suggère que l'IDE est plus probable dans des conditions de fort pouvoir de marque et de fidélisation du consommateur, mais n'explique pas en quoi un tel investissement s'avère nécessaire.

#### II.3.1. L'investissement au Royaume-Uni

Les raisons de l'investissement au Royaume-Uni sont plus pragmatiques. Le facteur le plus déterminant a été la création du Marché Unique en 1992, qui a fait de la localisation géographique au sein de l'Union Européenne (UE) une considération économique importante, les barrières tarifaires entre états membres ayant été supprimées (CANNON, 1992). Ceci a signifié que, pour la première fois, les échanges transnationaux et la production pan-européenne de nombreux produits sont devenus économiquement viables.

Le second facteur est celui de la nature de plus en plus concurrentielle de l'industrie de l'alimentation. Il est devenu impossible à l'heure actuelle de lancer de nouvelles marques avec succès (plus de 95% d'échec, FARRANDS, 1989, p44), les entreprises développant maintenant de nouvelles gammes au sein d'une marque établie dans ce secteur (DUKE, 1989, p17). Ceci a mis l'accent sur la chute permanente du nombre de marques domestiques indépendantes primordiales telles que Perrier, rachetée 1,5 fois sa valeur par Nestlé en 1992

(voir FINANCIAL TIMES, 1992), et a forcé les entreprises importantes à investir dans des entreprises détentrices des marques leader. En conséquence, les investisseurs sont poussés à acquérir à la fois ces entreprises et les investissements/rationalisations sur le plan géographique qui en font partie.

Ces conditions ont amené une période d'intense activité au sein de l'UE depuis le début des années 90. En effet, les entreprises cherchent aujourd'hui à augmenter leurs parts de marché grâce aux acquisitions de marque (comme par ex. l'achat de Farley par Heinz, décrit par le PDG de H J Heinz UK comme *"une opportunité magnifique de développer nos échanges internationaux et de progresser vers notre but - devenir un partenaire essentiel dans l'alimentation pour enfant en Europe"*) ou de sites industriels (comme l'acquisition de BEOCO par Cargill, lui donnant accès au seul site du Royaume-Uni avec pressage, raffinage, embouteillage et emballage de pétrole intégré), et ce dans des pays du marché afin de partager les avantages des réglementations du GATT concernant l'exportation vers les pays tiers (UFKES, 1993) et dans l'UE pour profiter des réglementations de l'union sur le commerce inter-communautaire.

Le choix spécifique du Royaume-Uni au sein de l'Union Européenne est le reflet de l'histoire: du lieu d'origine de ces entreprises, de leur croissance durant l'empire et la guerre, de la localisation de leur site géographique ainsi que de l'expertise humaine. Le choix du Royaume-Uni reflète également les conditions actuelles: main d'oeuvre bon marché et malléable, un gouvernement pro-capital et anti-travailleurs (confirmé par le refus du gouvernement de signer le chapitre social) et des subventions pour la relocalisation dans des régions gravement touchées par la crise.

### ***II.3.2. L'investissement dans le reste du monde***

Pour les industriels de l'alimentaire basés au Royaume-Uni, il existe d'autres régions économiques telles que la NAFTA ou l'ASEAN, offrant les mêmes avantages et les mêmes barrières que l'UE, et permettant aux entreprises basées au Royaume-Uni d'entreprendre des IDE dans d'autres régions du monde pour ces raisons précises. Jusqu'aux années 70, de tels investissements étaient localisés dans les pays développés, tels que l'Amérique du Nord et l'Océanie, mais, suite au développement des pays dits nouvellement industrialisés (et des changements dans les habitudes de consommation alimentaire en découlant), les entreprises ont de plus en plus porté leur attention sur le Sud Est Asiatique (Taiwan, Corée du Sud) et l'Amérique Latine (Brésil, Mexique, Pérou). L'attention se tourne à l'heure actuelle vers les anciennes économies dirigistes de l'Union Soviétique et d'Europe de l'Est, ainsi que vers les régions africaines en voie de développement.

### ***II.3.3. L'investissement sous forme d'instruments financiers***

En plus d'investir dans la production et les processus de production, les entreprises prennent de plus en plus conscience de la rentabilité potentielle de l'investissement dans des instruments financiers (SWYNGEDOUW, 1994). A l'origine, les industriels de l'alimentaire investissent dans les instruments financiers tels que options dérivatives, marchandises à terme ou échanges, afin de gérer les monnaies et les risques sur la valeur des matières premières (inconstance) par la séparation effective de la gestion des risques et de la production; ainsi, ils permettent l'internationalisation de la production malgré les fluctuations du coût des matières premières et des produits finis (GOLDBERG & KOLSTAD, 1995). La vente à terme réduit les risques de coût des matières premières en forçant à acheter un produit dans le futur à un prix convenu dans le présent. C'est en utilisant cet instrument financier particulier que Nestlé a su éviter la chute des prix du café en 1994 due à une mauvaise récolte au Brésil. Les échanges, ou troc direct de biens financiers entre deux parties, sont utilisés pour réduire les risques lors d'échanges de monnaies avec l'étranger en échangeant des biens d'une monnaie étrangère à la monnaie locale.

En supplément des ces utilisations initiales, la gestion des risques grâce aux instruments financiers a été étendue (SMITH, 1995) pour stabiliser la valeur d'une entreprise en couvrant le risque systématique associé à sa marge brute d'autofinancement, et en remédiant au problème



de sous-investissement (lorsque les entrepreneurs renoncent à des investissements positifs à valeur actuelle nette en raison du transfert de pouvoirs financiers entre l'actionnaire et le prêteur qui en résulterait (voir MYERS, 1977). En utilisant des instruments financiers tels que les échanges, les entreprises peuvent garantir leur marge d'autofinancement future et diminuer leur emprise, réduisant ainsi leurs chances de passer à côté d'investissements à valeur nette actuelle positifs. La couverture de risques peut aussi être utilisée pour réduire les risques pour l'employé (comme par exemple celui d'être mis au chômage), ce qui en retour peut également servir à réduire le niveau de rémunération et à augmenter le profit. Enfin, la couverture de risques peut être utilisée pour gérer les risques inhérents aux prélèvements fiscaux. Si ces prélèvements sont progressifs, l'utilisation d'une couverture de risques va faire augmenter le niveau des prélèvements dans les années de crise mais les faire diminuer dans les bonnes années.

Les instruments financiers peuvent être utilisés comme couverture de risques mais aussi comme moyens de spéculation sur le profit. Dans ces conditions, l'entreprise utilise l'instrument financier non pas pour stabiliser les coûts des matières premières ou le taux de change des devises étrangères, mais comme un moyen pour augmenter le profit en pariant sur la direction que prendra le marché dans le futur. Selon DOLDE (1993), qui a réalisé l'enquête la plus complète à ce jour sur l'utilisation par les entreprises de moyens dérivés, comprenant 244 des 500 plus fortunées, la plupart n'utilisent ces moyens que pour couvrir leurs arrières et seul 1% des entreprises ont déclaré utiliser ces moyens pour spéculer. Bien que ce résultat reflète probablement la politique officielle, l'on constate toutefois que 80% des entreprises déclarent modifier leur position sur la question pour suivre la direction du marché, et la différence entre de telles activités et l'engagement vers la spéculation pure est minime.

Il est certain que des spéculations ont lieu au sein de l'industrie de l'alimentation, mais, la spéculation n'étant par sa nature même uniquement rapportée que lorsque surviennent des pertes sérieuses, nous pouvons affirmer que la spéculation est utilisée beaucoup plus fréquemment que ne le laisse entendre la presse. L'un des plus récents exemples est celui de la perte par Cargill de 100 millions de dollars US en 1994 sur des produits dérivés de l'immobilier (WILSON, 1994).

## **II.4. Les effets de l'IDE sur la production industrielle et la balance commerciale**

### ***II.4.1. La production alimentaire industrielle***

Les ventes des entreprises nationales<sup>23</sup> sont passées de 52,6 milliards de £ en 1991 à 69,7 milliards de £ en 1995, ce qui correspond à une hausse de 32,5%, alors que les ventes des entreprises étrangères ont augmenté de 30 milliards de £ en 1991 à 45 milliards de £ en 1995, c'est à dire une hausse de 50%. Cette différence de croissance suggère que l'IDE a eu un effet positif sur la production, ceci au sein d'un marché en augmentation et sans déplacer la production locale. Cela implique que le résultat global de l'IDE favorise l'emploi sur l'ensemble de l'industrie.

### ***II.4.2. Effets sur la balance commerciale***

On peut déduire l'impact de l'IDE sur la balance commerciale en consultant les statistiques du commerce brut. L'IDE devrait avoir pour effet d'augmenter la production locale et les exportations tout en réduisant les importations. Durant la période allant de 1986 à 1993, les importations de nourriture, de tabac et de boisson ont subi une hausse de 34%, en passant de 10 milliards de £ à 13,4 Milliards de £, alors que les exportations ont augmenté de 87%, passant de 5,5 milliards de £ à 8,7 milliards de £. La croissance relativement plus importante des exportations suggère que l'investissement direct étranger a encouragé les exportations plus

<sup>23</sup> cf. Annexe 11 - "Ventes des 20 premières entreprises de production alimentaire industrielle du Royaume-Uni pour la période 1991-1995" dans le chapitre 5 du Volume II.

que les importations, et que des substitutions ont eu lieu. Une analyse plus détaillée des statistiques des ventes est proposée dans le Volume Annexes.

## *II.5. Processus de création et de destruction d'emplois associé à l'IDE dans l'industrie de l'alimentation*

### *II.5.1. Evolution de l'emploi dans l'industrie de l'alimentation au Royaume-Uni entre 1980 et 1995*

Le niveau global de l'emploi dans l'industrie de l'alimentation est indiqué dans le tableau 8. Ces chiffres incluent les producteurs de boissons, tabac et nourriture et incluent par conséquent certains employés ne faisant pas partie des attributions de cette étude. C'est pourquoi ces chiffres ne sont qu'indicatifs des tendances constatées durant la période de l'étude.

**Tableau n° 8 : Employés au travail dans la production alimentaire.**

Année	1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	
Emplois (en milliers) *	707	666	649	623	582	575	555	551	551	553	477	478	452	4	38	426	423

\*Les chiffres de l'emploi incluent tous ceux travaillant dans la production de nourriture, boisson et tabacs. Pour obtenir une définition, voir annexes

Source: CENTRAL STATISTICAL OFFICE (1985a, 1991a, 1996a)

### *II.5.2. Emplois directs créés/détruits par l'IDE*

Le chiffre global de l'emploi des 150 firmes agro-alimentaires les plus grandes et avec des implantations au Royaume-Uni en 1995 atteignait 1 510 125, dont 415 411 étaient employés par les 34 entreprises à capitaux étrangers (KEY BRITISH ENTERPRISES, 1996). Ainsi, 27,5% de la main d'oeuvre était employée par des compagnies étrangères.

Les **emplois perdus ou créés au terme d'une acquisition** ne sont pas différents de ceux perdus ou créés à la suite d'une restructuration ou d'un simple transfert d'une entreprise à une autre, mais si l'on part du principe que leur vente est due à la faiblesse des performances, nous pouvons affirmer qu'au moins les emplois subsistants ont été protégés. En se basant sur les chiffres du tableau 9, qui décrit les principales acquisitions (et leur importance) ayant eu lieu durant la période de l'étude, nous pouvons suggérer que l'investissement par acquisition a permis de sauvegarder au moins 3180 emplois.

**Tableau n° 9: Principales acquisitions par des sociétés à capitaux étrangers**

Année	Acquisition	Acquis par	Nombre d'employés
1990	Marmite	CPC	non-disponible
1992	Clarke Foods	Nestlé	non-disponible
1992	BP Nutrition	Sara Lee	2,300 sauvegardés
1993	Fray Bentos	Campbell's UK	270 perdus
1993	BEI	BSN (Danone)	non-disponible
1994	Farley's baby foods	H J Heinz	450 sauvegardés
1995	Colman's mustard et Robinson's Barley Water	Unilever	700 sauvegardés
1995	BEOCCO	Cargill	210 sauvegardés
1996	Everest foods	McCain Foods	non-disponible

Source : FINANCIAL TIMES (1990, 1992b, 1992c, 1993a, 1993b, 1994a, 1995a, 1995b).

Les **investissements supplémentaires** dans des entreprises existantes comprennent les changements au niveau de l'emploi résultant d'un investissement physique dans une usine appartenant à une société étrangère, que ce soit au Royaume-Uni ou à l'étranger. Ceci inclut les cas d'expansion en Grande-Bretagne et l'expansion/transferts de production vers l'étranger,

provoquant la fermeture d'une usine au Royaume-Uni. Le tableau 10 suggère que 1640 emplois ont disparu à la suite d'investissements supplémentaires réalisés dans des entreprises existantes durant la période de l'étude.

**Tableau n° 10 : Investissements supplémentaires dans des entreprises existantes 1990-1996**

Année	Expansion vers	Licenciements à	par	Nbre d'employés
1992	Dumfries, UK	Ashbourne, UK	Nestlé	190 perdus
1993	Leicester, UK		Nestlé	undisclosed
1994	York, UK	Norwich, UK	Nestlé	900 perdus

Source : FINANCIAL TIMES (1992d, 1993c, 1994b).

Par leur nature même, **les alliances stratégiques et les co-entreprises** ont tendance à utiliser les sites industriels et compétences existants. Ainsi, elles semblent avoir pour effet de garantir en premier lieu le niveau d'emploi actuel et non de créer de nouveaux emplois. Les données concernant ces faits ne sont que rarement révélées et nous ne pouvons donc qu'illustrer le phénomène. Toutefois, la co-entreprise constituée entre BSN et Unilever pour produire et distribuer au niveau mondial (Royaume-Uni inclus) une gamme de crèmes glacées et yaourts en utilisant les marques leader des deux entreprises constitue un exemple parfait de ce phénomène de plus en plus courant. (FINANCIAL TIMES, 1993e)

### *II.5.3. Création d'emplois indirects*

Il est pratiquement impossible d'estimer l'emploi indirect. Les tentatives (comme celle de Samuelson, 1994) pour produire un effet multiplicateur ne sont pas concluantes, et nous ne tenterons donc ici que de souligner les industries qui pourraient être touchées par ce phénomène aux deux extrémités de la chaîne alimentaire, l'effet d'investissements individuels étant présenté en annexe 15 dans la partie agro-alimentaire du Volume Annexes.

#### **\* Emplois indirects créés/supprimés dans l'industrie alimentaire au Royaume-Uni**

Comme nous l'avons souligné, la production alimentaire industrielle ne constitue qu'une partie de la chaîne alimentaire et est associée à d'autres parties du système au travers de l'échange entre matières premières et produits finis. La nature de ces matières premières et produits finis varie considérablement en fonction du degré de moyens de pré- et post- production nécessaires. Ainsi, certains équipements nécessitent un pré-traitement des matières premières (comme par exemple des morceaux de poulet pré-tranchés), alors que certains détaillants exigent que la nourriture industrielle arrive non emballée (comme c'est le cas pour des produits d'épicerie fine) pour le traitement final. Par conséquent, bien qu'il y ait sans aucun doute un effet multiplicateur dû à une expansion ou à une contraction dans la production, le degré selon lequel cet effet est indirect (c'est à dire dans des secteurs dépendants mais distincts) demeure incertain. Une incertitude supplémentaire provient de la nature de plus en plus "libre" de la position géographique du distributeur/client. En conséquence, il est impossible de supposer qu'une hausse de la demande de matières premières/produits finis mène automatiquement vers des niveaux de création d'emplois indirects supérieurs au sein du Royaume -Uni.

Les immenses sites de production européens tels que l'usine de chocolats Quality Street de Dijon et les usines spécialisées pour l'exportation utilisant des matières premières étrangères constituent divers exemples de sources d'approvisionnement transnationales. L'usine Booker Foods, au nord de Londres, est un exemple parfait d'entreprise important ses produits bruts et exportant ses produits finis (importation de laitues, bacon et tomates pour leurs sandwiches respectivement d'Espagne et du Danemark et exportent toute leur production vers la France).

Toutefois, s'il existait véritablement un effet multiplicateur, il faudrait s'attendre à une augmentation du nombre d'employés dans les produits bruts et les produits finis du système de production alimentaire industrielle, c'est à dire dans la vente de nourriture en gros et au détail,

les boissons, le tabac et l'agriculture. Le tableau 11 donne le détail des chiffres de l'emploi de 1980 à 1995 dans tous ces secteurs.

**Tableau n°11 : Nombre d'employés au travail dans l'agriculture, la distribution alimentaire en gros et au détail en Grande-Bretagne de 1980 à 1995.**

Année	Emploi (en milliers)		dans la vente en gros
	l'agriculture	la vente au détail	
1980	352		
1981	343		
1982	345	252	561
1983	339	257	566
1984	320	235	572
1985	321	234	584
1986	310	231	585
1987	302	233	586
1988	294	233	599
1989	280	235	623
1990	394	212	743*
1991	287	200	754
1992	290	196	764
1993	307	186	776
1994	298	189	812
1995	294	191	817

\* indique un changement dans la définition de la classification

Source: CSO (1985a, 1990a, 1995a).

Alors que le nombre d'employés actuellement au travail à la fois dans l'agriculture et la vente au détail a décliné durant cette période (respectivement de 16,5% et 24%), et a augmenté dans la vente au détail (de 45%), il est important de dénouer les procédés de rationalisation et de substitution de capital à la fois par les entreprises locales et étrangères, les emplois créés grâce à un effet multiplicateur par les entreprises étrangères pouvant être contrebalancé par l'avance technologique ou encore par le chômage dans les entreprises locales.

### III. ETUDE COMPARATIVE FRANCE / GRANDE-BRETAGNE

Les années 80 et la première moitié des années 90 se caractérisent par la concentration et l'internationalisation de l'industrie alimentaire européenne. A ces caractéristiques vient se greffer celle de la rationalisation de l'emploi. En effet, cette période marque une rupture dans l'évolution de l'emploi dans cette industrie lequel s'était maintenu pendant trente ans. Ces tendances n'ont pas uniformément affectés les secteurs et les pays. Ainsi, si la France et le Royaume-Uni présentent certains points communs en la matière, ces deux grandes nations agro-alimentaires présentent également des divergences s'expliquant essentiellement par des différences dans le développement initial de leurs structures productives et de leurs marchés alimentaires. C'est de ces éléments de convergence et de divergence entre les situations française et britannique, dont nous traiterons dans cette dernière section.

#### III.1. L'internationalisation de l'industrie agro-alimentaire en France et au Royaume-Uni

##### III.1.1. La place de la France et du Royaume-Uni dans l'industrie agro-alimentaire mondiale

Le Royaume-Uni est le pays européen où la concentration dans l'industrie agro-alimentaire est la plus forte. Il possède plus de la moitié des dix premières entreprises européennes de cette industrie, certaines étant également très bien positionnées au niveau mondial. Si l'agro-alimentaire mondial est fortement dominé par les firmes américaines, en Europe, ce sont les

groupes britanniques qui se placent aux premiers rangs en nombre (17 sur 50) comme en chiffre d'affaires (environ 1/3 du CA cumulés des 50 leaders européens). La France arrive en seconde position avec 12 groupes parmi les 50 leaders européens, mais une seule de ses firmes arrive parmi les 10 premiers européens et mondiaux : Danone.

**Tableau n° 12 : Les 50 leaders européens en 1987 et 1993**

Pays	Nombre de firmes		CA cumulé (en mds de FF)		CA moyen (en mds de FF)	
	1987	1993	1987	1993	1987	1993
Royaume-Uni	18	16	447	657	25	41
France	13	12	185	335	14	28
Pays-Bas	6	8	224	345	37	43
Allemagne	5	2	42	50	-	9
Italie	3	2	36	94	8	25
Danemark	2	2	20	24	12	47
Suisse	1	1	142	220	10	12
Belgique	-	1	-	9	142	220
Suède	-	1	-	16	-	16
Filiales	2	5	48	100	24	20
<b>Ensemble</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>1 144</b>	<b>1 850</b>	<b>23</b>	<b>37</b>

Source : nos calculs d'après Le 5000 du Nouvel Economiste, 1988 et 1994.

### *III.1.2. L'internationalisation de l'industrie agro-alimentaire britannique et française*

En matière d'internationalisation, la France et le Royaume-Uni sont tous deux d'importants réceptacles des investissements directs internationaux agro-alimentaires mais également des investisseurs internationaux très actifs. Cette importance se retrouvent également en matière d'échange.

Les motivations de l'investissement en France et au Royaume-Uni dégagées de nos enquêtes semblent se rapprocher. Les principales résident dans l'importance de leur marché intérieur. Ce sont des pays riches à la population importante. La constitution du Marché Unique européen a également constitué un facteur déterminant dans la décision d'investir dans ces pays de la part de groupes extra-communautaires. Par ailleurs, des motifs de coûts et de législation favorable apparaissent plus spécifiquement dans le cas des investissements en Grande-Bretagne. L'investissement dans ce pays dans les années 80 a également été favorisé par des opportunités de rachats importantes dans le secteur.

En outre, en matière d'investissements à l'étranger, les firmes britanniques ont une tradition plus ancienne que les françaises. Le Royaume-Uni compte parmi ses firmes les plus anciennes multinationales agro-alimentaires mondiales alors que pour la plupart des française la multinationalisation est relativement récente. Les FMN agro-alimentaires britanniques ont aussi une taille relativement plus importante que les FMN françaises.

Les deux pays présentent donc des éléments de convergence et aussi de divergence dans leur internationalisation. Il ressort qu'ils sont tous deux aujourd'hui fortement engagés dans ce processus. Les différences portent sur l'ancienneté et la géographie du phénomène. En matière d'emploi, les secteurs agro-alimentaires français et britanniques présentent parallèlement des caractéristiques communes et des spécificités nationales.

### **III.2. Forte rationalisation de l'emploi en France comme au Royaume-Uni**

La rationalisation de l'emploi dans l'industrie agro-alimentaire est caractéristique des années 80 et du début des années 90. Cette période rompt avec trente années de maintien de l'emploi dans l'industrie agro-alimentaire en France comme au Royaume-Uni. Cependant, si cette tendance à la diminution se retrouvent dans les deux cas, des différences existent.

**Au Royaume-Uni**, la tendance à la baisse est plus accentuée. En effet, au regard des chiffres du Central Statistical Office, l'industrie des produits alimentaires, des boissons et du tabac a perdu plus de 284 000 emplois entre 1980 et 1995, soit une perte annuelle de l'ordre de 18 000 emplois. Cette baisse de l'emploi qui avait d'abord essentiellement touché à la fin des années 70 les industries de la margarine, du cacao, du chocolat, des alcools et du vin s'est ensuite généralisée à pratiquement l'ensemble des secteurs. En France, l'industrie alimentaire a vu disparaître plus de 54 000 emplois entre 1984 et 1994. Mais contrairement au Royaume-Uni, l'essentiel de ces suppressions d'emplois se sont produites à partir des années 90. Par ailleurs, les situations des sous-secteurs sont très contrastées et, comme au Royaume-Uni, dépendent de la situation de leur marché.

Les origines des pertes d'emplois dans l'agro-alimentaire de ces pays tiennent à deux grandes catégories de facteurs c'est à dire, d'une part, les mêmes mutations structurelles lourdes et, d'autre part, des logiques rationalisatrices similaires dans les grands groupes.

### *III.2.1. Les mutations structurelles*

Des mutations socio-économiques profondes ont affecté **la consommation alimentaire**. En effet, depuis quelques années, la consommation de produits agro-alimentaires a atteint un degré avancé de saturation dans la majorité des pays industrialisés. Dans l'Union Européenne, par exemple, la croissance annuelle de la consommation n'a pas dépassé les 2% ces dix dernières années. Cette satiété se traduit dans les pays développés par une diminution de la part des dépenses alimentaires dans le budget des ménages. Ainsi, en France, la part des dépenses alimentaires dans le budget des ménages est passée de 24,5% en 1970 à 17,7% en 1992.

Des facteurs démographiques et économiques ont contribué globalement à la stabilisation de la consommation alimentaire. La crise et le chômage ont, par le biais du tassement de l'évolution des revenus, accentué le phénomène de stagnation de la demande alimentaire. De surcroît, les pays développés connaissent un taux de croissance de leur population très faible (0,3% par an). Quant aux pays en développement, si leur contexte démographique est plus favorable avec un taux de croissance de leur population d'environ 2% par an, la faiblesse de leurs revenus ne permet pas le décollage des dépenses alimentaires.

D'autres évolutions dans les comportements d'achat et les attentes des consommateurs, résultant de profondes modifications dans les pays développés<sup>24</sup> doivent également être remarquées. Ces évolutions peuvent se résumer en quatre tendances principales :

-1°- Diversification des lieux de consommation alimentaire et essor de la restauration hors foyer <sup>25</sup>;

-2°- Diminution du temps alloué à la préparation des repas et aux achats de produits alimentaires, ce qui favorise le développement des produits frais réfrigérés, prêts à l'emploi ;

-3°- Développement de préoccupations diététiques, nutritionnistes et de nouvelles demandes alimentaires différenciées, ce qui fait qu'on évolue d'un marché de production de masse vers un marché de type matriciel, de niches;

-4°- Diffusion de nouvelles technologies de cuisson et de réfrigération, ce qui favorise le développement des produits frais réfrigérés et surgelés ainsi que des changements dans les formes de préparation des repas.

<sup>24</sup> Ces modifications relèvent de l'urbanisation, du développement du travail des femmes, diminution du nombre de personnes par ménages, répartition différentes du temps de travail (journée continue), etc.

<sup>25</sup> Le nombre des repas pris à l'extérieur dans les restaurants d'entreprise, cafés, fast-food, etc. a considérablement progressé ces dernières années dans les pays industrialisés. En France, par exemple, la part des dépenses consacrées à l'alimentation hors domicile dans le budget des ménages est passée de 13,7% en 1980 à 17,9% en 1991 (INSEE).

Toutefois, si on ne peut nier une certaine tendance à l'homogénéisation des habitudes alimentaires au niveau mondial, de fortes différences persistent dans les goûts, les modes de consommation, les comportements d'achats, etc. des consommateurs.

Par ailleurs, des changements structurels lourds sont également repérables du côté de l'offre. Au niveau de la fonction et du processus de production, on note l'apparition d'un génie industriel alimentaire et le développement de l'automatisation. En effet, si certains segments de l'agro-alimentaire ont participé à la première révolution industrielle, il a fallu attendre la deuxième guerre mondiale pour voir se développer une recherche spécifique aux industries agro-alimentaires. Aux États-Unis, en 1951, apparaît un génie industriel spécialisé dans la transformation des matières premières agricoles à des fins alimentaires. En France, c'est au début des années 1960 que sont mises en oeuvre la recherche et la formation d'ingénieurs spécialisés dans l'agro-alimentaire. Il faut noter cependant que le progrès technique et l'innovation dans les industries agro-alimentaires résultent largement de transferts interindustriels de technologies. Ces derniers proviennent des industries chimiques et pharmaceutiques<sup>26</sup>, des industries des biens d'équipement, des secteurs des matériaux d'emballage et de conditionnement, etc. Ainsi, si les industries agro-alimentaires ne peuvent pas être considérées comme des créatrices de technologies, elles ont su puiser dans le stock des connaissances disponibles et tirer partie des transferts interindustriels pour faire évoluer leur technologie et orienter leur propre processus d'innovation, ce qu'atteste les progrès indéniables réalisés en matière de productivité dans le secteur. Par ailleurs, d'autres facteurs liés à la demande et au maintien de position concurrentielle font que les groupes allouent des budgets de plus en plus considérables à la recherche développement<sup>27</sup>.

En matière de processus de production, la tendance à l'utilisation de techniques permettant des économies de main d'oeuvre et la rationalisation des ressources de production sont des facteurs communs à bon nombre d'entreprises au niveau mondial. Ces dix dernières années, le secteur alimentaire a opéré un processus de conversion industrielle caractérisé par des structures plus automatisées et plus capitalistiques, visant à l'augmentation de l'efficacité de la production. Les segments les plus concernés sont les producteurs de biens non-différenciés où la contrainte-prix final pèse lourdement sur l'effort de rentabilité.

Une autre modification structurelle importante réside dans **l'intensification des relations amont et aval**. L'industrie agro-alimentaire se situant entre l'agriculture en amont et les marchés de produits de grande consommation en aval, son développement est donc particulièrement sensible aux évolutions affectant, d'une part, les matières premières, et les marchés de grande consommation d'autre part.

Du côté des approvisionnements, la transformation des techniques de production s'est accompagnée d'une modification des matières premières. La mécanisation, l'automatisation et la continuité croissante des processus de production ont nécessité une régularisation des approvisionnements. Cette régularisation joue sur les délais de livraison (le juste à temps influe aussi sur les industries agro-alimentaires). Elle se traduit par une sélection des matières premières adaptées au processus de production à grande échelle, c'est à dire une "standardisation" de l'approvisionnement relatif au calibre, la texture, la couleur, la composition... des produits agricoles. Ces évolutions ont modifié les relations des industries agro-alimentaires avec l'agriculture. Les IAA n'ont plus pour fonction de stabiliser les surplus agricoles. Elles cherchent à régulariser les approvisionnements pour des raisons techniques propres qui conduit au développement de la contractualisation entre les IAA et leur amont.

<sup>26</sup> Parmi les innovations les plus récentes et qui ont le plus modifié les habitudes, on trouve les substituts du sucre. Le plus connu, l'aspartame, a été mis au point par les laboratoires pharmaceutiques Searle et c'est au chimiste Hoechst qu'on doit le développement d'un substitut supportant la cuisson.

<sup>27</sup> La recherche est surtout le fait des plus grands groupes. Au niveau mondial, Unilever est la première firme en termes de dépenses de R&D, suivie par Nestlé et Philip Morris. En 1993, au Royaume-Uni, les sommes consacrées à la R&D par l'agro-alimentaire s'élevaient à 747,4 millions d'ECUs et Unilever en représentait 84%.

Les industries agro-alimentaires, en particulier celles de la première transformation, sont tributaires du prix des matières premières agricoles. Selon le type d'approvisionnement, le prix peut résulter d'organisations de marché différentes plus ou moins contrôlés par les pouvoirs publics. Pour les protéagineux, par exemple, le libéralisme prévaut et le prix est un cours mondial. Les évolutions du cours peuvent être de grande amplitude en fonction de variables climatiques, spéculatives, etc. Dans d'autres cas, les pouvoirs publics ont instauré des systèmes de prix minimum et de taxation des importations pour protéger leur offre de la concurrence internationale. C'est le cas au niveau de l'Union Européenne avec le prix de seuil et les prélèvements obligatoires. Au niveau communautaire, pour le lait, les céréales et le sucre, les pouvoirs publics ont établi un système de protectionnisme avec des prix garantis. Dans cette zone, les prix des approvisionnement sont plus élevés que les cours mondiaux.

L'évolution du cours des changes influe également sur les industries agro-alimentaires, sur leurs coûts de production et leur compétitivité.

Les relations des IAA avec la grande distribution ont également considérablement évolué, le rapport de force s'étant déplacé des industriels aux distributeurs. Les formes modernes de distribution ont transformé radicalement la commercialisation des produits alimentaires. La pression sur les prix et les délais de paiement<sup>28</sup> exercée par la grande distribution et le développement de marques de distributeurs (MDD) affecte les marges des industriels de l'agro-alimentaire. Toutefois, cette pression diffère considérablement selon les pays. En France et en Allemagne, la grande distribution est très puissante. En Europe du Sud, elle commence à se structurer notamment avec l'arrivée de groupes français et allemands. Un mouvement de concentration de la distribution alimentaire à l'échelle européenne est amorcé. Ce phénomène oblige les industries agro-alimentaires à rechercher des gains de productivité notamment en réorganisant leur production au niveau européen. Findus, le fabricant de surgelés, s'est ainsi efforcé de regrouper la fabrication d'un même produit dans une seule usine européenne. Unilever a, quant à lui, fusionné ses usines de crèmes glacées en France. En France notamment, dans un contexte de marché stagnant et face à des MDD vendues environ 30% moins cher et dont la part de marché peut atteindre 20 à 30% sur certains produits, les grands de l'agro-alimentaire ont intégré les MDD dans leur stratégie. En effet, beaucoup d'entre eux se sont mis à en produire, même si la part de cette production dans leur chiffre d'affaires n'excéderait pas 10%. Par ailleurs, ces grands groupes ont baissé leur prix dans le but de récupérer les parts de marché que leur avaient ravies les MDD.

De ces modifications dans les rapports de force entre industriels et grands distributeurs, interlocuteurs incontournables de la quasi totalité des entreprises agro-alimentaires, découle des conflits horizontaux qui viennent s'ajouter à des conflits verticaux (entre fabricants) et contribue à accentuer l'instabilité dans le secteur.

Un dernier type de mutations structurelles procède de **la mondialisation des marchés et de l'exacerbation de la concurrence**. En 1993, selon le classement de Fortune, parmi les 500 premières firmes industrielles mondiales figurent 70 groupes agro-alimentaires<sup>29</sup>: 27 nord-américains, 22 européens, 17 asiatiques et 4 originaires du reste du monde. En 1987, ces firmes étaient au nombre de 69 et se répartissaient comme suit : 28 nord-américaines, 26 européennes et 15 asiatiques. De ces classements, quelques conclusions rapides peuvent être tirées. D'abord, on constate la suprématie des entreprises américaines. Cette suprématie en nombre l'est aussi en termes de chiffres d'affaires. En effet, sur les 10 plus grandes firmes agro-alimentaires mondiales en termes de chiffres d'affaires en 1993, on dénombre 6 firmes

<sup>28</sup> En France, le rapport de la Commission de la concurrence 1986 établissait que les entreprises de la distributions alimentaires imposaient, en moyenne, des délais de paiements très importants à leurs fournisseurs pouvant aller jusqu'à + 61 jours dans le secteur du commerce de détail d'alimentation générale de grande surface. Ces délais de paiement, très variables selon les produits et les fournisseurs, peuvent atteindre 120 jours dans la conserverie. L'ANIA (Association Nationale des Industriels de l'agro-alimentaire) qui regroupe 80% des entreprises du secteur a d'ailleurs fait des délais de paiement un cheval de bataille dans ses négociations avec la grande distribution.

<sup>29</sup> Parmi ces 70 firmes, 18 sont dans le secteur des boissons, 47 dans les produits alimentaires et 5 dans le tabac.



américaines (cf. annexe 5, dans le chapitre 5 du Volume II). On constate également l'entrée et la montée en puissance des groupes asiatiques sur l'arène agro-alimentaire mondiale.

Si l'agro-alimentaire mondial est fortement dominé par les firmes américaines, en Europe, ce sont les groupes britanniques qui se placent aux premiers rangs en nombre (17 sur 50) comme en chiffre d'affaires (environ 1/3 du CA cumulés des 50 leaders européens). La France arrive en seconde position avec 12 groupes parmi les 50 leaders européens, mais une seule de ses firmes arrive parmi les 10 premiers européens et mondiaux : Danone. Danone, en 1993, était selon le classement de Fortune le dixième groupe agro-alimentaire mondial et selon celui du *Nouvel Économiste* le sixième européen. Le croisement des investissements entre les États-Unis et l'Europe est également le reflet de cette mondialisation. Cette mondialisation n'aboutit toutefois pas à la structuration d'un oligopole mondial agro-alimentaire à ce jour mais à des "oligopoles sectoriels spécialisés" (cf. de Montmorillon, 1993). Parmi ces oligopoles sectoriels spécialisés, le plus marqué est certainement celui des boissons avec des variantes selon les sous-segments (vins et spiritueux, bières, boissons non alcoolisées, etc.).

En raison même du faible taux de progression du secteur agro-alimentaire dans son ensemble au niveau mondial, le marché alimentaire est une sorte de marché à somme nulle: les gains des uns se font au détriment des autres. Dans ce contexte de croissance ralentie, la concurrence se fait aiguë. Cette concurrence est encore exacerbée par l'arrivée de nouveaux entrants qui contribuent à l'instabilité des oligopoles dans les différents sous-secteurs. Ces nouveaux concurrents, entrés récemment sur la scène agro-alimentaire mondiale, peuvent être regroupés en deux catégories. Les nouveaux entrants de premier type sont les firmes japonaises. En effet, il y a une petite dizaine d'années ne figurait aucune firme japonaise parmi les vingt premières firmes agro-alimentaires mondiales<sup>30</sup>. En 1993, on en compte trois (*Fortune*, juillet 1994)<sup>31</sup>. Le secteur agro-alimentaire tout comme l'automobile, l'électronique, etc. a vu la montée en puissance des japonais et plus généralement des firmes asiatiques surtout depuis la fin des années 1980. Le deuxième type d'entrants relève de la diversification dans l'agro-alimentaire de firmes de secteurs différents. L'attractivité du secteur agro-alimentaire provient essentiellement de sa non cyclicité (cf. Krifa, 1989 et 1990). Les IAA, comparativement à bon nombre d'activités industrielles, ne sont pas très exposées aux fluctuations conjoncturelles du fait d'une relative inélasticité de la demande alimentaire. Ainsi, dans l'ensemble, le secteur connaît une croissance stable et continue même si elle s'établit à un faible niveau. De surcroît, certaines entreprises de l'agro-alimentaire, à l'instar de Perrier, comptent parmi les plus fortes rentabilités financières de l'industrie. Ce caractère non cyclique des activités agro-alimentaires couplé à des difficultés dans leur secteur d'origine et/ou à des possibles complémentarités a fait que de grands groupes chimistes, pétroliers ou automobiles, par exemple, ont investi dans ce secteur. Parmi les plus célèbres groupes chimistes/pétroliers s'étant diversifié dans l'agro-alimentaire on trouve, en outre, ICI, B.P., etc.

Mondialisation et exacerbation de la concurrence font que dans le secteur la concurrence joue de plus en plus sur l'aspect différenciation en France comme au Royaume-Uni. Pour preuve, les groupes de l'agro-alimentaires sont parmi ceux qui consacrent les plus fortes dépenses en publicité avec les groupes de l'automobile. Un géant comme Nestlé alloue plus de 15% de son chiffre d'affaires (lequel dépassait 230 milliards de francs en 1994) au budget marketing-publicité en général. Par ailleurs, la plupart des marchés agro-alimentaire tendent vers une structure oligopolistique, d'autant plus qu'on s'approche du consommateur (industries de la deuxième transformation). La concurrence opère entre quelques grands groupes détenant l'essentiel du marché même si dans certains sous-secteurs et/ou marchés géants et P.M.E. cohabitent.

### *III.3.2. Les logiques rationalisatrices des grands groupes agro-alimentaires*

<sup>30</sup> La première firme japonaise Taiyo Fishery arrivait au 28ème rang des plus grandes firmes agro-alimentaires mondiales en 1987 avec un chiffre d'affaires de 4 716 millions de dollars (*Agriculture Magazine*, mai 1988).

<sup>31</sup> Ces firmes sont : Snow Brand Milk Products (rang 15), Japan Tobacco (rang 16) et Maruha (rang 18) avec des chiffres d'affaires respectifs de 10 283, 10 150 et 8 883 millions de dollars.

Face à un environnement devenu particulièrement turbulent, les réponses stratégiques des grands groupes en France et au Royaume-Uni se sont, grosso modo, déployées autour de deux axes : les restructurations et l'élargissement de leurs horizons géographiques.

La stagnation des marchés traditionnels et une croissance des salaires dans les années 80 semblent être les principales raisons des pertes d'emplois dans l'industrie agro-alimentaire du Royaume-Uni et de la France. En effet, consécutivement à une demande stagnante, la base productive de certaines activités s'est réduite. De nombreux groupes se sont recentrer sur leurs métiers les plus rentables et dont les perspectives de croissance semblaient les plus fortes. Cet axe stratégique a été complété par la recherche de produits à plus forte valeur ajoutée, et plus sophistiqués, d'une part, et par celle de gains de productivité, de rationalisation des ressources, d'autre part. Les groupes étudiés dans les cas français et britannique s'inscrivent dans ces tendances (cf. les différents cas de firmes présentés dans le Volume Annexes). Des opérations de restructuration se traduisant par la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail et un processus de production plus capitalistique ont globalement été entreprises. Au total, les groupes ont tâché de préserver leurs résultats en jouant sur les gains de productivité et les salaires ainsi que sur la croissance et le développement de nouveaux produits et/ou marchés. C'est pourquoi nombre d'entreprises françaises et britanniques ont accru leur internationalisation et adopté des formes d'organisation spatiales plus globales dans le même temps.

Face aux contraintes nouvelles du secteur agro-alimentaire, les stratégies de marché prédominent. La croissance ralentie de la consommation alimentaire dans la plupart des pays industrialisés et l'exacerbation-mondialisation de la concurrence pose les problèmes de l'augmentation des parts de marché et du déplacement sur les marchés les plus rentables géographiquement et sectoriellement. Mais, le ticket d'entrée sur la scène internationale est de plus en plus élevé et exige des efforts en termes de taille et de concentration des forces (recentrage). Ainsi, l'organisation à l'échelle mondiale entraîne "délocalisations/relocalisations" et recentrage. Et, récemment, les nouvelles technologies (de l'information notamment) et la R&D ont contribué à l'orientation des firmes multinationales vers des stratégies "globales" caractérisée par une intégration productive à l'échelle mondiale. Ainsi, face à la stagnation de la consommation dans leurs principaux marchés traditionnels (Europe et Amérique du Nord), les grands groupes de l'agro-alimentaire doivent conquérir de nouveaux marchés (solvables). Il leur faut s'implanter là où la croissance de la consommation est la plus rapide et où la taille des marchés est importante, c'est-à-dire en Asie, en Amérique Latine et en Europe de l'Est. Ces nouvelles orientations géographiques des investissements se repèrent dans pratiquement tous les grands groupes du secteur étudiés dans le cas de la France et du Royaume-Uni. Des investissements considérables, même s'ils ne sont pas rentables à court terme, y sont orientés. L'objectif est, à terme, de retirer les bénéfices d'une implantation précoce et d'une fidélisation de la clientèle locale plus forte vis à vis des concurrents. Tous les groupes agro-alimentaires ne sont pas également engagés dans ce processus. Des disparités existent selon les secteurs, les produits, l'histoire, les nationalités des firmes ce qu'atteste l'étude approfondie des cas français et britannique (cf. les différents cas de firmes présentés dans le Volume II, Annexe 7, chapitre 5).

## **Conclusion**

Le secteur agro-alimentaire a, en France comme au Royaume-Uni, une place économique importante, notamment en termes d'emplois. Toutefois, ces dernières années, ce secteur - atypique dans l'industrie de ces pays du fait d'une relative stabilité de ses effectifs - a connu une diminution drastique de l'emploi. En effet, l'industrie alimentaire a perdu ces quinze dernières années près de 300 000 emplois au Royaume-Uni et plus de 50 000 en France. Cette évolution est la résultante de nombreux facteurs. Et, il est difficile d'identifier, d'isoler le rôle spécifique de la mondialisation et des nouvelles stratégies internationales des firmes dans l'évolution récente de l'emploi du secteur dans les cas français et britannique. Toutefois, sur la base d'une analyse macro-sectorielle et de l'étude précise de cas de firmes parmi les plus engagées dans ce processus de mondialisation-globalisation, il semble que les nouvelles stratégies d'expansion internationale des firmes risquent d'avoir un impact beaucoup plus grand ces prochaines années par diffusion et développement de ces pratiques dans un contexte où la concurrence se fait de plus en plus mondiale.

## CHAPITRE 6. LES DÉLOCALISATIONS COMME SOLUTION À LA CRISE DU TEXTILE-HABILLEMENT ? MODELES COMPARES FRANCE/ITALIE

(H. KRIFA, E. RUGRAFF, G. VITALI)\*

La donne du secteur a été modifiée en profondeur sous l'influence de deux évolutions majeures, d'une part l'arrivée sur la scène mondiale de vagues successives<sup>1</sup> de pays en voie de développement (PEVD), fondant leur production sur une main d'oeuvre bon marché, d'autre part la crise économique des années 70. Dans un contexte de libéralisation programmée des échanges par le démantèlement des Accords Multifibres (annexe 1), les pays développés, et en tout premier lieu les pays européens, perdent progressivement des parts de marché au profit des pays du Sud<sup>2</sup>. La diminution de la production européenne conjuguée à une demande atone débouchent sur des réductions massives d'effectifs. L'évolution du secteur rappelle le syndrome de la sidérurgie et des activités minières, en faisant planer le doute quant à la survie des industries européennes du textile et de l'habillement. Si les points communs avec les activités sidérurgiques et minières sont nombreux (réduction de la production, chômage...), le textile-habillement (T-H) s'en sépare sur un point décisif : il est composé d'activités extrêmement hétérogènes.

Face à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché mondial, les entreprises occidentales ont réagi selon quatre axes principaux (Commission européenne, 1993, p.4) :

(a) la délocalisation<sup>3</sup> d'une partie de la production dans les pays à faibles coûts salariaux ou présentant de meilleures conditions globales (législation du travail, normes environnementales...), afin de contrer les pays à faibles coûts salariaux en transposant la concurrence sur leur propre terrain.

(b) le développement de nouvelles formes d'organisation, tant dans la production, que dans les rapports avec les fournisseurs et les distributeurs. Dans cette stratégie l'avantage compétitif des firmes des pays du Nord repose sur une "qualité organisationnelle" spécifique.

\*Chapitre rédigé par H. KRIFA et E. RUGRAFF (sections 1 et 3), G. VITALI (section 2).

<sup>1</sup>La première vague de PEVD (Taïwan, Singapour, Corée du sud, Singapour), qui s'est orientée vers la production de biens à plus forte valeur ajoutée, a progressivement fait place à une seconde vague de pays à faibles coûts de main d'oeuvre (Chine, Inde, Indonésie...).

<sup>2</sup>Les anciens centres industriels du Nord ont progressivement perdu leur suprématie en faveur des PEVD. C'est ainsi qu'entre 1970 et 1990, les PEVD ont doublé leur part de marché mondial pour atteindre 60 %. Depuis 1990, cette tendance s'est même accélérée. L'emploi dans les PEVD a ainsi augmenté de 110 % entre 1980 et 1993, tandis qu'il régressait en Europe de 500 000 postes pour le textile (soit 30 % des effectifs), et de 300 000 pour l'habillement (- 30 %) en 10 ans entre 1984 et 1994 (Eurostat, 1995).

<sup>3</sup>La définition de la délocalisation, ainsi que des formes qu'elle peut revêtir, sont particulièrement délicates (Delalande, 1994, 1995). Au sens strict, la délocalisation désigne le transfert d'une unité productive à l'étranger, accompagnée de la fermeture d'une unité sur le sol national (Assemblée nationale, 1993, p.20). Aux emplois en France se substituent des emplois à l'étranger. Nous utiliserons le terme de *délocalisation* dans un sens plus large. Il y a délocalisation lorsqu'une partie ou la totalité d'une production qui était réalisée en France (ou en Italie), est transférée dans des pays à faibles coûts de production.

(c) l'automatisation et le développement technologique. Les firmes des pays du Nord contrebalancent leur désavantage au niveau du coût de main d'oeuvre par un approfondissement de la mécanisation et l'innovation technologique.

(d) la recherche de nouveaux produits haut de gamme moins sensibles aux prix. Dans cette stratégie les firmes des pays du Nord abandonnent aux PEVD les segments intensifs en travail peu qualifié pour se laisser glisser vers des segments (créneaux) à forte valeur ajoutée (créativité, différenciation).

Avant d'accepter la thèse de l'irréversible disparition des activités textiles européennes, encore faut-il être certain que l'ensemble des solutions aient été épuisées. Dans cette perspective nous nous intéresserons au cas de l'industrie française et italienne, aux caractéristiques systémiques différentes.

Les sections 1 et 2 de ce chapitre auront précisément pour objectif de cerner les modes de réactions privilégiées par les firmes françaises, d'une part, italiennes, d'autre part. Dans un contexte de crise européenne du T-H (Annexe 2) les pays de l'U.E. ont suivi des chemins différents (Scheffer, 1994). L'Italie, dotée d'un " système industriel " original est en meilleure posture que la France. La section 3 a pour objectif de tirer des leçons en comparant les 2 modèles.

## **I. LES SOLUTIONS FRANÇAISES À LA CRISE DE L'INDUSTRIE TEXTILE-HABILLEMENT. DÉLOCALISATION ET RÉORGANISATION**

Dans le T-H français la stagnation de la consommation et la réduction de la production, conjuguées à une mondialisation de la concurrence, se traduisent par une diminution drastique des effectifs. Avec l'émergence des espaces à faibles coûts salariaux, -le Maghreb, l'Asie dynamique, et plus récemment les PECO (Pays d'Europe centrale et orientale)-, la question des délocalisations, et de leur impact sur l'emploi, a été propulsée sur le devant de la scène. Or, ce n'est qu'en considérant les activités dans leur hétérogénéité, -et tout particulièrement en scindant, d'une part, la production textile, et d'autre part, celle des vêtements et de la bonneterie-, que la question des délocalisations devient intelligible<sup>4</sup>. Le textile et l'habillement ne présentent pas la même *sensibilité à la délocalisation*. La délocalisation est un mode de réaction face à la mondialisation de la concurrence. D'autres choix sont possibles, à l'instar de l'approfondissement de la qualité et de l'innovation de la firme.

L'objet de cette section est de montrer que la réduction des effectifs est le fruit de crises et d'adaptations des firmes, qui sont différentes dans le textile et dans l'habillement-bonneterie. Dans le textile, l'intensification de la concurrence entre pays développés a entraîné une réduction des emplois à la suite d'une accélération de la mécanisation et de l'automatisation (dans les années 80) et des restructurations (dans les années 90). Par contre, dans l'habillement et la bonneterie la réduction des effectifs est due à la fois à l'arrivée des concurrents à faibles coûts salariaux (*délocalisation subie*) et à la réaction des firmes françaises, qui ont transféré une partie de leur production et de leurs approvisionnements dans les espaces à faibles coûts de main d'oeuvre (*délocalisation organisée*).

Dans un premier temps nous analyserons la crise du secteur (I). Dans un second temps, nous nous intéresserons aux différentes réponses apportées par les firmes du secteur (II), avant d'examiner dans un troisième temps les conséquences pour l'emploi (III). Dans un

<sup>4</sup>Toute tentative d'analyse tendant à ramener les activités du T-H à une classification générique, est fortement réductrice. Telle a été par exemple la démarche suivie dans le Rapport Arthuis pour le Sénat (1993). En considérant le secteur T-H comme formant un tout homogène, le rapport estime qu'à terme les firmes françaises n'auront d'autre solution que de délocaliser la totalité des emplois à l'étranger.

quatrième et dernier temps (IV) nous étudierons un nouvel espace de délocalisation, à savoir les pays d'Europe centrale et orientale.

Nous avons fondé notre analyse du secteur sur diverses publications, données statistiques et entretiens (Annexe 3). Les stratégies ont été, en outre, étudiées à partir d'une enquête menée auprès de 7 firmes implantées en Alsace et dans le Nord-Pas de Calais (Annexe 3).

### I.1. Les manifestations de la crise

Il n'y a pas un secteur, mais des secteurs, constitués de productions et d'activités aux caractéristiques différentes. Il faut alors tout d'abord différencier le textile de l'habillement : le premier est intensif en capital alors que le second est intensif en travail. Le premier peut donner lieu à une mécanisation et à une automatisation, alors qu'elles demeurent délicates dans le second<sup>5</sup> (Mouhoud, 1992; Commission Européenne, 1994; Eurostat, 1995).

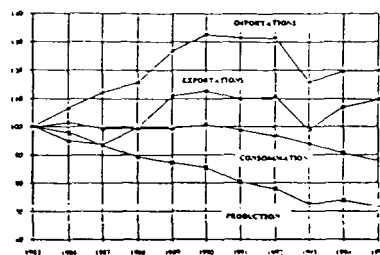
Un point commun relie toutefois l'ensemble des activités constitutives des industries du textile et de l'habillement : celui d'être en crise. Cette crise s'exprime dans une interconnexion étroite entre des phénomènes en terme de demande et en terme d'offre qui font du T-H un secteur en surproduction chronique, sans pour autant revêtir la même ampleur ni donner lieu aux mêmes réponses. La réponse tient à l'hétérogénéité du secteur (Annexe 4).

#### I.1.1. L'évolution de la demande

Depuis le début des années 80, la consommation française de vêtements stagne, ce qui débouche sur une diminution des commandes au secteur textile. Ainsi, entre 1985 et 1990 la consommation d'habits n'a augmenté que de 0,7 % (en volume)<sup>6</sup>. D'une base 100 en 1985, la consommation est passée à 87 en 1995 : entre 1990 et 1995 elle a perdu 12 points (graphique 1). Les projections à l'aune de l'an 2000 ne laissent entrevoir aucun sursaut de la consommation au niveau européen (Eurostat, 1995).

Cette "déconsommation" (Journal Officiel, 1996, p.157) est d'autant plus forte en France, que la propension à acheter des habits est notoirement inférieure à celles des autres pays de l'U.E., comme l'Allemagne et l'Italie (Herpin, Verger, 1988, p.110). Avec un coefficient de 0,3, l'élasticité-demande du revenu d'habits est la plus faible de tous les postes de consommation des ménages. Les habitudes d'achat ont changé : le vêtement a perdu de sa fonction symbolique et sociale. Les consommateurs privilégient désormais avant tout le prix des produits. Le vieillissement de la population assombrit également les perspectives de consommation.

GRAPHIQUE 1. Evolution de l'équilibre du marché textile-habillement français  
(en francs constants, 1985 = 100)



Source : Groupement Régional des Industries Textiles (GRIT) du Nord-Pas de Calais, 1996.

<sup>5</sup>Dans l'industrie textile, les segments sont très capitalistiques, notamment ceux qui sont le plus en amont, qui sont étroitement liés à l'industrie chimique. Le processus de production est continu et peut difficilement être décomposé en processus de production additifs pouvant être séparés dans l'espace. Dans l'industrie de l'habillement, les segments sont intensifs en travail, notamment dans la phase de confection (couture, repassage et apprêtage). Les segments sont difficiles à automatiser, notamment en ce qui concerne les opérations de manipulation et de couture.

<sup>6</sup>En comparaison d'une hausse moyenne de la consommation de 3,2 % (TEF, 1995).

### 1.1.2. L'offre

La crise se manifeste de deux manières au niveau de l'offre : la production française se réduit tandis que la production étrangère, *via* les importations, augmente rapidement.

Depuis le début des années 1990, **la production française de vêtements**, mais également **de textile diminue**. Elle est passée d'une base 100 en 1985 à 72 en 1995 (Graphique 1). Entre 1992 et 1993 le secteur a connu une diminution très forte de la production (de 9 %), ainsi que de l'investissement, -de 14 %- (TEF, 1995).

Tandis que l'offre nationale diminuait, l'offre étrangère augmentait. Bien plus, les importations ont progressé plus rapidement que les exportations : d'une base 100 en 1985 les importations sont passées à 120 en 1995, alors que les exportations n'ont atteint que 110 (graphique 1). Le T-H est même devenu l'industrie manufacturière au déficit commercial le plus important<sup>7</sup>. Le déficit annuel du T-H tourne autour de 20 milliards de francs depuis 1990, avec un taux de couverture à peine supérieur à 70 % (Annexe 5).

#### 1.1.2.1. *L'habillement et la bonneterie*

Depuis début 1990, le déficit commercial s'est élevé en moyenne annuelle à 10 milliards de francs dans l'habillement et à 12,7 milliards dans la bonneterie. **Sur 5 ans le déficit cumulé est supérieur à 110 milliards de francs**. La pérennisation d'un déficit annuel de près de 23 milliards pour les deux activités conduit à une **diminution régulière de la production française**. Dans l'habillement la production a diminué de 9,2 milliards de francs (courants) en 5 ans, passant de 74,4 milliards en 1990 à 65,2 milliards en 1994. La bonneterie française a connu une diminution de la production de 4 milliards de francs en 5 ans.

Désormais, la valeur des importations de produits de la bonneterie (24,3 milliards en 1994) dépasse de 10 % la production française (22,4 milliards), alors que le poids des importations d'habits par rapport à la production française croît à un rythme soutenu (+ 8 points en 5 ans) et représente 44 % de la production française en 1994.

La baisse de la production française est liée à une augmentation très forte des importations en provenance des pays à faibles coûts salariaux. Alors qu'à la veille des années 80, leur part dans les importations demeurait minoritaire, elle est désormais majoritaire. En 1995, plus des 2/3 des importations de vêtements de la France proviennent des PEVD (Tableau 1).

**Tableau 1 : les principaux pays fournisseurs de vêtements de la France, en 1995**

Espace d'origine		Espace d'origine		Espace d'origine	
Montant des importations = 25,6 milliards de F					
U.E à 15	31 %	Autres pays développés	1 %	Reste du monde	68 %
dont :				dont :	
Italie	8 %			Maroc	16 %
Allemagne	4 %			Tunisie	14 %
Bel-Lux.	4 %			Turquie	2 %
Royaume-Uni	4 %			Chine	7 %
Portugal	5 %			Inde	4 %
Espagne	2 %				

Source : Direction Générale des Douanes, 1996.

#### 1.1.2.2. *Les produits textiles*

Bien que plus modérément, la production diminue également dans le textile : ainsi entre 1990 et 1994 la production d'ouvrages textiles en filés (comprenant essentiellement des

<sup>7</sup>A titre d'exemple, en 1994, ce déficit était de 19,7 milliards de francs, loin devant le second solde déficitaire, celui du poste *cuir-chaussures* (avec 10,3 milliards de F).

tissus) a diminué de 1 milliard de francs, celle de fils et fibres artificiels et synthétiques de 1,4 milliard, et enfin la production de fils, filés (composée en majorité de fils textiles) et de matières textiles naturelles et préparées (laine et lin) de 3,2 milliards de francs (annexe 6).

Par contre, **dans sa dimension internationale, le textile se différencie fondamentalement de l'habillement-bonneterie** (annexe 6) :

\* La pénétration étrangère est beaucoup plus faible dans le textile : les importations sont près de 4 fois inférieures à la production en ce qui concerne les fils, filés et matières textiles, et près de 2,5 fois pour les ouvrages textiles en filés.

\* A l'exclusion des fils et fibres artificiels et synthétiques<sup>8</sup>, **la balance commerciale dans le textile est légèrement excédentaire** (500 millions annuellement). Depuis le début des années 1990, les importations ont même globalement diminué (en valeur). L'industrie textile présente une structure extérieure plurielle : la balance commerciale française est excédentaire dans la production de matières textiles naturelles et préparées (notamment en ce qui concerne la laine) alors qu'elle est déficitaire pour les fils et filés (notamment pour les fils de textile et les filés de coton). Elle est positive pour certains ouvrages textiles en filés comme les tissus de textiles ou les dentelles, et broderies, alors qu'elle est négative pour d'autres articles, comme les tapis ou les étoffes non tissées.

\* Alors que dans l'habillement et la bonneterie, la France importe des produits de pays à faibles coûts salariaux et en exporte d'autres vers ses partenaires traditionnels de l'U.E., **l'essentiel des échanges de produits textiles est concentré sur l'U.E, et les pays développés plus généralement** : les 2/3 des échanges de produits textiles sont réalisés avec les pays développés (Douanes, 1996).

En 1994, 68 % des ouvrages en textiles filés et 59 % des matières textiles et préparées sont importées de l'U.E. Cette part s'élève à plus de 80 % pour les premiers et à plus de 70 % pour les seconds si l'on étend les importations aux pays de l'OCDE. **L'Asie en développement rapide et le Maghreb représentent moins de 10 % des importations françaises d'ouvrages textiles en filés et de matières textiles naturelles et préparées.**

## I.2. L'adaptation des firmes françaises à la crise

Les firmes françaises se sont adaptées à la crise en privilégiant 2 stratégies génériques, l'une pouvant être qualifiée de *défensive*, l'autre *d'offensive*. La délocalisation, *solution défensive* par excellence, prédomine dans l'habillement.

### I.2.1. Les avantages de coûts et les avantages hors-coûts

#### I.2.1.1. Les deux formes de compétitivité d'une firme

Pour répondre à l'aggravation des conditions économiques, toute firme peut choisir entre deux options majeures : accroître ses avantages de coûts ou développer ses avantages organisationnels.

**L'accroissement des avantages de coûts** est une stratégie défensive de court terme. La firme cherche à minimiser l'ensemble des coûts, notamment des coûts salariaux (Taddéi, Coriat, 1993). Elle repose également sur l'accès en amont à des ressources génériques abondantes, et sur l'organisation d'une division taylorienne du travail, favorable à une production en grande quantité. La firme a une attitude "passive" vis-à-vis de son environnement (Heran, Krifa, 1995) : il n'est pensé que comme source

<sup>8</sup>Dans la NAF ils se retrouvent désormais avec les activités chimiques. Au demeurant les fils et fibres artificiels tiennent une place résiduelle dans la production de l'industrie textile. En 1994, la production dans cette activité équivaut à 2,4 milliards de francs sur une production de 172,9 milliards de francs pour le T-H (soit 1,4 %).



d'avantages susceptibles d'être exploités, et non comme un espace d'interaction et de création de nouvelles ressources<sup>9</sup>.

**Le développement des avantages organisationnels** est une stratégie offensive de long terme. L'efficacité de la firme est liée à sa capacité à combiner son dynamisme interne avec une implication externe. Le dynamisme interne repose sur une forte "compétitivité hors-coût" (Taddéi, Coriat, 1993). Elle dépend de la capacité de la firme à être flexible : flexible en terme de variété, -en tant que capacité à proposer des biens différenciés-, flexible en terme de réactivité, -en tant que capacité à maîtriser le temps en modifiant immédiatement les structures à la suite de changement d'offre ou de demande-, et enfin flexible en terme d'innovation (Veltz, 1993). Les mots d'ordre de la firme sont *la qualité, l'implication et la coopération*. La compétitivité de la firme est également étroitement liée à sa capacité à construire son environnement à toutes ses frontières<sup>10</sup> (Heran, Krifa, 1995), et à créer des " ressources-compétences spécifiques " (Veltz, 1993).

### 1.2.1.2. Compétitivité et textile-habillement

Quelles formes prennent plus particulièrement ces deux options majeures dans les industries du textile et celles de l'habillement ?

**L'option défensive** correspond à la recherche tous azimuts d'une réduction des coûts. Elle conduit à une multiplication des délocalisations d'activités pour accroître la "compétitivité salariale" (Taddéi, Coriat, 1993, p.50). Elle peut également déboucher sur une course à la mécanisation et à l'automatisation sans renforcement de la capacité d'innovation de la firme. Les firmes Triumph et Vestra (encadré 1) sont représentatives de cette attitude.

#### Encadré 1 : exemples d'options défensives - Vestra et Triumph

**Triumph** est une firme multinationale germano-suisse, spécialisée dans la lingerie, les maillots de bain et les *sportswears* (Triumph est le septième groupe textile européen, -Annexe 7). Elle emploie 30 000 personnes dans le monde et a un chiffre d'affaires de 2 milliards de FS (1994). La maison-mère pour la France est implantée à Obernai (Bas-Rhin) et emploie 563 personnes en 1996. Le site de production de Triumph à Obernai n'occupe plus que 90 couturières (contre 450 en 1970). Outre l'Autriche (2200 salariés), la France demeure le dernier pays européen à réaliser encore de la production. L'introduction de techniques plus modernes (coupe au laser, convoyeur automatisé) étant jugée trop onéreuse, et la tentative de constitution de groupes autonomes ayant échoué, la filiale obernoise se dirige à grands pas vers la disparition de la production. Dans quelques années ne demeureront plus que les activités de distribution.

#### Encadré 1 (suite)

<sup>9</sup>Les territoires, dans lesquels cette stratégie tend à dominer au niveau macro-économique, sont des espaces dont la *compétitivité territoriale* dépend de leur *compétitivité-prix*.

<sup>10</sup>En amont, elle passe par l'organisation de relations partenariales avec les fournisseurs de biens et services dans la perspective d'améliorer en permanence *les flexibilités*. En aval, la coopération concerne les réseaux de distribution qui sont des capteurs précieux de l'évolution de la demande. Horizontalement enfin, les coopérations avec l'appareil de formation et les organismes de recherche améliorent la qualité des ressources humaines et hâtent les échanges d'informations. La *compétitivité hors-coût* peut fonder l'efficacité de certains secteurs (Porter, 1990), voire être dominante dans un pays (ex. du modèle allemand). Le pays représente alors un modèle productif original, fondant son efficacité sur la qualité de la production, la qualité des interventions des pouvoirs publics, ainsi que sur la qualité des relations tissées par les firmes entre elles.

**Le groupe Vestra**, implanté à Bischwiller (Bas-Rhin) est spécialisé dans la confection masculine (vestes, pantalons, costumes) et commercialise les griffes Georges Rech, Torrente, Ted Lapidus... Vestra fait partie des 12 premiers groupes français du T-H (Annexe 7). Fin 1995, le groupe employait 1500 personnes en France (sur un total de 2400 dans le monde), pour un chiffre d'affaires de 555 millions de francs (1994).

Depuis le début des années 1990, les effectifs de Vestra ont diminué de 10 % par an en France et ont augmenté de 30 % annuellement à l'étranger. Le groupe possède en particulier une filiale de 550 personnes en Tunisie. Selon le responsable interrogé, la réaction du groupe à l'internationalisation du secteur a conduit : (i) à fermer 3 sites de production au cours des 3 dernières années ; (ii) à introduire le "temps partiel annualisé" : les ouvrières ont dû accepter une réduction et une annualisation du temps de travail. Elle ne travaillent plus que 20 à 32 heures par semaine, et touchent une indemnité compensatoire partielle versée par les pouvoirs publics ; (iii) à lancer un nouveau "plan de formation" dont l'objectif est de favoriser le reclassement des salariés.

**L'option offensive** peut prendre deux formes, qui sont en grande partie complémentaires. Dans une première optique, la firme se laisse glisser vers des segments à plus forte valeur ajoutée et abandonne les processus de production pour lesquels elle n'est plus compétitive au niveau des prix. En développant des créneaux, sur lesquels elle renouvelle en permanence les produits proposés, elle recherche la fidélisation de la clientèle. Dans une seconde optique, la firme améliore son savoir-faire organisationnel. La filiale mulhousienne (Haut-Rhin) de DMC illustre bien la première forme (Encadré 2).

#### **Encadré 2 : une première option offensive - l'exemple de la filiale mulhousienne de DMC**

DMC est le second groupe textile français (Annexe 7). DMC a un chiffre d'affaires de près de 8 milliards de francs (1994) et emploie environ 10 000 personnes. L'activité est répartie en 4 sites de production principaux (Mulhouse, Lille, Lyon, Pfalstatt), spécialisés dans des activités textiles différentes. DMC-Mulhouse est spécialisée dans les fils à broder, canevas et tapisseries. La filiale a adopté une démarche offensive face au désintérêt manifesté à l'égard des activités de broderie, de couture, que symbolisent certaines merceries d'un autre temps. Tout d'abord, la filiale a cherché de nouveaux marchés à l'étranger. Désormais, 80 % de sa production est exportée, en premier lieu vers les Etats-Unis. Ensuite, en France, le groupe a innové en lançant un nouveau concept dans le but de modifier l'image qui "colle" à la broderie et couture. Le groupe a ouvert ses deux premiers magasins (dans le centre commercial Euralille et à Lyon) spécialisés dans les "arts du fil". Cette dénomination marque la nouvelle optique. Dans les magasins sont présentés produits et initiations à de nouvelles activités (comme la peinture sur soie), visant à lancer une nouvelle forme de loisirs. La volonté d'innover en permanence, et de renforcer la proximité avec le client transforme progressivement l'activité industrielle de DMC en activité de services.

La seconde forme d'option offensive se retrouve en particulier dans les espaces ayant développé des systèmes industriels localisés, débouchant sur des districts industriels. Les avantages d'une organisation dynamique et adaptative se retrouvent dans l'habillement choletais (Courlet, Pecqueur, 1992) ou encore dans le Sentier à Paris. La dentelle à Calais a également su résister à la crise du textile (Encadré 3).

### Encadré 3 : la dentelle de Calais - un système localisé dynamique

La réussite des producteurs de dentelle de Calais s'explique par la coopération et la cohérence développée par les industriels.

**La cohérence** s'exprime dans le positionnement du produit. Les industriels ont choisi de développer un créneau combinant performance technologique et savoir-faire ancien. L'appellation "dentelle de Calais" s'applique à un procédé de fabrication datant du siècle dernier, *le Leavers*<sup>11</sup>. Cette fabrication conjugue travail manuel et mécanique. La production requiert un savoir-faire pointu, acquis avec l'expérience, qui se transmet de père en fils. Elle fait intervenir un ensemble "d'artisans" aux compétences irremplaçables : des esquisseurs, dessinateurs, pointeurs, perceurs de cartons, "*wappeurs*"<sup>12</sup>, remonteurs<sup>13</sup>, "*weeleurs*"<sup>14</sup> et des "tullistes"<sup>15</sup> (appelés "horlogers de la dentelle"). Une fois la pièce de dentelle vérifiée, 8 opérations sont encore nécessaires avant sa commercialisation. Ce savoir-faire centenaire a été combiné avec le progrès technique ("Jacquards électroniques", systèmes électroniques de contrôle, lubrification des métiers par du graphite...).

**La coopération** entre dentelliers se retrouve dans la décision de fabriquer un produit haut de gamme, unique, et créatif (comme dans la haute couture, il y a 2 collections par an), de donner de la dentelle de Calais l'image d'un "authentique métier d'art", puisant ses racines dans l'Histoire. En 1991, les 24 entreprises les plus dynamiques du pôle Calais/Caudry ont créé un Groupement d'intérêts Economiques dans le but de promouvoir l'image de la dentelle de Calais. Le G.I.E. a également pour objectif d'améliorer et de moderniser le process de fabrication, et d'améliorer la qualité des produits (création de deux laboratoires de contrôle).

Cohérence et coopération ont pu être développées dans la mesure où l'industrie de la dentelle fonctionne en grande partie comme un district industriel : le tissu industriel est composé d'une vingtaine de petites et moyennes entreprises (seules 4 firmes, à savoir Noyon, Darquer, Eurodentelles, et Riechers emploient plus d'une centaine de personnes<sup>16</sup>), concentrées dans un périmètre réduit (essentiellement à Calais), ce qui permet à la fois des échanges informationnels intenses et la pérennisation de savoir-faire particuliers. La réussite de la dentelle *Leavers* (1 milliard de chiffre d'affaires, avec plus des 2/3 à l'export) s'explique principalement par la prise de conscience par les firmes, que leur réussite globale conditionne leur survie individuelle.

Les 900 firmes de vente par correspondance (VPC), qui emploient en France 24 000 salariés, représentent un autre exemple de savoir-faire organisationnel particulier. Elles ont vu leur part de marché croître dans la distribution de T-H (elle est passée de 10 % en 1980 à 14 % en 1994). Ces firmes se sont muées en "logisticiens", capables de gérer un très grand nombre de produits à partir d'entrepôts modernes avec des rayonnages et des convoyeurs automatisés (Lavigne, 1996, p.6). Elles déploient ainsi un savoir-faire organisationnel original en direction des clients, en développant une relation de confiance fondée sur le long terme. Certes les prix des produits proposés sont bas. Mais cette forme de distribution jouit également d'avantages hors-coûts, liés aux services offerts (catalogues, saisie par minitel, portage à domicile, service de réclamation 24h/24...).

A chaque fois que la compétitivité de la firme s'éloigne du seul critère du prix, pour se diriger vers une compétitivité de l'organisation (organisation des relations, capacité à être flexible, réactif...) les sirènes de la délocalisation se font moins entendre.

#### 1.2.2. La délocalisation comme réponse à la crise

La délocalisation de l'activité, -comme *réponse défensive* par excellence-, a deux origines. Elle est le fruit avant tout de la concurrence exercée par les firmes des pays à

<sup>11</sup>C'est une technique de tissage chaîne et trame, et sa spécificité repose sur le nombre de barres insérées dans le métier (une barre = un guide de fil), dont le mouvement associé à celui du chariot et de sa bobine permet d'obtenir la transposition mécanique du travail manuel de la dentellière avec ses fuseaux et son coussin.

<sup>12</sup>Ou ourdisseurs : ils enroulent les fils de chaîne sur de gros rouleaux mécaniques.

<sup>13</sup>Ils placent chaque bobine dans les chariots qui sont les pièces maîtresses du métier *Leavers*.

<sup>14</sup>Ils montent les fils de trames (très fins) sur les bobines, qui seront pressées à chaud.

<sup>15</sup>Ils actionnent le métier *Leaver* (12-15 tonnes) et effectuent les changements de chariots vides.

<sup>16</sup>Au total le secteur de la dentelle emploie environ 1500 personnes dans la région de Calais.

faibles coûts de travail. La concurrence a conduit à la fermeture *ex post* d'unités en France. Cette délocalisation est une *délocalisation subie*, non maîtrisée par les acteurs domestiques. La seconde origine des délocalisations, par contre, est directement liée à l'activité des firmes française. **Elles ont été le moyen privilégié d'adaptation à la crise des industries de l'habillement.**

### 1.2.2.1. Les formes et les acteurs de la délocalisation

Les formes de délocalisation sont extrêmement variées. **Dans son essence la délocalisation consiste toujours à réaliser ou à faire réaliser une partie, ou la totalité, de la production d'un bien dans des pays à faibles coûts de main d'oeuvre.** Mais elle revêt des formes très variées. Les plus étudiées sont les formes juridiques (accord commercial, "filialisation" de l'activité à l'étranger...).

Il peut toutefois être intéressant de distinguer **deux formes de délocalisations majeures** en fonction des stratégies des acteurs (annexe 8) :

- **la stratégie de délocalisation de la production** : un industriel français réalise ou fait réaliser une partie, plus ou moins importante, de la chaîne de valeur à l'étranger. Dans l'habillement il peut réaliser la totalité de la production à l'étranger (cas A), conserver la phase de création en France (cas B), ou organiser *un trafic de perfectionnement passif*<sup>17</sup> (cas C).

- **la stratégie de délocalisation des achats** : une firme réoriente ses approvisionnements en direction des pays à bas prix. Cette stratégie ne concerne pas exclusivement la distribution (cas E). Les firmes industrielles recourent également, pour compléter leurs collections, à la "sous-traitance internationale pure" (Michalet, 1980, p.55), -cas D-.

### 1.2.2.2. Motif et critères de choix de l'espace de délocalisation

La raison essentielle de la délocalisation (de la production ou des achats) réside dans la volonté d'une firme d'améliorer sa *compétitivité-prix*. Cette compétitivité étant étroitement liée à la *compétitivité salariale*, elle s'oriente vers des espaces à coûts de main d'oeuvre réduits. La décision de délocaliser étant prise, il reste à choisir l'espace<sup>18</sup>.

La délocalisation est réalisée en direction du pays offrant le *panier d'avantages* le plus attractif. Ce *panier* est constitué d'avantages en terme de coûts, de qualité de l'environnement de la firme, d'éléments relatifs à la demande :

**a) le coût du travail** : *l'avantage à la délocalisation* pour des raisons de coûts de main d'oeuvre est particulièrement important dans l'habillement, où ils peuvent représenter jusqu'à 40 % des coûts de production<sup>19</sup> (Commission européenne, 1993, p.3). Or, dans un ensemble de PEVD, les coûts du facteur travail sont infiniment inférieurs aux coûts en France<sup>20</sup> : à l'extrême, le salaire horaire est près de 50 fois inférieur au Vietnam ou au Bangladesh qu'en France (tableau 2).

<sup>17</sup>Ces opérations se font en suspension de la TVA et des autres taxes.

<sup>18</sup>Alors que dans les années 1960-1970 les pays en voie de développement, -influencés par les théories marxiste et tiers-mondiste-, demeuraient fermés aux échanges et aux investissements internationaux, depuis le début des années 80 ils se sont majoritairement orientés vers la promotion des exportations, et vers l'attraction tous azimuts des investissements étrangers. Une firme peut dès lors choisir entre une myriade d'implantations possible. Bien plus, l'ouverture des pays aux échanges internationaux, combinée à l'extrême mobilité du capital, lui permet de revoir à tout moment son implantation en fonction de l'évolution différentielle des avantages des pays.

<sup>19</sup>Un nombre important d'opérations (comme l'assemblage) ne peuvent être réalisées que manuellement. " *Non seulement le textile et l'habillement représentent deux des industries les plus intensives en travail dans les économies plus modernes, mais de plus les coûts du travail sont les coûts de production des industries les plus variables à l'échelle mondiale* " (Dickens, 1992, p.248).

<sup>20</sup>Le coût du travail n'est jamais un absolu, il est toujours lié à la productivité de la main d'oeuvre. Les gains de productivité varient d'une activité textile à l'autre. Plus la productivité du travail peut être

**Tableau 2 : coût horaire comparatif, en juillet 1994 (France = base 100)**

Portugal	26
Maroc	10
Pologne	10
Chine	3
Sri Lanka	3
Bangladesh	2
Vietnam	2

Source : Journal Officiel, 1996, p.151.

**b) les coûts :** la *compétitivité-prix* de la firme est renforcée si elle peut se procurer des consommations intermédiaires (ex. matières premières) à faible prix. La proximité géographique est également un élément important de cette compétitivité, dans la mesure où elle réduit, à la fois les coûts de transport des produits, et les coûts liés à la mobilité des cadres (ex. des *ingénieurs volants* chargés de contrôler une production). De même, la parité des monnaies joue un rôle important dans le choix d'une implantation<sup>21</sup>.

**c) les facteurs de compétitivité hors-coûts :** dans l'habillement, cette compétitivité résulte avant tout de la qualité du tissu industriel de l'espace de délocalisation, et plus précisément de la qualité et de la sophistication des produits, de la crédibilité des fournisseurs, de la capacité de produire et de répéter une production en petites séries (circuit court), du savoir-faire technique, de la flexibilité de la production, des délais de livraison, -et de leur respect- (Commission Européenne, 1993). L'exemple de la dentelle de Calais est représentatif d'un positionnement hors-coût réussi (Cf. Encadré 3).

**d) le facteur demande :** l'incitation à la délocalisation de la production, voire des achats, dans un pays donné, est d'autant plus forte qu'aux éléments de coûts s'ajoutent des éléments de demande<sup>22</sup>.

### 1.2.2.3. L'importance relative des délocalisations selon les activités

Les stratégies de délocalisation sont répandues dans l'industrie de l'habillement, et dans la bonneterie, mais ne le sont pas dans l'industrie textile. Bien plus, dans l'industrie textile l'adaptation à la crise a avant tout été réalisée par l'automatisation des processus de production et par la restructuration des unités, alors que dans l'habillement et la bonneterie elle a débouché sur des délocalisations de la production et des achats.

#### a) La stratégie dans l'habillement et la bonneterie

L'habillement et la bonneterie présentent de nombreuses caractéristiques communes. La première caractéristique est l'augmentation très rapide des importations en provenance des pays à faibles coûts salariaux. Elle est à la fois la cause et la conséquence de la crise. Les importations sont à l'origine d'un *transfert d'activités subi*, qui conduit à une réduction de

accrue sur place, plus l'avantage de productivité est susceptible de contrebalancer l'avantage d'une délocalisation pour raison de faibles coûts du travail.

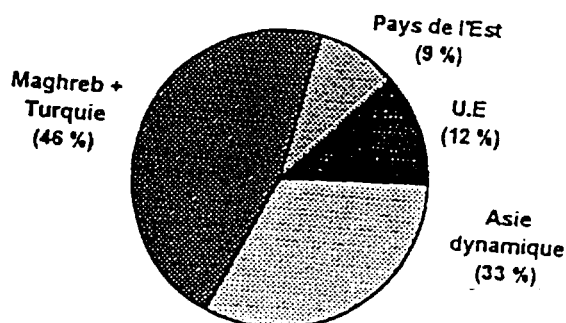
<sup>21</sup>La décision d'implantation dépend également des incitations offertes. Les avantages directs (ex. subventions) ou indirects (ex. exemption d'impôts sur les bénéfices) réduisent d'autant les prix de vente. Quant à la stabilité politique d'un territoire, elle réduit les coûts attenants aux risques de perte ou de rupture d'une activité, tandis qu'une législation favorable aux échanges et aux investissements étrangers diminue les coûts des *barrières* qui gênent la mobilité des facteurs et des biens.

<sup>22</sup>Les perspectives d'augmentation de la demande étant des plus sombres dans les pays développés (notamment dans l'U.E.), il est particulièrement intéressant pour une firme ayant procédé à une délocalisation de pouvoir commercialiser une partie de la production sur place. Aux *filiales-ateliers* est alors également confié le rôle de *filiales-relais* (au sens de Michalet, 1976), destinées à vendre une partie de la production dans le pays ou la région d'implantation.

la production en France. Mais les importations sont également la conséquence de stratégies des industries et des groupes de distribution français qui délocalisent leur production et leurs approvisionnements. Ces deux phénomènes se conjuguent sans que l'on puisse parfaitement démêler la part de la *délocalisation subie* de celle de la *délocalisation organisée*.

Qu'elle soit *subie* ou *organisée*, la délocalisation dans les PEVD s'est rapidement développée. Les déficits en 1994 dans l'habillement-bonneterie sont de près de 7 milliards de francs à l'égard de l'Asie en développement rapide (3,5 pour la Chine), de 7,5 milliards pour le Maroc et la Tunisie, et de 1,7 milliard pour les pays de l'Est (Annexe 9). En répartissant les pays à l'origine du déficit français en 4 zones géographiques (U.E., Asie dynamique, Maghreb, Pays de l'Est) on constate que l'U.E n'est à l'origine que de 12 % du déficit<sup>23</sup> (les pays de l'Est de 9 %), mais que les pays du Maghreb (plus Turquie) sont à l'origine de 46 % du déficit et les pays de l'Asie dynamique de 33 % (Graphique 2). **La crise dans l'habillement et la bonneterie française peut donc être rapprochée des délocalisations dans 2 zones essentiellement : l'Asie en développement rapide et le Maghreb.**

**Graphique 2 : part des quatre principales zones dans le solde déficitaire de la balance de l'habillement-bonneterie française (1994)**



Source : Calculs effectués d'après les Statistiques du commerce extérieur de la France, Douanes, 1996.

Les segments les plus sensibles à la délocalisation sont : les vêtements masculins en tissu, les vêtements féminins en tissu, la chemiserie-lingerie, les sous-vêtements, les chandails, pull-overs et polos (Annexe 9). Ce déficit est l'expression d'une délocalisation de la production et de l'approvisionnement.

**La délocalisation de la production** a été poussée le plus loin dans l'habillement de sport<sup>24</sup>. Mais cette tendance n'a pas épargné l'ensemble des autres segments de l'habillement. Elle est évidente pour les produits de grande consommation. Mais elle touche également des segments *a priori* moins exposés à la délocalisation, comme

<sup>23</sup>Dans la bonneterie-habillement le principal partenaire européen de la France est l'Italie (le déficit français était de 5 milliards à l'égard de l'Italie en 1994).

<sup>24</sup>Adidas et Puma, qui réalisaient une partie de leur production en France ont entièrement délocalisé leur production. Ils ont fermé les différentes unités de production qu'ils possédaient, essentiellement dans l'est de la France. En 1994, le groupe Puma a fermé le dernier atelier de production français (à Saint Dié) ; ses effectifs avaient été régulièrement réduits pour ne plus représenter qu'une cinquantaine de personnes. A l'instar de firmes comme Nike et Reebok, la totalité de la production d'Adidas ou Puma a été externalisée. Seuls la définition des collections et le développement en amont, ainsi que le suivi technique-qualitatif, et la distribution (avec le *marketing*) en aval sont encore réalisés par ces firmes.

l'habillement haut de gamme<sup>25</sup> et l'habillement féminin<sup>26</sup>. Une étude menée par l'Observatoire Européen du Textile et de l'Habillement (OEHT) auprès de 23 firmes, montre un accroissement fulgurant de la production à l'étranger : en 1992, 54 % de la production des firmes françaises questionnées était réalisée à l'étranger, contre 14 % seulement en 1983 (Scheffer, 1994).

Cette délocalisation de la production a été réalisée dans les deux espaces principaux à l'origine du déficit français : le Maghreb (Tunisie, Maroc) et l'Asie.

Une grande part des exportations du Maghreb est liée à de la production réalisée par des firmes industrielles françaises comme le laisse entrevoir le nombre important de firmes françaises de l'habillement implantées dans cette région<sup>27</sup>. Les importations françaises liées à du trafic de perfectionnement passif (TPP) sont passées de 1 milliard de francs en 1985 à 2,3 milliards en 1994 (Journal Officiel, 1996, p.147). L'essentiel du TPP est réalisé en direction du Maghreb, de l'Ile Maurice, de Madagascar, et plus récemment des Pays d'Europe centrale et orientale (cf. infra).

Aux importations françaises liées au TPP s'adjoignent les délocalisations de la production (et de l'approvisionnement) prenant la forme d'une sous-traitance internationale (STI), dans le cadre de laquelle **la totalité de la production** est confiée à des opérateurs locaux. Cette seconde forme de délocalisation est pratiquée en Asie, un espace trop éloigné pour organiser un TPP<sup>28</sup>. Entre 1980 et 1993 le nombre de donneurs d'ordres français a augmenté de 66 %, alors que le nombre de façonniers est demeuré stable (Ministère de l'Industrie, 1995) : le recours croissant à la sous-traitance a donc exclusivement bénéficié aux sous-traitants étrangers<sup>29</sup> (Encadré 4).

<sup>25</sup> Devanlay, qui détient l'exclusivité mondiale de la fabrication de produits textiles de la marque Lacoste (et produit également les marques Jil, Timwear, Scandale, Exciting, Orly) possède des usines dans un ensemble de PEVD : Brésil, Corée, Argentine, Thaïlande, Turquie, Inde, Indonésie, Mexique. La firme, bien dans la tendance actuelle, envisage de fabriquer en Chine et au Vietnam (Capital, Juin 1995).

<sup>26</sup> Dans l'habillement féminin, traditionnellement plus résistant que l'habillement masculin, la délocalisation s'est également accélérée. 70 % des 30 000 salariés du groupe Triumph International, spécialisé dans l'habillement féminin, se trouvent dans des PEVD. 40 sites de production sont situés dans 20 pays non développés.

<sup>27</sup> La liste est longue des entreprises qui ont délocalisé à partir des années 80 une partie de leur production vers le Maghreb : Adolphe Laffont (vêtements de travail), Biderman (vêtements masculins), Devanlay (chemises Lacostes), Ets Albert, Intexal (groupe VEV), Jullien (vêtements enfants), Lee Cooper France, Macofa (vestes et costumes), Paul Mausner (prêt-à-porter féminin), Panteco (pantalons), Poron (vêtements enfants), Zannier... (Mouhoud, 1992, p.170 ; Loizeau, 1991 ; Note d'Information Economique, 1995, 1996). Le groupe Vestra (Cf. encadré 1) actif dans la confection masculine de haut de gamme importe désormais 60 % de sa production, en provenance de la Tunisie et de l'Egypte essentiellement. Même pour ce type de produits de haut de gamme, fondés sur une qualité irréprochable, il est tout à fait possible d'organiser une délocalisation. Il suffit pour cela d'envoyer les produits coupés en Tunisie, et de réaliser les phases finales (repassage et apprêtage), tout comme le contrôle-qualité en France. Sur ce même créneau du haut de gamme, la firme allemande Hugo Boss fait réaliser la totalité de la production (approvisionnement et confection) en Europe centrale (Jakubyszyn, Malingre, 1996).

<sup>28</sup> Il faut près de 1 mois pour acheminer des marchandises en bateau.

<sup>29</sup> L'accroissement récent du recours à des sous-traitants extra-communautaires est un phénomène sensible dans l'ensemble des pays de l'U.E. (Commission européenne, 1993). Les firmes allemandes s'approvisionnent abondamment en Europe centrale (Pologne, Hongrie, République tchèque) et en Turquie. En France, l'ensemble de la filière de l'habillement est concerné. Ainsi, au début des années 1990 Camaïeu se fournissait à 70 % auprès de façonniers situés à proximité de Roubaix (siège du groupe). Les difficultés financières du groupe l'ont poussé à recourir davantage à des sous-traitants situés en Pologne et au Maroc (Capital, Nov. 1995).

#### Encadré 4 : PUMA-FRANCE - un exemple de recours croissant à des sous-traitants étrangers

Les producteurs d'articles de sport commercialisent deux lignes de produits : les "produits globaux" et les "produits locaux". Les "produits globaux" sont commercialisés dans tous les pays, au niveau mondial. La maison-mère de Puma à Nuremberg organise l'approvisionnement pour l'ensemble du groupe à partir de productions provenant prioritairement d'Asie (Chine, Indonésie, Philippines, Vietnam). Les "produits locaux" correspondent à des lignes spécifiques à un pays. En France, cela concerne essentiellement des produits du rugby et du football (ex. maillots pour les clubs) dont la ligne est gérée par Puma France. Or, deux tendances ont marqué les années 90. D'une part, les dernières usines françaises ont fermé. D'autre part, le poids de la production confiée à des sous-traitants français a diminué. Le poids des "produits globaux" (fabriqués dans les PEVD) a augmenté progressivement jusqu'à atteindre en 1996, 88 % des produits vendus en France. En 1994, les 2/3 de la production de la ligne locale étaient réalisés en France (usine du groupe et sous-traitants). Actuellement seulement 1/3 des 12 % de la "ligne locale" est encore réalisé par 2 sous-traitants français. Cette part diminue régulièrement au profit de la STI en provenance du Maghreb.

**La délocalisation de l'approvisionnement** : si l'absence de données d'ensemble ne permet pas d'évaluer l'évolution des délocalisations des achats, nos enquêtes menées auprès des firmes de l'habillement mettent en lumière le fait que les entreprises (industrielles et de la distribution) augmentent la part des achats en provenance des pays à faibles coûts salariaux. Le négoce international tient une place croissante dans le chiffre d'affaires des groupes<sup>30</sup>. L'évolution de la structure de la distribution française du T-H stimule cette délocalisation des achats (tableau 3).

**Tableau 3 : évolution de la distribution de textile-habillement en France**

	1980	1994	Evolution du C.A. 1994/1985
magasins indépendants	54	27,9	- 11 %
chaînes spécialisées	0	24,3	+ 134 %
hyper et supermarchés	12	19,2	+ 43 %
vente par correspondance	10	13,7	+ 46 %
autres	24	14,9	/

Source : Journal Officiel, 1996, d'après le Centre Textile de Conjoncture et d'Observation Economique.

En 1980, plus de la moitié des ventes étaient réalisées par des magasins indépendants. Ces magasins, prenant essentiellement la forme de commerce de détail, étaient alors peu susceptibles d'organiser par eux-mêmes la délocalisation de leurs approvisionnements. En 1994, les mêmes magasins indépendants ne représentent plus que 1/4 des ventes. Entre temps les chaînes spécialisées (Promod, Camaïeu, Naf-Naf, Celio, Decathlon, Go Sport...) ont connu un accroissement fulgurant, pour représenter 1/4 des ventes actuelles de T-H. Les hyper et supermarchés (1/5 des ventes) et la vente par correspondance (1/7 des ventes) représentent également une part importante des ventes. Désormais les 2/3 des ventes de T-H sont réalisés par la grande distribution. Or, la politique de prix agressive de la grande distribution (tout particulièrement les *hard discounters*), a accéléré le recours à des productions en provenance de pays à faibles coûts salariaux.

La délocalisation a également été hâtée par la constitution de "réseaux d'approvisionnement internationaux", qui facilitent le recours à l'import. Un maxidiscompte ("*hard discounter*") que nous avons interrogé a organisé son approvisionnement en trois temps. D'abord, il achetait les produits au coup par coup, en provenance du Sud-est asiatique. Puis au début des années 90, les montants achetés devenant importants, il a créé un bureau d'achat à Canton. Depuis peu, il assure également des fonctions de "grossiste-importateur", en revendant une partie des produits importés à d'autres distributeurs. Ainsi, des réseaux constitués facilitent et renforcent la

<sup>30</sup>La filiale de production DMC à Mulhouse réalise désormais près de 30 % du chiffre d'affaires à partir d'activités de négoce.



propension à s'approvisionner à l'étranger. Même pour le détaillant, il devient plus facile de vendre des produits d'importation.

Si la grande distribution joue un rôle direct important sur la délocalisation des approvisionnements, elle exerce également une **influence indirecte** par la pression exercée sur l'industrie française. Les industriels interrogés soulignent le déséquilibre flagrant de pouvoir de négociation en faveur des grandes chaînes de distribution, dont les exigences de prix, mais également de qualité et de délais de livraison sont fortes<sup>31</sup>. Bien loin de renforcer les liens, la crise du T-H favorise la recherche de solutions individuelles et accroît les tensions entre distributeurs et industriels, entre clients et fournisseurs et entre firmes concurrentes. A l'exception de quelques segments, l'industrie et la distribution françaises ont amélioré la *compétitivité-prix*, et "oublié" que la compétitivité à long terme d'une filière dépend avant tout des avantages organisationnels, que les acteurs auront su progressivement construire.

## b) La stratégie dans le textile

L'internationalisation des firmes textiles se différencie de celle des firmes de l'habillement. Dans le textile, c'est l'amélioration de leurs résultats qui pousse les firmes à regarder au-delà de l'Europe. La stratégie est offensive et s'inscrit avant tout dans le cadre de la course à la taille critique<sup>32</sup> que l'on retrouve dans les secteurs agroalimentaire et automobile (cf. chapitres précédents). La firme allemande Freudenberg, disposant d'unités de production à Colmar et à Macon, est particulièrement représentative de cette stratégie offensive, menée dans le cadre d'une concurrence sévère entre grands groupes issus des pays développés (encadré 5).

### Encadré 5 : FREUDENBERG - un exemple de course à la taille critique dans la perspective de la mondialisation

Le groupe allemand Freudenberg est le premier producteur mondial de nontissé, et le dixième groupe textile européen (annexe 7). Il emploie 26 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 16 milliards de F (1994). Le groupe est implanté dans une trentaine de pays. Freudenberg est spécialisé dans le textile technique, et plus particulièrement dans le textile non tissé classique<sup>33</sup> et dans le textile non tissé par voie directe<sup>34</sup>.

La forte demande mondiale de nontissés par voie directe suscite la mise sur pied d'une organisation mondiale dans les années 80 : le site de Weinheim (All) est transféré à Kaiserslautern, qui double sa capacité en quelques années. Puis le groupe crée ou rachète des unités de production aux Etats-Unis, en France et à Taïwan. La dispersion spatiale des unités vise alors à desservir les 3 grands pôles

<sup>31</sup> Selon *l'enquête Sésame* de la Banque de France, 69 % des entreprises du secteur T-H interrogées affirment que le rapport de force est clairement favorable aux clients (J.O., 1996, p.65). En France, la relation industrie-distribution est avant tout conflictuelle. La grande distribution s'est focalisée sur les prix, et "vassalise" (Le Monde, 25/2/1995) l'industrie. Différents responsables interrogés (industriels, syndicalistes, représentants professionnels) ont mis l'accent sur l'insuffisante coopération dans le T-H français. Les acteurs sont trop individualistes et poursuivent des stratégies divergentes. L'absence de collaboration nuit à l'élaboration d'une politique globale cohérente. La filière demeure émietlée, alors que le renforcement de sa compétitivité passerait par son intégration, avec un partage informationnel entre les acteurs. L'engagement récent dans le sens d'un partenariat de filière entre distributeurs et fabricants, fondé sur un projet d'échange de données informatisées (EDI), et visant à mieux ajuster l'offre et la demande pour réduire les délais et les stocks, a précisément pour objectif d'insuffler un souffle plus coopératif dans le T-H.

<sup>32</sup> Les chargeurs-textiles (n°1 mondial du négoce-peignage) ont ainsi racheté des capacités de production en Argentine, en Nouvelle-Zélande et en Asie afin d'accroître leur domination mondiale, et de se positionner sur les marchés porteurs.

<sup>33</sup> Nécessitant des fibres courtes préfabriquées.

<sup>34</sup> Produit directement en une seule et même opération intégrée, à partir de granulés chimiques (le nontissé par voie directe a été créé par Freudenberg à la fin des années 1950). Les nontissés sont essentiellement destinés à l'industrie automobile (support de tuftage, moquettes automobile tuftées, composants), au bâtiment (utilisation dans les complexes d'étanchéité bitumeux pour toiture, murs, terrasses). On retrouve également ces produits dans des applications médicales (ex. pansements), dans les textiles d'intérieur, la maroquinerie, les chaussures, les revêtements de sol...

de la triade. Le succès passe par une "croissance constante du groupe" (Document interne, 1996) dans le but d'approvisionner les clients traditionnels à vocation mondiale (automobile, bâtiment). L'internationalisation de l'activité se double d'un accroissement important des capacités de production. Le secteur s'engage dans une course à la taille critique. Le seuil minimal de rentabilité passe à 15 000 tonnes de nontissés par an. Les investissements à engager sont lourds (le groupe a dépensé 170 millions de francs depuis 1990 sur le site de Colmar), tandis que la R/D devient décisive (8 % du chiffre d'affaires est consacré à l'amélioration de la qualité et à la R/D)<sup>35</sup>. L'internationalisation du groupe s'explique donc avant tout par la nécessité d'être présent sur les principaux marchés, et d'acquiescer une taille suffisante pour faire face à la mondialisation de la concurrence. Comme la main d'oeuvre représente une part réduite dans le coût du produit (- de 20 %), la firme n'est pas attirée par des délocalisations pour profiter de faibles coûts du travail. Sur ce segment, intensif en capital, le jeu concurrentiel entre les oligopoles ne passe pas par les délocalisations. Les difficultés actuelles s'expliquent par la course à la taille dans laquelle sont engagées les firmes<sup>36</sup>. En situation de surproduction, la concurrence entre les groupes allemands et italiens (Hoechst, Freudenberg, Akzo, Polyfelt) est devenue particulièrement sévère. Freudenberg souffre notamment de la dépréciation de la lire, qui accroît la compétitivité des firmes italiennes.

L'internationalisation d'une firme textile a pour but de satisfaire une demande locale, ou de se rapprocher d'une source d'approvisionnement, et non de profiter de faibles coûts de main d'oeuvre ou de suivre des firmes de l'habillement pratiquant le TPP (Scheffer, 1994).

Les obstacles à une délocalisation demeurent nombreux dans le textile :

- complexité de l'organisation (à la différence d'un atelier dans l'habillement) ;
- coût élevé de l'investissement initial ;
- volatilité des industries de l'habillement alors que la mobilité des industries textiles est bien moindre (dans une stratégie d'accompagnement des clients de l'habillement) ;
- les commandes des clients du groupe doivent être suffisantes pour justifier l'implantation d'une industrie textile dans un pays (taille minimale élevée) ;
- les pays avec lesquels la France organise du TPP sont proches, de sorte que l'approvisionnement peut être poursuivi à partir de la France.

La crise dans le textile est donc avant tout due à la conjonction de deux phénomènes : la dépression de la demande (intermédiaire et finale) et l'intensification de la concurrence entre pays développés.

### I.3. Les conséquences pour l'emploi

Si la crise a conduit à une réduction sévère des effectifs tant dans le textile que dans l'habillement, cette réduction s'est organisée selon des modalités différentes dans les deux industries.

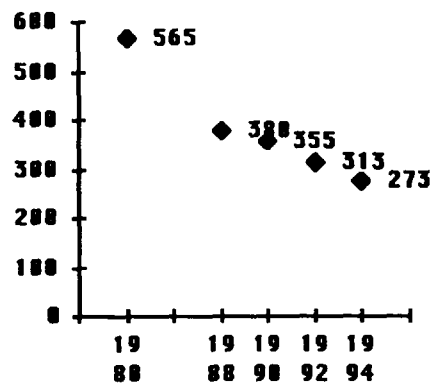
#### I.3.1. Les effets quantitatifs et qualitatifs

##### I.3.1.1. Une réduction drastique des effectifs

La diminution des effectifs du T-H n'est pas récente. Depuis le début des *trente glorieuses* la réduction moyenne des emplois a été de 15 000 par an (J.O., 1996). On assiste avec la crise et la mondialisation à une accélération de cette réduction. Les industries du T-H perdent de 20 000 à 25 000 emplois annuellement entre 1975 et 1990, et 15 000 depuis le début des années 1990. **Entre 1980 et 1994, les effectifs français sont passés de 565 000 à 273 000, soit une réduction de plus de moitié en 15 ans** (graphique 3).

<sup>35</sup>Les marchés et les acteurs du textile technique sont très différents les uns des autres. Pour certaines niches spécifiques, le nombre d'acteurs se limite à quelques PME, dotées d'une expertise mondiale. Par contre, sur certains marchés à tonnages importants les grands groupes se livrent une concurrence oligopolistique.

<sup>36</sup>Le prix du nontissé s'est effondré entre 1989 et 1996 de 27F/Kg à 13-14 F/Kg.

**Graphique 3 : La diminution de l'emploi salarié dans les industries du T-H (en milliers)**

Source : Ministère de l'industrie, *L'industrie française en 1995-1996*.

Cette réduction des emplois a été particulièrement dramatique pour les régions ayant une tradition dans le T-H. La première région française en nombre d'emplois, le Nord - Pas de Calais est également celle qui a connu les réductions les plus importantes : de 100 000 emplois à l'aune des années 1980, les effectifs sont passés à 48 000 fin 1994 (Annexe 10). Les 3 autres grandes régions françaises ont également été frappées par des réductions sévères. La région Rhône-Alpes a perdu 35 000 emplois entre la fin des années 1970 et 1994 (de 76 000 emplois à 41 000), l'Ile de France 24 000 (65 000 à 41 000) et l'Est de la France 15 000 (57 000 à 42 000).

#### 1.3.1.2. Une dévaluation sociale

La crise de l'industrie de l'habillement conduit également à une détérioration des conditions de travail par la mise en concurrence de marchés du travail aux niveaux de rémunérations et de protections sociales totalement déséquilibrés. Le renforcement de l'incitation à se délocaliser accroît la pression qui pèse sur les emplois qui demeurent en France, tandis que l'alternative de l'automatisation exige des efforts supplémentaires en terme de productivité des salariés. L'acceptation de faibles salaires et de conditions de travail difficiles devient une condition mise en avant par les entreprises pour que les emplois soient sauvés. L'emploi dans le T-H se précarise : les firmes renforcent toutes les formes de flexibilité défensive (du contrat de travail, des horaires...), organisent le travail de nuit et de fin de semaine<sup>37</sup>. Les salaires dans la branche sont, avec ceux de l'industrie du cuir et de la chaussure, les plus faibles de l'industrie. En 1994, ils sont inférieurs de 25 % à la moyenne des salaires dans l'industrie (Ministère de l'industrie, 1995). Près de deux fois plus (20 % contre 10 %) de salariés du T-H que l'ensemble des secteurs demeure rémunéré au SMIC (TEF, 1996), tandis que le chômage partiel devient un mal chronique dans les deux secteurs. La forte proportion de femmes (notamment pour les activités les moins qualifiées) renforce l'acceptation de conditions de travail difficiles pour des salaires réduits. La tension qui pèse sur les salariés est d'autant plus aiguë que l'habillement demeure un secteur à faible niveau de qualification, et donc à forte *substituabilité internationale*, près de 3/4 des salariés étant des ouvriers (dont 1/3 dépourvus de qualification).

<sup>37</sup>Chez Vestra par exemple (Annexe 1), a été introduit le "temps partiel annualisé". Non seulement le décompte des heures est réalisé annuellement, mais la durée hebdomadaire du travail s'étale désormais entre 20 et 32 heures, ce qui réduit les salaires, même si les ouvriers touchent une indemnité partielle.

### 1.3.2. Les causes de la réduction de l'emploi

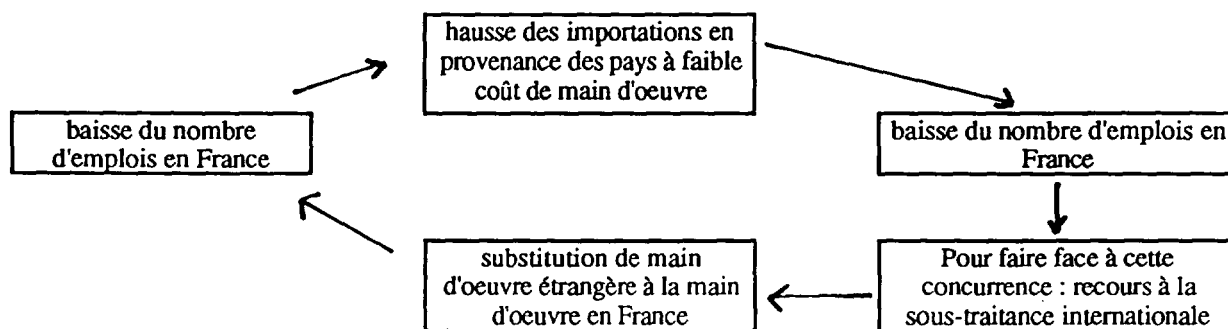
#### 1.3.2.1. La délocalisation de la production et de l'approvisionnement de vêtements

Il n'est pas possible de chiffrer l'impact des délocalisations sur l'emploi<sup>38</sup>. La délocalisation est un processus complexe, de par la pluralité de formes qu'elle revêt. Il n'existe aucun système de comptabilisation systématique des réductions d'emplois dans une entreprise française (dans la production et la distribution) à la suite d'un transfert d'activité à l'étranger. Les diverses estimations et prévisions peuvent alors pour le moins prêter à discussion<sup>39</sup>. A partir de nos enquêtes il paraît évident que la réduction drastique des effectifs dans l'habillement et la bonneterie résulte de la *délocalisation subie* et de la *délocalisation organisée* des activités de production et d'approvisionnement. Cette réduction des effectifs dans l'habillement résulte de deux vagues successives (graphique 4) :

- dans la première phase, la mondialisation de la concurrence conjuguée à une demande déprimée dans les pays développés entraîne une première réduction des effectifs. C'est avant tout l'arrivée des nouveaux concurrents à partir du milieu des années 70, qui réduit la production de l'habillement en France. Le nombre d'emplois diminue à la suite d'une *délocalisation subie*.

- dans une seconde phase, à partir des années 1980, les firmes françaises répondent à leur tour à cette nouvelle concurrence, en internationalisant leur production et leurs approvisionnements. Une nouvelle forme de délocalisation des emplois émerge alors, une *délocalisation organisée* par les firmes françaises. **Cette réduction est alors le coût payé, ainsi que la forme de réponse privilégiée par l'industrie française pour s'adapter aux nouvelles règles du jeu mondial.**

Graphique 4 : Le cercle vicieux de la réduction d'emplois dans l'habillement français



<sup>38</sup>C'est ce qu'ont d'ailleurs souligné toutes les personnes auditionnées dans le cadre des commissions d'enquête de l'Assemblée Nationale et du Sénat. Ainsi Michel Quelennec, chef du service des statistiques à la Direction générale des stratégies industrielles du ministère de l'Industrie a affirmé (d'après Delalande, 1995, p.62) : "Nous ne sommes même pas en état de vous indiquer aussi simplement les unités fermées en France, celles créées à l'étranger et encore moins de faire le lien entre fermeture et ouverture. Nous n'avons nulle part dans nos fichiers de quoi relier une fermeture sur le territoire national à une ouverture à l'étranger". J-E Chapon, Chef du département des comptes nationaux de l'Insee, et J-P Landau (directeur des relations économiques extérieures au Ministère de l'Economie) ont également souligné leur ignorance.

<sup>39</sup>La DREE estime par exemple qu'en 1992, 70 % de l'ensemble des importations en provenance de l'Asie du sud-est sont dus à des délocalisations, et que 20 % des importations de vêtements en France correspondent à des opérations de délocalisation.

La Commission européenne estime qu'au niveau européen, la production délocalisée sous contrôle des grandes et moyennes entreprises dans l'habillement serait de 40 % (1993, p.5), tandis que la part de la production des sous-traitants délocalisée serait passée de 30 % en 1988 à 40 % en 1992 (Commission européenne, 1993, p.34).

Plus récemment enfin (fin 1995), la Commission des Communautés européennes s'est à son tour lancée dans une évaluation prospective de l'impact des délocalisations sur l'emploi. Selon cette étude, l'Europe pourrait perdre de 230 000 à 330 000 emplois dans l'habillement au cours des douze prochaines années (Grau, 1996).

Peu à peu les deux mouvements se superposent, les réductions d'emplois résultant alors à la fois de l'intensification de la concurrence mondiale et des stratégies réactives des firmes françaises.

La diminution de la demande depuis le début des années conduit à un nouvel accroissement de l'intensité concurrentielle. La pression à la diminution des prix pousse alors les firmes françaises (distribution, industrie) à procéder à de nouvelles délocalisations ce qui débouche sur une accélération, depuis 1990, de la réduction des effectifs (Tableau 4). Avec les années 1990, la stratégie de délocalisation tend alors à devenir hégémonique dans l'habillement en France (Scheffer, 1994 ; Enquêtes, 1996).

**Tableau 4 : évolution des effectifs dans l'habillement (en milliers)**

	70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	1990	1992	1994
<b>effectifs</b>	<b>235</b>	<b>219</b>	<b>305</b>	<b>287</b>	<b>271</b>	<b>259</b>	<b>237</b>	<b>217</b>	<b>200</b>	<b>182</b>	<b>174</b>	<b>161</b>	<b>139</b>
<b>Réduction t/t - 1</b>				-9	-8	-6	-11	-10	-8,5	-9	-4	-6,5	-11

Sources : Associations nationales, OETH, IAF, UFIH, 1996.

### 1.3.2.2. L'automatisation et les restructurations dans les activités textiles

Depuis les années 80 la réduction des emplois a largement fait suite à deux phases :

- dans une première phase, allant du milieu des années 80 à la fin des années 80, la réduction de l'emploi a résulté d'une **substitution du capital au travail**. Durant cette période l'investissement des firmes du textile a été intense (+ 48 % entre 1987 et 1990). La mécanisation et l'automatisation des unités de production (notamment dans les grandes firmes du secteur) a alors conduit à une réduction drastique des effectifs. Les firmes françaises ont rattrapé leur retard sur leurs concurrents européens en installant des *turbines open end* dans la filature, et des rotors ouverts dans le tissage<sup>40</sup>.

- dans une seconde phase, -depuis le début des années 1990-, les mauvaises perspectives du secteur ont conduit à une réduction sévère des investissements : entre 1990 et 1993 la part des investissements dans la valeur ajoutée hors taxes est passée de 15,3 % à 11,2 %. Les effectifs ont néanmoins continué à décroître<sup>41</sup>. Ces réductions sont avant tout dues à de profondes restructurations, qui prennent essentiellement deux formes : le **recentrage** (par externalisation des activités annexes) et la **réorganisation territoriale** des groupes (spécialisation stricte par filiale)<sup>42</sup>.

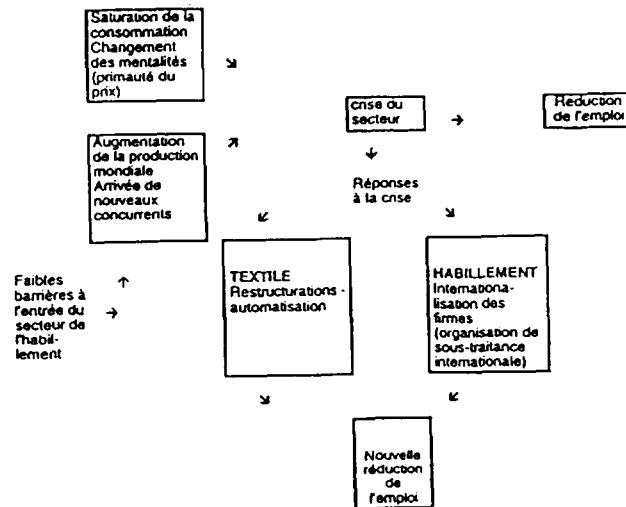
<sup>40</sup>Cette prédilection pour la mécanisation se retrouve au niveau européen. Entre 1973 et 1993 le nombre de métiers à fuseaux installés a diminué de 14 %, alors même que le nombre de rotors ouverts installés, -très onéreux, mais 5 fois plus productifs que les métiers à tisser-, est passé de 24 000 à 506 000 (Eurostat, 1995) : cette mécanisation reflète alors la volonté d'accroître la productivité en demeurant dans l'espace d'origine.

<sup>41</sup>Dans les trois principaux groupes textiles français, Chargeurs, DMC et VEV, les effectifs ont été respectivement réduits entre 1988 et 1993 de 12 300, de 4 400 et de 11 000 postes (TEF, 1990, 1996). Le mouvement de concentration financière et industrielle du textile français a donné naissance dans les années 1960 à 1970 à des groupes comptant des milliers de salariés. Les plans sociaux de ces grands groupes conduisent alors à des suppressions massives d'emplois.

<sup>42</sup>Dans la filiale mulhousienne du groupe DMC (900 salariés), on faisait, selon le responsable interrogé, avant les années 1990, "*un peu de tout*". Depuis le début de cette décennie, la filiale s'est recentrée sur le "noyau textile" et a abandonné les activités comme l'impression, la production de boîtes, la production de canevas ou encore de boutons. L'externalisation d'un ensemble d'activités est d'autant plus réducteur d'emplois que le secteur textile a très longtemps été marqué par le paternalisme, ce qui poussait le groupe à assurer un ensemble d'activités annexes. Ce recentrage sur le métier de base au niveau de chaque filiale, se double d'une redéfinition stricte de la spécialisation de chaque filiale. La structure d'ensemble a été rationalisée, l'activité de chaque filiale étant circonscrite dans un champ d'activité : le fil en coton à Mulhouse, l'impression sur tissu à Pfalstatt (Haut-Rhin), le fil à coudre à Lille et le tissu industriel à Lyon. Ce double processus de réorganisation permet d'accroître la productivité. Comme la demande est stagnante, les gains de productivité se traduisent par des réductions d'emplois à un rythme de 5 % par an dans la filiale mulhousienne. Aucun emploi des

Finalement, les réductions d'emplois sont le résultat de stratégies d'adaptation différentes dans le textile et dans l'habillement comme le montre le graphique suivant.

**Graphique 5 : la crise du secteur textile-habillement**



#### **I.4. Les pays d'Europe centrale et orientale (PECO). Un nouvel espace de délocalisation des industries de l'habillement ?**

L'arrivée des PECO, disposant d'avantages concurrentiels certains (annexe 11), sur le " marché des territoires " susceptibles d'accueillir des activités délocalisées, pose la question de la dynamique actuelle des délocalisations vers cet espace.

Les délocalisations dans les PECO se rapprochent de celles organisées dans les pays du Maghreb. En 1995, 1/5 des exportations manufacturières des PECO vers l'U.E., et près de 1/4 des exportations polonaises et hongroises ont été liées à du TPP (Lemoine, 1995, p.162).

L'organisation du TPP dans le T-H s'exprime dans les soldes extérieurs de la France ; elle est bénéficiaire vis-à-vis des PECO en ce qui concerne les ouvrages textiles et filés, les matières naturelles et préparées, les fils et filés (en 1994 de plus de 800 millions de francs) tandis qu'elle est déficitaire dans l'habillement (-1,8 milliard en 1994). La mise en place de la sous-traitance internationale par les firmes françaises s'exprime plus précisément dans la vente aux PECO de tissus de soie, synthétiques et artificiels, de tissus de laine, et d'accessoires de l'habillement, qui sont transformés sur place, avant d'être réimportés sous forme de produit final, à savoir de vêtements masculins et féminins, de produits de la chemiserie et de la lingerie, et de chandails, pull-overs, polos. Les principaux déficits français dans l'habillement sont semblables à ceux des échanges avec le Maroc et la Tunisie. Les PECO ont un solde positif à l'égard de la France d'un montant de 632 millions de francs pour les vêtements masculins, de 427 pour les vêtements féminins, de 201 pour les chandails, pull-overs, polos et de 142 pour la chemiserie-lingerie (Annexe 12).

Il est alors tout particulièrement intéressant d'étudier l'évolution des importations de vêtements en provenance des PECO, en cherchant à savoir **si la délocalisation dans les PECO se substitue à celle du Maghreb, ou alors si de nouvelles délocalisations viennent s'ajouter aux anciennes.**

filiales de Mulhouse ou de Pfulstatt de DMC n'a été délocalisé à l'étranger. Le nombre d'emplois de la filiale de Chargeurs, Peignage Amedee (Roubaix), est passé de 1 348 en 1978 à 520 fin 1995. Le groupe prévoit de supprimer 100 emplois supplémentaires en transférant vers le marché les services d'entretien, le bureau d'étude et le service des pièces détachées (Note d'Information Economique, n°183, Nov.1995).

Le poids des PECO dans les échanges de T-H demeure modeste. En 1995, ils sont à l'origine de moins de 1/10 des importations françaises en provenance des pays à faibles coûts de main d'oeuvre. L'évolution des importations de vêtements-bonneterie en provenance des PECO peut, en effet, être scindée en deux phases (Annexe 12) :

- dans un premier temps, entre 1989 et 1993, les importations françaises ont plus que doublé, passant de 900 millions de francs à 1,9 milliard (OCDE, 1994). L'augmentation des importations a alors essentiellement profité à la Hongrie et à la Pologne ;

- dans un second temps, **entre 1993 et fin 1995, les importations d'habits ont diminué de 17 %, et celles de la bonneterie de 2 %, soit une réduction moyennée de 12 %**. Cette réduction est avant tout due à une baisse des importations françaises de vêtements masculins et féminins, ces deux postes étant à l'origine des principaux excédents des PECO à l'égard de la France<sup>43</sup>.

Si l'on entre maintenant davantage dans le détail, on constate que les importations d'habits-bonneterie ont fortement diminué en provenance des deux principaux pays exportateurs d'Europe de l'Est, à savoir la Hongrie et la Pologne<sup>44</sup>. Les exportations de vêtements masculins et féminins de la Hongrie vers la France se sont littéralement effondrées : elles ont été divisées par 3 pour les premiers et par 2,7 pour les seconds entre 1993 et 1995 (Douanes, Base Béatrice, 1996). La diminution a également été forte pour la Pologne, le premier exportateur de vêtements d'Europe de l'Est (- 30 % pour les vêtements masculins et - 15 % pour les vêtements féminins)<sup>45</sup>.

**Alors qu'on aurait pu s'attendre, dans une période récente, à un accroissement des importations en provenance des PECO, et à une réduction des importations en provenance du Maghreb, c'est exactement le contraire qui s'est produit.** Entre 1993 et 1995, les ventes d'habits-bonneterie du Maroc et de la Tunisie vers la France ont remarquablement progressé (+ 18 %) alors que celles des PECO diminuaient<sup>46</sup> (- 12 %). Les importations en provenance du Maroc et Tunisie sont ainsi, en 1995, 6 fois plus importantes que celles des PECO. Les firmes françaises continuent à privilégier les délocalisations vers le Maghreb et l'Asie<sup>47</sup>.

L'évolution récente des échanges de T-H entre les PECO et la France montre qu'il n'y a pas eu de modification profonde dans la "géographie des délocalisations". Les importations en provenance des PECO ne sont pas venues se substituer aux importations en provenance du Maghreb ou de l'Asie dynamique. Il n'y a pas eu davantage de délocalisation importante de la production d'habits en Europe centrale et orientale. Les dernières données disponibles mettent même en évidence une réduction de l'engagement des firmes françaises dans la délocalisation en Europe centrale et orientale. La présence dans le Maghreb d'un tissu de firmes spécialisées dans l'habillement et la bonneterie<sup>48</sup>, tout comme l'existence d'échanges souvent anciens, renforce son attractivité. En outre, le

<sup>43</sup>En 1994, le déficit des vêtements féminins s'élevait à 632 millions de francs et celui des vêtements masculins à 427 millions.

<sup>44</sup>En 1994, le déficit français dans l'habillement et la bonneterie à l'égard des pays de l'Est était de 1,8 milliard de francs, dont 510 millions pour la Pologne et 290 pour la Hongrie (Douanes, 1996).

<sup>45</sup>La Roumanie fait partie avec la Pologne et la Hongrie, du *triumvirat* de tête dans l'habillement. Mais même dans ce pays, où les salaires sont bien inférieurs à ceux des pays appartenant au groupe de Visegrad (en 1995, les salaires étaient près de 4 fois inférieurs en Roumanie qu'en Pologne), l'évolution est mitigée (accroissement des exportations de vêtements féminins, réduction des exportations de vêtements masculins).

<sup>46</sup>Sur la même période les importations en provenance d'Asie ont été stables.

<sup>47</sup>La maison-mère allemande (Nuremberg) de Puma s'approvisionne abondamment dans les PECO, tandis que Adidas sous-traite en Pologne, en Hongrie et en Roumanie. Par contre, pour la collection française, Puma-France fait appel à des sous-traitants du Maghreb.

<sup>48</sup>Au Maroc, l'habillement représente la seconde branche industrielle (après l'agroalimentaire) avec 1 500 entreprises et 180 000 salariés. En Tunisie, ce secteur fournit 210 000 emplois. 60 % des firmes françaises implantées en Tunisie font partie du secteur de l'habillement (Carroué, 1993, p.19).

"non développement" du Maghreb, synonyme de faibles coûts de main d'oeuvre, tranche avec le dynamisme des pays d'Europe centrale, et notamment des pays du groupe de Visegrad. Ces derniers ont totalement bouleversé leurs structures économiques, et ont renoué avec la croissance. La part des échanges intra-branche, représentatifs d'une structure d'échanges de type Nord-Nord est d'ores et déjà plus importante en Hongrie, en République tchèque et en Pologne qu'au Maghreb (Colin-Sédillot, 1994 ; Lemoine, 1995). L'accroissement des coûts de la main d'oeuvre des PECO, l'évolution rapide de leurs avantages comparatifs, fait alors perdre les avantages à la localisation en Europe centrale, alors même que les structures des pays du Maghreb semblent immuables. Au total, tous les éléments semblent minimiser les risques d'une " nouvelle génération " de délocalisations, en direction de l'Europe de l'Est.

## **Conclusion**

Au terme de cette étude plusieurs enseignements peuvent être retenus. La situation dans l'habillement et la bonneterie diffère de celle du textile. L'habillement-bonneterie semble irrémédiablement entraîné dans la spirale des délocalisations de la production et des approvisionnements. La concurrence exercée par les pays à faibles coûts salariaux, combinée aux délocalisations progressives de la distribution et de la production française, contraignent les firmes n'ayant pas encore délocalisé dans des territoires à faibles coûts salariaux, à réduire l'emploi dans la production en France.

Les dirigeants du secteur de l'habillement français, -à la notable exception de ceux de quelques créneaux comme celui de la haute couture ou ceux qui sont organisés sur la base d'un système industriel localisé comme la dentelle à Calais-, voient alors dans la délocalisation l'unique échappatoire à la disparition des firmes.

Pour le secteur textile, par contre, la délocalisation n'est pas la réponse privilégiée par les firmes. D'autres réponses, plus offensives, sont mises en avant : les firmes du textile multiplient les réorganisations au sein des sites et entre sites, s'internationalisent pour accroître leur taille et conquérir de nouveaux marchés. Elles développent également des segments à plus forte valeur ajoutée, sur lesquels la compétitivité dépend avant tout de leur capacité à innover.

Si l'emploi dans l'habillement va continuer à baisser en France au cours des prochaines années, on peut penser que la résistance du textile, sera meilleure, notamment pour les firmes qui ont réorienté (et qui réorienteront) leur activité vers les segments intensifs en R/D, comme les textiles techniques, qui ne sont pas destinés au secteur de l'habillement.

Finalement, il ne se dégage aucun " modèle industriel " français dans le textile-habillement. Le tissu industriel apparaît comme une mosaïque. Ceci est d'autant plus vrai que les uns et les autres (ex. distributeurs-industriels) jouent la carte de l'individualisme, alors même que l'avenir du secteur est grandement conditionné par la capacité d'unir ses forces pour offrir une image cohérente à l'extérieur et pour développer une production et une organisation conférant un avantage compétitif à l'égard des concurrents étrangers.

## **II. LA DÉLOCALISATION DES ENTREPRISES DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT ITALIEN - IMPLICATIONS POUR LA PROTECTION DE L'EMPLOI À L'ÉCHELLE NATIONALE**

L'industrie du secteur Textile-Habillement (TH) joue un rôle très important dans l'économie italienne, en raison du nombre de ses salariés et de sa contribution positive à la balance des paiements. Le nombre total des salariés est de 700 000 en 1995. Cette valeur correspond approximativement à 15 % de la main d'oeuvre totale de l'industrie manufacturière. Quant aux échanges extérieurs de produits du T-H, le niveau des



exportations est constamment supérieur à celui des importations. En 1995, l'excédent se chiffre à 16 milliards de \$. En dépit des niveaux positifs qu'ont atteint ces variables économiques, leur dynamique récente soulève quelques doutes et incertitudes. En effet, la chute de l'emploi dans le T-H est plus importante qu'elle ne l'est, en moyenne, dans le secteur industriel. Cette réduction de l'emploi engendre des situations de crise, dans les zones où les concentrations des activités du T-H sont particulièrement importantes (c'est-à-dire dans les districts industriels). De plus, dans la période actuelle les importations augmentent plus rapidement que les exportations. Les incertitudes sont accentuées par l'évolution en cours dans les autres pays industrialisés, qui devancent -en général- l'Italie, et dans lesquels, pendant les années 80, le T-H a été l'objet d'un profond processus de désindustrialisation et de délocalisation de la production vers les pays en voie de développement (PEVD). Cet aspect, qui commence à devenir significatif dans le contexte de l'économie italienne est au centre de notre étude.

Nous allons suivre l'évolution de la délocalisation de la production et analyser l'impact sur l'emploi national en nous fondant sur l'évolution des IDE (investissements directs à l'étranger), des opérations de perfectionnement passif (OPP) et des importations à partir de PEVD. L'analyse de quelques cas d'entreprises nous permettra de mieux étudier les données macro-sectorielles.

Nous articulerons notre contribution comme suit :

Le prochain paragraphe portera sur l'analyse des principales phases du processus d'internationalisation du secteur T-H en général. Dans le troisième paragraphe, nous concentrerons notre attention sur l'internationalisation de la production à destination des pays en voie de développement (PEVD) et de l'Europe de l'Est. Le quatrième paragraphe approfondit les rapports qui existent entre les entreprises du T-H italien et celles des Pays de l'Est de l'Europe, tels qu'ils ressortent d'une recherche empirique. Le cinquième paragraphe illustre les résultats d'une recherche ayant comme objet les 5 groupes les plus importants du secteur de l'habillement, en comparant les dynamiques de l'emploi en Italie et à l'étranger. Dans le sixième paragraphe nous adoptons une approche micro-économique en présentant l'analyse d'un certain nombre de cas de délocalisations de la production dans les PEVD.

La synthèse des aspects micro et macro-économiques sera l'objet de la conclusion. Nous essayerons d'en tirer des conclusions en terme de politique, notamment en ce qui concerne la relation existant entre la croissance à l'étranger du T-H italien et la diminution de l'emploi domestique. Les fiches de cas figurent en annexe 13.

## **II.1. L'internationalisation commerciale et de la production du secteur T-H italien**

Le modèle d'internationalisation du T-H italien a enregistré de profonds changements au cours des vingt dernières années (Balcet, 1995). Pendant la première phase, -à partir de la période d'intense développement industriel des années 60 jusqu'au milieu des années 80-, seuls quelques groupes industriels importants possédaient des usines à l'étranger. La production du secteur demeurait basée en Italie. Au cours de cette période, les investissements à l'étranger avaient surtout un caractère commercial, et les quelques investissements réalisés dans la production avaient pour objectif de desservir des marchés (Barbieri, Hermite, 1985).

Vers la fin des années 80, commence pour les entreprises du T-H italien, un processus d'intense internationalisation de la production, qui concerne tant les entreprises de petite taille que celles de grande taille (Bursi, 1992). Les stratégies d'internationalisation passent par différents moyens : on a surtout eu recours à des OPP, des IDE, des accords contractuels (en fonction des caractéristiques de la production du pays étranger concerné et de la conjoncture).

La situation des firmes engagées dans l'internationalisation est différente selon la période, ainsi que le type de productions examiné. Par exemple, la définition du livre blanc en 1987 et la perspective du Marché Unique (pendant la seconde moitié des années 80) ont suscité de nombreuses opérations dans l'Union Européenne, tandis que l'écroulement du mur de Berlin, en 1989, et l'ouverture commerciale des pays de l'Est, a fait de ces derniers des marchés privilégiés pour les délocalisations italiennes, durant les années 90 (Berra, Piatti, Vitali, 1995).

Une comparaison avec la situation de la distribution au début des années 80 indique que la part des exportations destinée aux pays industrialisés s'est réduite en faveur des marchés émergents de l'Est de l'Europe et du Sud-est de l'Asie, ce qui témoigne de la capacité des entreprises italiennes d'être présentes sur les marchés pour lesquels les perspectives d'évolution de la demande sont les meilleures.

Le stock d'IDE du T-H italien a fortement augmenté entre 1987 et 1994. Un développement aussi important de l'internationalisation ne se manifeste dans aucun autre secteur manufacturier. Le poids des salariés à l'étranger du T-H sur le total de la main d'oeuvre étrangère du secteur industriel augmente. Ce développement n'est pas associé à un processus parallèle d'internationalisation passive : contrairement à ce qui s'est produit dans les autres secteurs manufacturiers, les entreprises du T-H italien n'ont pas été l'objet d'acquisition de la part d'entreprises étrangères (Cominotti, Mariotti, 1995).

## **II.2. Le processus d'internationalisation du T-H dans les pays à faibles coûts de main d'oeuvre**

Au cours de la dernière décennie, le processus d'internationalisation du T-H dans les pays à faibles coûts de main d'oeuvre s'est accéléré tant en ce qui concerne les aspects commerciaux, la sous-traitance internationale, que la délocalisation de la production. Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, pendant la dernière décennie, le poids des exportations destinées aux pays ne faisant pas partie de l'OCDE devient plus important. Dans ces derniers, la part des produits italiens augmente, au détriment des importations des pays du G7. Les courants d'exportation temporaire, -qui ont pour but de réaliser certaines phases de la production là où le coût de la main d'oeuvre est particulièrement faible-, ont augmenté en direction des PEVD. Ces opérations de perfectionnement passif profitent de tarifs douaniers préférentiels lors de la réimportation du produit. Les OPP du T-H italien ont fortement augmenté : en 1981 elles ne représentaient que 0,4 % des importations italiennes du secteur, tandis qu'en 1994 elles atteignent 16 %, et rejoignent le niveau des concurrents européens (ces opérations se montent à 13 % en 1988 et à 21 % en 1994, pour l'Allemagne). Ainsi, les entreprises italiennes se rallient à la stratégie adoptée par leurs concurrents européens, ce qui augmente le poids de l'Italie dans les OPP communautaires. En effet, en 1988, les OPP du T-H de l'Italie ne représentaient que 1 % du total, alors qu'en 1994 elles s'établissent à près de 10 %. De plus, l'évolution de l'internationalisation commerciale et de la sous-traitance internationale, s'accompagne d'une délocalisation accrue des unités de production dans les pays ne faisant pas partie de l'OCDE.

Les stratégies d'internationalisation commerciale et de la production, ainsi que celles de la sous-traitance internationale, sont liées entre elles par des rapports complémentaires (et non alternatifs), dans le contexte plus complexe de la stratégie de croissance de l'entreprise internationale. L'objectif est de desservir de nouveaux marchés ou d'utiliser des facteurs de production à faibles coûts, en choisissant plusieurs outils différents, en fonction des caractéristiques du produit, des caractéristiques des pays d'implantation, de la conjoncture domestique et internationale. En ce qui concerne le choix produit/pays, par exemple, les entreprises italiennes tendent à adopter le comportement suivant :

- les pays du Sud-est asiatique sont utilisés pour des produits bas de gamme, de bas niveau qualitatif, commercialisés en grandes quantités, avec des délais de livraison très longs. La présence sur place de techniciens italiens est un système de contrôle très onéreux, auquel seules les grandes entreprises peuvent recourir ;

- les pays de la Méditerranée sont l'objet d'une décentralisation pour de petits lots de produits, avec des délais de livraison très courts : assurer la présence de techniciens italiens sur place est difficile pour les PME, en raison des difficultés "culturelles" ;

- les PECO (Pays d'Europe centrale et orientale) offrent la possibilité d'exploiter les aspects positifs des deux types de pays précédents. En effet, d'une part, leur main d'oeuvre qualifiée est capable de fabriquer des biens de meilleure qualité, et d'autre part, leur position géographique permet de faire face à des commandes à très court terme. De plus, l'envoi fréquent de techniciens pour le contrôle de la qualité des cycles de production ne pose pas le type de problèmes relatifs à la durée du séjour, que posent les pays asiatiques. La préférence pour les pays de l'Est qui s'est manifestée dernièrement est illustrée par la croissance des variables relatives au commerce étranger, à la sous-traitance internationale et aux délocalisations de la production dans ces pays.

Les importations de l'Italie en provenance des PECO ont augmenté rapidement au cours de ces dernières années. La Roumanie représente plus d'un tiers du total importé, la Pologne et la Bulgarie 10 %. La sous-traitance internationale, mesurée à partir des importations organisées dans le cadre d'OPP manifeste également une croissance importante en ce qui concerne les PECO, et atteint désormais des niveaux significatifs et comparables à ceux des autres pays européens. Toutefois, la part des OPP varie considérablement d'un pays à l'autre. : pour certains pays, tels que la Pologne, les OPP ont représenté en 1994, 35 % des importations, tandis que pour d'autres pays, comme la Bulgarie elles ne représentent que 8 % des importations. La Hongrie et la Roumanie représentent ensemble, près des trois quarts des OPP organisées dans les PECO. Finalement, 39 % de la main d'oeuvre étrangère des entreprises du T-H italien se retrouve dans les pays de l'Est, alors qu'en moyenne seulement 17 % de l'emploi à l'étranger du secteur industriel est localisé en Europe de l'Est (Cominotti, Mariotti, 1995). D'ailleurs, tandis que 5 % seulement du personnel étranger des multinationales italiennes fait partie du T-H, les emplois dans le T-H en Europe de l'Est représentent 12 % de l'emploi total de cet espace. Le nombre de firmes italiennes opérant dans les PECO a rapidement augmenté. Ainsi, alors qu'en 1988 ces entreprises n'employaient que 450 salariés, ils sont 10 300 en 1993.

La répartition des IDE dans le T-H en Europe centrale se rapproche de l'organisation des opérations de perfectionnement passif: plus de la moitié des salariés délocalisés dans les PECO sont concentrés en Roumanie, et près de 20 % en Pologne et en Hongrie.

Les stratégies adoptées par les entreprises italiennes dans les pays de l'Est sont semblables. Elles utilisent, en fonction des caractéristiques des pays, de manière complémentaire les différents instruments d'internationalisation de la production. En fonction des ressources financières disponibles, de l'organisation du travail, de la qualité, de la production et des rapports avec la distribution, l'entreprise italienne, dans sa recherche de facteurs à faibles coûts, optera pour des accords commerciaux, pour la production ou pour la sous-traitance.

### **II.3. La présence des entreprises italiennes dans les PECO et dans les anciennes Républiques soviétiques. Une analyse empirique**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons recensé les entreprises du secteur T-H italien qui disposent d'usines de production dans les pays de l'Est. Aux 45 sociétés qui ont été identifiées par le biais de banques de données (R&P, 1994 ; OAA, années diverses ; Mutinelli, 1994) et grâce à la collaboration des Associations Industrielles, nous avons fait parvenir un questionnaire visant à caractériser la présence et les stratégies de croissance de ces sociétés. A partir des réponses de 27 entreprises, on peut identifier un certain nombre de caractéristiques communes à ces expériences.

La première indication importante concerne la nature de la production organisée dans ces pays. Il s'agit surtout d'un produit que l'on peut qualifier de "qualité moyenne", portant

une marque italienne, et qui utilise une technologie analogue à celle utilisée dans les unités de production italiennes.

Le deuxième point du questionnaire concerne la raison qui a poussé les entreprises à investir dans les pays de l'Est. Or, il s'avère que les facteurs de coûts et de demande (accès à un marché) revêtent la même importance. Des différences régionales apparaissent néanmoins. La recherche de faibles coûts de main d'oeuvre est décisive en ce qui concerne les PECO, alors que la motivation "recherche de nouveaux marchés" s'est avérée la plus importante pour le choix des Républiques de l'ex-Union Soviétique.

Le troisième élément analysé dans l'étude empirique concerne la destination géographique de la production locale. Or, il s'avère qu'en terme de chiffre d'affaires les réexportations vers les marchés occidentaux sont aussi importantes que la pénétration des marchés locaux. On constate notamment une différence entre les PECO et l'ex-URSS : les délocalisations réalisées dans les PECO, en raison de la proximité géographique, de la qualité de la main d'oeuvre, et du niveau des infrastructures, visent à desservir les marchés occidentaux, et notamment le marché italien. Dans 14 cas sur 15, ces marchés représentent de 50 à 100 % du chiffre d'affaires de la production locale. Au contraire la production délocalisée dans l'ex-URSS s'adresse surtout au très vaste marché intérieur. Dans les 10 cas examinés, les joint-ventures constituées réalisent au moins 50 % de leur chiffre d'affaires sur le marché intérieur. En fait, les stratégies des entreprises du T-H italien varient selon les pays. Mais dans l'ensemble, les PECO apparaissent comme un espace doté de facteurs de faibles coûts dans lequel les firmes puiseront. L'influence exercée par ces stratégies d'internationalisation sur l'emploi en Italie est différente selon que l'implantation est réalisée dans les PECO ou en ex-URSS : dans le premier cas les OPP et les importations ont un effet négatif sur le développement national de l'entreprise, car, en général, il s'agit d'une production qui se substitue à la production italienne. Dans le second cas, celui des anciennes Républiques soviétiques, la production s'ajoute aux capacités de production déjà existantes. En réalité, on ne peut procéder à des généralisations, chaque stratégie exerçant un impact différent sur l'emploi national.

#### **II.4. Le rapport entre délocalisation de la production et emploi national. Le cas des grands groupes nationaux**

La recherche a porté sur l'évolution de l'emploi des 5 premiers groupes industriels du secteur de l'habillement, en supposant que la délocalisation dans les PEVD (y compris PECO) apporte à ce secteur des bénéfices plus importants qu'à celui du textile. Nous avons comparé l'évolution historique des effectifs italiens des groupes Marzotto, Miroglio, Gft, Benetton et Stefanel, avec ceux des effectifs dans les PEVD et dans les pays de l'OCDE, afin de déceler un processus éventuel de substitution de la main d'oeuvre nationale par de la main d'oeuvre étrangère.

Or, entre 1985 et 1995 le poids des salariés nationaux par rapport au total se réduit progressivement, et passe de 90 % (1985) à 69 % (1995). Le nombre de salariés nationaux tourne autour de 19 000 emplois. Le poids plus important de l'emploi à l'étranger s'explique par une augmentation en valeur absolue des effectifs. En effet, les salariés étrangers de notre échantillon passent de 2 035 (1985) à 9 284 (1994) et se réduisent ensuite à 8 547 (en 1995). Il est alors intéressant d'analyser en détail l'évolution de la main d'oeuvre étrangère, afin d'identifier les zones géographiques qui ont enregistré la croissance la plus importante.

En agrégeant les pays de destination des activités des 5 groupes à l'étranger, selon leur appartenance aux pays de l'OCDE ou alors aux PEVD, on peut constater que le poids des PEVD demeure pratiquement stable pendant toute la décennie (8 % du total) et enregistre un pic de 12 % au cours de la dernière année retenue, à la suite de l'acquisition par Marzotto d'une société en République tchèque. Par contre, le poids des effectifs dans les pays de l'OCDE est très modeste en 1985 (2 %), mais a augmenté très rapidement depuis cette date, pour atteindre 21 % des effectifs en 1993. Mais si au lieu de considérer le poids des pays de l'OCDE et des PEVD par rapport au poids total, nous nous limitons

aux 2 zones, on constate que le poids dominant des PEVD au début de la période examinée, se réduit progressivement. En effet, en 1985, 82 % de la main d'oeuvre étrangère était concentrée dans les PEVD, mais en 1993 ce pourcentage n'atteignait plus que 27 %. L'augmentation de la part des effectifs à l'étranger s'explique par l'accroissement de l'emploi dans des filiales situées dans les pays industrialisés.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, au début des années 70, ces entreprises étaient déjà internationalisées. Notre analyse a montré qu'il s'agissait surtout de délocalisations dans les PEVD pour profiter des faibles coûts et de l'existence de marchés. Ce n'est qu'au cours des années 1985-1994 que ces grands groupes commencent à assurer directement leur présence sur les marchés occidentaux, avec une croissance importante de l'emploi. L'objectif est avant tout de pénétrer ces marchés. Même si la différence entre la croissance de l'emploi étranger et la réduction de l'emploi national est très nette, au vu des données dont nous disposons, il apparaît évident que la cause principale de ce phénomène ne réside pas dans la volonté de réduire les coûts, généralement associée à la présence des entreprises dans les PEVD. Il semble qu'on pourrait attribuer la diminution de l'emploi au niveau national aux processus d'intégration dans les pays industrialisés. Comme ce processus est particulièrement intense à la fin des années 80, la cause principale de l'évolution différentielle entre emploi national et emploi étranger peut être attribuée aux attentes suscitées par l'intégration européenne (marché unique européen). En effet, les nouvelles stratégies de gestion des fonctions de production/distribution/logistique dans un marché de si grande ampleur, comme l'est celui de l'Union Européenne, imposent aux entreprises italiennes des formes de diversification qui concernent non seulement les stratégies commerciales, mais aussi la production, dans tout le marché européen.

## **II.5. Internationalisation et stratégies de croissance. Quelques cas d'entreprises**

Dans ce paragraphe, nous tâcherons d'examiner les traits communs ainsi que les principales différences qui caractérisent les stratégies d'internationalisation de la production d'un certain nombre d'entreprises italiennes, à savoir Benetton, Gft, Miroglio, Lubiam, Zegna, Stefanel, Golden Lady, Ittierre (Annexe 13).

Il faut d'abord souligner que le recours aux stratégies de délocalisation dans les pays à faibles coûts de main d'oeuvre n'est pas en soi, un facteur indispensable pour assurer à une entreprise le *leadership* international. Face à des entreprises fortement engagées dans cette direction (Miroglio) il existe, en effet, d'autres grands *leaders* dont la production demeure essentiellement localisée en Italie ou dans les pays industrialisés. Benetton en est un exemple typique. En réalité, la principale caractéristique commune à toutes ces firmes est la globalisation des marchés d'écoulement de leurs produits, c'est-à-dire, la possibilité d'exploiter les chances de croissance les plus avantageuses de la demande mondiale.

C'est dans cette direction que s'est orientée la quasi-totalité des grandes entreprises italiennes, dont la stratégie ressort de la part croissante des ventes à l'étranger par rapport au résultat total. La part des ventes à l'étranger a atteint, en 1993, 75 % pour Gft, 69 % pour Benetton, et environ 60 % pour Miroglio et Marzotto. De même, il apparaît évident que les opérations de croissance internationale dans les PEVD sont à la fois pensées dans une optique de réduction des coûts et de pénétration des marchés. La prédominance de l'une ou de l'autre optique dépend de la conjoncture internationale et de la structure industrielle du pays concerné. Un exemple qui peut mieux éclairer cet aspect, est celui de la joint-venture de Gft en Chine, dont 50 % de la production était destinée au marché local. Les prévisions ne s'étant pas réalisées, Gft a décidé d'exporter 70 % de cette production en Europe, en privilégiant ainsi la dimension "production à faibles coûts" sur celle de "satisfaction d'un marché". Un autre exemple est fourni par l'acquisition par Miroglio d'une entreprise grecque en 1972. Si, au début, l'investissement était assurément pensé dans une perspective de réduction des coûts, l'évolution favorable de la demande locale a introduit dans l'opération une composante de "demande".

La troisième réflexion concerne le rapport entre avantage de la délocalisation de la production et structure du réseau commercial. Pour les entreprises dont la structure de distribution peut être contrôlée directement ou indirectement, la programmation de la production axée sur des cycles logistiques assez longs, tels ceux qui caractérisent les lots produits dans les PEVD (15 à 20 semaines pour les livraisons par mer), s'avère avantageuse. Les entreprises qui sont liées davantage à la grande distribution doivent, au contraire, organiser leur production par lots de petite taille, avec des délais de livraison très courts, pour pouvoir respecter au mieux les exigences du *just-in-time* de la grande distribution. Une organisation appropriée de la production dans des pays particulièrement éloignés du point de vue géographique et des infrastructures, leur poserait de graves problèmes. L'influence de la stratégie de la distribution sur la délocalisation internationale apparaît particulièrement évidente, si on compare les stratégies des petites et des grandes entreprises. Pour les premières, même si elles sont suffisamment internationalisées, elles subissent les contraintes de la distribution, et seront donc amenées à privilégier les exigences du *just-in-time*. Pour une grande entreprise, par contre, le poids des ventes à la grande distribution par rapport au total des ventes est, en général, négligeable, et de ce fait, le choix des stratégies d'internationalisation est moins contraignant.

Le quatrième point qui ressort de notre étude concerne le rapport entre la qualité du produit final et la possibilité d'utiliser une main d'oeuvre disponible dans les PEVD. Les sociétés qui opèrent dans le "haut de gamme" et travaillent pour les grands stylistes, ne peuvent utiliser la main d'oeuvre à faibles coûts des PEVD, sous peine de pénaliser rapidement leurs standards de qualité. Pour cette raison, Ittierre (qui produit pour Versace), non seulement ne délocalise pas sa production dans les PEVD, mais limite sa décentralisation aux petits ateliers artisanaux du Centre et du Nord de l'Italie, en évitant ceux du Mezzogiorno (dont les standards qualitatifs sont en général de plus bas niveau). Parfois, dans les contrats signés entre la grande entreprise et le styliste, une clause interdit à l'entreprise d'adopter la formule de la sous-traitance internationale. C'est le cas du rapport Gft-Valentino, où le "made in Italy" est imposé pour toute la gamme de la griffe. Cela ne signifie pas que la production n'a pas été internationalisée. Le cas Zegna (3 000 salariés et 550 milliards de chiffre d'affaires) met en lumière des politiques de pénétration de marchés mises en oeuvre dans les usines de production au Mexique et en Suisse, et des stratégies de production à faibles coûts pour le traitement de matières premières en Turquie.

Il est intéressant de noter que les entreprises qui n'ont pas opté pour la délocalisation de la production dans les PEVD ont recherché à renforcer leur compétitivité en exploitant des facteurs immatériels et innovants, non liés au prix final des produits. Un cas significatif est celui de Lubiam (550 salariés, 411 milliards de chiffre d'affaires entièrement produit en Italie) qui a considérablement amélioré le service rendu au détaillant et au client final : la production d'habits sur mesure, la gestion *just-in-time* de l'approvisionnement au client final, l'aide aux détaillant, sont des exemples typiques de l'importance accrue du volet "service" dans le domaine de la mode.

L'influence exercée par la qualité du produit final sur la délocalisation dans les PEVD est assimilable à l'influence qu'exercent, sur cette dernière, les caractéristiques techniques du cycle de production ; Golden Lady qui produit des collants pour dame (sous la marque Sissi, Omsa et Golden Lady), et qui a adopté un cycle intégré verticalement et très automatisé n'a pas recherché à délocaliser dans les PEVD. Même pour les phases "manuelles" du processus, notamment pour les coutures extérieures de certains types de collants, le recours à la délocalisation dans les PEVD est limité approximativement à 3 % de la valeur de la production, en raison des exigences de qualité du produit final.

## Conclusion

Etant donné que la libéralisation progressive des échanges internationaux (suppression des Accords Multifibres et intégration entre L'Union Européenne et les PECO) favorisera

la croissance des importations en provenance des PEVD, -surtout celles de produits à faible valeur ajoutée-, l'adaptation du secteur du T-H italien dépendra de sa capacité à accroître l'activité dans les créneaux moyens-hauts de gamme. Cette possibilité exige qu'une plus grande attention soit consacrée aux facteurs hors-coût, tels que le service aux détaillants, la qualité du produit, les rapports avec les fournisseurs, la réaction aux changements de la demande, et d'attribuer une importance moindre aux facteurs de prix traditionnels (même si le coût du travail continue à représenter une part particulièrement importante du coût total de la production). Au niveau des stratégies internationales, cela signifie qu'une grande attention doit être consacrée aux analyses coûts/bénéfices d'une délocalisation de la production. Comme on peut l'imaginer, le problème est complexe et les variables qui entrent en ligne de comptes sont étroitement liées entre elles. Incontestablement, les coûts de production jouent un rôle fondamental, surtout le coût du travail. Mais ce sont les caractéristiques du produit qu'on envisage de décentraliser qui comptent le plus dans le choix d'internationalisation. Plus le produit est simple et standardisé, plus la décentralisation dans les pays à faibles coûts du travail s'avère avantageuse ; d'ailleurs, si le produit est complexe, et exige, par exemple de nombreux points de couture, il sera probablement de qualité moyenne ou haute. Même si l'économie que l'on peut réaliser en termes de coûts de main d'oeuvre est considérable, il ne faut pas oublier que l'exécution de ces opérations exige un personnel qualifié. Notre analyse fait ressortir les effets de la décentralisation à travers les nombreuses expériences de délocalisation de la production réalisées par les entreprises du T-H italien.

En ce qui concerne les délocalisations dans les pays de l'est de l'Europe, il ne faut pas oublier qu'alors que les initiatives dans ces pays sont essentiellement réalisées dans une perspective de réduction des coûts, et prévoient la réimportation des produits sur les marchés européens (en particulier, sur le marché italien) les opérations réalisées dans les pays de l'ex-URSS sont quasi-exclusivement orientées vers les marchés locaux. Ce n'est que dans le premier cas que la stratégie de délocalisation de la production exerce un impact négatif sur l'emploi au niveau national. Dans le second cas, il s'agit de modalités d'internationalisation de l'entreprise qui sont désormais considérées comme étant "naturelles et nécessaires". En effet, la pénétration commerciale d'un marché implique souvent de produire sur place pour pouvoir satisfaire de façon appropriée les exigences spécifiques de la demande locale.

L'analyse de l'impact sur l'emploi (concernant les 5 groupes les plus importants du T-H italien) montre une croissance considérable dans les pays industrialisés et une certaine stabilité dans les PEVD, pendant la période 1985-1994. Cela signifie que la forte réduction de l'emploi dans les grandes entreprises italiennes découle surtout du processus d'intégration des marchés occidentaux de l'Union Européenne et donc de l'élargissement de la notion de marché "national".

Même si nous n'avons pas retenu dans notre analyse les formes d'internationalisation intermédiaires (accords contractuels, joint-ventures minoritaires), qui permettent d'activer des productions dans les PEVD, à partir de simples contrats, il nous semble que l'envergure du phénomène de la décentralisation de la production internationale dans des perspectives de réduction des coûts, n'a pas encore atteint une ampleur susceptible d'affecter les niveaux actuels d'emplois. D'ailleurs, on peut remarquer que sur l'ensemble du secteur du T-H, le recours à la décentralisation internationale demeure modeste : 14 % de la production nationale d'habillement et bonneterie. Il faut comparer cette moyenne aux parts plus élevées des produits ayant un contenu de travail plus important, tels que l'habillement (24 %) et les chemises (22 %), et aux parts des produits issus d'une production automatisée, tels que les tricots (6 %) et les bas (1 %) (Moda Marketing, 1995 ; Brusco Bigarelli, 1995). Le modèle des "districts industriels" continue à dominer la production : les entreprises préfèrent instaurer des rapports à l'intérieur des "districts industriels" ou des rapports entre le Nord et le Sud de l'Italie plutôt que de se délocaliser à l'étranger.

Une dernière considération concerne la prévision *a priori* des effets des implantations internationales sur l'emploi national : cette influence doit être testée à chaque fois, une généralisation de ce phénomène n'étant pas facile. En effet, il faudrait vérifier d'abord s'il s'agit d'un remplacement de la production nationale : par exemple, Roberta (45 milliards de chiffre d'affaires en 1995) a acquis une unité en Chine, dans le but d'approvisionner le marché des Etats Unis, le marché italien étant couvert par des unités de production italiennes (la qualité de la production destinée à ce marché est bien supérieure à celle qu'exige le marché des Etats-Unis). La même stratégie de pénétration du marché américain a été adoptée par Zegna, avec son usine mexicaine, tandis que Benetton utilise son usine au Brésil pour contourner les barrières protectionnistes de ce pays.

Même s'il s'agissait d'un remplacement de la capacité de production nationale, il faudrait se demander, dans quelle mesure ces productions nationales auraient eu un avenir dans le contexte de mondialisation de la concurrence, ou si elles n'auraient pas été vouées à disparaître rapidement sous la pression de la concurrence européenne et extra-européenne. Dans ce cas, la délocalisation est probablement le moindre des maux, car elle ne fait que devancer le comportement des pays concurrents et évite que la situation de l'emploi en Italie souffre des conséquences d'une importation de produits conçus en Europe et fabriqués ailleurs. La solution au problème est complexe, car n'importe quelle politique de protection du secteur affecte tant les effets négatifs que la délocalisation produit sur l'emploi national, que les effets positifs qu'elle exerce sur l'entreprise internationalisée. La solution réside, peut-être, dans la tentative d'augmenter l'emploi dans les phases en amont et en aval de la phase de production, c'est-à-dire la conception des tissus et des pièces et de leur commercialisation, en décentralisant à l'étranger les phases de fabrication. Malheureusement, le solde de l'emploi de cette opération ne sera jamais positif, surtout en tenant compte de l'utilisation des nouvelles technologies pour les tâches à forte valeur ajoutée (Viesti, 1993) : le poids plus important des fonctions en amont et en aval de la phase de production est largement compensé par la productivité accrue du travail que l'on atteint par l'adoption des technologies informatisées.

### **III. LA COMPARAISON FRANCE-ITALIE. A LA RECHERCHE D'UN MODELE PERFORMANT**

La question centrale que pose l'évolution actuelle du textile-habillement est de savoir comment les firmes européennes peuvent demeurer compétitives, voire prospérer, dans une perspective de libéralisation complète des échanges. En d'autres termes, on peut se demander, quelles sont les caractéristiques d'une firme du textile et d'une firme de l'habillement efficaces dans le nouveau contexte de concurrence exacerbée. La quête du "modèle de la firme efficace" renvoie aux différentes expériences nationales. Il est dès lors particulièrement intéressant de comparer deux structures industrielles nationales, en cherchant à dégager leurs spécificités, ainsi que les voies privilégiées par les firmes nationales pour s'adapter à l'internationalisation du secteur. L'étude de l'Italie et la France, -occupant respectivement la première et la troisième place en Europe (tant en terme d'effectifs que de chiffre d'affaires)-, nous a précisément permis de suivre deux modèles différents.

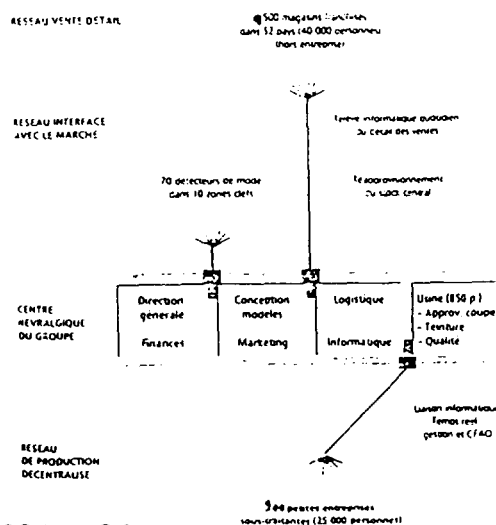
Le textile-habillement (T-H) français donne l'image d'un secteur en crise profonde, alors que la situation transalpine est beaucoup plus favorable. Cette différence de résultat s'explique avant tout par l'existence de "systèmes de production" qui ne sont pas les mêmes d'un côté et de l'autre de la frontière. A une structure industrielle française qui semble marquée par la diversité, sans que l'on puisse à proprement parler de modèle français correspond un "mode de production" italien bien identifié, celui de la production souple dans le cadre d'une organisation correspondant aux districts marshalliens (Marshall, 1920; Piore, Sabel, 1989 ; Benko, Lipietz, 1992).



La différence d'approche de l'internationalisation dans les années 90, par les industries de l'habillement italiennes et françaises, est caractéristique de ces deux "modèles". **Les firmes françaises de l'habillement ont accéléré leur délocalisation**, essentiellement en direction du Maghreb. Ces délocalisations touchent l'ensemble des segments du secteur, y compris le haut de gamme. A l'instar des firmes du Nord de l'Europe (Allemagne, Pays-Bas), les firmes françaises de l'habillement cèdent de plus en plus aux sirènes des territoires à faibles coûts de main d'oeuvre. L'attraction exercée par les PEVD correspond à une fuite en avant en l'absence de stratégie à long terme. La délocalisation prend alors autant de formes différentes qu'il y a de trajectoires individuelles : les firmes de la distribution s'approvisionnent dans le sud-est asiatique, tandis que les industriels organisent leur sous-traitance à partir d'opérations de perfectionnement passif ou encore de filiales. Si l'habillement français est progressivement attiré vers les espaces à faibles coûts de travail, le textile par contre ne se délocalise guère. L'internationalisation des firmes de ce secteur correspond avant tout à une recherche de marchés porteurs, ainsi qu'à l'entrée dans la concurrence mondiale en vue d'atteindre des tailles critiques. A l'arrivée les réductions d'emplois en France sont dues dans l'habillement à la fermeture d'usines en France, ainsi qu'à la réduction du nombre de façonniers français au profit de sous-traitants étrangers. Dans le textile, ce sont les restructurations des groupes qui réduisent les effectifs.

**Face à la "pluralité française", le T-H italien continue à présenter l'image d'un "système" cohérent.** Les industriels italiens de l'habillement n'ont pas bouleversé l'édifice au profit des délocalisations. Certes, depuis le début des années 1990 les firmes italiennes ont multiplié leurs implantations dans les pays à faibles coûts de main d'oeuvre, notamment dans les pays de l'Est : l'accroissement du TPP avec les PECO a été très rapide. Mais ces délocalisations n'ont pas remis en question l'unité du modèle italien. Bien plus, ces délocalisations correspondent davantage à une adaptation réfléchie à la crise et à l'internationalisation de la concurrence, qu'à une fuite en avant. Ainsi, les délocalisations en Europe de l'Est et dans les PEVD concernent prioritairement les segments des vêtements banals, à faible valeur ajoutée, pour lesquels la concurrence est déterminée par les prix. Les segments à forte valeur ajoutée demeurent concentrés en Italie. Bien plus, dans le haut de gamme les firmes italiennes ont cherché à approfondir l'innovation, ainsi que leur avantage organisationnel. Cet avantage, comme le montre l'exemple de Benetton (Graphique 1) continue à reposer sur un réseau de petites entreprises (900 dans le cas de Benetton) entretenant entre elles à la fois des relations de coopération et de concurrence, et travaillant dans le long terme avec un donneur d'ordre principal. Le "réseau désintégré" ainsi conçu présente l'intérêt d'être à la fois flexible et réactif (grâce à la liaison en temps réel, ainsi qu'à la présence de petites structures).

**Graphique 1 : l'organisation de Benetton**



**Source** : Chesnais, 1994, p.86.

Au total, dans la période actuelle les grandes firmes de l'habillement italien ont pour l'essentiel conservé leur organisation nationale en l'état. Des *majors* de l'habillement comme Benetton, Golden Lady, Ittierre, Lubiam n'ont pas recouru aux délocalisations<sup>49</sup>, pendant que les leaders de l'habillement français (Bidermann, Zannier, Devanlay, Vestra...) multipliaient leurs implantations en Asie et en Afrique du Nord. Les 5 premiers groupes italiens continuaient, en 1995, à employer plus des 2/3 de leurs effectifs en Italie (cf. section 2).

Le tableau 1<sup>50</sup>, stigmatise les deux voies nationales que nous avons mises en évidence dans les sections précédentes. La sous-traitance internationale (STI) et la production étrangère ont fortement augmenté en Italie entre les années 80 et 90. Il n'en demeure pas moins que 78 % de la production continue à être réalisée dans le pays. Le recours à la sous-traitance domestique, -forme de la production de l'habillement italien par excellence-, n'a que faiblement baissé (- 7 points sur 10ans) et continue à être à l'origine de la moitié de la production transalpine.

Le recours à une production étrangère (filiales ou STI) est, par contre, dominante dans l'habillement français. Cet accroissement de la production à l'étranger s'est réalisé aux dépens de la production des firmes de l'habillement en France. L'industrie française combine ainsi trois stratégies, à savoir la STI (31 % de la production), la production à l'étranger par les firmes elles-mêmes (23 %) et enfin la production domestique (33 %), ce qui marque bien l'absence de modèle dominant dans l'organisation de la production française.

**Tableau 1 : les stratégies de production des firmes françaises et italiennes de l'habillement**

% des firmes interrogées	France		Italie	
	1983	1992	1983	1992
Sous-traitance internationale	13 %	31 %	2 %	13 %
Production étrangère	1 %	23 %	0	8 %
Sous-traitance domestique	12 %	13 %	57 %	50 %
Production domestique	74 %	33 %	41 %	28 %

Source : d'après Scheffer, 1994, p.136

L'emploi dans le T-H italien a, à l'instar de l'ensemble de l'industrie européenne, souffert de la crise, ainsi que de l'arrivée des nouveaux concurrents issus des pays à faibles coûts salariaux (Commission européenne, 1993; Eurostat, 1995). Mais l'adaptation de l'industrie italienne du T-H à la mondialisation de la concurrence est avant tout offensive. Elle a cherché en permanence de nouveaux marchés, et notamment au sein de l'Europe. Elle a multiplié l'implantation de filiales de production dans les pays de l'U.E. Dans la période actuelle le dynamisme italien est en outre dopé par la dévaluation de la lire, ce qui ne fait que renforcer la compétitivité italienne à l'égard de l'industrie du T-H français (annexe 14). L'industrie italienne du T-H a su conserver sa compétitivité en pénétrant les marchés des pays développés, et en ne délocalisant dans les PEVD et PÉCO que les produits peu sophistiqués pour lesquels la concurrence se joue exclusivement sur les prix.

<sup>49</sup>Le groupe italien Miroglio, le plus "délocalisé" des grands groupes italiens, continue à employer près de 60 % du personnel en Italie (cf. Annexe 13, Section 2).

<sup>50</sup>Le tableau 1 se fonde sur une enquête menée auprès de 23 firmes françaises et 26 firmes italiennes de l'habillement.

## CONCLUSION

(Hadjila KRIFA)

Parce qu'elle s'accompagne tout à la fois d'une ouverture croissante des économies et d'un redéploiement des activités à l'échelle mondiale, **la globalisation cristallise une grande partie des angoisses de cette fin de siècle**, telles le chômage et à la régression sociale dans les pays les plus industrialisés, la marginalisation croissante des pays les moins développés, l'affaiblissement du cadre national de régulation et la perte d'identité nationale, le pouvoir trop grand des firmes mondiales. L'objet de notre recherche est d'apporter quelques éclairages sur une question : dans quelle mesure la globalisation des firmes est un facteur de création ou de destruction des emplois dans les pays développés?

Le thème que nous avons abordé dans cette recherche est cependant riche d'autres interrogations. Les multinationales étrangères sont-elles plus destructrices que des firmes uninationales? quels sont les véritables apports de firmes de plus en plus mondialisées sur le marché du travail? Les emplois? Les salaires? La qualification? etc. Il est aussi riche de controverses car bien que les actions des multinationales aient divers impacts sur l'économie des pays, celles relatives au niveau, à la croissance, stabilité, qualité et rémunération de la main d'oeuvre sont parmi les plus sensibles. On touche ainsi à ce qui fait la base même de l'activité économique, celle d'être au service des hommes pour accroître leur bien-être. Or le contenu et la qualité de ce bien-être dépendent de la possibilité d'avoir et de conserver durablement un emploi, des gains et qualités liés à cet emploi, de la qualité de la relation sociale liée au travail.

Lorsque un phénomène est angoissant, il y a deux façons de le traiter : la première est de nier son existence, la seconde est de l'analyser pour mieux apporter des solutions éventuellement. Nous avons choisi la seconde démarche et la compréhension plus fine de la relation entre la globalisation et l'emploi dans les pays développés, en étudiant les comportements des entreprises de trois secteurs (l'agro-alimentaire, l'automobile, le textile/habillement) dans trois pays (la France, la Grande Bretagne et l'Italie). Nos résultats corroborent d'autres travaux et donnent des éclairages nouveaux sur ce qu'est la globalisation, sur les nouveaux rapports qu'entretiennent les multinationales aux territoires et sur leurs retombées en matière d'emploi.

### 1. La globalisation n'est pas un mythe

Le premier chapitre de ce rapport a abordé le problème, en se demandant ce qu'est la globalisation. Il explore d'abord les caractéristiques de base de ce phénomène et montre ses multiples facettes : l'essor accru des échanges de biens, services et capitaux, la diversification des formes et stratégies d'expansion mondiales de firmes. Il aborde ensuite les raisons pour lesquelles la globalisation est une des mutations profondes de l'économie contemporaine. En dehors de la corrélation classique des tendances observées avec l'affaiblissement des obstacles aux frontières, deux autres raisons paraissent déterminantes.

La première de ces raisons est la **mondialisation de la concurrence**. Mais au lieu de se faire entre les pays celle-ci tend de plus en plus à s'inscrire dans le cadre d'oligopoles internationaux, structurés par les multinationales de la Triade (États Unis, Europe, Japon). Ces oligopoles sont caractérisés par une instabilité permanente qui est nourrie soit de l'extérieur par **l'entrée de nouveaux concurrents** qui se battent d'emblée à l'échelle mondiale (exemple des firmes japonaises hier et coréennes aujourd'hui) du fait de l'ouverture des frontières, soit de l'intérieur du fait des **mutations technologiques et de la recherche constante de**

**nouvelles normes d'efficience.** La position compétitive de chaque firme est désormais significativement influencée par les autres compétiteurs de l'oligopole. Le jeu stratégique que se livrent les firmes alimente lui-même les pressions. L'intensification des réactions oligopolistiques s'observe dans les courses stratégiques à l'échelle mondiale autour de la production, le marketing, la R&D. Ces courses conduisent à des investissements directs à l'étranger en grappe dans certains secteurs et certaines régions du monde (industrie automobile dans les PECO hier, dans les nouveaux pays émergents Amérique latine ou d'Asie aujourd'hui).

La deuxième raison tient aux **nouveaux comportements des consommateurs** marqués par une tendance à acheter des produits plus homogènes et à calquer leurs modes de consommation les uns sur les autres tout en maintenant parallèlement leurs besoins de différenciation. La crise a renforcé cette tendance contradictoire car la contrainte budgétaire renforce encore plus les exigences sur les prix alors que la compétition exacerbée entre les firmes permet la demande de la qualité, sans la contrepartie traditionnelle de fidélité à une marque.

Dans ce nouvel environnement plus instable et plus imprévisible, les firmes ont perdu la possibilité de jouer sur un axe unique de compétitivité. Elles jouent tout à la fois sur les coûts et la productivité, la qualité et les délais, de crainte de voir un concurrent se positionner sur l'axe non retenu. En accord avec la théorie de l'internalisation, lorsque les environnements sont plus risqués, les firmes internalisent leurs échanges. Or les environnements internationaux sont par nature ceux où les coûts de transaction sont les plus élevés. Ces facteurs expliquent qu'**une partie importante de l'activité internationale est désormais "internalisée" par la propriété (filiales étrangères de la multinationale) ou quasi-internalisée par les contrats, accords ou alliances.** Ce fait est intraduisible au niveau des données purement macro-économiques mais il a des conséquences pour les économies internes des pays.

**Le chapitre 1** montre que ces modèles composites de compétitivité sont aussi plus exigeants sur le plan de l'organisation. Celle-ci doit être plus réactive et plus flexible. Dans cette perspective, les stratégies de globalisation peuvent être considérées à la fois comme une poursuite et une rupture par rapport aux logiques du passé.

. Elles sont une continuité dans le sens où l'internationalisation a constamment représenté pour les firmes la quête de nouveaux débouchés, de meilleures conditions d'approvisionnement et de rentabilisation de leurs capitaux.

. elles représentent une rupture au sens où les firmes ont désormais une vision d'emblée mondiale (ou au moins régionale) de leurs marchés, rationalisent en articulant les différentes étapes du processus de production dans un espace plus large que l'espace national avec une spécialisation et une intégration plus forte des activités dispersées géographiquement et une coordination plus étroite des unités du groupe, s'organisent en réseau avec d'autres firmes. Tous ces comportements sont destinés à réduire les coûts unitaires en exploitant les économies d'échelle, limiter les risques de l'investissement international, bénéficier des avantages de la coopération grâce aux effets de spécialisation et d'échelle.

Dans une logique de firme, **la globalisation est donc une nouvelle étape stratégique dans la recherche de l'efficience** à l'échelle mondiale. C'est aussi une étape qui se caractérise paradoxalement par l'exploitation de la différenciation pour bénéficier des effets de proximité des marchés et des consommateurs. C'est donc de "**glocalisation**" qu'il s'agit comme le montre également le chapitre 2. Cette étape conduit à une interdépendance accrue des systèmes productifs nationaux et des marchés puisque désormais, toute modification sérieuse dans les flux d'investissements, dans la structure des échanges, dans le niveau des prix ou entre les parités monétaires a des conséquences directes et indirectes sur les situations économiques internes des pays.

## **2. La globalisation modifie les rapports des firmes multinationales aux territoires.**

**Le premier chapitre** montre aussi que l'avènement des stratégies globales bouleverse profondément les conceptions traditionnelles sur la portée de la mondialisation et de l'investissement direct international pour les pays. Hier, on admettait qu'en de leur taille et parce qu'elles sont porteuses de modèles de développement (technologie, organisation), les multinationales influencent davantage que d'autres agents privés le développement d'un territoire déterminé. Aujourd'hui, on considère que l'intensité et la nature de l'impact sont surtout liées aux modalités d'organisation et d'insertion territoriale adoptées par les multinationales face aux mutations de leur environnement.

. L'organisation multidomestique prédominante jusqu'à cette dernière décennie, reposait sur la localisation dans chaque pays d'importance, d'une usine capable de fabriquer l'ensemble des produits du groupe commercialisés sur le marché national. Dans ce contexte, l'insertion nationale de l'usine est primordiale et son insertion locale souhaitable. Hors des matières et composants stratégiques dont le siège gardait la maîtrise, une certaine liberté d'approvisionnement était laissée à chaque usine. Ainsi, la région ou le pays d'insertion bénéficiait de retombées importantes, notamment d'emplois directs et indirects

. Avec la globalisation, l'impact sur le tissu industriel se réduit notablement. L'approvisionnement centralisé et mondial, la spécialisation des unités de production et l'extension des aires de commercialisation tend à diminuer l'insertion régionale. Il s'en suit une réduction sensible de l'impact d'une implantation sur l'emploi, sur les transferts de technologie et plus généralement sur la structuration du tissu industriel. En revanche, par leur niveau souvent d'excellence, les filiales des multinationales contribuent, à travers leurs propres pratiques et leurs relations avec l'environnement, à élever le niveau de qualification local, à dynamiser l'enseignement et la recherche régionale, et à entraîner leurs fournisseurs dans des logiques de progrès. Enfin, l'exemplarité de leur organisation et de leur gestion et la spécificité culturelle de leurs pratiques sont assurément très formateurs pour les personnels de ces filiales mais aussi pour les entreprises du pays (ou de la région) qui les observent toujours avec grand intérêt. C'est l'effet "démonstration" bien connu des multinationales sur un territoire.

**Les modalités d'insertion territoriale des firmes globales** dépendent de trois catégories facteurs 1/L'existence de barrières à la mobilité, très liée au type d'activité, révèle a priori les difficultés ou les facilités des groupes à entrer ou sortir d'un secteur et donc en général à s'implanter dans une région ou à la quitter (délocalisation). 2/ Le degré d'autonomie des filiales vis à vis de leur maison mère, qui varie beaucoup en fonction des traditions nationales et surtout des stratégies des firmes, réduit ou accroît les velléités d'insertion des filiales. 3/ Enfin, le rapport de la firme à son environnement conditionne fortement son insertion locale. En adoptant **une approche passive** de son environnement, la firme se contente d'exploiter à court terme les ressources matérielles disponibles. En adoptant **une attitude active**, la firme peut au contraire structurer son environnement et construire ses ressources, en tissant des réseaux de partenaires, source à long terme de richesses potentielles décuplées.

Ainsi, avec la montée des stratégies globales, les firmes recherchent dans l'insertion locale de leurs filiales les dividendes d'une construction des ressources, en s'efforçant de protéger leurs activités par des barrières à la mobilité élevées, tout en laissant aux filiales un minimum de liberté dans le choix de leurs partenaires locaux.

### **Quelles sont les retombées pour les pays les plus développés?**

Dans ceux-ci, **le choix d'une implantation est de moins en moins motivé par les seuls facteurs traditionnels** (coûts des matières premières, de la main-d'oeuvre ou des transports), parce que ces facteurs sont à la fois beaucoup mieux partagés et que leur rôle s'amointrit face à la montée d'autres facteurs beaucoup plus stratégiques : en particulier, l'accès à des compétences hautement qualifiées. Avec la globalisation, la tendance à la spécialisation

des unités de production et la mondialisation de la concurrence renforcent encore l'importance de ces facteurs spécifiques rares.

Dans un contexte de croissance ralentie et d'exigences accrues des clients, **le rôle de la demande** reste plus que jamais essentiel dans la décision d'investir, mais il devient secondaire dans la localisation précise des activités, tant les transports sont aujourd'hui faciles et les zones de distribution considérablement élargies. Là encore, la globalisation, qui cherche à profiter au maximum des économies d'échelle, contribue à accentuer ce mouvement. Seul, le cas précis de la quasi-intégration d'un fournisseur à sa firme cliente justifie une implantation de l'un à proximité immédiate de l'autre.

L'existence d'un tissu industriel local étoffé dans le domaine de la firme qui souhaite s'implanter reste, en revanche, un atout non négligeable, car il procure à cette firme un environnement particulièrement propice : sur le plan matériel certes (approvisionnements, maintenance...), mais surtout en lui facilitant l'accès à des compétences et à des services appropriés, tout en la faisant profiter d'un contexte concurrentiel stimulant. La firme globale cherche, en effet, à **utiliser au maximum les externalités possibles d'un site**.

En revanche, **dans les secteurs matures**, l'intensification de la compétition par les prix conduit à se localiser dans les zones à bas coûts de main d'oeuvre comme le prescrit le modèle du cycle de vie du produit. S'il s'agit en plus d'activités légères, **la mobilité du capital devient très grande**. Le chapitre 2 montre que **les activités de "routine" sont directement touchées**, ce qui conduit à une mise en compétition de la main d'oeuvre la moins qualifiée des pays développés avec celle des pays moins développés. La globalisation accroît l'offre de travail peu qualifié. Le chapitre 1 suppose que l'effet dumping social est fondé sur les possibilités institutionnelles qu'ont les filiales des multinationales de payer en dessous de leur productivité les salariés incapables de se défendre dans ces régions.

**3. Dans les trois secteurs étudiés (automobile, agro-alimentaire, textile/habillement) l'emploi est sacrifié mais sans que la globalisation soit le seul facteur en cause.**

Les résultats empiriques montrent que la création/destruction d'emplois tient tout à la fois des caractéristiques de la production et des structures de marché sectorielles que de la mondialisation proprement dite.

### **3.1. Dans le secteur automobile**

Dans l'automobile, la mondialisation a été un facteur amplifiant des logiques préexistantes. Le principal motif de se localiser à l'étranger reste pour les firmes observées la nécessité d'approvisionner les marchés domestiques (ou plus largement d'une ensemble constitué par une Région de la Triade), de contourner les barrières aux échanges (protection des marchés, coûts de transport). C'est aussi un secteur qui s'est inscrit dès les années 70 dans une logique de décomposition internationale du procès de production et une logique de rationalisation à l'échelle régionale de l'Europe (cf.. les stratégies de Renault et Peugeot).

**Le chapitre 4** montre combien les années 80 sont cependant plus contraignantes pour les firmes de l'industrie automobile en raison du bouleversement des normes d'efficacité et de l'offensive de nouveaux concurrents sur des marchés relativement saturés. Pour faire face aux nouvelles pressions, les firmes ont adopté trois attitudes:

- rationaliser leurs activités de production : automatisation, réorganisation ;
- structurer la filière automobile : transfert d'activités aux équipementiers, développement des réseaux de distribution;
- accentuer leur présence à l'étranger en adoptant progressivement l'organisation "globale".

On retrouve ces comportements en France comme en Italie. Sous les pressions des nouveaux "compétiteurs", Renault, Peugeot et Fiat ont d'abord cherché à protéger leurs propres marchés. Mais depuis quelques années, ils sont tous engagés dans des logiques productivistes et de

restructuration pour atteindre les niveaux de compétitivité mondiaux. En découlent les fermetures de sites, leur concentration et spécialisation, l'externalisation des activités, la pression sur les équipementiers et les inévitables plans sociaux. Aussi, après avoir été un secteur essentiellement créateur d'emplois directs et indirects, désormais le secteur enregistre un déclin continu de ses effectifs depuis les années 80, la France enregistrant des pertes plus fortes que l'Italie. Ce sont surtout les emplois dans la production qui sont touchés.

Les industries automobiles française et italienne ont aussi accéléré leurs stratégies de mondialisation, en mettant d'abord en place un système intégré de production en Europe, en allant à la conquête des marchés émergents depuis le début des années 90. Ces stratégies semblent jusqu'à présent plutôt vertueuses pour l'emploi direct, en permettant de le maintenir, et indirect, du fait de l'expansion internationale des équipementiers dans le sillage des constructeurs. Cependant, les perspectives de long terme sont plus sombres. Une tendance à la délocalisation s'observe au sein de la filière, l'organisation en "monosourcing" mondial se développe et les exigences des pays d'accueil, en termes de contenu local, de contribution à la balance commerciale, sont de plus en plus fortes. De plus, la globalisation exige la poursuite de la rationalisation et de la restructuration en France et en Europe pour correspondre aux nouvelles normes de compétitivité mondiale tout au long de la filière automobile. Cette situation est d'autant plus inquiétante pour la France que celle-ci se montre moins offensive que l'Italie sur les nouveaux marchés. Fiat en effet se développe très puissamment dans les PECO et surtout innove par un retour à la vieille solution de la voiture "mondiale" pour les pays en voie de développement (la Palio).

L'autre industrie qui a connu l'un des plus forts déclin de son emploi dans l'union Européenne est la Grande Bretagne, bien que ce pays ait choisi une option stratégique radicalement différente : créer un espace spécifique en Europe pour les investissements étrangers (notamment japonais) fondé sur une flexibilité accrue du marché du travail et une certaine dévalorisation de sa main d'oeuvre. La Grande Bretagne a enrayé le déclin de son industrie. Mais notre étude montre qu'il s'agit simplement d'un répit. La poursuite des logiques productivistes dans une économie automobile mondialisée, devrait engendrer une situation de surproduction intenable et donc des restructurations. La baisse de l'emploi britannique n'est qu'à ses débuts. Mais il est à craindre que les logiques développées depuis la dernière décennie ne soient à l'origine de la poursuite du déclin de l'emploi dans toute l'industrie automobile européenne.

### 3.2. Dans l'agro-alimentaire

Même un secteur traditionnellement "stabilisateur" d'emploi (y compris en période de crise) comme l'agro-alimentaire est devenu destructeur. **Le chapitre 5** observe le tournant que représentent les années 80 pour l'emploi dans les secteurs agro-alimentaires en France et au Royaume-Uni. Après trente ans de stabilité, celui-ci s'est considérablement réduit. En France, les industries agro-alimentaires ont perdu plus de 50 000 emplois depuis 1984, la plupart de ces pertes s'étant produite à partir de 1990. Au Royaume-Uni, le secteur de l'alimentation a subi des pertes encore plus considérables dépassant les 150 000 sur la même période. L'origine de ces pertes d'emplois est à rechercher dans deux tendances lourdes auxquelles la quasi-totalité du secteur est confrontée : restructuration et internationalisation. Dans cette double dynamique, les grands groupes agro-alimentaires jouent de toute évidence un rôle déterminant, trouvant ainsi les réponses stratégiques à un contexte mondial de plus en plus contraignant et instable.

Les caractéristiques de cet environnement sont en effet :

- . du côté de la demande, la saturation relative des marchés traditionnels, une certaine homogénéisation des goûts des consommateurs au niveau mondial, une vive pression à la baisse des prix émanant tant des consommateurs que des distributeurs...
- . du côté de l'offre, une exacerbation et une mondialisation de la concurrence avec une tendance à une structuration oligopolistique de certains marchés, une relative cherté de la main d'oeuvre par rapport au capital, etc.

L'ensemble de ces contraintes nouvelles s'imposent aux firmes françaises et britanniques. Les secondes, ayant subi les pressions plus précocement et réagi plus tôt, les effets sur l'emploi liés

se sont produits plus tôt. A cet égard, le cas britannique peut servir d'exemple sur les tendances à venir susceptibles d'affecter la France. De façon générale, avec un décalage de quelques années, les firmes des deux pays ont procédé à une rationalisation de leurs activités accentuant leur automatisation, leur recentrage (sur le métier de base et les segments à plus forte valeur ajoutée) et l'externalisation des tâches qui n'étaient pas essentielles (entretien, gardiennage, transport et logistique, etc.).

Par ailleurs, elles ont poursuivi leur internationalisation mais sous des logiques différentes. Ainsi, les stratégies internationales de nombreuses firmes agro-alimentaires se font de plus en plus "globales". L'avantage compétitif est alors largement déterminé par leurs capacités en matière de conception et de commercialisation. Les firmes agro-alimentaires "globales" différencient de plus en plus lieu de production et lieu de consommation, spécialisent leurs unités de production à l'intérieur de grandes zones en fonction de leurs compétences, de leurs niveaux de rentabilité, de leurs coûts et pour desservir une zone de marché plus large que le marché national. Elles se transforment même pour certains produits en "assembleurs" d'ingrédients recherchés au niveau international et apparaissent comme plus aptes à tirer profit des économies d'échelle tout au long de la chaîne de valeur (conception, production, commercialisation). Mais la rationalisation générale qui accompagne ces processus a pour conséquence aussi les fermetures d'usines, la concentration des sites de production et des unités de décision.

Bien que ces modèles soient dans l'absolu plus économes en emplois, nous ne sommes pas parvenus à isoler le rôle spécifique de la globalisation des firmes agro-alimentaires dans l'évolution récente de l'emploi du secteur dans les cas français et britannique. En effet, dans cette réduction des effectifs, gestion serrée de l'emploi, logique productiviste et passage à des stratégies globales se sont combinés. Toutefois, il ressort que si les conséquences en matière d'emplois de cette nouvelle forme d'internationalisation sont aujourd'hui secondaires, elles risquent dans un avenir proche de devenir plus lourdes. La raison en est leur diffusion à un nombre plus important de firmes du secteur.

### 3.3. Textile/habillement

Dans le **chapitre 6**, l'étude menée sur le textile/habillement en France et en Italie confirme un certain nombre de résultats connus. La délocalisation apparaît comme une solution dès lors que les technologies sont banalisées et les produits aussi. La compétition se fait alors essentiellement par les coûts.

Dans **l'habillement**, les réductions drastiques d'effectifs dans les 2 pays étudiés résultent des stratégies de délocalisation dans les espaces à faibles coûts de main d'oeuvre. Les firmes de l'habillement français ont commencé plus tôt puisque dès les années 80, on assiste à une substitution accélérée des emplois en France par des emplois en Asie et au Maghreb. En revanche, elles transfèrent très modérément leurs activités vers les PECO, à l'inverse des firmes de l'habillement italien qui semblent privilégier cette Région depuis le début des années 1990. Dans les deux pays cependant, les délocalisations apparaissent comme la solution à la plus grande pression de la concurrence internationale, orchestrée en France progressivement par la grande distribution. Mais l'ensemble des firmes ne cèdent pas aux sirènes des délocalisations. Certaines arrivent encore à trouver des niches de compétitivité reposant sur le savoir-faire et l'organisation (dentelle de Calais ou certains des "districts" industriels italiens).

Dans **les industries du textile**, l'implantation à l'étranger est avant tout offensive et s'inscrit dans des stratégies de conquête des marchés ou pour suivre les clients. Les réductions d'emplois en France sont surtout dues à la mécanisation et l'automatisation dans les années 80 et aux restructurations internes et externes organisées dans les années 90.

Mais bien que les contraintes soient similaires, **les performances des modèles français et italien restent marquées par de profondes divergences**. Celles-ci ne sont pas uniquement imputables aux effets des taux de change. L'organisation par "district industriel" continue d'être prédominante en Italie et son efficacité est toujours aussi grande. Les stratégies



de délocalisation dans ce modèle ont essentiellement concerné les segments à faible valeur ajoutée. Les donneurs d'ordres ont continué à approfondir l'avantage organisationnel national dans le domaine des biens à plus forte valeur ajoutée. En conséquence, les réductions d'emplois en Italie résultent moins des délocalisations que de l'adaptation dynamique à la crise et à l'internationalisation du textile/habillement.

Alors que l'Italie fournit un exemple réussi d'adaptation aux mutations du secteur, s'oppose une multitude de trajectoires individuelles françaises, ne proposant aucune réponse d'ensemble à la crise et à la mondialisation de la concurrence. Le textile/habillement français devrait engager une réflexion globale sur l'avenir du secteur, tenant compte de la multiplicité des expériences, dans la perspective de définir des réponses communes, et de déboucher sur la constitution d'un "modèle français". Il serait notamment souhaitable que le secteur se dirige vers des structures plus coopératives (ex. industrie-distribution, donneur d'ordre - sous-traitants).

### **3.4. Deux conclusions complémentaires**

Celles-ci sont le produit d'une réflexion transversale sur les trois secteurs. La première de ces conclusions est que dans un contexte de saturation relative de la demande, plus le secteur est concentré plus les effets destructeurs d'emplois sont amplifiés par une dynamique de compétition mondialisée (cas de l'automobile et de segments à moindre valeur ajoutée dans l'alimentaire). La seconde est que même dans les secteurs où la mondialisation organise une mise en compétition de la main d'oeuvre peu qualifiée des pays développés avec celles des pays aux règles et législation sociales complètement différentes, (le textile/habillement), les stratégies de coopération au sein de la filière semblent des réponses plus efficaces (cas italien).

## **4. Perspectives de recherche**

### **4.1. Au plan méthodologique.**

L'association de l'enquête et de l'analyse macro-sectorielle est riche d'enseignements. **Le chapitre 3** a aussi souligné les limites d'une telle démarche. La contrainte majeure reste l'importance des données à recueillir, auprès de différents interlocuteurs. Les responsables que nous avons rencontrés ont toujours joué le jeu de la coopération, bien que s'agissant d'une question aussi sensible que celle du lien entre la stratégie de leur firme et l'emploi. D'autres, en revanche l'ont refusé faute de temps ou parce qu'ils ne comprenaient pas les enjeux d'une telle réflexion. Malgré ces difficultés de "terrain", les études sectorielles sont à poursuivre et à multiplier mais avec un élargissement à d'autres acteurs de la vie économique, plus ou moins "critiques" (syndicats, salariés, organisation des consommateurs, institutionnels, etc.). Cette approche plus large est particulièrement utile dans la perspective d'une réflexion sur les solutions qui aussi sectorielles.

### **4.2. Des questions insuffisamment explorées**

Parmi les questions pas ou peu abordées, trois nous semblent utiles dans la poursuite de la réflexion.

**. l'analyse des effets de la concentration des sites d'activités sur la compétitivité d'ensemble d'un territoire national.**

On a l'habitude de souligner les effets négatifs sur les transferts d'activité entre pays. Or une plus grande mobilité internationale du capital accentue aussi les redistributions d'actifs à l'intérieur d'un même territoire. La rationalisation qui fonde l'organisation globale l'impose. Comme l'a montré le **chapitre 2**, certaines régions s'en sortent mieux que d'autres. D'une certaine façon la globalisation favorise la compétition inter-régionale. Ces tendances peuvent aussi renforcer les déséquilibres régionaux à l'intérieur d'un pays et nuire à la cohérence d'ensemble d'un territoire. Les délocalisations n'ont pas pour seule cause la concurrence des pays à bas salaires.

## . la visibilité stratégique de la firme globale.

Cette visibilité ne concerne pas que les effets de l'expansion mondiale. Les stratégies pour économiser de la main d'oeuvre ("downsizing") empruntent d'autres moyens que les délocalisations. Le thème sur le lien entre les nouvelles technologies et l'emploi a fait l'objet de nombreux travaux. La logique de l'externalisation des activités poussée à l'extrême a été moins étudiée. Or si le phénomène de sous-traitance lorsqu'il touche essentiellement aux emplois annexes (gardiennage, nettoyage, transport, restauration) peut se justifier- l'entreprise cherche à se concentrer sur les tâches essentielles, déléguant les fonctions annexes à l'extérieur- cette logique a ses limites lorsque le découpage des activités touche un nombre croissant de fonctions (les services informatiques, de gestion, l'ingénierie, les services administratifs, etc.). Dans ce cas, l'objectif de la firme est clair : payer moins cher des services à l'extérieur. Mais ce souci de la rentabilité à tout prix ressort d'une **visibilité stratégique du court terme** et conduit aux risques d'un morcellement poussé de l'entreprise, à un certain retour de la parcellisation des tâches, à une vision somme toute très taylorienne de l'entreprise avec toutes ses conséquences sur le monde du travail : emplois externalisés plus précaires, affaiblissement des relations sociales dans l'entreprise et démotivation des salariés, existence sur un même site de travailleurs aux statuts distincts, report sur les fournisseurs des aléas conjoncturels, etc. L'entreprise en réseau risque de se vider de son sens : des savoir - faire se perdent alors même que **la performance globale suppose la coopération** entre les différentes fonctions, entre professionalités intra-sectorielle et intersectorielle, pour mieux faire face aux changements rapides de l'environnement.

## . La visibilité stratégique de l'Etat-Nation

Dans un contexte qui ne relève plus seulement des mécanismes d'échanges mais plutôt de l'intégration des systèmes de production et des structures concurrentielles par les firmes globales, la redéfinition du rôle de l'Etat-Nation se pose.

Dans la philosophie actuelle, les pays encouragent le développement des firmes globales car elles sont considérées comme un instrument efficace de leur compétitivité. Celles-ci sont, il est vrai, plus aptes à tirer parti de la libéralisation économique à l'échelle mondiale, en gagnant de nouveaux marchés, en accédant à d'autres savoir-faire, en accédant à des ressources élargies et diversifiées. Dans ce sens la mondialisation peut s'avérer un champ d'opportunités. Mais la mondialisation, en exacerbant la concurrence, incite non seulement aux logiques de rationalisation à vaste échelle mais aussi à la course permanente à la productivité. Ces tendances ont un prix à court terme : l'emploi. En effet, le jeu stratégique auquel se livre les grandes firmes globales nourrit l'instabilité du système dans son ensemble, aussi parce que les firmes semblent engagées dans un processus de rationalisation par anticipation. La visibilité des bénéfices à terme est d'autant réduite.

Les effets pervers de la globalisation sont moins dans la concurrence des pays à bas salaires que dans la logique de tout un système économique qui ne trouve plus ses repères. Jusqu'où le politique peut-il laisser ce système livré aux seuls mécanismes régulateurs du marché mondial et à la loi du rendement privé? Il y a deux manières de répondre. La première est normative considérant que la concurrence n'est praticable que si elle reste régulée. La seconde est positive au sens où il faut s'interroger sur la pertinence d'une régulation nationale face à des réseaux de firmes, hiérarchisés et structurés mondialement. Les réponses sont vite à trouver car avec la globalisation, l'économie semble avoir perdu son âme en même temps que sa géographie.

**BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE**

- AGRICULTURE MAGAZINE (1988), "Agribusiness : les géants mondiaux", n° 29, Mai.
- AMIN A., SMITH I. (1990), "Decline and restructuring in the UK motor vehicle components industry", *Scottish Journal of Political Economy*, 37(3), pp.209-240.
- ANDERSEN CONSULTING (1995), *World Manufacturing Competitiveness Study*, Andersen Consulting, London.
- ASSEMBLÉE NATIONALE (1993), *Rapport de la Commission d'enquête sur les délocalisations à l'étranger d'activités économiques*, Président : Borotra Frank, Rapporteur : Chavanes Georges, n° 781, 2 décembre.
- AUDROING J.-F. (1995), *Les Industries Agro-Alimentaires*, Economica, Paris.
- BALCET G. (1988), "Italian Non-equity Ventures Abroad", in: F. ONIDA, G. VIESTI (a cura di), *Italian Multinationals*, Croom Helm, London.
- BALCET G. (1990), *Joint venture multiultinazionali*, Etas-Libri Milano.
- BALCET G. (1995), *L'économie de l'Italie*, La Découverte, Paris.
- BALCET G., VITALI G. (1995), *Crescita multinazionale e aree regionali : le nuove strategie delle imprese italiane del settore tessile-abbigliamento*, papier présenté à X Aissec Seminar, Turin, 12-13 Octobre
- BALLIANO B. (1983), "Posizione competitiva e mutamenti strutturali in atto nell'industria mondiale: il settore dell'auto", in *Economia e politica industriale*, n° 18.
- BARBIERI HERMITTE R. (1985), "L'internazionalizzazione produttiva dell'industria tessile-abbigliamento italiana : risultati di una ricerca sul campo", *Economia e Politica Industriale*, n.47.
- BASILE R., O'HIGGINS N. (1995), "Difusion of technology in the fashion industry in Southern Italy", papier présenté à la Conférence *Economia e politica dell'innovazione. Le politiche di diffusione delle technologie*, Università del Sacro Cuore, Piacenza, 23-24 June.
- BENKO G., LIPIETZ A. (1992), *Les régions qui gagnent -Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, P.U.F., Paris.
- BERRA L., PIATTI L., VITALI G. (1995), "The internationalization process in the small and medium size firms : a case study on Italian clothing industry", *Small Business Economics*, vol. 7, n. 1.
- BIRINDELLI L. (1995), "I numeri del Settore", Quaderni n.3, *Osservatorio sul sistema moda*, February.
- BIRINDELLI L., TARTAGLIONE C. (1995), "Secondo rapporto sulle imprese", Quaderni n.4, *Osservatorio sul sistema moda*, May.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1993), *The Evolving Competitive Challenge for the European Automotive Components Industry*, Bruxelles.
- BRICNET F, MANGOLTE P.-A. (1990), *L'Europe automobile : virages d'une industrie en mutation*, Nathan, Paris.
- BRUSO S. (1995), papier présenté au séminaire "Sistema moda Italia", Sissma-Cna-Confartigianato, Rome, April.
- BURSI T. (1992), *Acquisizioni ed alleanze nell'industria tessile-abbigliamento*, F. Angeli, Milano.
- CACEPA (1988), *Stratégies internationales, choix et coûts pour les produits alimentaires transformés*

- CARROUE L. (1993), "Le naufrage des industries textiles européennes", *Le Monde Diplomatique*, n°477, déc., pp.18-19.
- CENTRAL STATISTICAL OFFICE (1984-1994a), *Business Monitor. Report on the Census of Production.*, PA351: Motor Vehicles and their engines, HMSO, London, Annual Volumes.
- CENTRAL STATISTICAL OFFICE (1984-1994b), *Business Monitor: Report on the Census of Production*, PA353: Motor Vehicle Parts, HMSO, London, Annual Volumes.
- CENTRAL STATISTICAL OFFICE (diverses années), *Annual Abstract of Statistics*, 121, 137, 132, London: HMSO.
- CENTRAL STATISTICAL OFFICE (1992), *Standard Industrial Classification of Economic Activities*, London: HMSO
- CENTRAL STATISTICAL OFFICE (1996), *Social Trends 1996*, London: HMSO.
- CHANARON J.-J, LUNG Y. (1995), *Économie de l'automobile*, La Découverte, Collection Repères, Paris.
- CHESMAIS F. (1994), *La mondialisation du capital*, Syros/Alternatives Economiques, Paris.
- CHURCH R. (1994), *The Rise and Decline of the British Motor Industry*, Macmillan, London.
- CLAPIN J.-P. (1996), "Le secteur textile-habillement, Avis et rapports du Conseil Economique et Social", *Journal Officiel*, n°14, 7 mai.
- COLIN-SEDILLOT B.(1994), "Les échanges industriels entre la France et les pays d'Europe centrale et orientale : premières tendances de la spécialisation", *Economie et Statistiques*, n°279-280, pp.69-80.
- COMINOTTI R., MARIOTTI S. (1994), *Italia Multinazionale 1994*, Etas Libri, Milano.
- COMITÉ DES CONSTRUCTEURS FRANÇAIS D'AUTOMOBILES (C.C.F.A.) (1994), *L'Industrie automobile en France. Analyse et statistiques*, Paris.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1986), *Les Industries Agro-alimentaires : des Actions pour l'Avenir*, rapport du groupe de stratégie industrielle n°6, Ministère d'Etat chargé du Plan et de l'Aménagement du Territoire, Ministère de l'Agriculture, La Documentation Française.
- COMMISSION EUROPÉENNE (1993), *Rapport sur la compétitivité de l'industrie européenne des textiles et de l'habillement*, Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, COM(93)525.
- COMMISSION EUROPÉENNE (1994), "The economic interpenetration between the European Union and Eastern Europe", *Report and Studies*, n°6.
- CONNOR J. (1983) "Determinants of Foreign Direct Investment by Food and Tobacco Manufacturers", *American Journal of Agricultural Economics*, 65(2), pp 295-404.
- COURLET C., PECQUEUR B.(1992), "Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement", in Benko G., Lipietz A., *Les régions qui gagnent, districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF, pp.80-102.
- DALBY S (1990), "Survey of European Investment Location 13: 'You don't walk away from 55 million people'", *Financial Times*, 5 June, p.5.
- DALBY S. (1991), "Survey of European Investment Locations 12: UK still the most favoured nation", *Financial Times*, 4 Jul., p.5.
- DELALANDE D. (DIR.) (1994), "Les délocalisations d'activités industrielles et de services", *Problèmes Politiques et Sociaux*, n°729, 3juin.
- DELALANDE D. (1995), "Les délocalisations", *Cahiers Français*, n°269, janv-fév., pp.61-79.
- DELAPIERRE M., MILELLI C. (1995), *Les firmes multinationales. Des entreprises au coeur d'industries mondialisées*, Vuibert, Paris.

- DELOFFRE R.-R. (1995), "L'implantation des IAA françaises dans le monde au 31/12/94", *Le Moniteur du Commerce International*, n° du 28/09.
- DERBYSHIRE COUNTY COUNCIL (1990), *Toyota in Derbyshire: An Impact Study*, Research and Intelligence Unit, County Directors Department, Derbyshire County Council, Matlock.
- DICKEN P. (1986), "Japanese penetration of the European automobile industry: the arrival of Nissan in the United Kingdom", *Tijdschrift voor Econ. en Soc. Geografie*, 78(2), pp.94-107.
- DICKEN P. (1992), *Global shift, -The internationalization of economic activity*, Second Edition, Paul Chapman, London.
- DIEDRICHS K. (1993) "Is Further Restructuring Likely in the European Food and Drinks Industry?" *British Food Journal*, 95(4), pp12-16.
- DIRECTION DES RELATIONS EXTERIEURES (DREE) (1995) *Les échanges commerciaux de la France*, avril, Paris.
- DOLDE W. (1994) "The Trajectory of Corporate Financial Risk Management", *Journal of Applied Corporate Finance*, 6(3), pp33-41.
- DUKE R. (1989) "A Structural analysis of the UK Grocery Retail Market", *British Food Journal*, 91(5), pp17-22.
- DONE K. (1995), "Eyes on the Fast Lane: Japanese carmakers' European Plans", *Financial Times*, 31 Jan..
- DONE K. (1989), "The European Market: Car Makers Dispute Local Content", *Financial Times*, 27 Feb., p.4.
- DONE K. (1995a), "Eyes on the fast lane: Japanese carmakers' European plans", *Financial Times*, 31 Jan., p.18.
- DONE K. (1995b), "Rover vehicle production overtakes Ford of the US", *Financial Times*, 23 Mar., p.10.
- DONE K., GRIFFITHS J. (1995), "Quantity, but not enough quality: car factories in the UK are gradually catching up with international rivals", *Financial Times*, 16 Mar., p.25.
- DOUANES (1996), *Statistiques du commerce extérieur de la France*, Paris.
- DUPUY C. ET SAVARY J. (1993), *Les effets indirects des entreprises multinationales sur l'emploi des pays d'accueil. Méthodologie d'analyse et études de cas*, Document de travail n° 72, B.I.T., Programme des entreprises multinationales, Genève.
- EC COMMISSION (1992), *The cost of non-Europe in the textile-clothing industry, Basic findings*, volume 14, Brussels.
- ECONOMIST The (1993) "Survey: The Food Industry", *The Economist*, 4 December.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1994), "Fiat's expanding production base in Poland", in *European Motor Business*, 1st quarter.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1993), "Update on the motor industry of Poland and the Czech and Slovak republics", *International Motor Business*, 3th quarter.
- ENRIETTI A.(1995), "Il settore dei componenti auto: struttura e dinamica", in *Economia e politica industriale*, n° 88.
- ENRIETTI A., FORNENGO G. (1989), "Il Gruppo Fiat", *La Nuova Italia Scientifica*, Rome.
- EUROPEAN COMMUNITY (1995), *Panorama of EC industry*, Brussels.
- EUROSTAF DAFSA (1988), *Les grands Groupes de l'Agroalimentaire dans le Monde*, Paris.
- EUROSTAT (1995), *Panorama de l'industrie communautaire 95/96*, DG III, Commission Européenne, Luxembourg.

- FARRANDS C. (1989) "Strategies of Food Processing Companies: Innovation and the Single Market, in *Economic Intelligence Unit, European Trends* 4, 44-51.
- FINANCIAL TIMES (1989), "Leading Article: Japan Moves into Europe", 7 Feb., p.20.
- FINANCIAL TIMES (1990) "A Spread to match Tastes", 4 June, p. 17.
- FINANCIAL TIMES (1992b) "UK Company News: Nestlé Paid £30m to Take over Clarke", 18 November, p. 21
- FINANCIAL TIMES (1992c) "Sara Lee in talks with BP over Food Group", 25 November, p. 21.
- FINANCIAL TIMES (1992d) "Nestlé to shed 190 Canning Jobs", 9 July, p. 8.
- FINANCIAL TIMES (1992e) "An Appetite for Acquisitions" 27 January, p. 12.
- FINANCIAL TIMES (1993a) "UK Company News: Campbell's buys Fray Bentos", 11 March, p. 29.
- FINANCIAL TIMES (1993b) "UK Company News: BSN", 22 June, p. 28.
- FINANCIAL TIMES (1993c) "Nestlé Job Sweetener in Dijon is a bitter taste for Glasgow", 5 February, p. 14.
- FINANCIAL TIMES (1993d) "Nestlé to Expand", 3 September, p. 8.
- FINANCIALTIMES (1993e) "BSN and Unilever form Joint Venture for Iced Snacks", 19 January, p. 19.
- FINANCIAL TIMES (1994a) "Boots sells Farleys to Heinz", 28 May, p. 11.
- FINANCIALTIMES (1994b) "Nestlé to Close Norwich Factory", 18 November, p. 9.
- FINANCIAL TIMES (1995a) "Unilever and Bass take on Colman's Foods and Rink", 2 May, p. 1.
- FINANCIAL TIMES (1995b) "UK Company News: Cargill's UK Double Capacity", 15 September, p. 20.
- FORTI A. (1995), *La distribuzione nelle strategie dei produttori di abbigliamento negli anni Novanta*, Working paper Irs, Milan, November.
- FORTI A. (1992), *Il decentramento dal Nord al Sud nelle strategie delle imprese del tessile-abbigliamento*, Contributi di ricerca Irs, Milano.
- FORTI A (1994), "Il traffico di perfezionamento passivo, i paesi dell'Est e la riorganizzazione dell'industria tessile-abbigliamento", *Europa-europe*, n.3, Rome.
- FORTI A., VIESTI G. (1994)., *Il settore tessile abbigliamento, in Centro Studi Confindustria, L'impresa motore élio sviluippo, sipi*, Rome.
- GARNER R (1990), "Survey of European Investment Locations 6: Cultural parallels and government support helped to land the big one - Why Toyota chose Derby", *Financial Times*, 5 Jun., p.3.
- GARNIER O (1991), *Automobile. Le nouvel ordre mondial*, Hatier, Collection Enjeux, Paris.
- GARRAHAN P. (1986), "Nissan in the North East of England", *Capital and Class*, 27, pp.5-13.
- GARRAHAN P., STEWART P. (1991) "Nothing new about Nissan?" in LAW C.M. (ed.) *Restructuring the Global Automobile Industry: National and Regional Impacts*, Routledge, London, pp.143-155.
- GARRAHAN P., STEWART P (1992), *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy*, Mansell Publishing, London.
- GEZE F. (1981), "Redéploiement international des grands groupes industriels français et ses conséquences sur l'emploi en France", *Revue d'économie industrielle*, n° 15.

- GINZBURG A, SIMONAZZI A (1995), *Patterns of production and distribution in Europe : the case of textile and clothing sector*, Eiba Conference, Perugia.
- GIUIUZZA P., MARIOTTI S. (1979), "Economie di dimensione e struttura delle imprese in un comparto dell'industria dell'abbigliamento", *Rivista di economia e politica industriale*, n.2.
- GOLDBERG L., KOLSTAD C. (1995) "FDI, Exchange Rate Variability and Demand Uncertainty", *International Economic Review*, 36(4).
- GRANDMETROPOLITAN (1996), *Grand Metropolitan Business Directory 1996*, mimeographed
- GRAU F. (Union Française des Industries de l'Habillement), 1996, *Les industries de l'habillement*, PUF, Paris (à paraître, fin 96).
- GREEN R (1989), "Les déterminants de la restructuration des grands groupes agro-alimentaires au niveau mondial", *E&S, Progrès et Agriculture*, N°20, juillet, pp.27-52.
- GRIFFITHS J. (1994a), "Honda to spend extra £330 million at Swindon", *Financial Times*, 11 June, p.7.
- GRIFFITHS J. (1994b), "Survey of World Car Industry (10): Transplants step up exports", *Financial Times*, 4 Oct., p.5.
- GRIFFITHS J. (1995a), "Back on top: British carmakers in driving seat - Export-led recovery by motor industry confounds its foreign rivals", *Financial Times*, 2 Sep., p.5.
- GRIFFITHS J. (1995b), "Nissan creates 300 jobs in Sunderland", *Financial Times*, 19 Sep., p.9.
- HAMILL J. (1994), "Letters to the editor: Rover: symptom of a questionable trend", *Financial Times*, 7 Feb., p.16.
- HARRISSON, P. (1983), *L'Empire Nestlé, Faits et Méfaits d'une Transnationale en Amérique Latine*, collection Centre Europe-Tiers Monde, éditions Favre, Lausanne.
- HAWKINS R.G. (1972), *Job Displacement and the Multinational Firms : Methodological Review*, occasional paper n° 3, Center for Multinational Studies, Juin.
- HERAN F., KRIFA H. (1995), *Stratégies de globalisation des firmes et logiques d'insertion territoriale*, XXXIVème colloque annuel de l'ASRDLF, 30-31 août et 1er sept., Toulouse.
- HERPIN N., VERGER D. (1988), *La consommation des Français*, Repères/La Découverte, Paris.
- HILL S., MUNDAY M. (1995), "Foreign manufacturing investment in France and the UK: A Regional Analysis of Locational Determinants", *Tijdschrift voor Econ. en Soc. Geografie*, 86(4), pp.311-327.
- HM CUSTOMS AND EXCISE (diverses années), *Overseas Trade Statistics of the UK with the World*, Business Monitor, London: HMSO.
- HUDSON R. (1995), "The Japanese, the European market and the Automobile Industry in the United Kingdom" in HUDSON R., SCHAMP E. (eds.), *Towards a New Map of Automobile Manufacturing in Europe?*, Springer, Berlin, pp.63-91.
- INSEE (1995), "Les industries agro-alimentaires en 1994", *Insee Résultats*, n°413-414, Septembre, Paris.
- INSEE (1995), "L'industrie française en 1994", *Insee Résultats*, Paris.
- INSEE (1980, 1994-1995, 1995-1996), *Tableaux de l'économie française (TEF)*, Paris.
- INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE (IFM) (1992), *A competitive analysis of finished textile and clothing products : imported versus european manufactured items*, Paris.
- ISTITUTO PER IL COMMERCIO CON L'ESTERO-ICE (1995), *Rappoto sul commercio estero*, Roma.
- ISVOR-FIAT (1995), *La trasformazione di Fiat Auto Poland: 1991-1994. Storia di una acquisizione*, Turin.

- JAKUBYSZYN C., MALINGRE V. (1996), "Hugo Boss, le tailleur qui réussit sans usines et sans magasins", *Le Monde*, 4 avril.
- JONES P., NORTH J. (1991), "Japanese motor industry transplants: the West European dimension", *Economic Geography*, 67(2), pp. 105-123.
- KEY BRITISH INDUSTRIES (diverses années), *British Business Rankings*, Vol. 6, London: Dunn & Bradshaw.
- KHANNA S. R. (1994), "The new Gatt Agreement : implications for world's textile and clothing industries", *Textile Outlook International*, March.
- KRIFA H. (1989), "Pourquoi la multiplication des OPA dans le secteur agro-alimentaire?", CLES, Lille.
- KRIFA H. (1992), *Le rôle de l'I.D.I. dans la mutation des pays Europe centrale*, XLI<sup>e</sup> congrès annuel de l'Association Française de Sciences Économiques, Paris, 24 et 25 septembre.
- KRUGMAN P. (1993), "The Narrow and broad Arguments for Free Trade", *The American Economic Review*. Mai.
- KRUGMAN P. (1995), "Growing World Trade : causes and consequences", *Brookings papers on economic activity*, Janvier, pp 327-377.
- LANG T., WIGGINS P. (1985) "The Industrialisation of the UK Food System: From Production to Consumption", in Healey M., Ilbery B. (Eds.), *The Industrialisation of the Countryside*, Norwich: Geo-books.
- LAVIGNE M. (1996), "La vente par correspondance", *Problèmes Économiques*, n°2459, 14 fév., pp.3-6.
- LE BOURDONNEC Y. (1992), "L'irrésistible colonisation de l'agro-alimentaire français", *Le Nouvel Economiste*, n° 832 du 14/02.
- LEMOINE F. (1995), "La dynamique des exportations des PECO vers l'Union Européenne", *Economie Internationale*, Revue du CEPII, n°62, 2<sup>e</sup> T, pp.145-172.
- LOIZEAU H. (1991), "La délocalisation est-elle encore la clé de la réussite dans l'industrie de l'habillement ?", *Problèmes Économiques*, n°2224, 8 mai, pp.10-12.
- LOUBET J.-L. (1994), "PSA Peugeot Citroën, 1973-1992, histoire d'un groupe automobile dans la crise", in Actes du Gerpisa, *Des trajectoires des firmes aux modèles industriels*, n° 10, avril.
- MAIR A. (1991) "Just-in-time manufacturing and the spatial structure of the automobile industry. Change in the Automobile Industry", *Discussion Paper No 4*, University of Durham Department of Geography, Durham.
- MARION G. (1992), *Mode et marché-Les stratégies marketing du vêtement*, Editions Liaisons, Paris.
- MARIOTTI S., CAINARCA G.C (1986), "The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry", *Journal of Economic Behavior and Organization*, n.7.
- MAROIS B. ET HACOT H. (1985), "Les investissements français à l'étranger et leur influence sur l'emploi", *Les cahiers de la Recherche*, CESA, 25/2/1985.
- MARSHALL A. (1920), *Principles of Economics*, huitième édition, MacMillan, London.
- MAUCHER H. (1995), *La stratégie Nestlé*, Maxima, Paris.
- MICHALET C.-A. (1976), *Le capitalisme mondial*, PUF, Paris.
- MICHALET C.-A. (1980), "La sous-traitance internationale : l'état de la question", in GERMIDIS D., *La sous-traitance internationale - une nouvelle forme d'investissement*, Etudes du Centre de Développement, OCDE, Paris.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE (1995a), *La dispersion des performances des entreprises*, Direction Générale des Stratégies Industrielles, Paris.



- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE (1995b), *La situation de l'industrie*, Enquête annuelle d'entreprise, 2 T.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE (1995c), *L'industrie française, édition 1995-1996*, Direction Générale des Stratégies Industrielles.
- MONTMORILLON (DE) B. (199?), "Les stratégies agro-alimentaires européennes", chap 7, in *L'Europe industrielle : horizon 93 - Tome 2*.
- MODAMARKETING (1995), *La produzione è ancora interna*, n.12, December.
- MOUHOUD E. M. (1992), *Changement technique et division internationale du travail*, Economica, Paris.
- MYERS W. (1977) "Determinants of Corporate Borrowing", *Journal of Financial Economics*, 1977(5), pp 145-175.
- NAGARAJAN N. (1994), "EU-CEEC trade in textiles and clothing : market access and future prospects", *The economic interpenetration between the European Union and Eastern Europe*, Commission, Report and Studies, n°6, Bruxelles.
- NESTLÉ (1996), *Nestlé in the United Kingdom*, Mimeographed.
- (LE) NOUVEL ECONOMISTE (diverses années), "Le 5000- L'annuel des 5000 premières entreprises françaises".
- O.C.D.E. (1979), *Impact des Entreprises Multinationales sur les Potentiels Scientifiques et Techniques Mondiaux - Industrie alimentaire*, OCDE, Direction de la Science, de la Technologie et de l'Industrie, groupe ad hoc de politique sur les entreprises multinationales, Paris, 2 volumes.
- O.C.D.E. (1981), *Food Policy*, OECD: Paris.
- O.C.D.E. (1988), "The textile complex", in *New form of investment in developing countries*, Paris.
- O.C.D.E. (1992), *La mondialisation industrielle : études de cas dans les secteurs des pièces automobiles*.
- O.C.D.E. (1994), *Performances des filiales étrangères dans les pays de l'O.C.D.E.*
- O.C.D.E. (1994,) *Direction des Statistiques*, Série C, Paris.
- OMAN C. (1989), *Les nouvelles formes d'investissement dans les industries des pays en développement : industries extractives, pétrochimie, automobile, textile, agroalimentaire*, Etudes du Centre de Développement, OCDE, Paris.
- OSSERVATORIO ACQUISIZIONI ED ALLEANZE (1995), *Acquisizioni, accordi e joint venture nell'industria tessile-abbigliamento 1985-1994*, Modena.
- PEARCE M.C. (1987), *Joint ventures and agreements in the West European motor industry*, The Economist Intelligence Unit, Automotive Special Report n° 7, London.
- PECK F. (1990), "Nissan in the North East: the multiplier effects", *Geography*, 75(4), pp.354-357.
- PEREZ R. (1996), "Les stratégies des firmes multinationales alimentaires", *Economie Rurale* n° 231, Janvier- Février.
- PIORE M., SABEL C. (1989), *Les chemins de la prospérité - De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, Paris, Trad. de : *The second industrial divide*, Basic Books, 1984.
- PLAGNOL H (1991), "L'agro-alimentaire sous influence étrangère", article paru dans *l'Usine Nouvelle* du 05/12.
- PORTER M. (1990), *The competitive advantage of nations*, Mac Millan, Londres.

- RASTOIN J.-L. (1989), "Stratégies Agroalimentaires", *Economie et Sociologie Rurale*, série notes et documents n°87, ENSAM-INRA Montpellier, mai 1989 - 4èmes Rencontres Internationales Agropolis, Montpellier, 7/9 décembre 1988.
- RASTOIN J.-L. ET ALLAYA M.C. (1990), "Les multinationales de l'agro-alimentaire à la fin des années 80 : l'impératif de la mondialisation", *Economie et Gestion agro-alimentaire*, n° 17, Octobre.
- RANCI P. (1994), *Struttura produttiva e distributiva nell'internazionalizzazione dei settori maturi*, Irs, mimeo, Milano.
- RHYS D.G. (1992), "The Motor Industry and the Balance of Payments", *The Royal Bank of Scotland Review*, 168, pp. 11-27.
- RHYS D.G. (1995), "The Transformation of the Motor Industry in the UK", in TURNER R. (Ed.) *The British Economy in Transition: From the Old to the New*, Routledge, London, pp. 142-168.
- SACHWALD F. (1993), "L'industrie automobile", in SACHWALD F. (dir.), *L'Europe et la globalisation. Acquisitions et accords dans l'industrie*, IFRI, Masson, Paris, 388 p.
- SADLER D. (1992), *The Global Region: Production, State Policies and Uneven Development*, Pergamon Press, Oxford.
- SAVARY J. (1981), *Les multinationales françaises*, PUF.
- SAVARY J. (1983) *Les effets des entreprises multinationales pour l'emploi : le cas de la France*, BIT, document de travail n° 24, Genève.
- SCIENCE ET VIE ECONOMIE (1989), "Dossier Agroalimentaire- Le Combat des Titans", n°54 Octobre.
- SCHEFFER M. (1994a), "Internationalization of production by EC textile and clothing manufacturers", *Textile Outlook International*, January.
- SCHEFFER M. (1994b), *The changing map of european textiles, production and sourcing strategies of textile and clothing firms*, OETH, Bruxelles.
- SENAT (1993), *L'incidence économique et fiscale des délocalisations hors du territoire national des activités industrielles et de services*, Rapport d'information, Commission des Finances, ARTHUIS J., n°337, 4 juin.
- SHAW S. et al. (1989) "Structural Change in the European Food Chain", in Trail B; (Ed;) *The European Food System*, London: Elsevier.
- SMITH C. (1995) "Corporate Risk Management: Theory and Practice", *Journal of Derivatives*, Summer 1995, pp 21-30.
- SOCIETY OF MOTOR MANUFACTURERS AND TRADERS (1979-1993), "Motor Industry of Great Britain", *World automotive statistics*, London, Annual Volumes.
- STEELE P. (1995), "Textile and garment sourcing and the Single European market", *Textile Outlook International*, January.
- SWYNGEDOUW E. (1987), "JIT Manufacturing and Regional Restructuring", *Revue d'Economie Urbaine et Regionale*.
- SWYNGEDOUW E. (1996) "Producing Futures: Global Finance as a Geographical Project", in Daniels P., Lever W. (Eds.) *The Global Economy in Transition*, Harrow: Longman, pp. 39-61.
- TADDÉI D., CORIAT B. (1993), *Made in France*, Le livre de Poche, Tomes I et II, Paris.
- THOMSEN S., NICOLAIDES P. (1991), *The evolution of Japanese direct investment in Europe: death of a transistor salesman*, Harvest-Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- TIGHE C. (1991), "Survey of Japan in the UK (13): Allies once again: Nissan and NSK spearhead Tyneside renewal", *Financial Times*, 20 Sep., p.8.

- UFKES F. (1993) "Trade Liberalisation, Agrofood Politics and the Globalisation of Agriculture", *Political Geography*, 12(3), pp 215-231.
- VELTZ P. (1993), "D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation -quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires", *Revue Economique*, Vol.44, n°4, Juil., pp.671-684.
- VIESTI G. (1993), "Innovazione tecnologica e strategie competitive nel tessile abbigliamento", papier présenté au séminaire *Exacta L'industria italiana in Europa : automazione e innovazione come fattori di competitività*, Turin, 18-19 Octobre.
- VIESTI G. (1995), "Un caso di sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno. Origine, situazione e prospettive dei subfornitori nell'abbigliamento", papier présenté à la XIXe Conférence L'Industria, Ravello, 29-30 Septembre.
- VIMONT C. (1993), *Le commerce extérieur français : créateur ou destructeur d'emplois*, Economica, Paris.
- VOLPATO G. (1996), *Il caso Fiat*, ISEDI, Turin.
- WELLS P., RAWLINSON M. (1994), *The New European Automobile Industry*, Macmilland, Basingstoke.
- WARD N. (1990) "A Preliminary Analysis of the UK Food Chain", *Food Policy*, October 1990, pp 439-441.
- WILSON N. (1994) "Scratching the Surface", *Futures and Options World*, September, pp 22-23.
- WOMACK J.P. (1990), *The Machine the Changed the World*, Rawson Associates, New York.
- WOOD A. (1994), *North-South Trade : Employment and Inequality*, Clarendon Press, Oxford.

## PRÉSENTATION DES AUTEURS

*Giovanni BALCET* est professeur à l'Université de Turin (Dipartimento di Economia), Italie

*Jason DUCKWORTH* est chercheur au St. Peters's College, Oxford, Grande Bretagne

*Aldo ENRIETTI* est professeur à l'Université de Turin (Dipartimento di Economia), Italie

*Hadjila KRIFA* est maître de conférences à la faculté de sciences économiques et sociales de Lille 1 (Centre "Economie et Politiques Européennes). Elle est aussi chercheur à l'IFRESI-CNRS, France

*Eric RUGRAFF* est Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche (ATER) à l'IUT de Strasbourg et membre du Centre "Economie et Politiques Européennes, France

*S. SABEY* est chercheur en géographie au St. Peters's College, Oxford, Grande Bretagne

*Andrew SKINNER* est chercheur en géographie au St. Peters's College, Oxford, Grande Bretagne

*Erik SWYNGEDOUW* est professeur de géographie au St. Peters's College, Oxford, Grande Bretagne

*Karine VERMEIRE* est ATER à la faculté de sciences économiques et sociales de Lille 1 et membre du Centre "Economie et Politiques Européennes (Lille 1), France

*Gianpaolo VITALI* est chercheur au CRIS Cn2, Turin, Italie.

*Bénédicte de WULF* est ATER à la faculté de sciences économiques et sociales de Lille 1 et membre du Centre "Economie et Politiques Européennes (Lille 1), France.

Sous la direction d'Hadjila KRIFA

**GLOBALISATION ET  
CRÉATION/DESTRUCTION  
D'EMPLOIS.  
ÉTUDE COMPARATIVE  
FRANCE/GRANDE BRETAGNE/ITALIE**

**Volume 2 : Annexes**

Recherche financée par le commissariat Général du Plan  
Contrat n°45/94

Novembre 1996

**- Pour joindre l'auteur du rapport :** Hadjila KRIFA, IFRESI, 2 rue des Canonniers, F-59800, Lille.  
Tél : (33) 03.20.12.58.58, Fax : (33) 03.20.12.58.31, E-mail : h.krifa@ifresi.univ-lille1.fr  
**- Pour contacter l'IFRESI et l'ensemble des équipes qui y participent :** IFRESI, 2 rue des Canonniers,  
F-59800, Lille. Tél : (33) 03.20.12.58.30, Fax : (33) 03.20.12.58.31, E-mail : direction@ifresi.univ-lille1.fr

Le Centre "Economie et politiques européennes", est un laboratoire de l'Université des Sciences et Technologies (Lille 1). Il est une des formations associées à l'IFRESI.

L'IFRESI (Institut Fédératif de Recherche sur les Economies et les Sociétés Industrielles) est une structure du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) en partenariat avec des Universités du Nord-Pas-de-Calais :

- Université des Sciences et Technologies (Lille 1)
- Université Droit et Santé (Lille 2)
- Université Lettres, Arts, Sciences Humaines (Lille 3)
- Fédération Universitaire et Polytechnique de Lille
- Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

*Le présent document constitue le rapport scientifique d'une recherche financée par le Commissariat Général du Plan (subvention n° 45/94). Son contenu n'engage que la responsabilité de ses auteurs. Toute reproduction, même partielle, est subordonnée à l'accord des auteurs.*

**- VOLUME 2 -**

**TABLE DES MATIERES**

<b>Chapitre 1. La globalisation contre l'emploi? Les facteurs stratégie et insertion territoriale des firmes multinationales</b>	<b>1</b>
<b>Annexe 1. Économie mondiale et multinationales</b>	<b>1</b>
<i>Tableau 1. Croissance du commerce mondial de 1950 à 1994 (taux de croissance moyen annuel en %)</i>	<i>1</i>
<i>Tableau 2. Nombre des sociétés-mères de multinationales et des filiales par grande zone en 1992</i>	<i>1</i>
<i>Tableau 3. La production mondiale sous contrôle étranger</i>	<i>1</i>
<b>Annexe 2. Principaux effets positifs et négatifs des investissements directs entrants et sortants sur l'emploi</b>	<b>2</b>
<i>Tableau 1. Principaux effets positifs et négatifs des investissements directs entrants sur l'emploi</i>	<i>2</i>
<i>Tableau 2. Les effets des investissements directs sortants sur l'emploi</i>	<i>3</i>
<b>Chapitre 2. Les perspectives théoriques de la délocalisation et de l'emploi dans le contexte de l'Économie Globale</b>	<b>4</b>
<b>Annexe 1. Les facteurs qui accélèrent ou préviennent la délocalisation</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 3. Globalisation et effets sur l'emploi. La méthodologie</b>	<b>6</b>
<b>Annexe 1. Le questionnaire société-mère</b>	<b>6</b>
<b>Annexe 2. Le questionnaire fournisseur ou sous-traitant</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 4. La dynamique de l'emploi dans une industrie mondialisée. Étude comparée des industries automobiles française, italienne et britannique</b>	<b>21</b>
<b>Annexe 1. Données sur l'industrie automobile mondiale et communautaire</b>	<b>21</b>
<i>Annexe 1.1. L'industrie automobile mondiale</i>	<i>21</i>
Tableau 1. Évolution de la production mondiale de véhicules particuliers (en milliers d'unités)	21
Tableau 2. Production des quatorze premiers constructeurs mondiaux en 1994 (en nombre, VP+VU)	22
Tableau 3. Acquisitions au sein de l'industrie automobile	22
Tableau 4. Parts de marché aux Etats-Unis (VP, en %)	23
Tableau 5. Evolution des parts de marché en Europe (VP, en %)	23
Tableau 6. Parts de marché au Japon (VP, en %)	23
Tableau 7. Le degré de mondialisation des principaux constructeurs automobiles	24



<i>Annexe 1.2. L'industrie automobile dans l'Union Européenne</i>	24
Tableau 8. Le secteur automobile communautaire des véhicules automobiles et équipements pour automobiles - principaux indicateurs	24
<b>Annexe 2. Données sur l'industrie automobile française</b>	<b>25</b>
<i>Annexe 2.1. Le poids de l'industrie automobile française</i>	25
Tableau 1. Principales données du secteur automobile français en 1994	25
<i>Annexe 2.2. Données sur les constructeurs automobiles français</i>	26
Tableau 2. Les constructeurs français - principaux indicateurs en 1994	26
<i>Annexe 2.3. L'internationalisation des constructeurs français</i>	26
Encadré 1. Dispositif industriel mondial de Renault	26
Encadré 2. Dispositif industriel mondial de PSA Peugeot Citroën	26
Tableau 3. Accords de coopération du groupe Renault	27
<i>Annexe 2.4. L'emploi au sein des deux groupes automobiles français</i>	28
Graphique 1. Evolution du nombre de robots chez PSA	28
Graphique 2. Évolution des effectifs par type d'activité de PSA (en nombre)	28
Graphique 3. Évolution des effectifs par activité du groupe Renault (en nombre)	28
Graphique 4. Évolution du réseau de distribution français de Renault	29
Tableau 4. Répartition des heures de stage par qualification en 1994 chez Renault (maison-mère)	29
Tableau 5. Répartition en % par objectif de la formation pendant le temps de travail chez Renault (maison-mère)	29
Tableau 6. Rémunération mensuelle moyenne brute en francs chez Renault (maison-mère)	30
<i>Annexe 2.5. Études de cas dans l'industrie automobile française</i>	31
Étude de cas n° 1. PSA Peugeot Citroën	31
Étude de cas n° 2. Renault	38
Étude de cas n° 3. Delphi Automotive Systems, groupe General Motors	49
<b>Annexe 3. L'industrie automobile italienne</b>	<b>52</b>
<i>Annexe 3.1. Données sur le constructeur automobile Fiat</i>	52
Tableau 1. Le groupe Fiat, secteurs d'activités (1995)	52
<i>Annexe 3.2. L'internationalisation du groupe Fiat</i>	53
Encadré 1. Les firmes hors d'Italie contrôlées par Fiat Auto (1995)	53
Encadré 2. Production de la voiture Palio	53
<i>Annexe 3.3. L'emploi de Fiat Auto</i>	54
Tableau 2. Fiat Auto - robots installés	54
Tableau 3. Fiat Auto - évolution du niveau de l'emploi	55
Tableau 4. Production de Fiat Auto	55
Tableau 5. Évolution des effectifs de Fiat Auto	56

<b>Annexe 4. L'industrie automobile britannique</b>	<b>57</b>
<i>Annexe 4.1. Données sur l'industrie automobile britannique</i>	57
Tableau 1. Labour costs in the motor industry	57
Tableau 2. Evolution of employment in manufacture of motor vehicles and their engines, 1979-1992	57
Tableau 3. A comparison of UK car production and UK new registrations of Private and Light Goods (PLG) vehicles	58
<i>Annexe 4.2. Études de cas dans l'industrie automobile britannique</i>	59
Étude de cas n° 1. Nissan Motor Company	59
Étude de cas n° 2. Toyota motor company, Japan	65
 <b>Chapitre 5. Étude comparée de l'internationalisation des industries agro-alimentaires en France et au Royaume-Uni et de ses impacts sur l'emploi</b>	 <b>70</b>
 <b>Annexe 1. Produits alimentaires, boissons et tabac dans l'Union Européenne - principaux indicateurs en prix courants</b>	 <b>70</b>
 <b>Annexe 2. Présentation des caractéristiques générales des groupes de notre échantillon</b>	 <b>71</b>
<i>Tableau 1. Présentation des caractéristiques générales des groupes français de notre échantillon</i>	71
<i>Tableau 2. Présentation des caractéristiques générales des filiales de groupes étrangers de notre échantillon</i>	71
 <b>Annexe 3. Les implantations étrangères des IAA françaises au 31/12/94</b>	 <b>72</b>
<i>Annexe 3.1. Répartition sectorielle des implantations étrangères des IAA françaises au 31/12/94</i>	72
<i>Annexe 3.2. Répartition géographique des implantations étrangères des IAA françaises dans l'Union Européenne au 31/12/94</i>	72
 <b>Annexe 4. Les plus grandes entreprises du secteur alimentaire français - Principaux indicateurs en 1994 (millions de francs)</b>	 <b>73</b>
 <b>Annexe 5. Les 10 premières entreprises agro-alimentaires mondiales en termes de chiffre d'affaires (millions de dollars) en 1987 et en 1993</b>	 <b>74</b>
<i>Tableau 1. Classement 1987</i>	74
<i>Tableau 2. Classement 1993</i>	74
 <b>Annexe 6. Principales suppressions d'emplois annoncées dans l'agro-alimentaire en 1992</b>	 <b>75</b>
 <b>Annexe 7. Études de cas dans l'industrie agro-alimentaire française</b>	 <b>76</b>
<i>Annexe 7.1. Les groupes "internationaux"</i>	76
1. SODIAAL. Une coopérative face à la mondialisation	76

<i>Annexe 7.2. Les groupes "multidomestiques"</i>	78
1. BONDUELLE. Une "P.M.E." en phase d'eupéanisation	78
2. PERNOD-RICARD. Une accélération de l'internationalisation récente	80
3. ERIDANIA BÉGHIN-SAY. "Une mondialisation contrainte"	82
<i>Annexe 7.3. Les groupes en voie de "globalisation"</i>	86
1. DANONE. Un groupe européen en voie de mondialisation	86
<i>Annexe 7.4. Les groupes "globaux"</i>	89
1. NESTLÉ et UNILEVER. Des archétypes de fumes globales	89
2. COCA COLA. Une firme multinationale au produit global	93
<b>Annexe 8. Évolution des relations de pouvoir au sein du système alimentaire du Royaume-Uni</b>	<b>96</b>
<i>Schéma 1. Jusqu'à la fin du 19ème siècle</i>	
<i>Schéma 2. Depuis le début du siècle jusqu'aux années</i>	60
<i>Schéma 3. Depuis les années</i>	70
<b>Annexe 9. Les douze Géants de l'alimentation</b>	<b>97</b>
<b>Annexe 10. Données diverses sur les principales entreprises alimentaires au Royaume-Uni</b>	<b>98</b>
<i>Tableau 1. Statistiques sélectionnées des 20 entreprises de l'industrie alimentaire locales les plus importantes en 1995</i>	98
<i>Tableau 2. Statistiques sélectionnées des 20 entreprises de l'industrie alimentaire à capitaux étrangers les plus importantes en 1995</i>	99
<b>Annexe 11. Ventes des 20 premières entreprises de production alimentaire industrielle du Royaume-Uni pour la période 1991-1995</b>	<b>100</b>
<b>Annexe 13. Division et Section - Titres de la classification du Commerce International Standardisée</b>	<b>101</b>
<b>Annexe 14. Valeur des importations et des exportations des produits agro-alimentaires par région géographique, 1986-1993.</b>	<b>102</b>
<b>Annexe 15. Profils d'entreprises</b>	<b>104</b>
<i>Annexe 15.1. Nestlé au Royaume-Uni</i>	104
<i>Annexe 15.2. Grand Metropolitan et le reste du monde</i>	105
<i>Annexe 15.3. Unilever</i>	106
<i>Annexe 15.4. United Biscuits</i>	109
<b>Chapitre 6. Les délocalisations comme solution à la crise du textile-habillement ? Modèles comparés France/Italie</b>	<b>110</b>
<b>Annexe 1. Les solutions françaises à la crise de l'industrie du Textile-habillement - Délocalisation et réorganisation</b>	<b>110</b>
<i>Annexe 1.1. La libéralisation des échanges dans le textile-habillement</i>	110
<i>Annexe 1.2. La crise du textile-habillement européen</i>	111
<i>Annexe 1.3. Liste des établissements visités en 1996 et des contacts</i>	112

<i>Annexe 1.4. L'hétérogénéité des activités du textile et de l'habillement</i>	113
<i>Annexe 1.5. Le déficit commercial du textile-habillement français</i>	115
<i>Annexe 1.6. Les échanges extérieurs de produits textiles</i>	116
<i>Annexe 1.7. Les principales firmes françaises et européennes du T-H</i>	118
<i>Annexe 1.8. Les principales stratégies de délocalisation'</i>	119
<i>Annexe 1.9. Les zones à l'origine du déficit de l'habillement français</i>	120
<i>Annexe 1.10. La région Nord-Pas de Calais une région touchée de plein fouet par la crise du T-H</i>	122
<i>Annexe 1.11. Les avantages concurrentiels des PECO</i>	124
<i>Annexe 1.12. Les échanges de textile-habillement de la France avec les PECO</i>	125
<b>Annexe 2</b>	
<i>Études de cas de firmes du textile-habillement italien</i>	127
<i>Annexe 2.1. Le cas Benetton</i>	127
<i>Annexe 2.2. Le cas Gft</i>	128
<i>Annexe 2.3. Le cas Miroglio</i>	129
<i>Annexe 2.4. Le cas Marzotto</i>	130
<i>Annexe 2.5. Le cas Stefanel</i>	130
<i>Annexe 2.6. Le cas Golden Lady</i>	130
<i>Annexe 2.7. Le cas Ittierre</i>	131
<i>Annexe 2.8. Le cas Lubiam</i>	131
<i>Annexe 2.9. Le cas Zegna</i>	132
<b>Annexe 3. Le contexte franco-italien actuel</b>	<b>133</b>

## CHAPITRE 1. GLOBALISATION CONTRE L'EMPLOI? LES FACTEURS STRATÉGIE ET INSERTION TERRITORIALE DES FIRMES MULTINATIONALES.

(H. KRIFA)

### ANNEXE 1. ECONOMIE MONDIALE ET MULTINATIONALES

**Tableau 1. Croissance du commerce mondial de 1950 à 1994 (taux de croissance moyen annuel en %).**

	1950-73	1974-83	1984-89	1990	1991-94
<b>Volume</b>	7,7	3,1	6,4	4,6	3,8
<b>Valeur</b>	n.d	8,9	3,0	8,3	-0,7

Source: BIT (1995) d'après la base de données statistiques des Nations Unies et du FMI.

**Tableau 2. Nombre des sociétés-mères de multinationales et des filiales par grande zone en 1992.**

Zone économique	Nbre de sociétés-mères basées dans la zone	Nbre de filiales étrangères localisées dans la zone
<b>Pays développés</b>	34 280 (91,3%)	87 831 (42,4%)
<b>Pays en voie de développement</b>	2 850 (7,6%)	97 330 (47,0%)
<b>Pays d'Europe Centrale et Orientale</b>	400 (1,1)	21 800 (10,5%)
<b>Monde</b>	37 530 (100,0%)	206 961 (100,0%)

Source : nos calculs à partir du tableau I.1. CNUCED, 1994, page 4.

**Tableau 3. La production mondiale sous contrôle étranger**

	1973	1980	1988	2000
<b>Contrôle étranger (Mds \$ 1988)</b>	815	1 127	1 627	3 596
<b>Production totale (Mds \$ 1988)</b>	6 188	7 683	9 852	14 522
<b>Contrôle étranger/ Production totale (%)</b>	13,2	14,7	16,5	24,8

Source : Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales, 1992, Économie Mondiale 1990-2000, l'impératif de la croissance, Economica.

## ANNEXE 2. PRINCIPAUX EFFETS POSITIFS ET NÉGATIFS DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ENTRANTS ET SORTANTS SUR L'EMPLOI.

**Tableau 1. Principaux effets positifs et négatifs des investissements directs entrants sur l'emploi**

Impacts	Investissement Direct Entrant			
	Direct		Indirect	
	Positif	Négatif	Positif	Négatif
Q U A N T I T A T I F S	S'ajoute au capital net du pays d'accueil et crée des emplois dans des industries en expansion	Acquisition accompagnée de rationalisation et pertes d'emplois	Crée des emplois par les liaisons amont et aval, effets multiplicateurs sur l'économie locale, implantation de fournisseurs étrangers	Pas de recours aux fournisseurs locaux ou avec des exigences qui leur imposent des rationalisations
Q U A L I T A T I F S	Paiement de salaires plus élevés et plus forte productivité, création d'emplois nouveaux	Introduction de pratiques de gestion de l'emploi jugées indésirables	Diffusion de meilleures pratiques en matière d'organisation du travail aux entreprises locales	Diminution des salaires pour répondre aux exigences de coûts

**Tableau 2. Les effets des investissements directs sortants sur l'emploi**

Impacts	Investissement Direct Sortant			
	Direct		Indirect	
	Positif	Négatif	Positif	Négatif
Q U A N T I T A T I F S	Création/ maintien des emplois dans les établissements du pays d'origine	"Exportation d'emplois" si la production de la filiale à l'étranger se substitue à la production nationale (délocalisa- tion)	Création/ maintien des emplois chez les fournisseurs de biens et services du pays d'origine qui satisfont aux besoins des filiales à l'étranger	Perte d'emplois dans les firmes ou les industries liées aux activités délocalisées
Q U A L I T A T I F S	Augmentation des qualifications, production à plus forte VA dans la firme d'origine du fait de la restructuration	Diminution des salaires pour maintenir les emplois dans le pays d'origine	Effets de diffusion (qualification, montée en gamme de la production, relance des industries sophistiquées)	Effets de diffusion (pressions à la baisse sur les salaires chez les fournisseurs)

## **CHAPITRE 2. LES PERSPECTIVES THÉORIQUES DE LA DÉLOCALISATION ET DE L'EMPLOI DANS LE CONTEXTE DE L'ÉCONOMIE GLOBALE.**

**(E. SWINGEDOUW ET J. DUCKWORTH)**

### **ANNEXE 1. LES FACTEURS QUI ACCÉLÈRENT OU PRÉVIENNENT LA DÉLOCALISATION.**

De la même façon pour les gouvernements et les individus, la question la plus immédiate peut être: qu'est-ce qui encourage ou comment prévenir la délocalisation des emplois des sociétés multinationales? Dans cette annexe, nous allons voir les déterminants de la délocalisation de l'emploi et identifier les facteurs qui paraissent juguler la perte de travail localisée.

#### **- Quels sont les effets de la délocalisation?**

Comme nous en avons parlé dans le chapitre 2, la délocalisation affecte les travailleurs engagés dans des tâches élémentaires. Ceci car les travailleurs de routine exécutent des activités qui ne requièrent pas de compétences spéciales ou de "savoir-faire" localisé, les firmes vont rechercher généralement à situer de telles activités dans des endroits à bas coûts. La relocalisation des industries de basse qualification peut être rapide et fréquente car le profit à la marge est bas et particulièrement sensible aux coûts d'entrée. Trois types de facteurs peuvent accélérer particulièrement la délocalisation des métiers de routine des vieilles économies industrialisées.

Premièrement, les coûts relativement hauts des facteurs qui sont les déterminants principaux de la délocalisation des emplois de routine. Si les firmes peuvent transporter sans grande dépense leur produit fini sur les marchés, les firmes vont relocaliser les unités de production des lieux à hauts coûts vers ceux à bas coûts de main d'oeuvre. Pendant le siècle dernier, l'emploi dans ce type d'industries s'est déplacé des zones métropolitaines vers la périphérie et des nations industrialisées vers des nations en voie de développement. De plus, l'élimination totale de l'emploi de routine aux Etats-Unis et au Japon témoigne de l'impossibilité à préserver la routine ainsi que l'emploi sous qualifié dans des pays où les coûts de la vie sont élevés.

En second lieu, la réglementation locale peut avoir des effets sur la délocalisation des emplois de routine si celle-ci augmente les coûts de production de marges basses, des industries bassement qualifiées. Les lois du travail qui maintiennent des niveaux minimums de salaires, protègent les droits syndicaux, exigent une certaine sécurité standard sur le lieu de travail, induisent un niveau minimum de profits, ou augmentent le coût effectif du travail et vont ainsi encourager la délocalisation. Les réglementations environnementales, les taxes, et la bureaucratie peuvent aussi dans certaines zones accélérer la délocalisation des travailleurs de routine.

Troisièmement, les facteurs macro-économiques tels que les taux de change, les taux d'inflation, et la volatilité d'une manière générale peuvent hâter la délocalisation des métiers de production routiniers. Une augmentation du taux de change tendra à rendre les actifs d'un pays, incluant le travail, relativement plus chers que dans les autres pays ce qui aboutira certainement là aussi à la délocalisation. Par exemple, la récente augmentation du yen a précipité une délocalisation massive de la plupart des métiers de production routiniers hors du



Japon, vers des nations comme l'Asie du Sud Est où le travail est bon marché. Un haut niveau d'inflation et un marché volatile peuvent aussi augmenter les coûts d'exploitation des firmes en accroissant le degré de l'incertitude. Les pays d'Amérique du Sud souffrent d'une délocalisation catastrophique à cause du caractère incontrôlable de la spirale inflationniste et ce qui a induit un accès de délocalisation à cause de l'instabilité économique. Bien que la délocalisation affecte de façon disproportionnée les métiers de routine, elle peut aussi affecter les emplois qui demandent un plus grand niveau de qualification. Même si les emplois requièrent un degré d'études avancé ou des savoir-faire techniques, ils sont encore susceptibles de délocalisation si les individus qualifiés peuvent être embauchés ailleurs pour moins cher. Dans l'industrie du logiciel informatique, les firmes leaders ont trouvé qu'il était plus efficace de relocaliser la simple programmation des régions chères des nations industrialisées vers le Bangalore, Inde, c'est à dire dans une ville avec une force de travail hautement qualifiée mais peu chère. Comment peut-on prévenir la délocalisation? Les emplois qui sont le moins susceptibles d'être délocalisés sont ceux qui peuvent être accomplis seulement dans un endroit. C'est l'exception des exploitations minières et des services de proximité (comme les restaurants, les emplois de conciergerie, de lavage à sec...) - les industries sans aucune mobilité ou aptitude à exporter - les emplois les moins délocalisés sont ceux qui sont attachés à des sources locales immobiles. Les firmes qui sont imbriquées profondément dans un réseau local de firmes, de sous-traitants, et les compagnies de services spécialisés sont moins aptes à se déraciner qu'une firme qui serait entièrement autosuffisante. Également étant donnée l'immobilité bien assise des individus, les firmes qui dépendent de forces de travail ayant des compétences uniques, spécialisées ne peuvent pas facilement déménager. Pour finir, il est souvent arrivé que certaines régions deviennent des foyers d'innovation. L'atmosphère innovatrice qui se répand partout chez les firmes et les travailleurs de certaines aires est impossible à reproduire où que ce soit. Les compagnies qui émergent de tels districts innovateurs ne peuvent pas facilement se relocaliser sans perdre leurs avantages novateurs.

## CHAPITRE 3. GLOBALISATION ET EFFETS SUR L'EMPLOI. LA MÉTHODOLOGIE

(H. KRIFA, K. VERMEIRE, B. DE WULF)

### ANNEXE 1. LE QUESTIONNAIRE SOCIÉTÉ-MÈRE.

**\*IFRESI - CNRS. ÉTUDE POUR LE COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN**

Guide d'enquête auprès de la société mère de multinationales implantées en France

MULTINATIONALES ET EFFETS SUR L'EMPLOI  
(DANS LE CAS DE LA FRANCE)<sup>1</sup>

Groupe multinational :

Nom :

Adresse/Tél. :

Chiffre d'affaires 1994 :

Nombre de salariés 1994 :

---

<sup>1</sup> Ce questionnaire type, rédigé par H. Krifa, K. Vermeire, B. De Wulf (IFRESI-CNRS, Centre " Économie et Politiques Européennes ", Université de Lille 1) peut être transposé à tout autre pays d'origine.

**1ère PARTIE****L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE****1. HISTORIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE****1.1 Origine**

- En quelle année, le groupe a-t-il commencé à exporter ?
- En quelle année le groupe a-t-il effectué sa première implantation à l'étranger ? Où s'est-elle effectuée ? Etait-elle de nature commerciale ou industrielle ? Etc.
- Quelles étaient les principales motivations ?

**1.2 Les grandes étapes de l'internationalisation**

- Quelles ont été les grandes étapes de l'internationalisation du groupe et les principales motivations des différentes implantations à l'étranger ?

**1.3 Les principales unités actuelles du groupe (à l'étranger, dont France)**

Raison sociale	Date de création/rachat*	Localisation	Montant des investissements initiaux	Principales productions	Principaux marchés

\* Précisez s'il s'agit d'une création, d'un rachat, d'une joint-venture, etc.

- Sur chacun de vos principaux marchés, pouvez-vous nous indiquer vos principaux concurrents et vos parts de marché ?

**1.4 Description et motivations des principaux changements observés depuis le milieu des années 1980...**

**... au niveau des produits** (types de productions réalisés par les différentes unités du groupe en France et dans les autres pays)

- Changements :

- Motivations :

**... au niveau des marchés** (marchés des différentes unités du groupe en France et dans les autres pays)

- Changements :

- Motivations :

**... au niveau de la localisation de la production**

a) - Description des principaux changements dans la localisation de la production

- Ces changements de localisation ont-ils été motivés par une volonté d'expansion des parts de marché ou par des considérations de coûts ?

- Autres motivations.

b) - Y a-t-il eu des transferts d'activités françaises vers l'étranger ?

- **Si oui**, quelles unités ont été concernées ?

- Ces activités ont-elles été transférées en partie ou en totalité ?

- Vers quels pays ?

- Pour quelles raisons ?

- Ces activités ont-elles été :

1. transférées dans d'autres unités du groupe ?
2. transférées dans des unités nouvellement créées ?
3. confiées à des sous-traitants étrangers ?

- Quelle est la part de la production réimportée en France ?

- **Si non**, quelles sont les unités en France et dans les autres pays qui ont bénéficié des investissements les plus importants ? (précisez le montant des investissements pour chacune des unités concernées)

## **2. RELATIONS DU GROUPE AVEC SES FILIALES**

### **2.1 Organisation productive du groupe**

- Sur le plan mondial, comment s'organise la répartition des tâches entre les différentes unités ?

- Cette répartition des tâches s'est-elle modifiée au cours du temps ? Si oui, quels ont été les principaux changements opérés et quelles en ont été les raisons ?

### **2.2 Les achats et les ventes du groupe**

#### **A) Les échanges intra-groupe**

- Indiquez, pour une année récente<sup>2</sup>, la nature et le montant des biens et services fournis par la maison-mère à ses principales filiales en France:

---

<sup>2</sup> Derniers chiffres disponibles.

Nature des biens et services fournis par la maison-mère	Principales filiales	Montant en valeur ou en volume

- Indiquez, pour une année récente<sup>3</sup>, la nature et le montant des biens et services fournis par les principales filiales françaises du groupe à la maison-mère :

Principales filiales	Nature des biens et services fournis à la maison-mère	Montant en valeur ou en volume

- La société-mère est-elle l'intermédiaire obligé des échanges entre filiales ? Si non, indiquez les principaux échanges directs entre les filiales du groupe (filiales concernées, nature des biens et services échangés et montant) ?

- Avez-vous observé une évolution notable de ces échanges intra-groupe au cours de ces 5 dernières années ? Si oui, quelles en sont les raisons ?

### **2.3 L'organisation divisionnelle du groupe**

- Votre groupe est-il organisé à l'échelle mondiale selon une division produits ou une division géographique ?

- Cette organisation s'est-elle modifiée au cours de ces 5 dernières années ? Principales transformations et facteurs explicatifs :

### **2.4 L'organigramme financier du groupe**

Joindre l'organigramme des participations du groupe dans les sociétés en France et dans les autres pays et leurs liaisons financières.

### **2.5 Le processus décisionnel du groupe**

Dans votre groupe, quelles sont les décisions qui sont décentralisées au niveau des filiales françaises ?

Types de décisions	Commentaires
Choix des activités (création/suppression lignes de produits, etc.)	
Organisation de la production (processus de production, choix des machines, cercles de qualité, etc.)	

<sup>3</sup> Demiers chiffres disponibles.

Achats et approvisionnements (choix des fournisseurs, montant des achats, etc.)	
Sous-traitants et prestataires de service (choix des sous-traitants, nombre, activités sous-traitées, etc.)	
Commercialisation - Marketing - Publicité (les filiales bénéficient-elles d'un service propre dans ces domaines ? etc.)	
Comptabilité - Finances (fréquence du reporting, contrôle exercé par la maison-mère ? etc.)	
Investissements (choix des investissements, seuil à partir duquel les unités doivent en référer à la maison-mère ? etc.)	
Gestion du personnel (recrutement du personnel, pour quelles fonctions ? etc.)	
Recherche et Développement (quel type de R&D ? etc.)	
Autres décisions	

### **3. Perspectives de développement du groupe à l'international**

Projets du groupe à l'international dans les prochaines années (investissements à l'étranger, dans quelles zones, pour quels types de productions, etc.) :

**2ème PARTIE****L'EMPLOI DANS LE GROUPE****1. L'EMPLOI DIRECT AU SEIN DU GROUPE****1.1 Effectif permanent****a) Évolution de l'effectif permanent :**

- Comment a évolué l'effectif dans votre groupe au cours des 5 dernières années ? par grande zone géographique ?

- Si une zone concentre un grand nombre d'emplois permanents, veuillez si possible ventiler par pays :

- Quelles ont été les raisons de ces évolutions ?

° L'emploi permanent a-t-il été affecté par des restructurations importantes du groupe au cours des 5 dernières années ?

1. En France :
2. Autres Pays :

° L'emploi permanent a-t-il été affecté par de nouvelles méthodes de production ?

1. En France :
2. Autres Pays :

° L'emploi permanent a-t-il été affecté par l'intensification de l'internationalisation du groupe ?

1. En France :
2. Autres Pays :

° Autres raisons de ces évolutions ?

1. En France :
2. Autres Pays :

**b) Effectif permanent par niveau de qualification :****1. En France**

- Évolution de cette structure au cours des 5 dernières années :

**2. Dans le Monde ( si possible)**

- Évolution de cette structure au cours des 5 dernières années :

## c) Autres caractéristiques de l'effectif permanent :

1. En France

Années	1991	1992	1993	1994	1995
Productivité du travail					
Part des emplois - productifs : - improductifs :					
Part des emplois à temps partiel					
Pourcentage de personnel féminin					
Ancienneté moyenne du personnel					
Taux de rotation du personnel					
Age moyen du personnel					
Taux de syndicalisation*					

\* Précisez les syndicats les plus représentés.

2. Dans le Monde (si possible)

Années	1991	1992	1993	1994	1995
Productivité du travail					
Part des emplois - productifs : - improductifs :					
Part des emplois à temps partiel					
Proportion de personnel féminin					
Ancienneté moyenne du personnel					
Taux de rotation du personnel					
Age moyen du personnel					
Pourcentage des salariés français dans les filiales étrangères					
Pourcentage des salariés autochtones aux postes de responsabilité					
Taux de syndicalisation					

1.2 Politique salariale1. En France

- Salaire moyen par niveau de qualification et évolution au cours des 5 dernières années:



- Salaire moyen (si possible par niveau de qualification) par rapport aux firmes du secteur et évolution au cours des 5 dernières années :

- Y a-t-il une progression automatique des salaires à l'ancienneté ?

- Y a-t-il une politique d'individualisation des salaires (primes au mérite, à l'objectif, etc.) ? Si oui, quelle est-elle et que représente-t-elle en pourcentage du salaire ?

- Intéressement aux résultats de la société, actionnariat, abondement, etc.... et évolution au cours des 5 dernières années :

- Part du coût de la main d'oeuvre dans le coût de production et évolution au cours des 5 dernières années :

## **2. Dans le Monde**

(Précisez, si possible, par grandes zones d'implantation)

- Salaire moyen par niveau de qualification et évolution au cours des 5 dernières années:

- Salaire moyen (si possible par niveau de qualification) par rapport aux firmes du secteur et évolution au cours des 5 dernières années :

- Y a-t-il une progression automatique des salaires à l'ancienneté ?

- Y a-t-il une politique d'individualisation des salaires (primes au mérite, à l'objectif, etc.) ? Si oui, quelle est-elle et que représente-t-elle en pourcentage du salaire ?

- Intéressement aux résultats de la société, actionnariat, abondement, etc.... et évolution au cours des 5 dernières années :

- Part du coût de la main d'oeuvre dans le coût de production et évolution au cours des 5 dernières années :

- Existe-t-il un seuil en terme de coût de main d'oeuvre à partir duquel vous pourriez envisager de transférer votre activité dans des pays à faibles coûts salariaux ?

### **1.3 Politique de montée en qualification**

#### **1. En France**

- Dépenses de formation / masse salariale et évolution au cours des 5 dernières années :

- Plan de formation et évolution au cours des 5 dernières années :

◦ Qui est concerné par le plan de formation ? Quels sont les changements observés au cours des 5 dernières années ?

◦ Nature de la formation ? Quels sont les changements observés au cours des 5 dernières années ?

◦ Dans quels cas et pour quels types de qualification faites-vous appel :

- à la "formation sur le tas" :

- au département de formation interne ?

- à la formation externe (avec quels organismes) ?

- Y a-t-il des qualifications spécifiques à votre métier ? Si oui, dans quels domaines ? Quel type de formation nécessitent-elles ?

- Avez-vous des relations avec le système d'éducation (accueil de stagiaires, financement, etc.)

## 2. Dans le Monde (idem)

(Précisez, si possible, par grandes zones d'implantation)

- Dépenses de formation / masse salariale et évolution au cours des 5 dernières années :
- Plan de formation et évolution au cours des 5 dernières années :
- Y a-t-il des qualifications spécifiques à votre métier ? Si oui, dans quels domaines ? Quel type de formation nécessitent-elles ?
- Avez-vous des relations avec le système d'éducation (accueil de stagiaires, financement, etc.)

### 1.4 Politique de gestion des effectifs

- Pour quels types de postes les créations / réductions d'emplois ont-elles été les plus importantes au cours des 5 dernières années ?
- Selon les postes, quel est votre périmètre de recrutement (pour les postes en France et dans les autres pays) ?
- Selon les postes, privilégiez-vous plutôt le recrutement en interne ou en externe (pour les postes en France et dans les autres pays) ? Pour quelles raisons ?
- Faites-vous appel à des cabinets spécialisés pour le recrutement externe ?
- Selon quelles modalités sont ou ont été opérées les réductions d'emploi dans votre groupe (licenciements, préretraites, départs volontaires, aide à la création d'entreprise, etc) ?

1. En France

2. Dans le Monde (si possible)

### 1.5 Emplois saisonniers

- Existe-t-il des emplois saisonniers au sein de votre groupe ? Si oui, ventilez de la façon suivante :

1. En France

- Pour quel effectif ?
- Sous quelles formes (CDD, intermittents) ?
- Pour quelles périodes ?
- A quels postes ?
- Quelle a été l'évolution de l'effectif saisonnier au cours des 5 dernières années ?

2. Dans le Monde (si possible)

- Pour quel effectif ?
- Sous quelles formes (CDD, intermittents) ?
- Pour quelles périodes ?
- A quels postes ?
- Quelle a été l'évolution de l'effectif saisonnier au cours des 5 dernières années ?

## 1.6 Prévisions d'activité et d'emploi

- Pouvez-vous indiquer quelles seront les tendances d'évolution de votre activité et de l'emploi qui lui correspond pour ces prochaines années?

### 1. En France

Année	1996	1997	1998
Production			
Effectif (emplois directs)			

(Notez les prévisions chiffrées - en valeurs absolues ou en taux de variation - ou les tendances générales - en hausse, en baisse, stables).

- Quels sont les facteurs qui expliquent ces prévisions ?
- Quels postes seront les plus concernés par ces évolutions ?

### 2. Dans le Monde

(Précisez, si possible, par grandes zones d'implantation)

Année	1996	1997	1998
Production			
Effectif (emplois directs)			

(Notez les prévisions chiffrées - en valeurs absolues ou en taux de variation - ou les tendances générales - en hausse, en baisse, stables).

- Quels sont les facteurs qui expliquent ces prévisions ?
- Quels postes seront les plus concernés par ces évolutions ?

## 2. L'EMPLOI INDIRECT LIÉ À L'ACTIVITÉ DU GROUPE EN FRANCE

### 2.1. Les effets en amont

#### a) L'emploi indirect en France lié aux achats de marchandises

- Origine géographique de vos achats totaux de marchandises, sous-traitance exclue (en % des achats totaux et/ou en valeur) :

Origine géographique des achats	Montant* (en % et/ou en valeur)
<b>France</b>	
<b>Par grandes zones d'importation :</b>	
1. "Triade" :	
- Europe (Hors Europe centrale et de l'Est)	
- Amérique du Nord	
- Japon	
2. Reste du monde :	
- Europe centrale et de l'est	
- Amérique du Sud	
- Asie	
- Afrique	
- Océanie	
<b>Total Monde</b>	

\* Derniers chiffres disponibles.

- Évolution de cette répartition au cours de ces 5 dernières années (précisez les raisons de cette évolution) :

- Répartition (en pourcentage ou en valeur), par grandes catégories de biens, de l'ensemble de vos achats en France et dans les autres pays . Par exemple :

Nature des biens achetés	Montant des achats
Énergie	France : Autres pays:
Matières premières	France : Autres pays :
Demi-produits	France : Autres pays :
Biens d'équipement	France : Autres pays:
Autres produits finis	France : Autres pays :

- En ce qui concerne vos achats en France (hors sous-traitance), quels sont vos principaux fournisseurs ? Pouvez-vous estimer le nombre d'emplois induits par vos achats auprès de ces fournisseurs ?

Principaux fournisseurs en France		Produits fournis			Emplois induits
Nom, pays d'origine	Localisation	Nature	Quantité	Valeur	

- Pouvez-vous nous fournir ces mêmes informations pour les 5 dernières années ?

- Évolution du nombre de fournisseurs en France au cours des 5 dernières années ?

- Parmi vos fournisseurs implantés en France y a-t-il des fournisseurs d'origine étrangère qui s'y sont implantés en raison de l'importance de vos activités en France ? Combien d'emplois ont été ainsi créés ?

- Afin de compléter - ou de remplacer - les estimations par fournisseur, pouvez-vous fournir une **évaluation globale** des emplois induits auprès de l'ensemble de vos fournisseurs de marchandises en France ? Comment celle-ci a-t-elle évolué au cours des 5 dernières années ?

- Détaillez éventuellement le cas d'un fournisseur (français ou d'origine étrangère) en France chez qui vos achats de marchandises génèrent des emplois importants (effectifs, niveaux de qualification, etc.).

### **b) L'emploi indirect lié aux achats de services**

- Le périmètre de votre groupe en France s'est-il accru ou réduit au cours des 5 dernières années dans le domaine des services (externalisation / internalisation) ? Quels types de services ont été concernés?
- Indiquez à quel type de prestataires de services (français ou d'origine étrangère) en France votre unité fait appel :
- Si vous faites appel de façon importante à certains prestataires de services (hors intérim) en France, veuillez fournir les informations complémentaires suivantes : nom des sociétés, localisation, pays d'origine, emplois induits par vos achats :
- Si vous faites appel de façon importante en France à des sociétés de travail intérimaire, veuillez fournir les informations complémentaires suivantes : nom des sociétés, localisation, pays d'origine, fréquence et volume des emplois intérimaires, types de postes :
- Parmi ces prestataires de services, certains ont-ils investi en France en raison de l'importance de vos achats de services ? Combien d'emplois ont été ainsi créés ?

### **c) L'emploi indirect lié aux activités de sous-traitance**

- Le périmètre de votre groupe en France s'est-il accru ou réduit au cours des 5 dernières années dans le domaine de la production (externalisation / internalisation) ? Quels types de productions ont été concernés?
- Confiez-vous des opérations de sous-traitance en France ? Dans d'autres pays ?
- Dans l'affirmative, répondez aux questions suivantes :
  1. Nombre de sous-traitants (en France et, si possible, dans le reste du Monde) :
  2. Quels sont les principaux produits que vous donnez en sous-traitance en France et dans le reste du Monde ?
  3. Fournissez une évaluation du volume total de la sous-traitance que vous confiez pour une année et, si possible, sa répartition entre la France et le reste du Monde (en valeur et en heures de travail ou en nombre d'emplois) ?
  4. Quelles sont les évolutions constatées au cours des 5 dernières années ?
    - nombre de sous-traitants (en France et, si possible, dans le reste du Monde) :
    - part de la production sous-traitée en volume et/ou en valeur (en France et, si possible, dans le reste du Monde) :
  5. Quels sont les critères qui déterminent le choix de vos sous-traitants ?
  6. Parmi les sous-traitants français, y a-t-il des anciens salariés ayant créé leur propre entreprise ?
  7. Est-ce que vous fournissez une aide à vos sous-traitants. Si oui, de quel type ?
  8. Quelle est la nature de vos relations avec vos sous-traitants ? S'agit-il de partenariat ? Si oui, quelles en sont les principales manifestations ? Sinon, pourquoi ?

### **2.2 Les effets en aval**

- Comment s'effectue la distribution de vos produits en France (propre réseau de distribution, franchise, autres.)?
- Pouvez-vous évaluer le nombre de points de vente de vos produits en France et le nombre des emplois induits (y compris dans le cas de distributeurs franchisés) ?
- Quelles sont les principales évolutions au cours de ces 5 dernières années ?
- Pouvez-vous évaluer les emplois correspondants au service après-vente de vos produits en France ?

### **3. REMARQUES GÉNÉRALES SUR CE QUESTIONNAIRE**

**ANNEXE 2. LE QUESTIONNAIRE FOURNISSEUR OU SOUS-TRAITANT**

**IFRESI - CNRS, ÉTUDE POUR LE COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN**

**Guide d'enquête auprès de sous-traitants et de fournisseurs des firmes multinationales**

**QUESTIONNAIRE AUPRÈS DE  
SOUS-TRAITANTS ou DE FOURNISSEURS DE LA  
FIRME MULTINATIONALE**

.....  
(unité de .....) )

Entreprise sous-traitant (fournisseur) :

Adresse / Tél. :

Chiffre d'Affaires 1994 :

Nombre de salariés 1994 :

## 1. DESCRIPTION DE VOTRE ENTREPRISE

Principales productions ou prestations et évolution au cours des 5 dernières années :

Nature des productions ou prestations	Quantité	Valeur

Quel est l'effectif permanent de votre unité par niveau de qualification :

- ingénieurs et cadres
- techniciens et agents de maîtrise
- employés, personnel de bureau
- ouvriers qualifiés
- ouvriers non qualifiés

          
Total

Effectif féminin :

Évolution de ces paramètres au cours de ces dernières années.

Entreprise indépendante ?    Oui :                      Non :

Entreprise liée à un groupe français ou étranger ?    Oui :                      Non :

Si oui, nom du groupe, pays d'origine et nature du lien (participation au capital, accord de licence, accord commercial, etc.).

## 2. VOTRE ACTIVITÉ POUR L'UNITÉ ..... DE LA FIRME MULTINATIONALE .....

Pouvez-vous décrire les produits et/ou les prestations que vous réalisez pour cette unité ?

Nature des productions ou prestations	Quantité	Valeur

A quel pourcentage de votre activité totale ces produits et/ou prestations pour l'unité ..... correspondent-ils ?

Pouvez-vous décrire l'évolution au cours des 5 dernières années de la nature et du volume de votre activité avec cette unité ?

Cette évolution résulte principalement des variations d'activité de la FMN ..... ? S'est-elle traduite par des réductions brutales de commandes ? Vous a-t-elle amené à réaliser des investissements élevés ? Autres répercussions ?

Pouvez-vous estimer, pour une année récente, les emplois qui correspondent, au sein de votre entreprise, à l'activité réalisée pour l'unité ..... (en heures de travail ou en équivalents-emplois) ?

Comment a évolué au cours des 5 dernières années l'emploi induit par votre activité pour l'unité ..... ?

Votre activité pour l'unité ..... a-t-elle entraîné une modification dans les qualifications de vos salariés ? Si oui, dans quel sens ?

Existe-t-il entre votre entreprise et l'unité ..... des contrats ou accords de :

Nature du contrat ou de l'accord	Oui	Non
Sous-traitance		
Transfert de technologie		
Recherche et développement		
Commercialisation		
Fournitures d'équipements		
Formation des salariés		
Détachement de cadres ou personnels techniques		
Contrôle de qualité		
Contrôle des coûts		

Commentez (importance des relations, motivations, évolution au cours des 5 dernières années, etc.)

### 3. VOTRE ACTIVITÉ POUR D'AUTRES UNITÉS DE LA FIRME MULTINATIONALE .....

Êtes-vous aussi fournisseur d'autres unités nationales ou étrangères du groupe ..... ?

Si oui, quelle est la nature des produits et/ou prestations fournis ? Cela résulte-t-il de votre qualité de fournisseur de l'unité ..... ? Ou d'autres causes ?

Pouvez-vous préciser l'importance des produits et/ou prestations fournis à ces autres unités (en volume ou en % de votre activité totale et en emplois correspondants) ?

L'importance de ces produits et/ou prestations fournies à d'autres unités du groupe s'est-elle accrue ou réduite ces 5 dernières années ?



## CHAPITRE 4. LA DYNAMIQUE DE L'EMPLOI DANS UNE INDUSTRIE MONDIALISÉE. ÉTUDE COMPARÉE DES INDUSTRIES AUTOMOBILES FRANÇAISE, ITALIENNE ET BRITANNIQUE

(H. KRIFA, K. VERMEIRE, G. BALCET, A. ENRIETTI, E. SWYNGEDOUW,  
S. SABEY)

### ANNEXE 1. DONNÉES SUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MONDIALE ET COMMUNAUTAIRE

#### Annexe 1.1. L'industrie automobile mondiale

**Tableau 1. Evolution de la production mondiale de véhicules particuliers (en milliers d'unités)**

	Union européenne (12 pays)	Etats-Unis	Japon	Total Monde	Taux de croissance annuel moyen Monde (en %)
1939 (a)	800	3 600	-	nd	-
1950 (b)	1 100	6 666	2	nd	-
1955 (b)	2 504	7 920	13	10 950	-
1960 (b)	4 941	6 675	160	nd	-
1970 (b)	9 920	6 547	3 179	22 560	+ 4,9 (1955-70)
1974 (b)	9 680	7 325	3 932	25 840	+ 3,5 (1970-74)
1980 (b)	10 141	6 376	7 038	28 880	+ 1,9 (1974-80)
1985 (c)	10 639	8 185	7 647	32 601	+ 2,5 (1980-85)
1990 (c)	12 726	6 077	9 948	35 802	+ 1,9 (1985-90)
1994 (c)	11 859	6 616	7 801	35 245	- 0,4 (1990-94)

Sources : (a) Olsem J.-P. (1991), *Economie industrielle*, Armand Collin ; (b) Chambre Syndicale des Constructeurs Automobiles (CSCA) ; (c) Eurostat et Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) en 1993-1994. Calculs personnels.

**Tableau 2. Production des quatorze premiers constructeurs mondiaux en 1994 (en nombre, VP+VU\*)**

Constructeur	1994
1. General Motors	8 035 000
2. Ford	6 518 000
3. Toyota (1)	5 164 000
4. VAG (2)	3 153 888
5. Nissan	2 784 000
6. Chrysler	2 774 718
7. Fiat	2 410 000
8. PSA Peugeot Citroën	1 989 810
9. Renault	1 914 682
10. Mitsubishi (3)	1 797 000
11. Honda	1 744 000
12. Mazda	1 227 000
13. Hyundai	1 174 041
14. BMW-Rover	1 051 185
Total des 14	41 737 324
Production mondiale	49 665 206

\* Véhicules particuliers + véhicules utilitaires .

(1) Y compris Daihatsu et Hino ; (2) VW+Audi+Seat+Skoda ; (3) y compris Proton (Malaisie).

Source : CCFA, 1995.

**Tableau 3. Acquisitions au sein de l'industrie automobile**

Année	Acquéreur	Entreprise acquise/type d'opération
1974	Peugeot	Citroën
1975	Volvo	Prend sa participation dans DAF Auto à 75 % ; en 1981, vend 70 % des parts à l'Etat néerlandais ; en 1990, formation d'un JV avec Mitsubishi
1978	PSA	Chrysler-Europe
1979	Renault	46,4 % d'AMC (cédés en 1987)
1979	Ford	Mazda (25 %)
1985	Innocenti	Maserati
1986	Fiat	Alfa Romeo
1986	GM	Lotus (cédé en 1993)
1986	VW	SEAT (55 puis 100 %)
1987	Chrysler	AMC
1987	Chrysler	Lamborghini (cédé en 1992)
1987	Ford	AC Cars (50,7 % cédés en 1992)
1987	Ford	Aston Martin (75 puis 100 %)
1988	Fiat	Ferrari (60 puis 100 %)
1989	Fiat	Innocenti/Maserati (49 puis 100 %)
1989	Ford	Jaguar
1990	GM	Saab (50 %)
1990	Fiat	Zastava (51 %)
1991	VW	Skoda (31 puis 61 % en 1995)
1992	Fiat	FSM (51 %)
1994	BMW	Rover (80 %)

Sources : Sachwald, 1993 ; Chanaron, Lung, 1995 ; presse économique.

**Tableau 4. Parts de marché aux Etats-Unis (VP, en %)**

	1993	1994
GM	33,5	33,2
Ford	25,6	25,3
Chrysler	14,7	14,6
Japonais	23,1	23,2
Européens	2,3	2,7
Autres	0,8	1,0
Total	100,0	100,0

Source : Les Echos, 9 janvier 1995.

**Tableau 5. Evolution des parts de marché en Europe (VP, en %)**

	1987a	1989b	1990b	1991b	1992b	1993b	1994b	1995c
<b>PSA</b>	12,8	12,7	12,7	12,1	12,2	12,4	12,8	12,0
VW	14,9	15,0	15,4	16,4	17,5	16,3	15,8	16,8
GM	10,5	11,4	11,9	11,9	12,3	13,0	12,9	13,1
Ford	12,2	11,8	11,5	11,8	11,2	11,5	11,7	11,9
Renault	11,4	10,3	9,7	10,0	10,6	10,6	11,0	10,3
Fiat	15,1	14,8	13,9	12,9	11,9	10,4	10,8	11,1
BMW-Rover	-	5,9	5,6	5,7	5,8	6,5	6,5	6,3
Mercedes	-	3,2	3,2	3,4	3,0	3,2	3,5	3,4
Volvo	-	2,0	1,7	1,5	1,5	1,5	1,7	1,8
Japonais	9,4	10,8	11,6	12,3	11,8	12,3	10,9	10,6
Coréens	-	-	-	-	0,7	0,8	0,9	-
Autres marques	13,6	2,1	2,8	2,1	1,6	1,2	1,2	2,7

NB : le signe - signifie que le constructeur est classé pour la période dans "autres marques".

Sources : (a) Le Journal de l'Automobile, n° 192 ; (b) rapports annuels de PSA ; (c) Association des Constructeurs Européens d'Automobiles .

**Tableau 6. Parts de marché au Japon (VP, en %)**

	août 1993
Toyota	35,6
Nissan	20,1
Honda	10,1
Mitsubishi	8,1
Mazda	6,4
Suzuki	5,5
Daihatsu	5,6
Fuji Heavy (Subaru)	4,2
Américains-Européens	2,2
Autres	2,3

Source : Jama.

Tableau 7. Le degré de mondialisation des principaux constructeurs automobiles

	Part du CA 1992 réalisée à l'étranger en % du CA total (a)	Ventes 1993 à l'étranger en % des ventes totales (b)	Actifs 1993 à l'étranger en % des actifs totaux (b)	Production 1990 (et 1981) à l'étranger en % de la production totale (c)	Emploi 1993 à l'étranger en % de l'emploi total (b)
PSA	57,9	67,3	18,9	21,0 (4,0)	18,8
Renault	52,3	61,3	48,0	31,0 (20,0)	28,0
VW	53,7	60,6	nd	43,0 (32,0)	35,7
Fiat	46,7	43,6	29,4	15,0 (15,0)	22,0
Toyota	44,6	41,3	23,2	17,0 (3,0)	11,7
Ford	41,7	48,4	31,8	62,0 (58,0)	51,0
GM	24,5	30,6	29,2	50,0 (34,0)	32,7

Sources : (a) Capital, janvier 1994, n°28 ; (b) nos calculs à partir des données du Centre des Nations Unies sur les Sociétés Transnationales (1994) et des rapports annuels de Renault et de PSA ; c) C.C.F.A..

### Annexe 1.2. L'industrie automobile dans l'Union Européenne

Tableau 8. Le secteur automobile communautaire des véhicules automobiles et équipements pour automobiles - principaux indicateurs

	UE	France
Valeur ajoutée 1994 (millions ECU)	82 145	15 264 (18,6 %)
Chiffre d'affaires 1994 (millions ECU)	307 424	74 737 (24,3 %)
Investissements 1994 (million ECU)	16 272	3 193 (19,6 %) (1)
Taux d'investissement (investissement/chiffre d'affaires)	5,3 %	4,3 %
Production 1994 (millions d'ECU)	282 707	69 049 (24,4%)
<b>Emploi 1994 (en nombre de personnes)</b>	<b>1 595 000</b>	<b>307 (19,2 %)</b>

(1) en 1993.

Source : DEBA, 1995

## ANNEXE 2. DONNÉES SUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE FRANÇAISE

### Annexe 2.1. Le poids de l'industrie automobile française

Tableau 1. Principales données du secteur automobile français en 1994

Valeur ajoutée 1994 (VP, VU, VI, motos et cycles, pièces et équipements) (en milliards de fcs et en % de l'industrie manufacturière en France)	112 (10 %)
Production automobile française (en milliers)	3 558
- voitures particulières	3 175
- véhicules utilitaires légers	383
Poids de la production française dans la production mondiale	
- voitures particulières	9,0 %
- véhicules utilitaires	2,7 %
Croissance des investissements du secteur automobile	+ 7 %
Exportations automobiles françaises (en milliers) et part des exportations dans la production	2 157 (60,6 %)
- voitures particulières	1 975 (62,2 %)
- véhicules utilitaires	182 (47,6 %)
Commerce extérieur automobile de la France (en milliards de francs)	
- exportations	164,3
- importations	127,9
- solde	36,4
Poids de l'automobile dans le commerce extérieur	
- exportations	12,6 %
- importations	10,1 %
Poids de l'automobile (construction et équipements)	
- en nombre	298 000
- en % de la population active	1,35 %

Sources : CCFA, 1995 ; L'Usine Nouvelle, juin 1995.

## Annexe 2.2. Données sur les constructeurs automobiles français

Tableau 2. Les constructeurs français - principaux indicateurs en 1994

	PSA Peugeot Citroën		Renault	
Chiffre d'affaires (millions fcs)	166 195		178 537	
Investissement (millions fcs)	12 741		16 049	
Résultat net (millions fcs)	3 102		3 636	
Effectif total (nbr au 31/12)	139 800		138 279	
Effectif France (nbr au 31/12)	112 100		98 297	
	Automobiles Peugeot	Automobiles Citroën	Branche automobile	Branche véhi. industriels
Chiffre d'affaires (millions fcs)	92 593	65 402	135 506	29 024
Investissement (millions fcs)	5 918	3 914	12 188	1 043
Effectif total (nbr au 31/12)	69 200	45 700	102 358	25 167

Source : constructeurs.

## Annexe 2.3. L'internationalisation des constructeurs français

## Encadré 1. Dispositif industriel mondial de Renault

<b>Automobile</b>
<b>France : 20</b>
<b>Europe (hors France) : 7.</b> Le dispositif industriel est réparti selon 3 pôles de production au nord (Belgique), au sud (Espagne, Portugal) et à l'est (Slovénie)
<b>Reste du monde : 11</b> Turquie, Maroc, Argentine, Colombie, Mexique, Uruguay, Venezuela, Chine, Malaisie, Taiwan, Thaïlande
<b>Véhicules industriels</b>
<b>R.V.I. : 11</b> France (7), Espagne (1), Grande-Bretagne (1), Maroc (1), République tchèque (1)
<b>Mack Trucks : 6</b> Etats-Unis (3), Australie (1), Nouvelle-Zélande (1), Venezuela (1)

Source : rapport annuel Renault, 1994.

## Encadré 2. Dispositif industriel mondial de PSA Peugeot Citroën

<b>France :</b> Branche Peugeot (9) Branche Citroën (8)
<b>Etranger :</b> Branche Peugeot : Unités de production où PSA est majoritaire : Espagne, Grande-Bretagne et Chili Autres : Chine, Taiwan, Iran, Nigéria, Maroc, Zimbabwe, Zambie et Kenya Branche Citroën : Unités de production où PSA est majoritaire : Espagne et Portugal Autres : Slovénie, Chine, Egypte

Source : rapport annuel PSA, 1994.

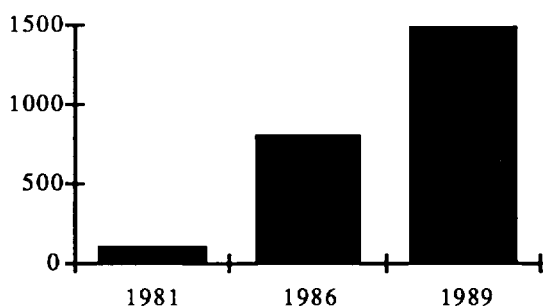
**Tableau 3. Accords de coopération du groupe Renault**

Partenaires	Date de l'accord	Activités
Peugeot	1966	Production de moteurs : Française de Mécanique (FM)
	1966	Production de composants mécaniques : Sociétés de Transmissions Automatiques (STA)
	1970	Société des Usines Chausson (SUC) détenue à 50 % par Renault et 50 % par Peugeot. Renault assemble à Creil des véhicules utilitaires
Heuliez	1982	Joint venture dans le domaine des autocars-autobus
Matra	1983	Production de l'Espace par Matra et Renault, commercialisation par Renault
VW	1983	Conception et échanges de composants pour la production d'une boîte de vitesse automatique
Toyota	1990	Assemblage de 4x4 Toyota dans l'usine de Medellin en Colombie. Le 25 janvier 94, Renault a cédé 51 % de ses parts dans Sofasa et conserve 24 % du capital
Volvo	1990	Echanges de composants (moteurs et boîtes de vitesse)
Karosa	1993	JV dans le domaine des autocars-autobus
ABB Robotics	1993	Filiale commune dans le domaine des systèmes flexibles d'assemblage de carrosseries
Iveco	22 juil. 94	Coopération pour le développement de composants de cabines destinées aux véhicules utilitaires légers

Source : Renault Panorama, 1995.

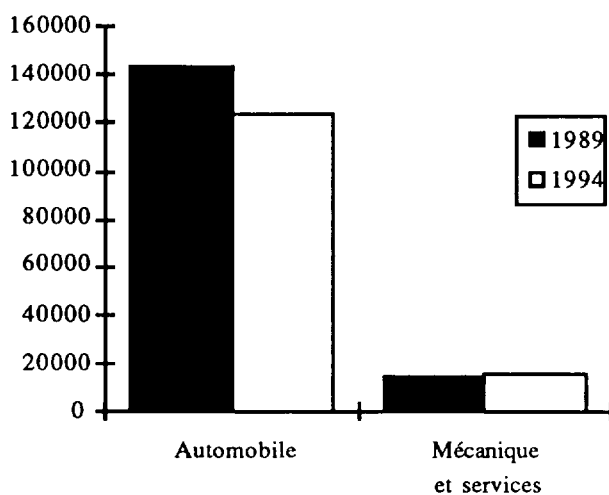
## Annexe 2.4. L'emploi au sein des deux groupes automobiles français

Graphique 1. Evolution du nombre de robots chez PSA



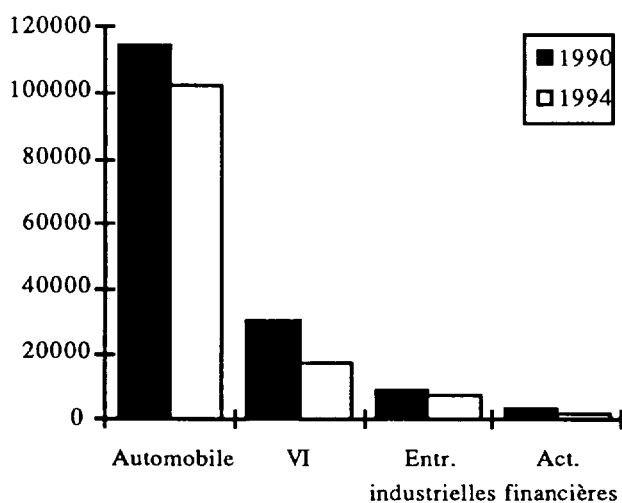
Source : Loubet, 1994.

Graphique 2. Evolution des effectifs par type d'activité de PSA (en nombre)



Source : rapports annuels de PSA.

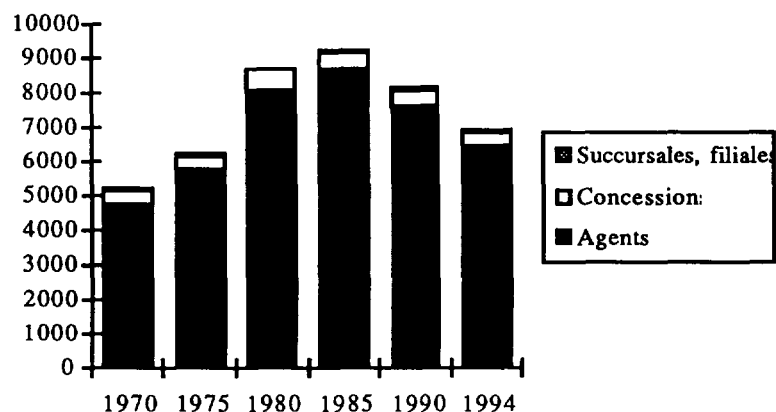
Graphique 3. Evolution des effectifs par activité du groupe Renault (en nombre)



Source : rapports annuels de Renault.



Graphique 4. Evolution du réseau de distribution français de Renault



Source : Renault Panorama, 1995.

Tableau 4. Répartition des heures de stage par qualification en 1994 chez Renault (maison-mère)

	en %
AP	2,3
OP et régleurs Q et CS	46,5
Techniciens	22,7
Régleurs HC et ATP	6,9
Employés	4,8
Maîtrise	8,0
IC	8,8

Source : Renault

Tableau 5. Répartition en % par objectif de la formation pendant le temps de travail chez Renault (maison-mère)

	1992	1993	1994
Plan de professionnalisation, mobilité	9,63	11,32	11,34
Qualité totale et plan de progrès	25,46	21,92	14,89
Maîtrise des nouvelles techno	10,57	10,43	11,08
Actualisation des connaissances	45,58	46,75	54,27
Formation de l'encadrement	8,75	9,57	8,4
Total	100,00	100,00	100,00
Nombre total de stagiaires (une personne est comptée autant de fois qu'elle a suivi de stages)	69 313	66 352	75 392

Source : Renault.

Tableau 6. Rémunération mensuelle moyenne brute en francs chez Renault (maison-mère)

Hommes			
	1992	1993	1994
AP	8 420	7 971	8 364
OP & régleurs Q-C.S.	10 690	10 623	11 252
ATP & régleurs H;c;	13 121	13 181	13 803
Employés	14 332	13 831	14 566
Techniciens et dessinateurs	13 973	14 218	14 694
Maîtrise	15 639	15 685	16 160
IC	28 133	28 849	29 133

Femmes			
	1992	1993	1994
AP	7 470	7 045	7 279
OP & régleurs Q-C.S.	9 656	9 531	10 237
ATP & régleurs H;c;	-	-	-
Employés	11 332	11 347	11 869
Techniciens et dessinateurs	12 184	12 398	12 666
Maîtrise	14 156	14 227	14 678
IC	24 353	24 847	25 104

Source : Renault.

## Annexe 2.5. Etudes de cas dans l'industrie automobile française\*

### Etude de cas n° 1. PSA Peugeot Citroën

Principaux extraits de l'entretien réalisé le 13 décembre 1995 avec Jean HOUOT, Directeur des Études Économiques à la Direction des plans et produits.

#### I. L'organisation productive et décisionnelle

##### A) Les usines d'assemblage : un lissage des plans de production

Fortement consommatrices de main d'oeuvre (30 % du prix de revient usine), elles approvisionnent en priorité les marchés correspondant les pays dans lesquels elles se trouvent mais avec des contraintes spécifiques à l'automobile : chaque fois que l'on peut, on met en place une cadence de production qui est entre 1 000 et 2000 /jour. Pour les véhicules qui sont vendus à raison de 300 000/an, on a une usine qui a la cadence principale et d'autres usines fabriquant le même modèle mais en complément. Et on cherche (sauf Peugeot Mulhouse qui ne fabrique que la 106), à avoir deux modèles dans une même usine pour minimiser les risques. Il y a un **modèle principal** et un **modèle dit d'équilibre**. Dans une usine où on fabrique du haut de gamme, on fabrique aussi du bas-moyen de gamme. On a ainsi des plans de charge des usines moins irréguliers.

##### B) Une concentration industrielle en France des usines de mécaniques

Les usines de mécanique restent pour la plupart concentrées en France (moteurs, boîtes de vitesse). La taille des usines de production de moteurs est telle que pour obtenir une bonne productivité, il faut avoir des cadences de l'ordre de 4 000 moteurs/jour. Comme c'est très automatisé, on a intérêt à avoir une grande usine à un endroit donné et cela ne coûte pas très cher de transporter des moteurs. Les coûts de main d'oeuvre représentent environ 10-15 % du prix de revient.

##### C) Une mise en synergie des implantations européennes

En fonction de la situation relative des coûts, on a à certains moments tendance à pousser la production dans certains pays, à la ralentir dans d'autres (politique d'affectation des programmes de production) mais avec des limites. Une fois que l'on a décidé que la 205 est fabriquée à Sochaux et à Villaverde, lorsque la pesete est fortement dévaluée par rapport au franc, on a plutôt tendance à produire à pleine capacité en Espagne et, à Sochaux, un modèle qui n'est pas produit en Espagne, pour compenser. On essaie d'optimiser mais dans la limite de la capacité de production des usines existantes. On ne change pas comme cela la taille d'une usine. Au début des années 80, on a dû supprimer des usines. au R-U car on avait des sites qui n'étaient pas rentables (les coûts de main d'oeuvre étaient faibles au R-U à l'époque mais la productivité était tellement faible - la moitié de la productivité française - que le prix de revient global était supérieur au prix de revient français), mais c'est ce qui était "dans la corbeille" lorsque l'on a racheté Chrysler Europe. On a rationalisé en supprimant les usines qui avaient la productivité la plus faible. Aujourd'hui, il faudrait qu'il y ait des catastrophes monétaires pour décider de supprimer certains sites de production.

##### D) Une forte centralisation décisionnelle

Les groupes européens sont par nature très centralisés (étude des nouveaux modèles, R&D, décisions d'investissement, organisation de la production, politique d'achats (correspondants privilégiés en Espagne, au R-U mais une société d'achats Sopédac procède aux achats pour Peugeot et Citroën en France et à l'étranger), fixation des tarifs.

Par contre, l'animation commerciale (promotions), la publicité (support commun à tous les pays européens mais adaptations locales), la politique salariale sont décentralisées.

\* Réalisées par H. KRIFA, K. VERMEIRE.

## **II. Le déploiement mondial du groupe**

### **A) Historique de l'internationalisation industrielle**

#### **1. En Europe**

##### *Une internationalisation par rachats*

En 1975, Peugeot a absorbé dans le cadre d'une holding Peugeot SA l'ensemble des activités de Citroën et en 1978 l'ensemble des activités de Chrysler Europe. Avant l'absorption de Citroën, Peugeot avait peu d'implantations industrielles à l'étranger (Argentine). En rachetant Citroën, le groupe s'est retrouvé avec deux usines en Espagne (moteurs et montage à Vigo) et en rachetant Chrysler Europe, avec des usines au R-U et une en Espagne (Villaverde).

##### *Les motivations de l'implantation en Espagne et au R-U :*

- en Espagne, **réglementation** très sévère pour les constructeurs automobiles jusqu'en 1972 qui obligeait les constructeurs qui voulaient vendre des voitures en Espagne (l'Espagne ne faisait pas partie de la CEE d'où des droits de douane et des quotas d'importation). Or ce **marché était prometteur à long terme** : il fallait donc s'implanter industriellement.
- au R-U, Chrysler Europe a racheté un certain nombre d'entreprises anglaises qui étaient en difficulté et a opéré une restructuration au sein de ces entreprises qui possédaient des installations industrielles au R-U. L'intérêt était d'être **présent sur le marché anglais**. De plus, les **coûts de production** étaient plutôt inférieurs à ceux de l'Europe continentale (mais avec une productivité beaucoup plus faible). Il y avait également des raisons liées à des **spécificités anglo-saxonne** : la conduite à droite (qui suppose qu'on fabrique des voitures avec des équipements spécifiques) et le fait que 40 % du marché soit constituée par les achats des flottes des entreprises (y compris les voitures achetées par les entreprises et mises à disposition à leurs salariés). Seuls les constructeurs nationaux ont un accès facile à ce marché.

##### *L'association avec Fiat*

En Europe, Peugeot a une participation 50/50 avec Fiat dans une usine dans le sud de l'Italie qui fabrique pour Peugeot/Citroën/Fiat des fourgons et dans une usine en France qui fabrique pour Peugeot/Citroën/Fiat des véhicules.

#### **2. Une faible présence hors Europe :**

##### *En Amérique latine*

Le groupe n'a plus de société dans laquelle il est actionnaire majoritaire. Le groupe vend des pièces et des collections de voitures à des sociétés qui montent les voitures sous la marque Peugeot ou Citroën. C'est le cas en Argentine, au Chili : il s'agit de **contrats de coopération technique et de fournitures** de pièces, de composants, et de collections de pièces.

##### *En Afrique*

- Nigeria : Peugeot a 40 % du capital d'une société pour laquelle Peugeot a réalisé l'ensemble des installations, l'engineering (envoi de collections).
- Maroc : usine de montage.
- Tunisie : activité mécanique mais peu importantes
- Iran : présence sous forme de contrats avec une société iranienne (envoi de pièces, de collections à la société qui monte des voitures Peugeot pour le marché iranien).

##### *En Asie*

Il y a peu d'unités industrielles actuellement opérationnelles mais des projets ont été décidés et leur réalisation est en cours.

Au total, **l'essentiel des activités qui génèrent la VA du groupe se trouve encore en France**. Même les activités de production en Espagne et au R-U par rapport restent relativement limitées par rapport à la France.

## B) Profitabilité des différentes zones géographiques

### *En Europe*

Les coûts salariaux en Espagne sont plus intéressants qu'en France au taux de change actuel (avec la dévaluation depuis 93) avec une productivité quasiment équivalente. Ceux du R-U sont légèrement plus intéressants qu'en France mais la productivité est plutôt plus faible (avec comme indicateur de productivité : VA/heure travaillée).

En ce qui concerne la rentabilité des opérations, c'est-à-dire en mettant en regard les prix de vente et les coûts, il est clair que nos prix de vente sur le marché français nous permettent de dégager une rentabilité qui est en général supérieure à celle que l'on obtient sur nos marchés d'exportation : c'est notamment lié au fait qu'en France nous n'avons pas de structure de **distribution intermédiaire** entre le constructeur et les concessionnaires alors que dans la plupart des pays, notamment des pays européens, on a toujours une filiale d'importation .

De plus, la fixation des prix est fonction du degré de concurrence et de la **position de leader** d'un certain nombre de constructeurs. En France, nous sommes relativement leader. La part de marché du groupe est de l'ordre de 30% comme celle de Renault; celle de Mercedes et BMW, de 1,5 %; celle de VW, de 7 % et celle de Fiat, de 5 %. Les constructeurs étrangers se réfèrent souvent à nos prix pour décider de se mettre en dessous ou au dessus. En Europe, nous avons des parts de marché qui, suivant les pays et les marques, varient entre 1,5 et 10 % (dans aucun nous n'apparaissions comme des leaders). On est donc obligé de regarder les politiques de prix des leaders (Fiat en Italie, Opel ou VW en Allemagne, Ford au R-U etc.).

### *Hors Europe*

C'est très variable selon les conjonctures. Les coûts des activités industrielles des sociétés qui nous achètent des pièces pour monter des voitures sont plutôt supérieurs mais les coûts de main d'oeuvre, dans certains pays sont bien inférieurs. Cependant, les **niveaux de productivité** sont **beaucoup plus faibles** compte tenu de la taille des installations et compte tenu du taux d'utilisation des capacités de production disponibles, qui, dans certains cas, sont très faibles comme au Nigeria actuellement.

## C) Les raisons de la faible mondialisation du groupe

60 % de la production française est vendue hors de France mais le **groupe** est essentiellement européen : environ **90 % des ventes de PSA** sont réalisées en Europe.

### 1. Les facteurs historiques

#### *Dans la Triade*

##### Japon

Le Japon a été longtemps **fermé** aux importations et, compte tenu des différences culturelles et autres obstacles, des implantations industrielles étaient pratiquement impossibles. De plus, avec un yen, volontairement sous-évalué pendant une très longue période (jusqu'au début des années 80), le Japon a pu, sur un certain nombre de produits comme l'automobile, les chantiers navals-, l'électronique, pénétrer le marché mondial tout en limitant les importations de voitures qui paraissaient très chères au consommateur japonais. Les Allemands (BMW) ont eu un peu plus de succès que nous car ils ont une antériorité supérieure mais les ventes d'un constructeur européen au J ne représentent pas plus de 35 à 40 000 voitures (pour un marché qui en fait 7 millions).

##### États-Unis

1. il y avait un premier problème de **conception des produits**. Avant le premier choc pétrolier, la taille des voitures américaines était telle qu'il était impossible de vendre aux États-Unis une voiture de conception européenne. L'inverse était vrai aussi. Les filiales américaines en Europe ont pris une taille importante assez vite et se sont rendues entièrement autonomes du point de vue de la conception des produits. Il y a des produits Ford et GM spécifiques à l'Europe et ceci depuis très longtemps. En revanche, si les européens avaient voulu vendre des voitures aux États-Unis, il leur fallait concevoir des modèles spécifiques et cela était très onéreux. Un certain nombre de constructeurs se sont néanmoins lancés et même très tôt (Renault avec la Dauphine) mais ils ont eu un problème de réseau de distribution et même de qualité. La plupart des tentatives de pénétration

du marché américain avec des voitures de conception européenne ont échoué les unes après les autres (Renault, VW, Peugeot, Fiat).

2. Actuellement, en raison de **coûts de production** intéressants, surtout lorsque l'on est allemand, il est intéressant de s'implanter aux États-Unis (Mercedes, BMW). De plus, leur produit a une image particulièrement forte qui fait qu'ils tirent sur eux toute l'image européenne. Les achats des américains se concentrent sur ces deux marques.

### *Hors Triade*

En Argentine, le groupe a été un certain temps actionnaire commun avec Fiat et avait un pouvoir dans l'entreprise. Mais compte tenu de la conjoncture économique très difficile au début des années 80, le groupe était en déficit sur l'Argentine et a donc **décidé de se retirer** de la responsabilité des résultats financiers de la société et de limiter ses risques en vendant simplement des pièces-collections à des groupes d'affaires ayant repris la société argentine (qui ensuite s'est redressée).

Au Nigeria, l'usine a de grosses **difficultés** (sa capacité de production était de 70 000 voitures/an or elle n'en vend que de 5 à 10 000 par an). Peugeot avait misé sur le développement de ce pays (très gros marché - un des plus peuplés d'Afrique avec 100 millions d'habitants -, ressources pétrolières) mais celui-ci n'a pas eu lieu. Par prudence, le groupe n'y envoie des collections que lorsque le paiement est garanti.

## **2. Des capacités de financement limitées et effectuées prioritairement en Europe**

Les constructeurs européens ont une taille honorable au niveau mondial (PSA est le 7<sup>e</sup> constructeur mondial actuellement) mais qui est nettement inférieure à celle de GM-Ford-Toyota. Les ressources pour faire des investissements importants sont quand même limitées lorsqu'on a à faire vivre, en tant que constructeur généraliste, 4 modèles et qu'il faut le remplacer une fois tous les 7-8 ans. Il y a une **charge d'investissement** pour garder ces lignes de produit au niveau européen qui mobilise la majeure partie des ressources disponibles de groupes qui ont à peu près notre taille.

### **D) Perspectives de développement international**

L'objectif déclaré est d'augmenter la part de nos ventes hors Europe et si possible à **25 %**.

#### *Un développement en Amérique Latine et en Asie*

Pour le moment, les marchés asiatiques et d'Amérique latine (en incluant le Mexique) sont prometteurs. Ce sont les **marchés domestiques** qui sont visés. Le marché brésilien par exemple est très important. Ces marchés devraient croître entre 6 et 10 %/an au cours de 15 prochaines années alors que les perspectives de croissance à long terme du marché européen, mis à part cette période de reprise que l'on espère après la crise de 1993, sont de l'ordre de 1,5 %/an.

L'Asie apparaît comme la chasse gardée des Japonais. Le taux de pénétration des Japonais en Asie, hors Japon et hors Chine, varie entre 80 et 95 %. En revanche, PSA est présent en Chine (Canton) : fabrication de pick up et de 505 depuis 1986 au sein d'une joint venture avec la municipalité de Canton (qui a la majorité). De plus, Citroën, dans le Hubay (intérieur sud de la Chine), vient d'inaugurer une usine qui est destinée à produire à terme 150 000 voitures/an. Le groupe n'y a pas la majorité : il s'agit d'une association avec le premier constructeur chinois de camions (Dongfeng Company). Les véhicules utilitaires et industriels représentent les 4/5<sup>e</sup> du marché chinois et cette société a des activités très importantes dans ce domaine.

En Inde, Peugeot s'est associé avec une société pour monter des 309 pour le marché indien essentiellement (participation minoritaire).

En Malaisie, Citroën a passé un accord avec une société (aucune participation, simple contrat d'assistance technique, de fournitures de pièces et composants et de reversement de royalties).

#### *Un intérêt pour le marché américain*

Le marché américain n'a plus de perspective globale de croissance à long terme : 90 % des ménages sont équipés. Mais il y a des **segments de marché** qui se développent encore.

### *Une concurrence japonaise moins redoutée sur les marchés tiers*

Il y a un point très important pour nous dans le cadre d'un déploiement international, c'est la parité du change yen/dollar/DM. La réévaluation du yen de la période 1986-1992 nous a rendu moins inquiets sur la force de la des Japonais sur les pays tiers.

### **III. Les relations avec les fournisseurs**

#### **1. Une forte externalisation**

Dans l'automobile, le constructeur, s'il garde la production des organes principaux (moteurs, boîtes, suspensions) et assure l'assemblage et le montage des voitures, ainsi que la conception et l'engineering de ses propres installations, achète énormément à l'extérieur : les composants représentent à peu près 70 % de son prix de revient.

#### **2. Réduction du nombre des fournisseurs**

Ils sont passés de 1200 à 700 en 7-8 ans avec des contrats à plus long terme avec des fournisseurs préalablement sélectionnés. Il n'y a plus de mise en concurrence systématique de fournisseurs pour la même pièce tous les ans.

#### **3. L'internationalisation**

En Chine, le groupe a réussi à drainer avec lui un certain nombre d'équipementiers. Mais c'est pour leur racheter des pièces qui seront fabriquées en Chine.

### **IV. L'emploi**

#### **A) Évolution des effectifs**

En 1995, le groupe compte 140 000 personnes au total (périmètre constructeur et filiales où PSA a la majorité). 28 000 personnes sont employées à l'étranger, essentiellement en Europe. En 15 ans, les effectifs sont passés de 240 000 à 140 000 personnes.

Evolution des effectifs du groupe PSA par zone géographique (en nombre et en % de l'effectif total, au 31 décembre)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
<b>France</b>						135 000 (81,8)	130 300 (81,1)
<b>Etranger</b>						30 000 (18,2)	30 300 (18,9)
<b>Total</b>	218 000 (100,0)	208 000 (100,0)	203 000 (100,0)	187 500 (100,0)	176 800 (100,0)	165 000 (100,0)	160 600 (100,0)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<b>Europe</b>			148 167 (93,1)	148 828 (95,0)	142 313 (94,4)	136 463 (90,5)	130 070 (93,0)
France	126 300 (79,9)		127 700 (80,3)	127 100 (81,1)	122 650 (81,3)	116 800 (81,3)	112 100 (80,2)
Espagne			13 973 (8,8)	14 238 (9,1)	13 224 (8,8)	13 224 (8,8)	11 953 (8,6)
RU			6 026 (3,8)	7 046 (4,5)	6 028 (4,0)	6 028 (4,0)	5 631 (4,0)
Portugal			468 (0,3)	444 (0,3)	411 (0,3)	411 (0,3)	386 (0,3)
<b>Hors Europe</b>			10 933 (6,9)	7 972 (5,0)	8 487 (5,6)	14 337 (9,5)	9 730 (7,0)
<b>Etranger</b>	31 800 (20,1)		31 400 (19,7)	29 700 (18,9)	28 150 (18,7)	28 150 (18,7)	27 700 (19,8)
<b>Total</b>	158 100 (100,0)		159 100 (100,0)	156 800 (100,0)	150 800 (100,0)	150 800 (100,0)	139 800 (100,0)

Source : calculs à partir des rapports annuels de PSA.

### *Les facteurs explicatifs : automatisation et organisation du travail*

L'automatisation et l'organisation du travail expliquent cette forte réduction des effectifs mais la poursuite de l'automatisation n'est pas programmée, compte tenu des frais de maintenance, d'entretien préventif, etc., l'automatisation était trop poussée du point de vue de la rentabilité. La main d'oeuvre dans les usines robotisées est mieux formée, a une qualification supplémentaire. A Sevelnord, dernier site industriel créé par le groupe, on a recruté des gens extrêmement jeunes, la sélection a été sévère. Or ils considèrent qu'ils sont à des postes qui ne correspondent pas à leur qualification, etc, n'ont pas d'évolution de carrière assurée ce qui peut déclencher certaines frustrations.

#### **B) Politique de recrutement et de qualification**

On continue à diminuer les effectifs dans l'industrie automobile en Europe mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de recrutements compte tenu des départs en retraite.

Parallèlement à la politique d'automatisation des installations, le groupe a mené une politique de requalification de la main d'oeuvre.

#### **C) Gestion des effectifs en faible conjoncture**

Il y a une tendance à la baisse des effectifs mais avec des fluctuations conjoncturelles. En faible conjoncture, comme c'est le cas actuellement :

- baisse du poids des intérimaires;
- flexibilité en ce qui concerne les heures travaillées : réduction des heures travaillées par arrêt des heures supplémentaires et mise en chômage technique. Sans changer les effectifs, le nombre d'heures travaillées peut diminuer jusqu'à 20 %.
- c'est seulement dans un troisième stade que l'on licencie au-delà de ce qui est prévu dans le cadre d'une politique à long terme de réduction des effectifs. Par exemple, en 1993, les plans de réduction d'effectifs ont dû être supérieurs à ceux prévus.

#### **D) Impacts sur l'emploi de la stratégie d'internationalisation**

*Des effets plutôt positifs jusqu'à présent*

Soumis à une concurrence internationale de plus en plus forte, on a dû accélérer nos progrès de productivité (en produit environ 15 voitures par personne et par an), donc cela a eut une incidence sur la rapidité avec laquelle il a fallu diminuer les effectifs. Mais le fait de gagner d'autres marchés nous permet de ralentir la diminution des effectifs en France. On a progressé dans nos ventes de collections à l'étranger et cela bénéficie à l'emploi en France. Pour le moment, le bilan est positif pour l'emploi français. Et pour les tâches d'engineering, pour les tâches immatérielles, le bilan est très positif.

*Des inquiétudes pour l'avenir*

Mais il faut quand même prendre en compte les exigences de ces pays qui souhaitent une contribution positive à leur balance commerciale en poussant les constructeurs à réexporter. De même, progressivement, les pays dans lesquels on produit industriellement intègrent localement de plus en plus de choses. Ainsi, si l'on prend le cas de la Chine, où l'on s'est implanté dans l'espoir de profiter des perspectives de croissance de ce marché, on peut néanmoins se poser des questions sur l'intérêt économique et financier à long terme car le pays qui demande un taux d'intégration local de plus en plus poussé. Pendant au moins une première phase (8-10 ans), on envoie des pièces, des équipements, des équipes d'engineering, etc. Il y a un apport de VA qui vient de la source France. Mais à long terme, il faut être vigilant.

Donc, si dans un premier temps, l'internationalisation est positive, dans une deuxième phase (et l'on ignore quand), cela risque de devenir nul pour l'emploi direct.

*La question des délocalisations*

Il se trouve, et c'est notre pari, que l'on pense que les marchés où l'on s'implante sont suffisamment intéressants dans leur potentiel de développement pour que les réimportations de voitures soient relativement limitées. Mais il peut y avoir une sorte de délocalisation indirecte.



Actuellement, on vend peu en Asie mais on vend des voitures montées en Europe. Il n'est pas impossible qu'on produise en Asie pour réexporter vers les marchés voisins du centre de production asiatique. On pourrait à ce moment là, pour au moins certains modèles, les vendre à partir d'une usine asiatique. De même, vendre des modèles dans un pays d'Amérique du sud à partir d'une autre unité d'Amérique du sud.

Par contre, il existe de nombreux freins à une politique systématique de réimportations sur l'Europe de voitures qui seraient fabriquées dans les pays à coûts nettement inférieurs. Les coûts de main d'oeuvre européens sont supérieurs à ceux d'Asie, d'Amérique latine, des PECO mais la productivité européenne est supérieure. Et il faut ajouter les coûts de transport. De plus, l'éloignement fait qu'il est assez difficile de programmer des plans de production dans une usine très éloignée pour approvisionner un marché européen. L'automobile est également un produit très complexe et ce sont souvent des produits qui nécessitent une adaptation aux goûts des acheteurs. Enfin, on ne décide pas de changer d'affectation de modèles facilement. Un modèle est en production pendant 7-8 ans. Il faut préciser aussi que dans le domaine des organes mécaniques, les machines sont en place pour des périodes entre 15 et 20 ans. L'industrie automobile est à la fois une industrie de main d'oeuvre (environ 20 % du prix de revient) et une industrie lourde. Il y a une certaine rigidité qui fait qu'on ne délocalise pas facilement. Les Japonais ont réussi à le faire aux États-Unis mais une partie de la décision d'implanter des transplants industriels aux États-Unis était liée à des conflits commerciaux latents. Le Japon a dû composer (implantation plutôt qu'exportation). Cela a été un peu la même chose pour les implantations japonaises en Europe, qui pour le moment n'ont pas encore vraiment démontré leur rentabilité par rapport aux constructeurs européens.

### Conclusion

L'industrie automobile européenne a connu dans le passé une baisse de ses effectifs et continue à les réduire. On est dans une compétition mondiale serrée. On avait très peur des Japonais mais la CEE a signé un accord en 1991 qui limite la progression possible des import japonaises jusqu'en 1999, laissant le temps aux européens d'améliorer à une cadence encore supérieure leur productivité pour rattraper celle des japonais. La réévaluation du yen depuis cette date rend la compétition plus loyale. On a encore des écarts de productivité physique avec les Japonais mais ils se réduisent. Par contre on craint aujourd'hui les Coréens. Au taux de change du yuan actuel, le prix d'une voiture vendue hors taxes en Europe est de 30 à 35 % supérieur au prix auquel elle est vendue hors taxe en Corée. On a affaire à des constructeurs qui ont un avantage de coût de 30 à 35 % par rapport au nôtre et dont la qualité s'améliore de jour en jour. Les prix pratiqués par les coréens sur le marché européen leur permettent de prendre des parts de marché et leur donnent une rentabilité qui leur permet d'investir commercialement en achetant des réseaux, etc.

**Nous sommes donc condamnés à poursuivre nos progrès de productivité.** Ceux-ci sont obtenus :

- par rationalisation des usines (certaines usines mécaniques ont disparu) et par reconcentration sur des sites plus modernes et plus importants. Il y a un effet de structure qui améliore la productivité globale de l'ensemble des sites industriels du groupe;
- par un effort particulier au niveau de la conception des modèles pour simplifier les opérations de montage et améliorer ainsi les coûts de fabrication : on associe le personnel de production au moment de la préparation du dessin du modèle;
- par la politique d'automatisation (mais on en voit les limites actuellement et il est difficile d'aller beaucoup plus loin dans le degré de robotisation) associée à une politique de requalification de la main d'oeuvre. Mais il y a des difficultés liées la forte ancienneté de certains ouvriers. On a encore des usines dans lesquelles l'âge moyen est relativement élevé (dans les usines japonaises : 28-30 ans, chez PSA : 42-47 ans dans les usines les plus anciennes). Par contre, la main d'oeuvre est très jeune dans la nouvelle usine de Sevelnord. Il faut prendre en compte le passé qui fait qu'on ne peut du jour au lendemain améliorer la productivité de la main d'oeuvre.

Nos problèmes ont été importants mais certains de ces problèmes sont derrière nous (par rapport à l'Allemagne qui a des problèmes de coûts de production : énormes réductions d'effectif prévues, délocalisations). Les marchés automobiles sont de plus en plus cycliques ce qui nous pose de nouveaux problèmes, mais on pense que l'on devrait continuer à faire des progrès de productivité au cours des prochaines années.

## Etude de cas n° 2. Renault

Cette étude de cas a été réalisée en exploitant les rapports annuels et les bilans sociaux du groupe Renault et à partir d'entretiens réalisés en février 1996 avec des responsables du groupe Renault.

### I. Présentation du groupe

#### A) Les activités du groupe

**La composition du groupe a été modifiée début 1996 : la branche entreprises industrielles a été rattachée à la branche automobile pour des raisons de simplification (activités essentiellement liées à l'automobile à l'exception des machines agricoles mais qui partagent une usine avec l'automobile). Le groupe se compose donc aujourd'hui de 3 branches : automobile, poids lourds, finances.**

**1. branche automobile** (vocation historique du groupe). Conception, fabrication et commercialisation de véhicules particuliers (VP) et utilitaires (VU) et des pièces de rechange. Renault, constructeur généraliste, est présent sur tous les segments du marchés des VP et du marché des VU (fourgons et fourgonnettes).

**. branche Entreprises industrielles :**

- machinisme agricole (Renault Agriculture) : fabrication et commercialisation de tracteurs agricoles (70 % des ventes sont réalisées en France).
- produits industriels (étude et réalisation de roulements - Société Nouvelle de Roulements S.N.R.) (20 % du marché français)
- biens d'équipement : systèmes automatisés d'usinage et d'assemblage, montage final (Renault Automation), étude et réalisation d'outils d'emboutissage (Chausson Outillage).
- transport (Compagnie d'Affrètement et de Transport C.A.T.) : support logistique nécessaire à l'acheminement et à la distribution des véhicules Renault.

**2. branche véhicules industriels** (R.V.I. et filiales). Conception, fabrication et commercialisation de véhicules industriels Gamme élargie qui couvre l'ensemble des besoins du transport routier de marchandises et de personnes (camions, autocars, autobus, véhicules militaires et véhicules spéciaux).

**3. branche financière** : les activités des sociétés financières et de services du Groupe Renault recouvrent 5 grands secteurs, pilotés par une société holding : la Compagnie Financière Renault (CFR).

- Financement des ventes et services liés à l'automobile : Groupe Renault Crédit International (RCI). RCI assure en France et en Europe le financement des ventes de véhicules à la clientèle et au réseau des concessionnaires (leader dans le domaine du crédit auto en Europe).
- Gestion de la trésorerie du Groupe Renault : SFF (Société Financière et Foncière), Renault Finance, Cifiren.
- Financement d'investissements immobiliers et informatiques : Siam, Sicofram, Si Epône, Sofimin.
- Commerce international : Sodéchanges (participation).
- Gestion des participations financières : Compagnie Financière Renault (CFR). (regroupe les 40 sociétés à caractère financier du groupe).

Au niveau du métier, la conception, l'industrialisation, la commercialisation, les cadences (gros camions : 50/jour) sont différentes. Mais au niveau amont et aval (politique de recherche, de représentation, de personnel), il y a des **synergies**. La branche financière est au service du développement des deux autres branches en gérant les opérations financières à 3 niveaux : entreprises, commerce de gros (concessionnaires) et commerce de détail (clients). Cela se traduit par le fait que RVI a une autonomie en elle-même .

#### B) L'organisation divisionnelle

Pour l'automobile, l'organisation fondamentale est représentée par la composition du comité exécutif, soit 7 personnes : le PDG, 3 opérationnels (l'opérationnel techniques industrielles de l'automobile, l'opérationnel commercial de l'automobile, l'opérationnel qui a la responsabilité de RVI) et 3 fonctionnels (finances, administration et personnel, fonctions plans-produits-projets). Ensuite, ces personnes ont un rôle de **parrainage par zone géographique mondiale** : Asie,

Amérique Latine, Afrique-Moyen Orient, Europe de l'Est et ex-URSS, pays OCDE, la présidence contrôlant la totalité.

La vraie chaîne de responsabilité globale est au niveau des **branches**. Dans la branche, l'organisation se fait par **métiers** (acheteurs, commerçants, concepteurs, industriels, etc.), étant entendu que le groupe a mis en place des organisations transversales et la plus importante étant les **directions de projets** pour le développement des nouveaux produits. C'est fondamentalement une organisation de branches et de métiers. L'individu est dans l'automobile et appartient au bureau d'études. Par ailleurs, il est dans le projet transversal x.

Cette organisation par projets date de **1988**. Elle vise, étant donné les progrès à faire en matière de qualité, de délais, de compétitivité, à donner la responsabilité à une personne, entourée d'une petite équipe, de faire un véhicule, une boîte de vitesse. Cela vise à accélérer la coordination et la coopération entre les différents métiers qui travaillaient avant de manière séquentielle, à supprimer les allers et retours, les pertes de temps. C'est une grande révolution dans l'entreprise. La **gestion par projets** est une tendance dans l'automobile mais c'est un point sur lequel le groupe est bon. L'archétype c'est la Twingo (15 pers sur le projet, dans tous les métiers).

### C) Le processus décisionnel

Il y a deux types de filiales :

- **2 filiales de tête (RVI et RCI - Renault Crédit International - qui gère la partie crédit de la branche financière)** : elles ont un degré d'autonomie assez fort. Par exemple, RVI a le choix assez libre de ses équipementiers.

- dans une branche donnée, le degré des filiales varie en fonction des spécificités de marchés. Par exemple, Mack Trucks a un degré d'autonomie encore assez fort lié à son éloignement (monde différent, règles différentes, etc.) et au fait que la marque est différente. Les autres filiales sont des **filiales d'exécution** (usines, filiales commerciales). Elles ont certaines responsabilités (rapports sociaux avec le personnel), mais aucune en matière de conception de produits et faible en matière d'investissements. Le **choix des équipementiers est centralisé** à la direction des achats. Mais la direction des achats donne des **délégations pour un certain nombre d'achats**. Elle délègue par catégories de famille et par seuil de marché. Par exemple, les achats publicitaires sont délégués à la direction commerciale, les achats de matériel informatique sont délégués à la direction de l'informatique, les achats de formation à la direction du personnel. Mais la direction des achats a la responsabilité finale. Elle définit les règles déontologiques jusqu'aux règles de délais de paiement, etc. A l'étranger, il y a des délégations mais moins que dans d'autres sociétés. **L'automobile est très centralisée, très intégrée par nature**: il s'agit d'un **mono-métier avec un centre de profit unique**. Ce n'est pas comme chez Pechiney, par exemple, où il y a des dizaines de métiers, que l'on peut organiser en business units.

## II. Le déploiement mondial du groupe

### A) Historique de l'internationalisation du groupe

Après la seconde guerre mondiale, le problème de Renault n'était pas celui des exportations mais de la reconstruction et du lancement de véhicules pour la motorisation de la France. Il y a eu ensuite plusieurs étapes en termes d'internationalisation :

- la première est assez lointaine : en 1955-56, les Etats-Unis. Le premier marché d'exportation de Renault à cette époque était les États-Unis (ventes de 4 Chevaux et de Dauphines par imitation, en l'occurrence de VW et de sa Coccinelle). Mais le groupe a eu des problèmes liés notamment à l'insuffisance de réseaux. Renault a également fabriqué et vendu la 4 Chevaux au Japon (usine Hino, qui est maintenant le fabricant de poids lourds de Toyota).

- seconde étape avec le **Marché Commun** en 1958 au moment où les ventes aux États-Unis atteignaient un sommet et où le groupe voyait qu'elles allaient s'effondrer. Renault a décidé de jouer à fond la carte de l'Europe, soit en **exportation directe** (Italie, Allemagne, R-U), soit avec une **implantation industrielle** quand cela était nécessaire (cas typique de l'Espagne : pays fermé mais qui paraissait être un pays d'avenir et qui exigeait une implantation industrielle pour vendre sur son marché).

- troisième étape à partir du milieu des années 60 : les **pays tiers hors Europe occidentale** qui paraissaient prometteurs. Renault a fait une première internationalisation, au sens hors Europe, avec le Mexique, l'Argentine, la Roumanie, la Russie (assistance technique). Cette vague d'internationalisation a culminé avec le retour aux États-Unis et American Motors. Mais en 1984,

Renault a failli disparaître. Le plan de redressement, mis en place a eu des aspects brutaux et directs : **priorité absolue au redressement financier, à la diminution des coûts** (le groupe a lancé dans les différents pays, en France comme en Espagne, des plans sociaux) et **à l'Europe**. Ce qui veut dire que, sauf exceptions (camions Mack aux États-Unis, Turquie, désengagement financier en passant minoritaire en Argentine avec un partenaire financier local et en Colombie avec un partenaire financier local et avec Toyota), tout ce qui n'était pas Europe occidentale a été fermé, mis en sommeil, non développé, etc. Par contre, ce qui était européen a été renforcé. Il y a eu ensuite l'épisode Volvo.

Au total, 3 étapes d'internationalisation : une anecdotique (États-Unis., Japon) ; une vraie européanisation avec le Marché Commun ; une internationalisation hors Europe qui, pour l'essentiel, a été interrompue par le plan de restructuration nécessaire due à la faillite de fait de Renault en 84-85. C'était une **stratégie volontaire de concentration sur l'Europe** (nécessité de survie liée à des considérations de coûts).

## B) Le dispositif industriel du groupe en Europe

### 1. Une stratégie d'intégration à l'échelle européenne

Au niveau de l'UE, le groupe a un parc d'usines. A l'époque du plan de redressement, Renault a choisi celles à garder et celles à renforcer. L'UE est un parc de sourcing pour les ventes du groupe en Europe. Ces usines sont d'abord en **France**, puis en **Espagne** (Renault un très grand industriel espagnol), en **Belgique** et au **Portugal**. La **Slovénie** est considérée comme faisant partie du parc des usines européennes par anticipation (demain, la Sloveinie, comme d'autres PECO, auront rejoint l'Europe). Ces usines de carrosserie-montage, de mécanique sont interreliées entre elles par une **stratégie industrielle européenne**. Renault a un **dispositif intégré de sourcing**. Par exemple, le groupe a une boîte de vitesse de base (6000/jour). La capacité est répartie à peu près moitié/moitié entre deux usines (une à Cléon près de Rouen, l'autre à Séville). Renault essaie de monter les boîtes fabriquées à Séville sur les véhicules fabriqués à Valladolid mais fondamentalement le problème est celui de l'optimisation des capacités de production de boîtes de vitesse.

#### *Les motivations de l'implantation en Slovénie*

La localisation en Slovénie s'est faite à l'époque de la Yougoslavie. Renault avait estimé qu'il y avait un marché et, à l'époque, pour atteindre ces marchés, il fallait être industriel. Renault a eu une certaine chance car il s'est implanté en Slovénie (VW a son usine à Sarajevo). Cette usine intéresse beaucoup le groupe par rapport au développement des marchés des pays d'Europe centrale et orientale. Renault l'a modernisée et elle est actuellement au niveau européen.

### 2. Une mise en concurrence des usines européennes

Au niveau européen, **les usines sont mises en concurrence** entre elles, y compris pour la localisation des produits futurs. Renault a un schéma industriel avec des **usines mono-produits** (Douai) mais avec aussi des **usines ponts** (2 produits). Par exemple, la Mégane est fabriquée à Douai (usine pilote dédiée) et en Belgique et en Espagne (Palencia) (elle sera également fabriquée en Turquie et au Brésil mais ces deux usines ne sont pas mises en concurrence). Les usines sont suivies au niveau de la qualité. Les usines ont des **retours clients** et ceux-ci sont communiqués au niveau de la chaîne depuis 3 ou 4 ans. S'il y a un problème d'ajustement du volant, la personne qui fait cette opération aura la statistique des retours-clientèle de son poste. C'est une **responsabilisation directe**. Actuellement, sur l'ensemble des usines en carrosserie-montage, les meilleures usines sur les couples qualité-productivité, sont **Douai et Palencia** à égalité (on peut très bien les comparer car elles fabriquent le même véhicule - la Megane)). Lorsque Renault se compare avec les autres constructeurs, avec le système IMVP, l'usine de référence est Douai. Ceci dit, l'usine qui a fait le plus de progrès, c'est Flins.

### 3. Comment s'opèrent les choix de restructuration en Europe ?

Renault a une **responsabilité nationale dans tous les pays** où il est implanté. En Espagne, il est la 5<sup>e</sup> ou 6<sup>e</sup> entreprise espagnole. Si Renault licencie, il est immédiatement convoqué par les pouvoirs publics au plus haut niveau. Néanmoins, le cas s'est produit entre 1985 et 1988-89. Cela a été une restructuration fondée sur les **coûts** et il y a eu des efforts à faire en France, en Espagne. Actuellement, le groupe a un **problème au Portugal**. L'usine de carrosserie-montage n'est pas en

cadence. Dans l'automobile, un des points fondamentaux est l'effet de cadence. Pour avoir une usine de véhicules efficace, il faut être aux environs de 900/jour, pour avoir une usine de moteurs efficace, il faut être aux environs de 2000-2500 moteurs/jour. Pour les boîtes de vitesse, 3000-3500/jour. Les différences dans la courbe d'effet cadence sont telles qu'elles effacent les différences de salaires et autres, à condition qu'elles ne soient pas énormes (mais même dans l'UE, où les différences sont fortes, elles sont effacées). Donc la première des logiques industrielles dans l'automobile est d'avoir des outils industriels au niveau de la cadence optimale, qui elle est mondiale. Cela s'est imposé par le métier. Au Portugal, l'usine a une capacité maximale de 250 véhicules/jour. Elle n'est pas en cadence et Renault n'a pas besoin de capacité.

#### 4. Un groupe qui reste de culture française

Par contre, au niveau de la gestion et de la culture de l'entreprise, Renault n'est pas encore européen en terme de nationalité. Il reste un groupe français. Il est même encore plus français qu'europpéen par rapport à d'autres entreprises. Les Français ont moins réparti leur production dans l'ensemble de l'Europe. En fait, les entreprises les plus européennes ne sont pas à capital européen. Ce sont GM-Opel (Allemagne, R-U, Portugal, Pays-Bas, Belgique) et Ford.

Le groupe a néanmoins le souci d'adapter les logiques en matière d'organisation du travail, de politique industrielle, de qualité. En Slovénie, Renault essaie de prendre en compte l'histoire, la culture, le mode de fonctionnement de ces pays pour adapter ses méthodes, ses modes d'organisation, ses procédures aux différents pays qui composent le périmètre. Une chose mise au point en France n'est pas forcément adaptable telle quelle en Espagne, en Slovénie.

### C) La stratégie de développement international

#### 1. Les axes prioritaires

##### *Un renforcement de l'assise européenne*

Ce sont les unités françaises qui ont bénéficié des investissements les plus importants. Une grande partie des investissements se fait à l'occasion de nouveaux produits. De toute manière, installer un nouveau produit rompt le rythme de l'usine, alors autant en profiter pour faire une modernisation. Par exemple, la sortie de la Mégane, au milieu de l'année dernière a été le signal d'importants investissements sur l'usine de Douai. Douai va lancer une autre version de la Mégane à la mi-1996 (mono-corps); là aussi il y a un flux sur Douai. Dans deux ans, elle en lancera moins, le flux sera moins important car il aura été fait. En carrosserie-montage, les usines clé sont le triangle Douai-Flins-Sandouville, auquel s'ajoute pour la fabrication des petits VU (et sous forme de filiale) Maubeuge. Des investissements importants ont également été réalisés dans les usines espagnoles (Valladolid et Palencia) et dans l'usine de Slovénie (Revoz).

Mais pour l'automobile, la priorité n° 1 est l'Europe élargie. D'une manière ou d'une autre, il va se créer un "marché commun" de 30 pays (Est, Sud-est, Méditerranée). La Pologne, la Slovénie, la Turquie, Israël, le Maroc feront partie de l'espace économique européen. Donc, outre maintenir sa position dans l'Europe occidentale d'aujourd'hui, Renault veut la développer dans les pays de la nouvelle Europe.

##### *La conquête des marchés émergents*

La seconde priorité est l'Amérique Latine (Mercosur). La troisième priorité (mais Renault commence à arriver à des limites en termes de moyens) est de commencer des affaires, de moindre importance dans d'autres pays : Asie, ex-URSS (Russie), pays aujourd'hui dans des situations difficiles mais dont le réveil n'est pas impossible (Iran, Algérie, Irak, Égypte). En Asie, le groupe a une petite présence, des projets mais cela prendra énormément de temps. Depuis la fin des années 80 et jusqu'à il y a encore 1 ou 2 ans, Renault n'avait pas les moyens de s'en occuper. Il commence seulement. C'est un peu tard par rapport aux autres et cela prendra du temps.

##### *Un retour aux États-Unis exclu*

Le groupe ne peut pas envisager de revenir aux États-Unis. La masse d'argent nécessaire est au-delà de ses moyens. Une grande partie de l'investissement aux États-Unis concerne la partie réseaux de distribution. Et une alliance est inenvisageable. Personne ne fera le cadeau d'une

alliance. Les coopérations industrielles (boîte de vitesse automatique) entre groupes automobiles sont possibles sur des sujets limités, mais dès que l'on touche à des coeurs de business, c'est différent. Les firmes japonaises ont eu des alliances avec des firmes américaines pour la distribution mais les Américains avaient besoin de ce type de produits. Les japonais ont bien joué.

## 2. Perspectives pour l'emploi

La position de Renault est simple. Essayer de maintenir au maximum de l'activité en France et de voir quels sont les marchés qu'il peut obtenir et tenir avec cette activité française. Ensuite, de voir comment desservir les marchés nouveaux. Ce qui s'observe actuellement, c'est que, **pour les marchés nouveaux, le sourcing européen n'est pas compétitif** et que, de toute manière, **dès qu'un pays est important, il exige que pour vendre chez lui, il faut produire chez lui**. L'exemple typique que Renault vit en ce moment, c'est le Brésil. Pour des raisons de proximité, d'habitude, de connaissance des marchés, l'Amérique latine lui paraît un marché intéressant. Le groupe a des positions en Argentine et en Colombie. L'ensemble a évolué (Mercosur). Il est clair que pour être présent dans cette zone, il faut être présent au Brésil. Renault a importé 15 000 voitures cette année (moitié d'Argentine, moitié de France). Pour aller au-delà, il faut être industriel brésilien. Est-ce que c'est une délocalisation ? En aucune manière. Si Renault reste en tant qu'exportateur, il vendra 7500 à 10 000 voitures. Il les vendra toujours, en jouant sur l'Argentine compte tenu du Mercosur et de l'Europe, car en s'installant au Brésil, Renault ne va pas fabriquer toute la gamme (pour commencer la gamme Mégane). De plus, pour commencer au Brésil, Renault ne va pas faire une usine-tournevis, Il doit s'intégrer au niveau local (le contenu local est rediscuté en ce moment. C'est un sujet brûlant entre le Brésil et l'Argentine mais il faut être à 60-70 % sur l'ensemble Mercosur). Par contre, tout ce qui est travail de conception, de soft, etc. se fera en France. Est-ce que dans 10-15-20 ans, une partie de ce travail ne sera pas faite au Brésil. Peut-être. Mais dans l'immédiat, il est fait ici.

Le groupe n'exclut pas la possibilité de réimporter plus tard du Brésil. Il se peut qu'il soit amené à fabriquer pour des raisons de cadence en **monosourcing mondial** telle ou telle version au Brésil, si le marché essentiel est dans ces pays. C'est un jeu global.

### *La question des délocalisations*

La main d'oeuvre représente 10/12 % du PRF (prix revient fabrication). Cela peut jouer dans le futur mais il n'y aura pas beaucoup d'usines nouvelles. La prochaine usine Renault est celle du Brésil. Les salaires y sont très bas, mais Renault s'est implanté pour **attaquer le marché brésilien**. De plus, les usines d'automobiles ne se bougent pas tellement, les investissements sont lourds, etc. Il est également peu probable que le groupe réduise les capacités de production en France et en Europe. Une fois que de tels actifs sont en place, les usines doivent tourner, car il faut amortir.

## III. Les relations avec les fournisseurs

Origine des achats réalisés par Renault en 1994 :
France : 74,6 %
Espagne + Portugal : 12,3
Allemagne : 5,9
Italie : 2,5
Reste de l'Europe : 3,1
Reste du monde : 1,6

### A) Décomposition du prix de vente hors taxes client

Les services ne sont pas dans le PRF (prix revient fabrication) mais dans les frais de structure. Le prix de vente hors taxes client se décompose comme suit : 25-30 % de coûts de distribution (marge du concessionnaire, moyens commerciaux y compris publicité, frais de la filiale, frais de garantie); 35 % d'achats; 10 % de valeur de transformation; 5 % de logistique (poste qui croît très vite) ; plus de 10 % d'amortissement du ticket d'entrée (en soft, c'est-à-dire la conception et les dépenses d'études, et en hard, c'est-à-dire l'amortissement des investissements, des machines); le reste couvre les frais généraux et les profits. **Les deux premiers postes sont donc les achats et la distribution (amont et aval). Le poste valeur de transformation diminue sans cesse du fait de l'automatisation. Il y a une répartition très différente de la chaîne de valeur qui se fait.**

## B) Composition des achats

### 1. Matières premières et biens d'équipements

#### 2. Une politique des achats qui s'est profondément modifiée au niveau des équipementiers

La politique d'achats au niveau du dispositif européen est une politique centralisée mais elle a énormément changé dans l'automobile depuis 5-10 ans, car, maintenant, les équipementiers sont mondialisés (ils sont beaucoup plus mondialisés que les constructeurs) et sont associés à la conception d'une fonction, voire plus. Renault n'achète plus, il travaille avec eux la fonction : Renault en a entre 17 et 35 dans une voiture, soit une trentaine en moyenne. Pour chaque fonction, il y a 3 à 5 équipementiers au niveau mondial. Cela fait donc :  $4 \times 30 = 120$  équipementiers élémentaires. En fait, il y en a moins de 120 car ils se regroupent entre eux. L'équipementier idéal est celui qui maîtrise 3 à 5 de ces fonctions. Avant Renault concevait la fonction et achetait les éléments à des sous-traitants. Maintenant, il donne la conception, la fabrication et le suivi de cette fonction à un équipementier de premier rang.

La décision fondamentale pour un équipementier se prend donc entre les ingénieurs du bureau d'études et les achats. Ce n'est pas une décision purement achats mais technico-économique. Par exemple, Renault veut acheter des sièges pour un véhicule qui sera lancé dans 3 ans. Ils sont affectés dès maintenant à un équipementier. Renault lui demandera de les concevoir, de mettre en place les process, d'être en temps réel avec le groupe de manière qu'il n'y ait aucun stock (en même temps que la voiture est lancée sur la chaîne, Renault lance les sièges chez lui pour qu'ils arrivent en juste-à-temps sur la chaîne). Le groupe lui demande d'avoir une usine de montage final de ses sièges à 20-30 km de l'usine (pas trop près mais pas trop loin pour le juste-à-temps). Les équipementiers de premier rang, qui sont de grands spécialistes mondiaux, ont eux-mêmes des fournisseurs de second rang, etc. Comment il s'organisera, Renault l'ignore. Où il achète ses éléments, Renault l'ignore. Ce sont des partenaires, ce qui pose des problèmes au groupe car le rapport de force a changé. Quand les équipementiers étaient des sous-traitants, le rapport de force était à sens unique. Le rapport de force est beaucoup plus égalitaire (Siemens, ATT, etc.). Renault traite avec des entreprises qui ont sa taille. Mais le groupe est passé d'environ 1000 équipementiers à moins de 300 et veut encore resserrer.

Plus le constructeur associe les équipementiers à l'architecture et au développement des fonctions, plus le choix repose sur des critères de prix mais aussi sur des critères de qualité technique et d'évaluation de qualité du fournisseur, y compris dans sa capacité à développer, à co-concevoir. Cependant, l'équipementier a une capacité de proposition. Il peut dire au constructeur que le cahier des charges sur lequel il est consulté n'est pas bon, qu'il peut proposer quelque chose de mieux, de moins cher, etc. Les capacités d'innovation ne sont pas uniquement chez les constructeurs.

#### 3. Les fournisseurs

Les fournisseurs sont moins suivis car, d'un point de vue gestion, cela intéresse moins Renault. Mais il est possible d'imaginer que le groupe, non seulement achète à un fournisseur de la peinture, mais de la peinture pour la voiture et que Renault lui demande d'investir dans la cabine de peinture. Au lieu d'acheter de la peinture, Renault achète au fournisseur le fait qu'il lui donne une voiture non peinte et que celui-ci rende une voiture peinte dans l'usine.

*Au total, les constructeurs ne risquent-ils pas de devenir de simples assembleurs ?*

C'est un grand débat actuellement. C'est la question de la VA. Il est sûr que les constructeurs vont garder la conception, l'assemblage, la gestion de la commercialisation en gros et l'ingénierie financière.

#### 4. Les services

Le groupe achète aussi beaucoup de services et le plus gros poste de service est la publicité. Renault est dans les 5 premiers annonceurs.

## IV. L'emploi

### A) L'emploi direct

Evolution des effectifs du groupe Renault par zone géographique (en nombre et en % de l'effectif total, au 31 décembre)

	1983	1984	1985	1986	1987	1988
<b>France</b>					127 526 (67,5)	119 982 (67,2)
<b>Etranger</b>					61 410 (32,5)	58 683 (32,8)
<b>Total</b>	219 000 (100,0)	213 700 (100,0)	193 069 (100,0)	182 448 (100,0)	188 936 (100,0)	178 665 (100,0)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<b>France</b>	117 720 (67,4)	114 768 (72,9)	107 785 (73,2)	104 243 (71,1)	100 704 (72,0)	98 297 (71,1)
<b>Etranger</b>	56 853 (32,6)	42 610 (27,1)	39 400 (26,8)	42 361 (28,9)	39 228 (28,0)	39 982 (28,9)
<b>Europe</b>	(88,6)	(94,1)	(94,5)	(91,5)	(91,3)	(92,5)
Autres UE	36 517 (20,9)	32 806 (20,8)	30 765 (20,9)	29 330 (20,0)	26 303 (18,8)	26 222 (19,0)
(Espagne)						11 406 (8,2)
(Portugal)						1 913 (1,4)
(Belgique)	3 553 (2,0)	3 542 (2,3)	3 531 (2,4)	3 506 (2,4)	3 503 (2,5)	3 357 (2,4)
Autres Europe	539 (0,3)	511 (0,3)	530 (0,4)	543 (0,4)	552 (0,4)	3 396 (2,4)
(Slovénie)						2 398 (1,7)
<b>Hors Europe</b>	19 797 (11,4)	9 293 (5,9)	8 105 (5,5)	12 488 (8,5)	12 174 (8,7)	10 364 (7,5)
Amérique Nord		6 429 (4,1)	5 424 (3,7)	5 395 (3,7)	5 202 (3,7)	5763 (4,2)
Amérique latine						9 970 (7,2)
Turquie						3 724 (2,7)
Maroc						279 (0,2)
Asie						878 (0,6)
<b>Total</b>	174 573 (100,0)	157 378 (100,0)	147 185 (100,0)	146 604 (100,0)	139 932 (100,0)	138 279 (100,0)

Source : calculs à partir des rapports annuels de Renault.

#### 1. Une forte réduction des effectifs à la production

##### *La gestion des réductions d'emplois*

Cela se fait beaucoup par **pré-retraite**. Il y a aussi des sorties qui ne sont pas spécifiquement liées à des mesures d'âges. Il y a effectivement des dispositifs d'aides à la création d'entreprises, d'aides au reclassement mises en place en relation avec les pouvoirs publics, l'ANPE (à Billiancourt, la totalité des opérateurs a été reclassée). Il peut aussi arriver de reclasser du personnel chez les équipementiers mais c'est difficile car il y a un écart de salaire.

##### *Les facteurs explicatifs*

La **productivité**. L'automobile est une industrie de biens de consommation. Il faut faire 7 % de productivité/an. La croissance est ce qu'elle est, ce qui donne l'effort à faire en matière de personnel. L'objectif est de 7 %. Cela n'est pas fait tous les ans. Le groupe tient des tendances de 5 à 6 %.

Renault a deux indicateurs :

- indicateur en usine qui est un temps standard mesuré selon une méthode internationale qui est la méthode IMVP (méthode mise au point par Harvard pour les comparaisons internationales sorties en 1988. Cf. *La machine qui a changé le monde*). On obtient le nombre d'heures nécessaire pour



fabriquer un véhicule. L'entreprise se fixe un nombre de  $x$  heures IMVP sur un véhicule et qui lui permet de se mesurer par rapport aux autres en termes de productivité du dispositif de fabrication. - Renault a aussi des indicateurs sur les personnes qui travaillent sur les autres fonctions en dehors des usines : nombre de véhicules par tête au niveau global, comparaison des fonctions tertiaires (bureau d'études, etc.). Certains sont dans le rapport annuel (CA par salarié, production et effectif). Mais c'est de la **productivité apparente**.

La productivité résulte aussi de la **qualité**. Faire de la qualité, c'est faire bien la première fois. Donc faire de la qualité, c'est faire de la productivité. Il n'y a plus de contrôleurs de qualité dans les usines. La qualité est faite par l'opérateur.

En ce qui concerne l'automatisation, Renault essaie de faire des équilibres automatisation-hommes différents. Une **automatisation trop élevée n'est pas l'optimum**. 70-75 % sont des taux d'optimisation optimaux estimés après beaucoup de tâtonnements.

## 2. Les salaires

Au niveau des cadres, le niveau est à peu près le même que celui de PSA. Mais au niveau du personnel d'exécution, Renault est à un peu plus de **10 % au-dessus de PSA**, simplement pour une **raison historique** : les salaires de personnel ouvrier de Peugeot sont basés sur des salaires provinciaux (Sochaux-Mulhouse). Les salaires de Renault en province sont basés sur des salaires de la région parisienne. Il y a eu un phénomène de contagion.

Il y a également des primes d'intéressement à la fois aux **résultats** de l'entreprise, des établissements et, dans un certain nombre de cas, des primes qui sont liées, par exemple, à l'activité de **suggestion**, aux innovations proposées par les opérateurs. L'opérateur touche une prime en fonction de la qualité de l'idée, des gains réalisés.

### Participation financière :

- **Montant global de la réserve de participation** : aucun versement n'a été effectué à la réserve de participation au titre des exercices 92, 93 et 94.
- **Part du capital détenu par les salariés grâce à un système de participation** (participation aux résultats, intéressement, actionnariat) :  
1992 : 0,26 %  
1993 : 0,24 %  
1994 : 2,73 %
- **Intéressement aux performances** : au titre des performances et en fonction des divers accords d'établissement, il a été distribué une moyenne de 3 142 F par bénéficiaire au cours de l'année 1994.

Source : Renault.

## 3. La politique de montée en qualification

Renault est en avance. Le groupe a fait beaucoup de **formation interne** (environ **5 % de la masse salariale**). Il est un des constructeurs qui fait le plus d'efforts en matière de formation par rapport aux caractéristiques du personnel. On retrouve ce **même effort de formation dans les filiales à l'étranger**. En Espagne, c'est un peu moins, mais c'est en train de monter (4-4,5 %). En Slovénie, l'effort assez important aussi mais c'est une filiale où les opérateurs ont un niveau de qualification général plus élevé qu'en France.

La formation vise les opérateurs quand c'est nécessaire et l'encadrement. C'est une politique très affirmée d'organisation du travail, avec des **unités élémentaires de travail**, fondées sur le rôle du premier niveau d'encadrement et sur la responsabilisation de plus en plus forte des opérateurs.

Il arrive au groupe de faire appel à des organismes extérieurs, avec un cahier des charges précis, mais Renault garde le contrôle de la formation.

	1992	1993	1994
Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue (maison-mère)	4,80	5,14	5,23

Source : Renault.

Nombre de stagiaires - effectifs formés - (maison-mère)

	1992	1993	1994
APR	14 473	15 157	15 994
ETAM	15 787	16 265	17 781
IC	3 662	3 720	3 828
Total	33 922	35 142	37 603

Source : Renault.

Ventilation des stagiaires par âge (maison-mère)

	1992	1993	1994
Moins de 25 ans	611	1 019	1 128
25-34 ans	6 905	7 298	7 354
35-44 ans	15 123	14 329	15 064
45 ans et plus	11 350	12 582	14 093

Source : Renault.

#### 4. La politique de recrutement

*Des embauches essentiellement dans les domaines technique, d'ingénierie et commercial*

Le développement d'emplois relatifs se fait plutôt dans les **domaines techniques et d'ingénierie** (bureaux d'études, dessinateurs) et dans le **domaine commercial**.

*Et qui visent à rééquilibrer la pyramide des âges*

Ce qui marque aussi fortement l'emploi, c'est le **vieillessement**. Renault développe tout ce qui concerne l'**ergonomie des postes de travail**, dès le stade de la conception du produit et du process. Le groupe a des ingénieurs socio-techniques dans les projets qui sont en charge de faire des analyses de postes, des caractéristiques des personnels, d'adapter autant que faire se peut le système industriel, les installations aux caractéristiques du personnel (le système industriel n'ayant pas non plus une flexibilité totale). Dans ce domaine, Renault a une certaine avance en matière de gestion du vieillissement. Mais c'est un phénomène qui est général et qui commence à toucher de plus en plus d'autres pays (Allemagne). D'autres constructeurs semblent moins préparés à cette tendance générale. Ce qui va avec ce vieillissement de la population, c'est aussi l'**accroissement d'une population à aptitude réduite**.

Lié au fait que Renault a des pyramides d'âges qui sont très souvent "mal en point", le groupe a dans certaines usines, comme celle de Flins, un processus qui consiste à faire partir en pré-retraite des personnes et de recruter des jeunes (un jeune pour deux départs en pré-retraite). Depuis 3 ans, Renault a recommencé à **embaucher en production** selon un processus qui vise à **rééquilibrer la pyramide des âges**. Cela ne veut pas dire que ce sont tous des jeunes de 20 ans. Renault examine la forme de la pyramide et embauche entre 20 et 35-37 ans. Le groupe essaie de corriger la déformation de la pyramide. Le vieillissement n'est pas simplement un phénomène d'accroissement de l'âge moyen, c'est aussi une diminution relative de la part des jeunes. Renault commence à corriger les pyramides dans des usines comme Flins. En 3 ans, le groupe a fait rentrer 500-600 personnes à Flins (soit 10 % du personnel de l'usine).

Répartition par âge de l'effectif total au 31 décembre 1994 (maison-mère)

	1994			
	IC	ETAM	APR	Total
Moins de 20 ans	0 (0%)	1 (0%)	138 (0,5%)	139 (0,2%)
20-24 ans	90 (1,4%)	475 (1,9%)	920 (3,3%)	1 485 (2,5%)
25-29 ans	791 (12,1%)	2 006 (7,9%)	895 (3,3%)	3 692 (6,2%)
30-34 ans	1 031 (15,8%)	2 703 (10,7%)	2 280 (8,3%)	6 014 (10,1%)
35-39 ans	852 (13%)	3 737 (14,8%)	3 571 (13%)	8 160 (13,8%)
40-44 ans	916 (14%)	5 906(23,3%)	6 533 (23,7%)	13 355 (22,5%)
45-49 ans	1 401(21,5%)	6 258 (24,7%)	6 604 (24%)	14 263 (24%)
50-54 ans	997 (15,3%)	3 251 (12,9%)	4 997 (18,2%)	9 245 (15,6%)
55-59 ans	414 (6,3%)	955 (3,8%)	1 565 (5,7%)	2 934 (5%)
60-65 ans	41 (0,6%)	11 (0%)	7 (0%)	59 (0,1%)

Source : Renault.

Répartition de l'effectif total au 31 décembre 1994 selon l'ancienneté (maison-mère)

	1994			
	IC	ETAM	APR	Total
0-4 ans	1 093 (16,7%)	2 193 (8,7%)	1 991 (7,2 %)	5 277 (8,9%)
5-9 ans	1 286 (19,7 %)	1 780 (7%)	435 (1,6%)	3 501 (5,9 %)
10-14 ans	864 (13,2%)	3 441 (13,6%)	3 685 (13,4%)	7 990 (13,5%)
14-19 ans	625 (9,6%)	4 112 (16,2%)	6 996 (25,5%)	11 733 (19,8%)
20-24 ans	972 (14,9%)	5 989 (23,7%)	7 812 (28 %)	14 773 (24,9%)
25-29 ans	995 (15,2%)	5 956 (23,5%)	5 808 (21,1%)	12 759 (21,5%)
30-34 ans	291 (4,5%)	1 210 (4,8ù)	661 (2,4%)	2 162 (3,6%)
35-39 ans	353 (5,4%)	549 (2,2%)	117 (0,4%)	1 019 (1,7%)
+ 40 ans	54 (0,8%)	73 (0,3%)	5(0%)	132 (0,2%)

Source : Renault.

Renault recrute en interne et en externe. Le groupe n'embauche pas forcément de très hauts niveaux de qualification. Il fait aussi un effort en matière d'embauche, de niveau de qualification moyen, a un dispositif d'insertion dans l'entreprise.

Quant aux méthodes de recrutement, Renault a des services qui sont en charge de tout ce qui relève de la sélection, des choix, à la fois au niveau central et dans les établissements. Maintenant , il n'est pas impossible que sur certains aspects il s'appuie sur de l'expertise externe. Mais il a pour l'essentiel des équipes en interne pour s'en occuper. Pour les cadres, le groupe reçoit énormément de candidatures spontanées. A priori, il n'a pas besoin de faire appel à des cabinets spécialisés.

## 5. Le personnel saisonnier

Renault a des intérimaires, des CDD en fonction des hauts et des bas des marchés, des lancements de nouveaux modèles. Dans certaines usines, cela peut atteindre des chiffres importants. Mais dans certains cas cela peut mener à des embauches (Flins). Le groupe peut aussi recourir à des heures supplémentaires. Il gère le rythme annuel par le personnel saisonnier, il lisse par des stocks, par des politiques de vacances, etc.

## B) Les effets indirects

### 1. L'emploi indirect en France lié aux achats de marchandises du groupe

Il est très difficile à évaluer. Renault achète et fait concevoir une trentaine de fonctions par les équipementiers, qui sont très mondialisés. Où fabriquent-ils, comment, le constructeur l'ignore. De plus, cela représente peu d'intérêt pour lui de le savoir. Par exemple, Renault est le premier client de Valéo (25 000 personnes). Mais lui peut trouver intéressant de fabriquer en Espagne. Il peut changer ses sourcings. Il y a 10-15 ans, en prenant la liste des équipementiers, et en faisant la part de Renault, on obtenait une estimation qui n'était pas fautive. Maintenant, cela n'est plus possible. Le constructeur lui-même peut acheter en France ou à l'étranger. Cela dépend de la compétitivité de la France. Elle n'est pas fondamentalement mauvaise, elle n'est pas très bonne non plus. Certaines parties de la VA de l'équipementier doivent être faites près de l'usine. Donc si

c'est une usine en France, ce sera en France, si c'est pour une usine espagnole, ce sera en Espagne. Mais beaucoup d'autres parties sont indépendantes. Par exemple, l'électronique se transporte par du fret aérien et peut être fabriquée dans le monde entier. C'est un jeu mondial.

## 2. En aval

En France, il y a 3 canaux de distribution :

- **concessionnaires indépendants** (canal normal) : ils ont une franchise exclusive et sélective par dérogation de Bruxelles. Renault leur vend en gros et ils revendent au détail (50 % des ventes).
- **succursales ou filiales** (selon leur statut, selon qu'elles appartiennent à Renault SA ou si elles sont filialisées): elles font le commerce de détail. Elles vendent les véhicules comme les concessionnaires mais elles appartiennent à Renault à 100 %. Et cela intéresse beaucoup le groupe. Cela lui apprend à connaître le métier, les clients, cela lui fait un canal direct de distribution (25 % des ventes).
- **ventes directes** : ventes aux flottes (Avis, IBM, etc. Les gros clients négocient directement avec Renault), au personnel, au personnes à l'étranger qui ont le droit d'acheter hors taxes, aux consulats (25 % des ventes).

L'emploi indirect en aval est mesurable: 60 succursales et filiales Renault en France (entre 20 et 60 personnes, 30 en moyenne), 400 concessionnaires indépendants (taille moyenne de 50-60 personnes), 5-6000 agents (petits garages : 1 garagiste plus 1-2 compagnons).

## Étude de cas n° 3. Delphi Automotive Systems, groupe General Motors

### **I. Présentation du groupe**

Delphi, dont le siège se situe aux États-Unis, est une filiale de General Motors. Mais Delphi s'est progressivement désengagé de la tutelle de la maison-mère : en 1995, GM représente 53 % des ventes de Delphi, contre 85 % en 1988. GM est devenu un client comme un autre.

Delphi regroupe 7 divisions : Energy & Engine Management Systems, Chassis systems (freinage, suspensions), Harrison Thermal Systems, Interior & Lighting Systems, Packard Electric Systems, Saginaw Steering Systems (systèmes de direction) et une division électronique.

Le chiffre d'affaires de Delphi est de 26 milliards de dollars en 1995, réalisé pour plus des trois-quarts aux États-Unis. L'Europe est son second marché. En France, le chiffre d'affaires, qui est de 13 milliards de francs, est réalisé grâce à 2 centres de services, 3 centres techniques, 6 unités de production et 2 joint-ventures (DeCarbon et Calsonic).

### **II. Le déploiement mondial du groupe**

#### **A) L'organisation mondiale**

Le groupe est organisé en quatre régions : États-Unis, Amérique du Sud (siège au Brésil), Asie Pacifique (siège au Japon) et Europe (siège en France), l'Europe s'étendant de l'Irlande à la Russie et comprenant l'Afrique (Tunisie, Arabie saoudite, Afrique du sud).

Le groupe compte 196 usines, 17 centres techniques, 13 centres de services dans 32 pays et environ une quarantaine de joint-ventures. Il emploie 175 000 personnes dans le monde.

#### **B) Les motivations de l'implantation en Europe**

##### **1. La recherche de la flexibilité**

Le pays d'accueil doit offrir une très grande flexibilité :

- support au niveau d'un pays pour s'installer (Datar en France);
- procédures administratives pour trouver un site;
- moyens de transport, facilité d'accès;
- profil de la région en termes d'emplois, de qualifications, de type d'école;
- mouvements sociaux.

##### **2. L'attractivité des différents pays européens**

En Europe, les pays attractifs pour les investisseurs américains sont la Grande-Bretagne (langue), la Suisse (bonnes infrastructures et neutralité), la Belgique (lieu politique) et la France (prestige de Paris, facilité d'accès, autres investissements américains présents comme Disney). Mais les mouvements sociaux en France effraient les investisseurs américains. Après les grèves de décembre 1995, certains investisseurs américains ont été découragés.

Delphi a néanmoins décidé d'ouvrir des usines en France en raison de la proximité de ses clients et des bonnes qualifications de la main d'oeuvre. En revanche, le groupe songe à se désengager de la Grande-Bretagne car dans son secteur l'implantation est encore trop coûteuse et manque de flexibilité. Une usine en Irlande est en voie d'être fermée pour ce même type de raison (management local, pressions politiques).

##### **3. Les atouts spécifiques de Delphi**

L'implantation en Europe est aussi liée aux atouts propres de Delphi et en particulier son organisation globale. Par exemple, dans les unités françaises, des produits sont importés des États-Unis, d'autres sont exportés aux États-Unis, et il en est ainsi dans tous les pays (exportations au Brésil). Le groupe a des usines soeurs par région.

### **III. Les relations avec les constructeurs**

#### **A) L'organisation JAT et ses contraintes**

**1. L'impératif du zéro stocks** chez les constructeurs fait que Delphi a des délais très courts pour fabriquer les composants (de 2 jours à quelques heures pour fabriquer, par exemple, les batteries de première monte) et gère de façon flexible les stocks sans que les coûts soient trop élevés (stock moyen = 1 jour de production).

**2. Les constructeurs intègrent de plus en plus les équipements d'un même fournisseur** : c'est positif pour Delphi qui produit une gamme complète. Ils recherchent des systèmes de plus en plus intégrés. L'équipementier doit donc offrir des solutions complètes.

**3. Les constructeurs se recentrent sur la motorisation, le design, l'assemblage, la commercialisation.** 73 % des composants automobiles sont sous-traités. Donc une plus grande partie de la technologie glisse vers les équipementiers (les dépenses en R&D se sont élevées à 250 millions de fcs en 1994). Les assembleurs veulent la simplification de la conception, de l'assemblage. Ils s'appuient sur les fournisseurs pour le développement des produits.

**4. Reprise du personnel des constructeurs** en raison des relations de partenariat : en Italie et en France, Delphi a repris du personnel de Fiat et de Renault lors de licenciements. Mais il n'y a aucun schéma directeur. Cela peut être une reprise temporaire. Delphi et les constructeurs s'accordent sur le nombre de personnes à reprendre, pour combien de temps, à quelles conditions, sur le type de personnel dont on a besoin.

**5. L'objectif est d'établir des liens durables avec les constructeurs** afin d'obtenir des contrats globaux.

a) chaque constructeur a un centre de services Delphi qui le suit dans le monde entier (Gennevilliers pour Renault, Montigny pour Peugeot). Ces centres de services visent à répondre aux besoins des clients en complémentarité avec les centres techniques. (assistance pour le travail et l'implantation à l'étranger). Et lorsqu'un constructeur veut s'installer dans un pays étranger, il est mis en contact avec le réseau Delphi déjà implanté sur place pour l'aider dans ses négociations. Par exemple, si Renault va au Brésil, Delphi le suivra par l'assistance à l'internationale ou la structure sur place. Les ingénieurs du groupe ont une totale disponibilité géographique : ils accompagnent le constructeur à l'étranger pour comprendre les problèmes locaux.

b) Delphi a également des centres techniques pour adapter la technologie aux exigences propres des constructeurs. La conception se fait avec le client (développement et adaptation de la technologie). Le groupe en a 3 en Europe, 13 aux États-Unis, 2-3 en Asie.

#### **B) L'internationalisation**

**1. Suivre le client.** Le groupe est implanté en Pologne (usine pour monter les câblages électriques des Peugeot 406), en Hongrie, en Roumanie, en Asie-Pacifique (Chine, Japon, Corée, Indonésie) et en Amérique du Sud (Brésil, Mexique, Venezuela) car les clients-constructeurs y sont. Par contre, il n'y a pas de centres techniques et de services dans ces pays en raison de problèmes de qualification locales sauf en Pologne (il n'y a pas encore de centres pour le moment mais ce n'est pas pour un problème de qualification).

**2. Des implantations à l'initiative du groupe.** Les constructeurs demandent aux équipementiers de les suivre. Mais des implantations à l'étranger peuvent être faites non pas pour suivre le client mais à l'initiative du groupe (complément pour un autre produit, par exemple).

**3. Les délocalisations** : ce processus est amorcé en Europe. Des usines ont été fermées ou revendues en Allemagne pour aller à l'Est car elles manquaient de flexibilité. Ce sont des délocalisations pour répondre aux besoins d'un client. Mais s'il y a de la créativité, de la flexibilité, la délocalisation n'est pas obligatoire.

#### **IV. La gestion de l'emploi**

##### **A) Évolution des effectifs**

Monde : 175 000; Europe : 36 000 en mai 1996 (contre 30 000 en 1995); France : 6 286 personnes (contre moins de 6000 fin 1994). Le taux d'encadrement de 10 % et le turn-over de 5-6 %.

L'emploi augmente car le groupe est dans une phase de croissance mais avec certaines fermetures et des licenciements d'un côté et des augmentations de l'autre. La compensation donne 6000 emplois de plus en Europe en un an :

- dans certains secteurs, des emplois ont été supprimés. A Gennevilliers (usine achetée en 1920-25), il y avait 4500 pers il y a dix ans. Cette usine, complètement dépassée en tant qu'outil industriel, est en train d'être fermée (il y a encore 1500-1600 personnes) mais une neuve a été réouverte tout près. Une partie du personnel n'a pas voulu suivre et a refusé également d'aller travailler à Douai ou en Normandie.

- les effectifs ont été augmentés à Douai, Villeron, Strasbourg; en Italie, le groupe a procédé à un rachat et à une occupation des locaux de Fiat , ainsi qu'à une fermeture.

##### **B) CDD et personnel intérimaire**

Le groupe emploie très peu de CDD car il y a réutilisation du personnel des usines fermées. En revanche, il y a du personnel intérimaire dans les usines en fonction des fluctuations de l'activité.

##### **C) Recrutement**

Les personnes recrutées sont surtout des ingénieurs (en développement, production, projets et affaires) et des techniciens supérieurs. Pour les ingénieurs, il y a une carence en Europe dans les techniques de pointe. Par exemple, l'air-bag est ancien aux États-Unis mais pas en Europe. Il n'y a pas d'ingénieurs en air-bag. L'expertise des États-Unis est nécessaire. L'augmentation de l'activité exige un support croissant des États-Unis. Mais " *la France a refusé les permis de séjour en raison de son taux de chômage élevé. C'est une vue très restrictive* " (responsable interviewé, Delphi).

Le groupe cherche des profils nouveaux : des personnes flexibles, qui ont des connaissances, et, au niveau du management, des gens mobiles, qui parlent des langues (la langue de travail est l'anglais dans le groupe). Au siège les trois quarts des effectifs sont d'origine étrangère et c'est la même chose dans les sièges européens par division. Il y a plus de 20 nationalités différentes sur les centres techniques.

##### **D) Relations avec les syndicats**

Le problème n'est pas de travailler avec des syndicats forts " *du moment qu'ils comprennent les enjeux* " (responsable interviewé, Delphi). Delphi a créé un comité d'entreprise européen avec 20 représentants syndicaux qui a réfléchi à la mise en place de mesures de flexibilité. 9 pays sur 10 étaient d'accord. En France, en revanche, le groupe a voulu aménager le temps de travail pour créer 18 emplois, en réduisant de 3 heures le temps de travail par semaine. La CGT a refusé. Un référendum parmi les salariés va être organisé.

### ANNEXE 3. L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ITALIENNE

#### Annexe 3.1. Données sur le constructeur automobile Fiat

Tableau 1. Le groupe Fiat, secteurs d'activités (1995)

	Net Revenues (billions lira)	Employees
Automobiles (Fiat Auto)	38,706	114,383
Commercial Vehicles (Iveco)	11,009	32,875
Agricultural and Construction Equipment (New Holland)	8,147	18,820
Metallurgical Products (Teksid)	2,007	11,975
Components (Magneti Marelli)	5,876	23,960
Production Systems (Comau)	1,321	4,134
Aviation (FiatAvio)	1,649	4,819
Rolling Stock and Railway Systems (Fiat Ferroviaria)	463	2,088
Chemicals, Fibers, Bioengineering (Snia BPD)	2,949	9,018
Civil Engineering (Fiatimpresit)	712	1,227
Publishing and Communications (Itedi)	630	1,368
Financial Services (Fidis)	2,891	2,045
Insurance (Toro)	2,368	1,960
<b>Total</b>	<b>75,500</b>	<b>236,800</b>

Source: Fiat SpA, 1995, Annual Report



### Annexe 3.2. L'internationalisation du groupe Fiat

#### Encadré 1. Les firmes hors d'Italie contrôlées par Fiat Auto (1995)

<i>EUROPE</i>	
- FSM (Pologne)	
<i>AMERIQUE DU SUD</i>	
- FIASA (Brésil)	
- CORMEC (Argentine)	
- FAA (Argentine)	

Source: Fiat Auto

#### Encadré 2. Production de la voiture Palio.

• <i>APPROUVEE</i>	
- Brésil	(350.000)
- Argentine	(100.000)
	<hr/>
- Total	(450.000)
• <i>PLANIFIEE</i>	
- Pologne	(50.000)
- Maroc	(30.000)
- Turquie	(125.000)
- Venezuela	(23.000)
	<hr/>
- Total	(228.000)
• <i>POSSIBLE</i>	
- Algérie	(30.000)
- Egypte	(10.000)
- Afrique du Sud	(20.000)
- Indie	(50.000)
- Chine	(150.000)
	<hr/>
- Total	(260.000)

Source: Fiat Auto

### Annexe 3.3. L'emploi de Fiat Auto

L'évolution de l'emploi chez Fiat Auto en Italie à partir de 1980 est caractérisé par deux périodes cruciales, les débuts des années 80 et 90.

#### Années 80.

A la fin des années 70 Fiat Auto avait à faire face à plusieurs handicaps structurels: *"un rapport bas entre production et emploi, un climat syndical animé, une gamme de produit pas trop à jour, une présence internationale peut être trop étendue et, dans certains cas, pas économique"* (Balliano 1985, p. 212-13).

Deux stratégies ont été poursuivies pour faire face à cette situation : innovation de process et réduction des coûts du travail.

La stratégie d'innovation du process de FIAT Auto au début des années 80 est marquée par la flexibilisation de la production interprétée comme la capacité de réponse rapidement aux variations de la demande et à faire face à la concurrence. Mais les interventions de réorganisation du cycle productif couplent l'objectif de flexibilité à une automatisation plus poussée, auquel est subordonnée une nouvelle organisation du travail. Cela s'exprime dans la dynamique d'installation des robots dans les phases de soudure, de montage-assemblage et de vernissage. A la suite d'une robotisation généralisée de la phase de soudure, le nombre de robots triple entre 1982 et 1984. Il est aussi significatif de remarquer l'augmentation constante des robots dans les phases de montage-assemblage, destinés à remplacer des ouvriers dans une phase du cycle productif qui demande encore aujourd'hui une intensité de travail élevée.

Tableau 2. Fiat Auto - robots installés\*

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987**
Soudure			452	532	526	549	562	830
Assemblage			112	129	133	158	163	158
Vernissage			36	74	100	100	108	138
Autre			23	30	49	71	73	588
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>623</b>	<b>765</b>	<b>812</b>	<b>878</b>	<b>906</b>	<b>1.714</b>

\* Par robot, on entend un "manipulateur multifonctionnel reprogrammable".

\*\* Y compris Alfa-Romeo, Sevel et Ferrari.

Source: Fiat Auto

Mais l'objectif le plus clair a été la compression des coûts du travail, avec une réduction drastique, sur une courte période, du nombre de salariés. La mise en "cassa integrazione guadagni a zero ore" de 23 000 travailleurs en 1980 est le point de départ d'un processus de "dégraissage" qui, dans l'intervalle de sept ans [1979-1986], a fait chuter le niveau de l'emploi de plus de 40 %. Mais la diminution du nombre de salariés a eu une intensité différente selon les catégories d'ouvriers et d'employés; tandis que pour les premiers la baisse a été de presque 50 %, le nombre d'employés s'est réduit de 31 %, donnant lieu à un processus de tertiarisation de F.I.A.T. (le pourcentage d'employés par rapport aux salariés est passé de 18,27 % en 1979 à 22,62 % en 1986).

**Tableau 3. Fiat Auto - évolution du niveau de l'emploi**

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Emploi	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvriers	113.568	110.049	97.046	88.312	78.993	71.345	64.123	60.183
Employés et Dirigeants	25.381	24.572	22.156	20.350	19.175	18.312	17.735	17.627
<b>TOTAL</b>	<b>138.949</b>	<b>134.621</b>	<b>119.202</b>	<b>108.662</b>	<b>98.169</b>	<b>89.657</b>	<b>81.859</b>	<b>77.910</b>
Salariés Cig à zéro heure	-	20.509	18.591	19.091	14.569	10.380	6.501	1.915
<b>TOTAL NET</b>	<b>138.949</b>	<b>110.112</b>	<b>100.611</b>	<b>89.571</b>	<b>83.600</b>	<b>79.277</b>	<b>75.358</b>	<b>75.955</b>

Source: Fiat Auto

L'intervention sur le volume de l'emploi a entraîné une réduction du pourcentage du coût du travail par rapport au chiffre d'affaires de 27 % en 1979 à 18 % en 1986 et une forte croissance de la productivité (de 9,4 automobiles par ouvrier en 1979 à 19,2 en 1986).

**Années 90**

Cette période est caractérisée, au niveau européen et italien, par la chute de la demande de voitures. Face à cette situation, mais également à cause d'une gamme devenue trop ancienne, Fiat Auto a vu une très nette baisse de ses ventes en Italie où sa part de marché est passée de 52 % en 1988 à 46 % en 1992/93; la conséquence a été une baisse de la production de 2 millions à 1 150.000 voitures (tableau 4).

**Tableau 4. Production de Fiat Auto**

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
ITALIE	1310	1278	1121,1	1133,7	1225,3	1270,1	1267,6	1526,1	1771,8
BRESIL	126,7	163,8	126,8	163,7	145,7	139,6	152,8	172,5	195,2
POLOGNE									
<b>TOTAL</b>	<b>1436,7</b>	<b>1441,8</b>	<b>1247,9</b>	<b>1297,4</b>	<b>1371</b>	<b>1409,7</b>	<b>1420,4</b>	<b>1698,7</b>	<b>1967</b>

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ITALIE	1944,7	2037,6	1949,6	1719,5	1546,4	1165	1413,6	1531,1
BRESIL	196,4	208,3	213,3	244	283,4	359,8	455,3	430
POLOGNE						261,8	238,9	273,5
<b>TOTAL</b>	<b>2141,1</b>	<b>2245,9</b>	<b>2162,9</b>	<b>1963,5</b>	<b>1829,8</b>	<b>1786,6</b>	<b>2107,8</b>	<b>2,234,6</b>

Source: Fiat Auto

La crise sur le marché domestique, associée à la nouvelle structure organisationnelle de "Fabbrica Integrata" (Usine Intégrée), s'est traduite par une très forte réduction de l'emploi en Italie (tableau 4) : entre 1990 et 1994, il y a eu une baisse de 26 %. A également joué le processus de désintégration verticale de certaines phases de production auparavant réalisées dans les usines Fiat Auto. Au contraire, l'emploi dans les filiales a augmenté de 70 % (croissance de la Fiat brésilienne, rachat de FSM en Pologne). Mais ces tendances opposées n'ont pas eu pour fondement un processus de délocalisation de l'Italie à l'étranger, comme nous l'avons vu dans l'analyse du cas polonais.

Tableau 5 . Evolution des effectifs de Fiat Auto

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Italie	107 800	111 699	107 833	96 877	90 418	82 680
(%)	80,3	83,7	83,5	78,7	75,1	69,1
Etranger	26 470	21 732	21 809	28 450	29 920	36 938
(%°)	19,7	16,3	16,5	21,3	24,9	30,9
Total	134 270	133 431	129 642	125 327	120 338	119 618

Source: Fiat Auto

## ANNEXE 4. L'INDUSTRIE AUTOMOBILE BRITANNIQUE

### Annexe 4.1. Données sur l'industrie automobile britannique

Tableau 1. Labour costs in the motor industry

Country	1994 Labour costs (DM per hour)
Germany, western	57.06
France	29.49
Italy	27.40
Netherlands	32.22
Belgium	27.93
UK	26.72
Sweden	29.27
US	39.55
Japan	45.47
Spain	26.82

Tableau 2. Evolution of employment in manufacture of motor vehicles and their engines, 1979-1992

Year	Total employment in manufacture of motor vehicles and their engines*
1979	290,100
1980	261,700
1981	214,800
1982	189,500
1983	170,900
1984	164,300
1985	153,300
1986	144,000
1987	142,200
1988	144,000
1989	140,400
1990	142,400
1991	132,000
1992	124,500

\*Employment figures cover Group 351 in the standard industrial classification. For a definition of this and an explanation of the method used to calculate employment levels, see Appendix Three.

[Source: CENTRAL STATISTICAL OFFICE, 1984-1994]

**Tableau 3. A comparison of UK car production and UK new registrations of Private and Light Goods (PLG) vehicles**

Year	UK car production	New PLG registrations	Domestic car production as % of new PLG registrations
1979	1,070,452	1,731,882	61.8
1980	923,744	1,536,243	60.1
1981	954,650	1,513,875	63.0
1982	887,679	1,639,121	54.2
1983	1,044,597	1,870,556	55.8
1984	908,906	1,827,883	49.7
1985	1,047,973	1,908,704	54.9
1986	1,018,962	1,943,745	52.4
1987	1,142,683	2,078,711	54.9
1988	1,226,835	2,277,306	53.9
1989	1,299,082	2,373,391	54.7
1990	1,295,611	2,076,051	62.4
1991	1,236,900	1,665,779	74.3
1992	1,291,880*	1,664,674	77.6
1993	1,375,524*	1,845,695	74.5

\*the 1992 and 1993 figures include station wagons; previous years do not. As an indicator of the volumes concerned station wagon production in 1991 was 22,069

[Source: SOCIETY OF MOTOR MANUFACTURERS AND TRADERS, 1979-1993]

## Annexe 4.2. Etudes de cas dans l'industrie automobile britannique\*

### Etude de cas n° 1. Nissan Motor Company

#### 1. COMPANY PROFILE.

Nissan Motor Manufacturing, UK was established in 1988 in the UK as the first main automobile assembly manufacturer from Japan. Its 1994 turnover had reached 1.72 million Pound and direct employment generated was 5,420. Table 1 summarizes the history of Nissan and its recent globalisation strategies toward Europe in general and the UK in particular. Table 1 summarizes the investment history of the activities in the UK.

**Table 1. History of Nissan Motor Company.**

1933	:	NISSAN MOTOR COMPANY IS ESTABLISHED IN JAPAN.
1963	:	NISSAN START EXPORTING CARS TO EUROPE
1980	:	NISSAN ACQUIRED EQUITY INTEREST IN IN SPANISH VEHICLE MANUFACTURER: MOTOR IBERICA S.A. NISSAN BECAME MAJOR SHAREHOLDER IN 1982. THE NAME WAS CHANGED IN 1987 TO NISSAN MOTOR IBERICA SA (NMISA)
1981	:	NISSAN DECIDES TO LOCATE A NEW-BUILT (GREENFIELD) PLANT IN EUROPE
1983	:	NISSAN MOTOR PARTS CENTRE (EUROPE) B.V. (DISTRIBUTION CENTRE FOR PARTS) ESTABLISHED IN THE NETHERLANDS.
*** 1984	:	NISSAN AND THE UK GOVERNMENT SIGN AN AGREEMENT TO BUILD A CAR PLANT IN THE UK (SUNDERLAND, TYNE AND WEAR). NISSAN MOTOR MANUFACTURING (UK) LTD. (NMMUK) ESTABLISHED
1985	:	NISSAN MOTOR PARTS CENTRE (EUROPE) B.V. BEGAN OPERATIONS IN AMSTERDAM
1986	:	NMMUK STARTS PRODUCTION
1988	:	NISSAN EUROPEAN TECHNOLOGY CENTRE ESTABLISHED IN BELGIUM (BRUSSELS) (OPENED IN 1992): TEST FACILITIES IN LOUVAIN-LA-NEUVE/MONT SAINT-GUIBERT. NETC MOVED TO LOUVAIN-LA-NEUVE IN 1994.
*** 1988	:	NETC LTD UK ESTABLISHED WITH BRANCHES IN CRANFIELD (BEDFORDSHIRE) AND IN SUNDERLAND. (CAD LINKS WITH JAPAN AND OTHER NETC CENTRES).
1989	:	NISSAN EUROPE NV AND NISSAN DISTRIBUTION SERVICE (EUROPE) BV ESTABLISHED IN AMSTERDAM, THE NETHERLANDS
*** 1992	:	NISSAN MOTOR (GB) LMT. (NMGB) ESTABLISHED. SALES AND MARKETING COMPANY TO DISTRIBUTE ALL NISSAN PRODUCTS IN THE UK.
1992	:	NISSAN ANNOUNCED ESTABLISHMENT OF NISSAN DESIGN EUROPE GMBH (a styling and design centre) IN MUNCHEN, GERMANY. THIS IS PART OF NETC TO PROVIDE EUROPEAN DESIGN INPUT FROM AN EARLY STAGE INTO FUTURE MODELS.
1993	:	NISSAN DISTRIBUTION SERVICES, BARCELONA BECAME OPERATIONAL.
1995	:	NISSAN RE-ORGANISED SPANISH OPERATIONS INTO SEPARATE OPERATING UNITS.
THERE IS ALSO A NISSAN PARTS DISTRIBUTION CENTRE IN LUTTERWORTH		

\* réalisées par E. SWYNGEDOUW et S. SABEY.

There are currently three main activities taking place in the UK:

- 1) NISSAN MOTOR MANUFACTURING UK LIMITED (NMUK) was established in 1984 and a new greenfield investment took place in 1994 in Sunderland, North England.
- 2) NISSAN EUROPEAN TECHNOLOGY CENTRE LTD (2 CENTRES -- Cranfield & Sunderland), established in 1988. Its main activities are research, design, development and testing. They employ a total of 350 people and investment so far totalled 51 million Pound.
- 3) NISSAN MOTOR (GB) LIMITED (NMGB), established in 1992, is the sales and marketing division of all Nissan products in the UK. It employs a total of circa 450 people and oversees a dealer network of 267.

In sum, total employment generated by Nissan amounted in 1995 to 4,038 in manufacturing and 701 in other activities.

The site is situated on what was once the old Sunderland Airfield, giving a large expanse of flat land allowing new buildings to be built easily and quickly. This is essential for a rapidly expanding company. Good connections to transport infrastructure (A-19 and A-1 are nearby as well as a deep water port). The latter is essential given high percentage of exports.

The area is known for its engineering background and excellent training colleges. Very positive attitude of the local people and trade unions.

The existence of an enterprise zone. This was not a key factor as grants existed for one hundred million pound on what is over 900 million pound investment. Nissan did not locate in Sunderland as a result of the Single European Act.

## 2. HISTORY OF THE UNIT: Greenfield investment.

Table 2 summarizes the investment history of Nissan in the UK.

**Table 2. Investment history of Nissan, UK**

year	investment (in million UKP)	total cumulative investment (in million UKP)
1986	50	50
1987	244	394
1988	216	610
1990	60	670
1992	230	900
1994	100	1000
1995	250	1250

Nissan argues this is not a displacement or delocalisation. However, they export cars back to Japan and Nissan's imports into Europe of the types produced in Sunderland has dwindled. The employment effects in Japan must be noticeable as a result of this transplant investment.

There has been a gradual built-up of capacity from 100,000 units in 1989 to 300,000 in 1993. Originally, Nissan assembled Bluebirds (1986-1990) and then Primera. In 1992, the Micra was added as a second on-line model. Axle production facilities were added in 1994. In 1995, 250 million Pound was invested to get ready for the production of the successor of the Primera. However, plans to produce 270,000 cars in 1993 had to be revised because of the recession in the European car market. Production had to be cut to 246,000 in 1993, fell to 205,000 in 1995 and climbed to 215,000 in 1995.

The cutbacks in production led to 542 (voluntary) job losses. The 1995 investment will create about 300 new jobs. Nevertheless, the plant is still producing below its 300,000 unit capacity.



### 3. RELATIONS NISSAN MOTOR AND OUTSIDE WORLD.

#### 3.1. PURCHASES

**Table 3. Origin of purchases as a % of total purchases**

In UK (in million UKP)	Rest of Europe	World JAPAN	Value of total purchases
51%	32%	17%	897 mil UKP
(556)	(189)	(152)	

In Europe, all purchases are outside NISSAN. The 17% from outside are mainly from either Japanese component suppliers or NISSAN related companies. Nissan UK has moved from 60% local (European) content in 1986 to 83% in 1995.

#### 3.2. SALES

Table four summarizes the trend in production and sales. about a third of production is marketed in the UK. Nissan exports to 36 foreign markets, including Japan. Main markets are 16 European countries plus exports to Japan. There are 300 dealers in the UK  
A slump in the European market in 1994 resulted in falling export figures. They are expected to go up again.

**Table 4. Destination of sales**

	UK		Rest of the World		Total sales
	number	%	number	%	
1986	5139	100	n/a		
1987	28797	100	n/a		
1988	45664		11080		
1989	42827		34164		
1990	16284		59955		
1991	12592		112072		
1992	21770		157285		
1993	64091		182194		
1994	71949	35.1	133246	64.9	1822.4
1995	54131	25.1	161215	74.9	1720.5

#### 3.3. NMUK in the organisational structure of the group.

The unit is part of both a product and geographical division and constitutes an independent unit and financial centre with oversight from Nissan Motor in Japan. Headquarters in Japan intervene in those decisions for which the branch has no or low levels of control.

**Table 5. Involvement of the unit in decision-making processes within the group.**

Type of activity	Degree of implication
Choice of activity	low (information input)
organisation of production	very high (with support and learning from Japan)
purchasing	very high
sub-contractors	very high
commercialisation	independent marketing company
finance	independent, but audited, finance department
investment	low for high investments; high for improvement investments
personnel	independent for most personnel; joint team plus external companies for managers
R&D	high

#### 4. EMPLOYMENT.

##### 4.1. DIRECT EMPLOYMENT AND LABOUR ORGANIZATION

###### 4.1.1 direct Employment

**Table 6. Evolution of Employment**

Year	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Jobs	470	1100	1800	2500	2700	3000	4600	4250	4076	4038
Top executives: 15										

The first year's growth was related to bringing the facility to full capacity. Reduction in work force took place after 1992 as a result of recession in the European vehicle market. In the near future, 300 new employees will be recruited on a one year contract. If the company meets its target, these jobs will -- after one year -- be turned into full posts.

The approximate skills structure is as follows:

production staff:	3800
administrative staff:	50
engineers:	50
skilled professionals:	150

The average age of the workers is about 29/30 year and 99.8% of the employees are British. Nissan concluded a single union agreement in 1985 with the Amalgamated Engineering Union (AEU). All employees are members. There is a Company Council composed of partly elected members and appointed company representatives. Salaries are on wage scales that are negotiated with the unions and comparable to wages in similar activities in the region. Progression of wage scales is related to individual performance. All overtime is paid. There are wage penalties. The wage bill is about 10% of total cost.

###### 4.1.2. Organization of work.

KAIZEN-groups are formed to allow continuous improvement and fosters a mutual interest in the health and success of the company. JIT is implemented and focuses on Supplier Development, Batch size reduction, Changeover times and Balanced Scheduling.

There is a system of KAIZEN which means 'spirit of continuous improvement'. Kaizen improvements can take many forms depending on the work situation. Kaizen improvements are implemented that saves money, time, materials or manpower. Or one that improves quality, safety

or productivity. Kaizen is NOT a suggestions scheme. There are no paid bonuses for suggestions. It is a system self-responsibilisation. Kaizen is continuous improvement that is achieved for one-self and for each other. It is a way of life summarized by the following slogan: "Small steady steps which are maintained are more likely to succeed than giant leaps forward."

Kaizen teams are groups of people usually from the same workplace who have the opportunity to learn new skills and further develop their abilities in the course of participating in team activities. Within Nissan, people directly involved are: Leaders (which receive special training), members and specialists (someone to be called on for expert advice). There has been a continuous improvement in the organisation of Kaizen over the past years.

#### 4.1.3. Training.

In 1995, 5.549 million UKP was spend on training employees. this represents 5.6% of total payroll costs and training time represents 4% of staff time. Table 7 summarizes the training structure at Nissan.

**Table 7. Nature and type of training**

Off-the-job training days provided for full-time employees:	26360
Average off-the-job training days per employee:	6.41
Training days provided for trainees	3226
Average Off-the-job training days per trainee	65.84
On-the-job training days provided in production areas:	8509
Average On-the-job training days for production staff:	3.70
<b>TOTAL NUMBER OF TRAINING DAYS</b>	<b>38095</b>

#### 4.2. INDIRECT EMPLOYMENT.

##### 4.2.1. Supply-side.

**Table 8. Evolution of supply (in Europe)**

YEAR	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Number of Suppliers	46	62	126	126	177	180	195	197	202	201
Annual Amount spent on components (million £)	4	28	90	170	220	400	575	790	670	745

**Table 9. Geographical Distribution of Suppliers - 1995**

UK:	134
Ireland:	4
Netherlands:	1
Belgium:	3
Germany:	24
Austria:	1
Switzerland:	1
France:	17
Spain:	12
Portugal:	2
Italy:	2

A growing number of suppliers is located in the immediate vicinity of the plant. For some, their full production is going to Nissan. Their total number of jobs is ca. 1000 employees.

**Table 10. Some local suppliers.**

Names:	REYDEL CALSONIC (exhausts) SOMMER MKL HASHIMOTO NISSAN YAMATO (pressings) AUTRANS EUROPE (transport) IKEDA HOOVER (seats) TRW (two plants; valves and switches) MARLEY KANSEY (instrument panels) R-Tek (trim)
--------	--

There own estimates suggest that about 16000 new jobs have been created in Europe as a result of Nissan's investment. The geographical distribution of this estimate is:

local area:	1000
UK as a whole:	10000
rest of Europe:	6000

About a dozen Japanese companies have invested in the UK as a result of Nissan's our location in Sunderland here (and some other Japanese plants). In addition, the Japanes knowledge of the UK as a result of our location here has attracted other Japanese firms to the UK.

They try to minimise the number of suppliers and develop long term and stable relations with them. Partnership sourcing relations are developed, which is a commitment by suppliers, regardless of size, to a long term relationship based on clear mutually agreed objectives to strive for world class capability and competitiveness. Nissan's Purchasing Principles commit that suppliers will be evaluated and selected on the basis of their performance and capability in terms of Quality, Cost, Delivery, Management and Development. The system used to achieve this principle is the Supplier Appraisal and Improvement System (SAIS). Prestigious Supplier Awards are presented annually to selected suppliers in recognition of consistently high performance throughout the year. An award is also made to the supplier considered to have made the most significant improvements during the year. Supplier Development Teams are established within the purchasing department. The work with production buyers to support suppliers in the continuous improvement of the product. Purchase planning and control monitors progress against company objectives. Another division deals with organisation of supply of services and other products that are not direct elements in the assembly of the car. There is no difference between component supply and sub-contracting.

#### 4.2.2. MARKETING.

In 1992, Nissan launched its 150 dealer network. By the end of 1992, there were 267 dealers and today just over 300 established and recognized dealers in the UK. Each dealer employs on average between 5 and 25 people. Total sales in the UK are as follows: MICRA (44786), PRIMERA (21498), ALMERA (3030).

## Etude de cas n° 2. Toyota motor company, Japan

### 1. COMPANY PROFILE.

TOYOTA UK was established in 1989 and the first cars rolled off the assembly line in 1992. There are two main production sites in the UK; a vehicle manufacturing plant in Burnaston, Derbyshire and an engine manufacturing plant in Deeside, North Wales. In addition, there are two Burnaston based offices, one for engineering and one for logistics, and there is a logistics office at Grimsby. Total turnover in 1995 was ca £650 million, while employment stood at 1700 units in vehicle manufacturing and 300 in engine manufacturing.

Table 1 details the history of the group and of its location and activities in Europe and the UK.

**Table 1. The history of Toyota and its location in Europe and the UK.**

1918	TOYOTA SPINNING AND WEAVING COMPANY ESTABLISHED IN JAPAN.
1936	PRODUCTION OF THE COMPANY'S FIRST EVER PASSENGER CAR
1937	TOYOTA MOTOR COMPANY ESTABLISHED
1959	FIRST OFF-SHORE MANUFACTURING (IN BRAZIL)
1962	FIRST SHIPMENT OF CAR TO EUROPE (DENMARK)
1971	SALVADOR CAETANO IMVT sa, PORTUGAL BEGAN MANUFACTURING CARS UNDER LICENCE.
1985	FIRST PRODUCTION INVESTMENT IN THE US (NUMMI, CALIFORNIA)
1987	FORK LIFT PRODUCTION THROUGH MANITOU B.F. IN FRANCE
1988	VEHICLE PLANTS IN KENTUCKY, US AND ONTARIO, CANADA
1989	JOINT PRODUCTION WITH VOLKSWAGEN TO PRODUCE TOYOTA DESIGNED PICK-UP TRUCKS IN GERMANY.
1989	ANNOUNCEMENT FORM TOYOTA MOTOR MANUFACTURING, UK Ltd.
1992	PRODUCTION STARTS AT THE VEHICLE AND ENGINE PLANTS.

Toyota's decision to manufacture in Europe is based on a corporate policy of BUILDING CARS WHERE THE CUSTOMERS ARE. Toyota was already selling 400,000 cars and trucks in Europe each year, the world's largest car market. The announcement in 1989 to manufacture cars in Europe was a logical one. Toyota Motor Manufacturing Ltd. (UK) was set up in 1989. It took two years to complete the two plants.

The UK was chosen for a number of reasons. The most important were the availability of an extremely large piece of land, a highly skilled and flexible labour force close by, good transportation links with Europe and supportive, encouraging government at both local and national levels. Also of great significance was the UK's large domestic market and a strong tradition of vehicle manufacturing.

### 2. HISTORY OF THE UNIT: Greenfield investment.

Both plants are greenfield locations. The main reasons for greenfield locations are its greater flexibility, the ease of operating new infrastructure and a new labour force. Moreover, it is easier to arrange production organisation without prior tradition.

Table 2 summarizes the investment history of the activities in the UK.

**Table 2. Investment history of Toyota, UK.**

year	investment (in million UKP)	
1989/92	700	vehicle manufacturing
1989/92	140	engine manufacturing

Total investment reached £840 million. Each production unit had an initial capacity of 100.000 cars/engines (Carina) each year.

In March 1995, Toyota announced to achieve target production of 200,000 cars/year. This means a further investment of 200 million pound, the construction of a new and additional assembly plant to start at the end of 1996, recruitment of an additional 1000 employees starting in mid 1997 and production of a second car model to start beginning of 1998. Yet, in 1994, total actual production totalled 85,467 units.

### 3. RELATIONS BETWEEN TOYOTA UK AND OUTSIDE WORLD

#### 3.1. THE POSITION OF THE UNIT IN THE GROUP

Toyota has both an assembly and engine manufacturing plant, but in separate locations, a Currently, one model is built, i.e. the CARINA. All final processing activity activity is done in-house.

In the UK, there are a further two logistics centres (Grimsby and Burnaston) and one engineering centre (Burnaston). The centre of Toyota's integrated operations in Europe is N.V. Toyota Motor Europe Marketing and Engineering S.A., Toyota's european head office located in Brussels, Belgium along with technical design, training and accessories development centres. In Belgium is also the European cnetre for spare parts. This parts centre together with three branch offices provide back-up to a distribution centre which covers more than 20 distributors in as many different countries. They represent 3,400 dealer outlets.

At the forefront of Toyota's European development is its technical centre in Zaventem, Belgium where homologation and development of European specifications of Toyota and Lexus vehicles and research into advanced vehicle technology and regulation trends is carried out. Since 1989, a Brussels based design centre called EPOC has served as part of a global network of design centres which include two in Japan and one in the USA.

There is a European wide integration through the head office in Europe which links in with the headquarters in Japan.

The unit is part of both a product and geographical division. The most important change has been the recent announcement to increase production capacity to 200,000 vehicles/year and the planned introduction of a second model.

Toyota has a 'European' structure. In accounting terms is the UK operation an independent unit and financial centre. The headquarters of the group are in in Brussels and oversight is excercised from Toyota Nissan Motor in Japan. The degree of autonomy is summarized in Table 3.

**Table 3. Involvement of the unit in decision-making processes within the group**

Type of activity	Degree of implication
Choice of activity	low (information input)
Organisation of production	very high (with support and learning from Japan)
Purchasing	mainly independent
Sub-contractors	very high
Commercialisation	there is a separate and independent marketing company
Finance	independent, but audited, finance department
Investment	low for high investments; high for improvement investments
Personnel	independent for most personnel
R&D	separate R&D centre with input from manufacturing

### 3.2. PURCHASES.

Table 4 details the geographical origin of purchases as a % of total purchases.

**Table 4. Purchases from Burnaston and their geographical origin.**

50 miles radius from Burnaston	In reste of UK	Rest of World	Total Value (million £)
120	95	215	430
28,8 %	20,2 %	50 %	

Total European content is estimated to be at circa 65%, but almost half of total purchases are generated in the UK itself. In the context of the local content debate, there have been considerable secondary multiplier effects associated with Toyota's investment in the UK.

### 3.3. SALES

Total turnover in 1995 was circa £650 million. with no sales internal to the group, the geographical distribution of sales is as follows: 25% is going to the European market, while 75% is exported to other regions of the world. Toyota exports to more than 20 countries, 17 in Europe.

## 4. EMPLOYMENT.

### 4.1. DIRECT EMPLOYMENT AND LABOUR ORGANIZATION

#### 4.1.1. Direct Employment.

Table 5 shows the recent evolution of employment in Toyota's UK-based facilities.

**Table 5. Employment at Toyota UK.**

Year	1994	1997
Jobs		
engine plant	300	
vehicle assembly	1700	2700

With the expansion of production capability to 200,000, employment is set to rise with another 1000 in 1997/98. These 1000 new jobs are associated with an announced 140 million Pound investment in 1996 to prepare the factory for the assembly of a total of 200,000 vehicles.

The skill structure (estimates) at Toyota is as follows:

production staff:	1800
administrative staff:	25
engineers:	35
skilled professionals:	140

The average age of the workforce is about 27 years, with 99.8% of workers of British nationality. Toyota concluded a single union agreement with the Amalgamated Engineering and Electricians Union (AEEU). All employees are members. There is a Toyota Members Advisory Board. Salaries are on wage scales that are negotiated with the unions and comparable to wages in similar activities in the region. There is a regular salary appraisal scheme. Percent of wage cost in total cost is ca. 11%

#### 4.1.2. Organization of work.

'Toyota Production System' is used which strives for the absolute elimination of waste, overburden and unevenness in all areas. Highest quality in shortest possible time. There is a standardisation of all processes and procedures combined with Kaizen (or continuous improvement).

The two main pillars of TPS are Just in Time and Jidoka (to let the process stop each time an error is detected). Jit is organised as a pull system with the help of Kanbans (card or signal which carries production and delivery instructions). Continuous flow and production levelling (Heijunka) are central to the smooth functioning of labour and production organisation.

This requires an independent, flexible and co-operating workforce.

Toyota strives for offering growth opportunity and stable employment for workers. There is no need for workers to have previous motor experience or qualifications. Recruitment is based on ability to work in teams and to communicate. People who have the ability to learn. The recruitment process includes job related simulations and team working exercises. There is a fairly flat organisational structure and a clearly defined communications process to build flexible, co-operative teams with broad job skills. All workers are multi-skilled and a job rotation scheme operates.

There is mainly On-the--Job Training. It is directed to at developing skills to meet job requirements. OJT encourages individuals to learn their own job well enough to be able to train others. All employees are trained to be multi-skilled and therefore to be able to perform several different jobs.

## 4.2. INDIRECT JOBS.

### 4.2.1. Supply-side

Toyota's UK policy is to source high levels of parts and components from local (i.e. European) suppliers. In December 1994, 80% of total value was sourced in Europe.



**Table 6. Evolution of supply (in Europe)**

YEAR	end 1994
Number of Suppliers in the UK	80
Number of Suppliers in rest of World	80
Annual Amount spent on components in Europe	400 million UKP
Amount spent on components in total	500 million UKP
Other Materials suppliers	
in UK	25
in Europe	25
total value	30 million UKP

Job Creation is difficult to assess. Estimates from Toyota itself amount to a total number of jobs in supply firms of circa 4,500 (of which 80% in Europe)

Toyota is first and foremost a European company (80% local supply). Both plants were built entirely with UK materials and some of the tooling and production equipment was sourced from Europe. Toyota's procurement policy is based on three principles:

1. Fair competition: open-door policy. No need for previous working experience with Toyota.
2. Mutual trust: we take a long term view and seek to establish long term relationships.
3. Local sourcing

Suppliers to Toyota are heavily involved in component design and development. In many cases, the supplier takes Toyota's UK specifications and carries out the design and engineering development right through to final drawings. They provide access to important proprietary information and support. For example, Toyota arranged for prototype vehicles to be made available to UK suppliers in 1991, well before production started. This allowed suppliers to test fit their parts and make any necessary engineering adjustment.

They also provide technical assistance at the suppliers request to help with quality and efficiency improvements. Many European suppliers have requested and received direct support from Toyota engineers in Japan, Toyota UK and Toyota's technical centre in Brussels. This commitment has clocked up to 1600 working days (data up to April 1995) and continues. Specific advice has been provided on building quality into the process, the introduction of Kaizen and all aspects of the Toyota production system.

To make delivery of parts to the UK manufacturing facilities as simple and efficient as possible, two parts collection centres have been established in France and Germany. These centres are fed by the company's JIT, 'milk-run' service which picks up parts from multiple suppliers. The number of suppliers is kept to a minimum and long-term relationships are developed and stimulated.

#### 4.2.2. MARKETING

The dealership network was about 204 outlets at the moment of Toyota's arrival in Britain. This now increased to 340 outlets. This created another estimated 600-800 jobs. There most important competitors in Europe are NISSAN, HONDA, FORD, GM, VW.

## CHAPITRE 5. ETUDE COMPARÉE DE L'INTERNATIONALISATION DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES EN FRANCE ET AU ROYAUME-UNI ET DE SES IMPACTS SUR L'EMPLOI.

(H. KRIFA, B. DE WULF, E. SWYNGEDOUW, A. SKINNER)

### ANNEXE 1. PRODUITS ALIMENTAIRES, BOISSONS ET TABAC DANS L'UNION EUROPÉENNE - PRINCIPAUX INDICATEURS EN PRIX COURANTS (1)"

millions d'écus	1984	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994 (2)	1995 (3)	1996 (3)	1997 (3)
<b>Consomma- tion apparente</b>	324781	361178	391853	415572	441849	449326	448944	463346	481000	500000	519400
<b>Production</b>	327105	363601	396814	420515	447257	455926	457830	472239	490600	510200	530400
<b>Exportations extra-commu- nautaires</b>	23745	21477	25068	24860	26099	27908	30758	33309	35200	36900	38600
<b>Balance Commerciale</b>	2324	2423	4962	4943	5408	6601	8886	8893	9600	10200	11000
<b>Emploi (milliers)</b>	2472	2382	2409	2451	2468	2406	2357	2331	2330	2330	2320

(1) Les données de certains pays pour la consommation apparente, la production et l'emploi sont des estimations.

(2) Estimations de DEBA.

(3) Prévisions arrondies de DRI.

Source : DEBA - Eurostat DGIII Industrie, "Panorama de l'industrie communautaire 95/96", Commission Européenne, Luxembourg, 1995.

## ANNEXE 2. PRÉSENTATION DES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES GROUPES DE NOTRE ÉCHANTILLON

**Tableau 1. Présentation des caractéristiques générales des groupes français de notre échantillon**

	DANONE		PERNOD RICARD		SODIAAL		BONDUELLE	
	1983	1994	1985	1994	1984	1994	1984	1994
Chiffre d'affaires (MF)	24889	76820	8516	15832	Nd	14793 (1)	Nd	4035
Part du CA réalisé à l'étranger (%)	29,2	54,7	24	58	Nd	24,0 (1)	Nd	Nc
Nombre de filiales étrangères	31 (2)	75 (2)		41 (3)	Nd	5 (3)	Nd	Nc
Effectif total du groupe	38007	68181	7684 (4)	11526	Nd	6618	Nd	3818
Part des effectifs à l'étranger	27,7	60,8		59	Nd		Nd	Nc

(1) Concerne Yoplait SA, Cedilac SA, Ideval SA et Sodiaal Industrie SA.

(2) Nombre des sociétés implantées à l'étranger parmi les sociétés consolidées dans le bilan du groupe.

(3) Sites industriels à l'étranger.

(4) année 1984.

Source : nos enquêtes, rapports d'activité et documents divers des groupes, et autres.

**Tableau 2. Présentation des caractéristiques générales des filiales de groupes étrangers de notre échantillon**

	ERIDANIA BÉGHIN SAY		COCA COLA BEVERAGES SA		NESTLÉ FRANCE		UNILEVER FRANCE	
	1984 (1)	1994	1984	1994	1984 (2)	1994	1984	1994
Chiffre d'affaires (MF)	10945	50786	Nd	4100	6225	23907	11,2Mds	20,4Mds
- Part du CA réalisé à l'étranger (%)	32,9	79,2	Nd	--	24	16,5	Nd	14
Part dans le CA total de la maison-mère (%)	--	70	Nd	Nd	Nd	10	6	8
- Nombre de filiales étrangères	4	140 (3)	Nd	--	Nd	Nd	stés dans 75 pays	stés dans 80 pays
- Effectif	7 450	4 900	Nd	2 300	6195	1380	Nd	3818
Part dans l'effectif total du groupe (%)	93,7	25,3	Nd	Nd	Nd	Nd	3	4

(1) Béghin Say a été rachetée en 1986 par Ferruzzi. Les Sociétés Eridania et Béghin Say ont fusionné en 1992.

(2) Sopad Nestlé. Entre 1984 et 1994, les chiffres ne sont pas directement comparables, Sopad Nestlé ayant absorbé Gloria et Rowntree pour devenir Nestlé France.

(3) Nombre des sociétés implantées à l'étranger parmi les sociétés consolidées dans le bilan du groupe.

Source : nos enquêtes, rapports d'activité et documents divers des groupes, et autres.

### ANNEXE 3 LES IMPLANTATIONS ETRANGÈRES DES IAA FRANÇAISES AU 31/12/94.

#### Annexe 3.1. Répartition sectorielle des implantations étrangères des IAA françaises au 31/12/94.

Secteur	Nombre d'implantations	Part dans le nombre total d'implantations
Boissons	591	36,6%
Produits laitiers	304	18,8%
Deuxième transformation céréalière	242	15%
Épicerie sèche	203	12,6%
Produits carnés	136	8,4%
Conserves et préparations	130	8,0%
Investissements en amont	7	0,4%
<b>Total</b>	<b>1613</b>	<b>100%</b>

Source : nos groupements et calculs d'après R.-R. Deloffre in MOCI du 28/09/95.

#### Annexe 3.2. Répartition géographique des implantations étrangères des IAA françaises dans l'Union Européenne au 31/12/94.

Pays	Nbre d'implantations	Part dans le nbre total d'implantations
1. Espagne	176	23,4 %
2. Allemagne	141	18,7 %
3. Grande-Bretagne	117	15,5 %
4. Belgique	91	12,1 %
5. Italie	88	11,7 %
6. Pays-Bas	46	6,1 %
7. Portugal	32	4,2 %
8. Grèce	15	2,0 %
9. Irlande	14	1,9 %
10. Autriche	9	1,2 %
11. Luxembourg	8	1,1 %
12. Suède	7	0,9 %
13. Danemark	5	0,7 %
14. Finlande	3	0,4 %
<b>Total</b>	<b>752</b>	<b>100%</b>

Source : nos groupements et calculs d'après R.-R. Deloffre in MOCI du 28/09/95.

**ANNEXE 4. LES PLUS GRANDES ENTREPRISES DU SECTEUR ALIMENTAIRE FRANÇAIS - PRINCIPAUX INDICATEURS EN 1994 (MILLIONS DE FRANCS)**

Rang 94	Raison sociale	Chiffre d'affaires	1994/1993 en %	Capitaux propres	Effectif	Résultat net
1	Groupe Danone	76 820	3,8	35 068	68 181	3 527
2	Eridania Béghin-Say	50 786	1,7	17 632	22 298	1 208
3	LVMH	27 967	17,4	30 339	18 617	3 667
4	Besnier	24 012	3,3			
5	Nestlé France	23 907	-1,0	3 848	13 800	698
6	Unilever France	20 400	14,0		13 000	624
7	Pernod Ricard	15 833	5,2	8 994	10 839	1 147
8	SODIAAL	15 775	2,5	1 746	6 618	32
9	SEITA	15 584	9,5	4 493	6 062	658
10	Nestlé Sources International	15 545	0,7			
11	SOCOPA	12 600	NC	29	4 600	
12	CIE Laitière Européenne	11 476	-1,3	490	4 724	-69
13	Bongrain	9 673	2,4	3 454	7 699	366
14	Pomona	8 174	8,7	510	4 866	102
15	Groupe Cana	8 105	-2,5	504	3 726	12

Source : Le "5 000" du Nouvel Économiste - 03/11/95.

**ANNEXE 5. LES 10 PREMIÈRES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES MONDIALES EN TERMES DE CHIFFRE D'AFFAIRES (MILLIONS DE DOLLARS) EN 1987 ET EN 1993.**

**Tableau 1. Classement 1987**

Rang 87	Entreprise	Nationalité	Activité	CA 87
1	Cargill	US	Céréales, soja, oléagineux	32 325
2	Unilever	GB-PB	Corps gras, divers	25 141
3	Nestlé	Suisse	Produits laitiers	21 153
4	Philip Morris	US	Boissons	20 681
5	RJR Nabisco	US	Boissons, biscuits	16 998
6	Procter & Gamble	US	Huiles, biscuits	15 439
7	Bradford (vérifier)	GB	Sucre, négoce, café	14 252
8	Ferruzzi	Italie	Sucre, céréales, huiles	10 000
9	Bunge et Born	Argentine	Négoce	10 000
10	George Weston	GB		9 791

Source : Agriculture Magazine, N° 29 de mai 1987.

**Tableau 2. Classement 1993**

Rang 93	Entreprise	Nationalité	Activité	CA 93
1	Philip Morris	US	Produits alimentaires	50 621
2	Unilever	GB-PB	Produits alimentaires	41 843
3	Nestlé	Suisse	Produits alimentaires	38 894
4	Pepsico	US	Boissons	25 021
5	Conagra	US	Produits alimentaires	21 519
6	RJR Nabisco Holdings	US	Tabac	15 104
7	Sara Lee	US	Produits alimentaires	14 580
8	Ferruzzi Finanziaria	Italie	Produits alimentaires	14 507
9	Danone groupe	France	Produits alimentaires	12 377
10	IBP	US	Produits alimentaires	11 671

Source : nos classements d'après Fortune, 1994.

**ANNEXE 6. PRINCIPALES SUPPRESSIONS D'EMPLOIS ANNONCÉES DANS L'AGRO-ALIMENTAIRE EN 1992 .**

<b>Groupe</b>	<b>Filiale (activité) concernée</b>	<b>Nbre d'emplois supprimés</b>
Nestlé	Sopad	195
	France glace Findus	465
	Perrier	780
Danone	Lu-GBF	56
	Kronenbourg	250
General Mills	Biscuiterie Nantaise	100
Cargill	(semences)	22
St Louis	Générale Sucrière	50
Castel	Sté des vins de France	872
Unicor coralis (Paribas)	Coop céréalière	200
	Guyomarc'h	15
Unicopa Volailles		150
Coop can		60
Sodiaal		400
ULN		140
Abattoirs Bressuire		51
Coopagri		80
Coop Guessant		120
<b>Total</b>		<b>4 006</b>

Source : CFDT.

## ANNEXE 7. ETUDES DE CAS DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE FRANÇAISE\*

### Annexe 7.1. Les groupes "internationaux"

#### I. SODIAAL. Une coopérative face à la mondialisation

Après près de trente ans de collaboration, les unions coopératives Elnor, Est-Lait, Orlac, Riches Monts, Sully, Tempé-Lait, Ulcam se sont unies pour créer le groupe Sodiaal qui est aujourd'hui le premier groupe coopératif laitier français et un des tout premiers européens. Sodiaal emploie plus de 6000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de près de 16 milliards de francs. Né de l'union de coopératives agricoles laitières, sa vocation première était de collecter et de valoriser la production de lait de ses propriétaires-agriculteurs. La nature du groupe ne prédisposait donc pas à un développement international. Pourtant, dès la fin des années 60, le groupe s'engage dans cette voie et sa marque Yoplait est aujourd'hui implantée dans 37 pays dans le Monde. La technique utilisée : la franchise.

#### A) La présence internationale de l'Union Sodiaal

L'Union Sodiaal détient des filiales qui sont réparties en 4 grandes branches (avec une logique de métier). Ces branches sont : les produits frais (marque Yoplait); les laits de consommation (marque Candia); les fromages (marque Richemont, etc.); les produits industriels laitiers. Le degré d'internationalisation diffère selon les branches et suit les profils suivants.

##### 1) La branche produits frais

Chiffre d'affaires	4626 MF
dont export et activité internationale	1040 MF

2490 salariés en Europe.  
Deux sites industriels en Espagne  
Filiales directes en Italie, Espagne, Belgique et Grande-Bretagne  
Moyenne de deux nouveaux contrats de franchise internationale chaque année.

##### 2) La branche lait de consommation

Chiffre d'affaires	3553 MF
dont export et activité internationale	275 MF

1513 salariés

##### 3) La branche fromagère

Chiffre d'affaires	2062 MF
dont export et activité internationale	600 MF

1197 salariés.

##### 1) La branche produits industriels

Chiffre d'affaires	4552 MF
dont export et activité internationale	1642 MF

520 salariés dans le Monde.

---

\* réalisées par H. Krifa et B. De Wulf.



Trois sites industriels aux États-Unis.

SNAC, filiale directe aux États-Unis.

Moyenne de deux nouveaux contrats de franchise internationale chaque année.

## **B) La stratégie d'internationalisation de Sodiaal**

Le succès en France de la marque Yoplait revient au principe simple énoncé par ses initiateurs : "penser globalement, agir localement". Ce principe ils ont très vite le désir de l'étendre en dehors de la France. Toutefois, un certain nombre de freins à l'internationalisation de la marque se posent. En effet, l'exportation n'est pas une bonne solution pour des produits à faible durée de vie. S'internationaliser par voie d'acquisition semble difficile à imposer aux sociétaires dont l'intérêt est l'utilisation de leur production laitière. Enfin, et non des moindres, le problème du financement de l'expansion internationale se pose. Dès lors, les perspectives d'internationalisation paraissent limitées.

Malgré tout assez vite la franchise se présente comme une solution adaptée à la spécificité de Yoplait. Ses avantages tiennent de ce qu'elle ne nécessite pas un investissement lourd et qu'elle dégage rapidement des retours sur investissements. Par ailleurs, la franchise permet un développement à l'étranger rapide et contribue à renforcer la marque sur le plan national. Elle correspond également mieux aux modalités de fonctionnement de la coopérative et étend à l'étranger les politiques d'échanges et de partenariat développées en France.

Classiquement, l'internationalisation par le biais de la franchise a commencé par l'Europe. Le premier accord signé le fut en effet avec une coopérative suisse. Et, très vite, suite à une stratégie de prospection active, des cibles sont identifiées presque partout dans le monde : Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine et dans certains pays d'Asie. C'est ainsi que l'Union Sodiaal a acquis une dimension internationale. Mais l'internationalisation est également passée par la création de filiales directes. Et selon les dires de son directeur général, Monsieur Le Chatelier, l'internationalisation est "une source de profits pour les marques de l'Union et leur pérennité." M. Le Chatelier prévoit aussi qu'en Europe, le groupe continuera à privilégier le développement par des sociétés dont il assure le contrôle total ou majoritaire et qu'en dehors d'Europe, l'expérience acquise par le groupe le conduira à poursuivre en priorité le développement par la franchise internationale.

## Annexe 7.2. Les groupes "multidomestiques"

### I. BONDUELLE. Une "P.M.E." en phase d'eupéanisation

PME familiale du Nord de la France, Bonduelle est aujourd'hui n°1 du marché français du légume surgelé (22 % du marché), co-leader sur celui de la conserve, et **n°1 européen de la conserve de légumes**. La société réalise aujourd'hui un CA d'environ 4 milliards de francs et emploie environ 3 000 personnes permanentes en Europe, la part de la France ayant évolué à la baisse ces dernières années.

#### A) Les motivations de l'internationalisation de Bonduelle

Les motivations de l'internationalisation dans le cas de Bonduelle sont de deux ordres. La première catégorie, et la principale, est d'ordre commercial. **Bonduelle s'implante à l'international pour exploiter le potentiel des marchés locaux en termes de revenus et de profits**. Cette motivation, on l'a trouvée au début de l'internationalisation de l'entreprise et on la retrouve aujourd'hui dans le cas de l'implantation dans les pays de l'Est. Ici, la taille des marchés en termes de nombre de consommateurs et le contournement des barrières douanières jouent un rôle important. **Le second type de motivation est lié aux approvisionnements**. Tous les légumes ne poussent pas partout. Et, le désir de Bonduelle de développer des produits nouveaux venant d'ailleurs correspondant aux souhaits des consommateurs a fait que l'entreprise est allée explorer d'autres lieux de production. Cet axe correspond notamment à l'internationalisation en Espagne. Pour l'industrie agro-alimentaire, la diversité climatique est depuis longtemps une motivation de l'expansion internationale. Ainsi, pour Bonduelle, l'implantation en Hongrie (pour le maïs) ou en Espagne (pour les poivrons, tomates, haricots plats et asperges) est-elle intéressante. Au fil des acquisitions à l'étranger, la gamme de Bonduelle s'est élargie à 50 légumes, tous récoltés, quel que soit le pays, en partenariat avec des agriculteurs locaux.

#### B) Les grandes étapes et les modalités de l'internationalisation du groupe : "Une Europe bien quadrillée"

La stratégie d'expansion internationale remonte au début des années 50 avec l'implantation d'une filiale commerciale en Allemagne. Aujourd'hui, Bonduelle occupe la première place en Allemagne avec 1 milliard de FF de CA et 30 % du marché. Dans ce pays, Bonduelle s'est si bien fondu dans le paysage que les ménagères sont persuadées qu'il est allemand.

Cette **confusion d'identité** est un principe cher à Bonduelle. Ainsi, Bonduelle tâche toujours de placer des natifs du pays à la tête des filiales étrangères. En matière de marketing, on a longtemps eu une forte décentralisation. La marque a donc longtemps eu des positionnements et des packagings disparates selon les pays. Aujourd'hui, le développement européen rend nécessaire **une harmonisation de la marque**. Ainsi, à l'Ouest comme à l'Est, en aseptisé ou en surgelé, une même identité visuelle sera désormais imposée dans les 18 pays européens où la marque est présente. L'ambition de Bonduelle est donc de **s'affirmer comme le spécialiste européen du légume**. Cette ambition a entraîné une remise à plat des structures managériales. L'organisation autour de "centres de profits" géographiques a laissé la place à des **"zones d'expertises transversales"**, qui correspondent aux quatre grands marchés stratégiques de l'entreprise (**conserve grand public de marques, conserve grand public à marque de distributeur, restauration collective et surgelé grand public**). Chacun des directeurs de division est responsable pour l'ensemble de l'Europe et supervise les responsables locaux lesquels sont essentiellement des **natifs**. Afin de poursuivre son développement sans risquer pour autant de faire perdre à Bonduelle le contrôle du capital de cette société familiale, Bonduelle-Dalle, le holding de contrôle de la société avec 96 % du capital, a adopté l'été 1995 la forme juridique de société en commandite par actions, dont les Bonduelle sont les commandités.

### C) Caractérisation récente de l'internationalisation du groupe Bonduelle : "conquête de l'Est"

Bonduelle s'est tourné très tôt vers les pays de l'Est. Ainsi, en 1990 le PDG de l'époque, **M. Bruno Bonduelle** déclarait : **"Il nous faut conquérir la citadelle de l'Europe de l'Est qui représente 200 millions de consommateurs"**. A cette date, le groupe n'envisageait pas, à court terme, une implantation dans ces pays. Selon son PDG, il fallait que "les choses se tassent".

C'est à partir de 1992 que Bonduelle s'est déployé en Europe Centrale. Ce déploiement a d'ailleurs beaucoup joué dans le redressement du CA et des résultats de l'entreprise. Une stratégie logique au regard de la faible progression du marché mature de la conserve dans les pays d'Europe Occidentale.

La stratégie élaborée est donc claire : **à l'ouest, l'avenir de l'entreprise passe par le surgelé; à l'Est, elle s'implante grâce aux conserves**. "Dans ces pays, l'équipement des ménages en congélateurs est encore bien trop faible pour faire place aux surgelés, d'où l'intérêt de la conserve", souligne **Jean-Bernard Bonduelle, directeur Europe Centrale**. Dès 1991, Bonduelle fait ses premiers pas à l'Est en République Tchèque, le pays le proche de l'Allemagne. La Hongrie lui emboîte le pas l'année suivante, suivie par la Pologne en 1993, la Slovaquie et la Russie en 1994. Après cette **phase d'implantation commerciale**, Bonduelle passe à la vitesse supérieure. **Pour contourner les coûts de transport et les droits de douane** prélevés sur les conserves en provenance de l'Union Européenne, **la production locale est privilégiée**. **Après avoir fermé deux usines à l'ouest**, une en Belgique et l'autre en France, Bonduelle a racheté deux usines à l'Est, l'une de production de petits pois et de maïs en **Hongrie** il y a trois ans, l'autre de tomates et gros cornichons en **Pologne** en 1994. Ces deux unités de production alimentent en partie la zone d'Europe Centrale, la France devant encore y exporter certains produits. Et, la Pologne représente aujourd'hui la majorité des ventes de cette zone avec 13 000 tonnes sur les 20 000 que Bonduelle y écoule par an. A terme, c'est la **Russie qui représente le plus gros potentiel** selon Philippe Cohen (directeur du bureau de représentation russe de Bonduelle). "Aujourd'hui, cette zone représente à peine 5 % de notre activité, notre ambition étant de doubler ce chiffre pour qu'il passe à 10 % en l'an 2000 " déclare Jean-Bernard Bonduelle.

- **L'exemple hongrois** (usine de Nagyköros). L'État hongrois a accepté en 1992, après deux ans de négociations, de céder à Bonduelle une unité de mise en boîte de maïs, pour 15 millions de francs. Mais Bonduelle a imposé une condition : reprendre seulement 54 des 300 employés de l'usine. Avec un personnel trié sur le volet, plus motivé, et grâce aux 50 millions d'investissements, la production de la conserverie est passée de 6 000 à 17 000 tonnes. Bonduelle est devenu ainsi le premier producteur de maïs en boîte de Hongrie.

## 2. PERNOD-RICARD. Une accélération de l'internationalisation récente

Le groupe Pernod-Ricard est né de la fusion en 1975 des sociétés indépendantes Pernod et Ricard. A l'époque, la stratégie internationale du groupe passait essentiellement par les exportations. Aujourd'hui, le groupe possède des filiales de production et/ou de distribution sur les cinq continents. Et, depuis 1992, ses activités à l'étranger ont dépassé ses activités en France. En 1994, le chiffre d'affaires du groupe avoisine les 16 000 millions de francs (dont export et étranger 58%), contre 1 434 millions (dont export et étranger 14%) lors de sa création.

### A) Les motivations de l'internationalisation de Pernod-Ricard

Les motivations de l'internationalisation de Pernod-Ricard sont simples :

- Création et expansion des parts de marché;
- Développement à l'étranger pour défendre aussi sa position en France et dans le monde

### B) Les grandes étapes et les modalités de l'internationalisation du groupe

A sa naissance en 1975, Pernod-Ricard ne dispose que deux implantations significatives à l'étranger. A ces exceptions près, l'internationalisation du groupe est fondée sur les exportations, alors modestes, à partir de la France au travers d'une structure juridique spécifique. Ce n'est véritablement qu'en 1977 après l'absorption de la société Cusenier que l'internationalisation du groupe s'est accélérée. Le groupe a d'abord essayé de développer ses exportations d'apéritif anisé à partir de la France. Mais, ce ne fut qu'un succès relatif du fait du goût particulier de l'anis. Dans beaucoup de pays, pour l'imposer, il a fallu : soit un impact important; soit une modification des habitudes de goût des consommateurs, ce qui prend du temps. C'est surtout dans les années 80 que le groupe a commencé à s'internationaliser par des opérations de croissance externe. Ainsi, Pernod-Ricard acquiert la société Austin Nichols aux États-Unis pour 97,5 millions de dollars. L'objectif de cette acquisition est double. D'une part, elle permet au groupe de compléter sa gamme de whiskies et, d'autre part, de mettre un premier pied aux États-Unis. Une seconde étape dans l'internationalisation de P-R est constituée par le rachat à Lafarge de la SIAS-MPA (filiales en Allemagne, aux États-Unis, au Mexique) en 1982. Ce rachat permet au groupe de renforcer sa présence et son développement international. Mais, c'est en 1984 avec le rachat de la marque Orangina que la stratégie internationale du groupe prend une nouvelle dimension avec l'ambition commerciale d'ouvrir un ou plusieurs nouveaux marchés chaque année. **Aujourd'hui, Orangina est présent dans 44 pays, suite à une série d'opérations de croissance externe et de diversification au niveau mondial.** Dans le même temps, des antennes commerciales (chargées uniquement de la distribution des produits du groupe) sont implantées un peu partout dans le monde.

Au niveau international, la gamme de produits est adaptée aux pays. Toute la gamme du groupe n'est pas vendue dans tous les pays : vente de produits locaux éventuellement rachetés et des produits de la gamme qui sont adaptés à la demande de ces pays. Toutefois, partout le groupe essaye de vendre le Pastis, le cognac ainsi que tous les produits non français mais possédés dans la gamme. C'est une organisation où la production est faite au niveau du pays et dont la distribution passe par le réseau international du groupe

L'idée pour favoriser la vente des produits du groupe est d'utiliser les produits locaux, c'est-à-dire des sociétés locales bien implantées pour servir de tremplin à l'implantation d'un réseau (produits locaux auxquels on adjoint des produits français). En Australie, par exemple, P-R a racheté des vins australiens et a créé une division de spiritueux dans laquelle ont été placés les produits spiritueux du groupe.

### C) Caractérisation de la stratégie d'expansion internationale de Pernod-Ricard

La logique stratégique du groupe P-R en matière de mondialisation est plutôt du type **multidomestique**. En effet, le groupe s'implante à l'étranger pour **servir les marchés locaux**. Par ailleurs, chaque filiale est indépendante et responsable de son budget. Chaque filiale doit vendre ses produits y compris aux autres filiales du groupe au prix de production majorée de sa

marge. Il y a donc une **relative autonomie**. Même si la maison mère arbitre les conflits. Les sociétés du groupe sont responsables sur chacun de leur marché.

Mais, avec la mondialisation, cette organisation est susceptible de se modifier. Il y a actuellement une réflexion sur l'organisation dans le groupe. Deux directions nouvelles possibles sont envisagées : - soit c'est un produit pour le monde entier ;  
- soit chaque division géographique a un gérant.

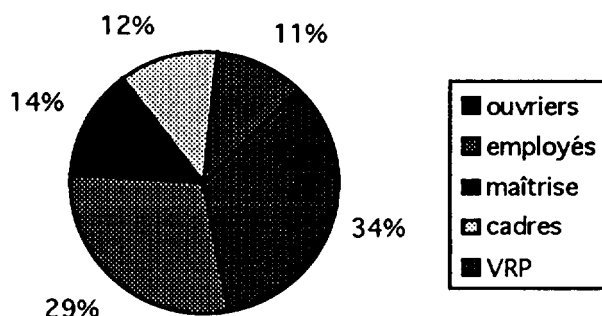
Pour l'instant chaque entité locale gère sa société en fonction des besoins locaux et de l'acceptabilité locale en reprenant les produits de la gamme P&R.

#### D) La gestion des ressources humaines chez Pernod-Ricard

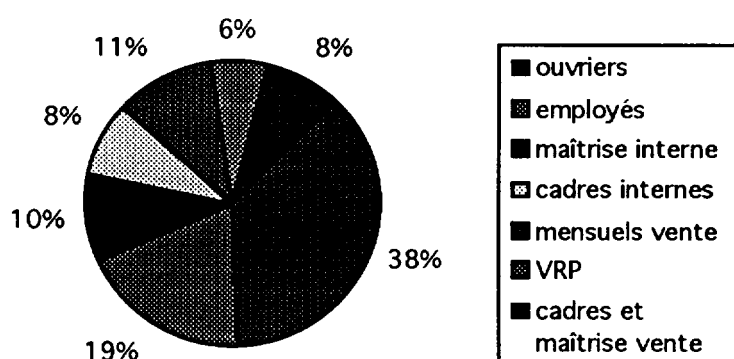
En 1994, l'effectif global du groupe s'élève à 11 575 dont 60% à l'étranger et 40% en France. Cette structure s'est inversée par rapport à 1990 où le personnel français était très supérieur (6 650) à celui à l'étranger (4 375). En France, ces dernières années, a baissé surtout dans les activités de production mais ce sont maintenus voire accrus dans le domaine commercial. La baisse des effectifs français est due à la réorganisation du groupe et notamment aux fermetures de sites et cessions d'actifs.

#### - Evolutions des principales données sociales

##### Effectifs par catégorie en 1994



##### Effectifs par catégorie en 1990



2° Age Moyen  
3° Formation (% MS)

1994 : 38 ans et 7 mois  
1994 : 2,1

1990 : 39 ans  
1990 : 2,08

### 3. ERIDANIA BÉGHIN-SAY. "Une mondialisation contrainte"

Eridania Béghin Say dépend du groupe italien Montedison. En 1994, Eridania Béghin-Say est un groupe agro-industriel qui exerce ses activités de la matière agricole jusqu'au produit final vendu en linéaires. Son chiffre d'affaires dépasse les 50 milliards de francs et ses effectifs de 19 400 personnes se répartissent dans 24 pays. Depuis quelques années les axes stratégiques principaux d'EBS consistent en un recentrage sur ses produits fondamentaux (ce qui entraîne cessions et désinvestissements) et la volonté de croissance externe et de diversification géographique.

#### I) Historique et chiffres clés

Fondée en 1821, la société F. Béghin a fusionné en 1973 avec les établissements Say pour former **Béghin-Say**, premier producteur de sucre français. La société était également présente dans le secteur papetier, avec ses divisions Kaysersberg (emballage et papiers domestiques) et Corbehem (cartons et papier couché), filialisées respectivement en 1986 et 1987.

La société **Eridania Zuccherifici Nazionali** a été créée en 1899 à Gênes, capitale du sucre italien. Filiale du groupe Ferruzzi depuis 1978, Eridania produit du sucre de betterave, qu'elle commercialise essentiellement sur le marché italien, sur lequel elle jouit d'une position de leader, renforcée depuis 1991 par la prise de contrôle d'ISI, le n° 2 du sucre italien.

Sous l'impulsion du groupe **Ferruzzi**, actionnaire majoritaire de Béghin-Say par l'intermédiaire d'Eridania depuis 1985, une stratégie agro-industrielle internationale a été mise en place, se concrétisant par une succession d'acquisitions et un désinvestissement progressif du secteur papetier. Organisé autour de ses 5 métiers actuels depuis 1990, c'est en 1992 que Béghin-Say est réellement devenu le pôle agro-industriel du groupe Ferruzzi, grâce aux apports d'actifs d'Eridania à Béghin Say. Le regroupement de l'ensemble des activités agro-industrielles au sein d'une seule et même entité a constitué une refonte et une simplification des structures de contrôle du groupe, se matérialisant par l'accession à une dimension internationale accrue sous le nom **Eridania Béghin-Say**.

#### - Les chiffres clés

(en millions de francs)	1995	1994	1993	1992
CA	50 907	50 786	50 907	49 741
Résultat d'exploitation	4 040	3 972	4 040	3 618
Effectif (à la clôture de l'exercice)	-----	19 386	19 255	22 272

#### - Répartition du CA par secteur d'activité

	1994	1993	1992
Sucre et dérivés	12 658	13 245	13 204
Amidon et dérivés	8 208	7 998	8 397
Trituration et Raffinage	16 550	14 298	13 470
Nutrition animale	3 498	6 897	5 704
Grand public	9 318	6 768	7 636
Divers	554	1 701	1 330
Total	50 786	50 907	49 741

## II) Organisation du groupe

Le groupe EBS développe 5 activités principales :

### 1) Sucre et dérivés - Ceresucre

Le groupe travaille chaque année quelque 16 millions de tonnes de betteraves pour en extraire plus de 2 millions de tonnes de sucre. EBS est le **N°2 européen** dans cette activité avec 14% du quota communautaire. Cette activité représente **24,9 % du CA** du groupe soit 12 658 MF et 48,0 % du résultat d'exploitation soit 1 908 MF, en 1994. Cette activité s'exerce en France, en Italie et en Hongrie au sein de 24 sucreries, une levurerie et 3 usines d'alcool. Elle employait 5781 personnes en 1994 contre 5983 en 1993. Ses principales filiales sont situées en France, en Italie et en Hongrie.

### 2) Amidon et dérivés - Cerestar

Cette activité consiste à transformer le maïs, le blé, la pomme de terre pour en extraire une substance naturelle : l'amidon. Le groupe a meulé en 1994 plus de 3 millions de tonnes de matières premières pour produire 2,1 millions de tonnes de produits amyliques et 1,1 million de tonnes de co-produits. EBS est le **leader européen** dans cette activité avec 33% du marché. Cette activité représente **16,2 % du CA** du groupe soit 8 208 MF et 21,5 % du résultat d'exploitation soit 855 MF, en 1994. Elle s'exerce dans 14 usines réparties dans toute l'Europe, dont la plus grande amidonnerie de blé du monde, située en ex-Allemagne de l'Est, a été mise en activité en 1994. L'activité amidon et dérivés emploie 3921 personnes en 1994 contre 4032 en 1993.

### 3) Trituration et raffinage - Cereol et Central Soya/CanAmera

Cette activité consiste à transformer les graines oléagineuses par la trituration pour en extraire deux grands produits naturels : les huiles brutes et les tourteaux. Le groupe a produit en 1994 6,6 millions de tonnes de tourteaux et 2,2 millions de tonnes d'huiles brutes. EBS est le **leader européen** dans cette activité avec 13% du marché et par le biais de Central Soya/CanAmera le **N°3 nord-américain**. Cette activité représente **32,6 % du CA** du groupe soit 16 550 MF et 14,8 % du résultat d'exploitation soit 590 MF, en 1994. Elle s'exerce en Europe au sein de 14 usines avec Cereol et en Amérique du Nord au sein de 19 usines avec Centrale Soya et sa filiale canadienne CanAmera et emploie 3729 personnes en 1994 contre 3882 en 1993.

### 4) Nutrition animale - Provimi

Cette activité consiste dans la production de spécialités de nutrition animale que sont les premix, les aliments spécialisés et les produits de santé animale. EBS est le **leader européen** dans cette activité avec 6% du marché. Cette activité représente **6,9 % du CA** du groupe soit 3 498 MF et 5,5 % du résultat d'exploitation soit 219 MF, en 1994. Cette activité s'exerce en Europe au sein de 32 usines et sa présence commerciale tend à s'internationaliser. Les effectifs dans cette activité s'élevaient à 2435 en 1994 contre 2291 en 1993.

### 5) Grand public - Medeol

Cette activité se concentre sur les huiles de graines, l'huile d'olive et les poivres-herbes-épices. Elle repose sur des marques fortes en France (Isio 4, Lesieur Tournesol, Ducros...), en Italie (Carapelli...) et en Espagne (Koipe...). En 1994, 220 millions de litres d'huile de graines et 190 millions de litres d'huile d'olive ont été commercialisés. EBS est **leader en Europe du Sud** dans cette activité. Cette activité représente **18,3 % du CA** du groupe soit 9 318 MF et 11,7 % du résultat d'exploitation soit 465 MF, en 1994. Elle est répartie sur 18 sites en Europe. Elle emploie 2855 personnes en 1994 contre 2407 en 1993.

### III) L'internationalisation d'Eridania Béghin-Say et évolution de ses effectifs

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires d'Eridania Béghin Say se répartit pour 80,9% en Europe au sens large; 17,7% en Amérique du Nord et 1,4% dans le reste du Monde. Les effectifs du groupe en 1993 étaient localisés pour 73% dans la Communauté Européenne dont 37% en France et 27% dans le reste du monde. Le groupe est donc encore fortement ancré en Europe bien que des diversifications dans des pays tels que la Chine ou la Turquie aient été entreprises récemment.

#### - Evolution de la répartition du CA par zone géographique

	CA (94)	%	CA (93)	%	CA (92)	%
France	10 563	20,80	10 708	21,03	11 036	22,19
Autres pays U.E.	27 053	53,27	25 001	49,11	25 262	50,79
Autres pays d'Europe	4 200	8,27	3 643	7,16	3 697	7,43
Amérique du Nord	7 616	14,99	9 810	19,27	8 132	16,35
Reste du Monde	1 354	2,66	1 745	3,43	1 614	3,24
<b>Total</b>	<b>50 786</b>		<b>50 907</b>		<b>49 741</b>	

#### - Effectif par zone géographique au 31/12/93 :

France	5 178
Italie	4 025
Espagne	1 294
Allemagne	1 127
Pays-Bas	682
Grande-Bretagne	659
Autres CEE	1 095
<b>TOTAL CEE</b>	<b>14 060</b>
Autres Europe	3 810
Amérique du Nord	1 054
Autres pays	331
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>19 255</b>

Les motivations de l'internationalisation du groupe hors d'Europe sont, selon M. Tarsia (responsable de la communication d'EBS), de deux ordres. En effet, la "délocalisation vise une présence dans les pays où les matières premières sont disponibles et où il existe un marché." Ainsi, si il y a une délocalisation selon ce dernier ce n'est pas dans le sens traditionnel d'un transfert de production d'un pays à un autre mais plutôt un réorientation de l'investissement pour servir des marchés à fort développement. De plus dans la stratégie d'internationalisation d'EBS, le rôle de ses principaux clients n'est pas neutre. En effet, être présent à leur côté et les servir sur leur marchés internationaux est également une motivation de l'internationalisation du groupe notamment dans les pays émergents d'Asie où tous les grands de l'agro-alimentaires sont déjà présents.

Par ailleurs, le groupe dans sa stratégie d'internationalisation a surtout procédé par rachats plutôt que par acquisitions surtout dans les pays de l'Est. Le groupe a ainsi fait des acquisitions dans les secteurs du sucre et des huiles en Hongrie car l'outil industriel y était moins obsolète et les parts de marché ainsi gagnées considérables. Souvent, le rachat est moins coûteux car dans le cas présent il s'agit d'une industrie lourde réalisant des produits de première transformation à faible marge. Une unité de trituration-raffinage coûte environ 1,5 milliards de francs, une sucrerie ou une amidonnerie un milliard.

L'évolution de l'effectif permanent du groupe a plutôt été à la baisse au début des années 90 depuis il s'est stabilisé. Toutes les activités du groupe ont été concernées par la réduction des effectifs avec des intensités diverses. De même, les catégories professionnelles ont été affectées à des degrés différents par ses réductions. Ainsi, les effectifs employés et ouvriers ont été



fortement touchés par les réductions (moins 14,4% entre 1992 et 1994) alors que les catégories dirigeants et autres cadres ont vu leurs effectifs augmenter (plus 43,85% entre 1992 et 1994).

**- Évolution de l'effectif permanent**

	1991	1992	1993	1994
<b>Effectif total</b> (à la clôture de l'exercice)	16 129 *	22 272	19 255	19 386

\* Effectif moyen du groupe

**- Effectif Moyen de l'année par catégorie**

	1994	1993	1992
Dirigeants	344	309	301
Autres cadres	1 798	1 728	1 188
Employés	6 322	6 951	7 302
Ouvriers	13 834	15 385	16 245
<b>Total</b>	<b>22 298</b>	<b>24 373</b>	<b>25 038</b>

**- Effectif de clôture par secteur d'activité**

	1994	94/93 (%)	1993	93/92 (%)	1992
<b>Sucre et dérivés</b>	5 781	-3,34	5 983	-5,67	6 343
<b>Amidon et dérivés</b>	3 921	-2,75	4 032	0,57	4 009
<b>Trituration et Raffinage</b>	3 729	-3,94	3 882	-15,35	4 586
<b>Nutrition animale</b>	2 435	6,28	2 291	-28,54	3 206
<b>Grand public</b>	2 855	18,61	2 407	-17,85	2 930
<b>Divers</b>	665	0,75	660	-44,91	1 198
<b>Total</b>	<b>19 386</b>	<b>0,68</b>	<b>19 255</b>	<b>-13,55</b>	<b>22 272</b>

## Annexe 7.3. Les groupes en voie de "globalisation"

### **1. DANONE. Un groupe européen en voie de mondialisation**

Le leader de l'agro-alimentaire français constitue l'incarnation parfaite de la volonté d'un groupe national d'acquérir, à très grande vitesse, une taille mondiale. L'enjeu : survivre à la fin du millénaire. En effet, aux dires des professionnels, à l'horizon 2000, seule une petite dizaine de firmes multinationales multiproduits dominera le marché agro-alimentaire mondial. La détermination de Danone (ex-BSN) est de faire partie des dix élus. Ceci explique les deux grandes options stratégiques du groupe que sont, d'une part, la recherche de plus de productivité et de rationalité et, d'autre part, la poursuite de l'expansion géographique par le biais d'acquisitions. Le groupe possède d'ailleurs en matière de fusions et acquisitions une longue expérience. C'est effectivement d'une fusion qu'est né BSN. Et, c'est à la suite de l'échec de l'O.P.A. sur St Gobain que le verrier BSN a entrepris sa diversification dans l'agro-alimentaire. Aujourd'hui, Danone est le premier groupe alimentaire français, le sixième européen et le septième mondial en termes de chiffre d'affaires.

#### **D) L'internationalisation dans l'agro-alimentaire : une option stratégique récente**

##### **A. Les indicateurs de l'internationalisation**

En 1994, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par Danone est de 52%, ce qui est peu si on compare ce taux à ceux de groupes comme Nestlé ou Unilever (plus de 80%). Cette part a considérablement augmenté récemment mais reste très concentrée en Europe Occidentale. Le groupe estime qu'à l'horizon 2000 son CA atteindra les cent milliards de francs dont 80-90% viendra encore d'Europe Occidentale.

Danone possède de nombreuses filiales de production et/ou de commercialisation à l'étranger. On en dénombrait plusieurs dizaines en 1994. Ces filiales se concentrent essentiellement en Europe Occidentale avec une bonne représentation des pays du Sud (Espagne et Italie). Le groupe est également présent en Amérique, en Asie et en Europe de l'Est. Ces dernières années toutefois les implantations du groupe se sont surtout faites dans les PECO et les pays émergents d'Amérique du Sud et d'Asie

La part de l'étranger dans l'effectif total du groupe est en progression notable. Ainsi, en 1994, elle s'élevait à 60,8 % contre 55,1 % en 1991. La répartition de l'effectif étranger par zone géographique est encore très favorable à l'Europe (40% en 1994).

##### **B. Les grandes étapes de l'internationalisation du groupe**

Reconverti dès le début des années 1970 dans la bière et les eaux minérales, Danone (ex-BSN) a très tôt affiché l'ambition de rejoindre le carré des leaders européens de l'agro-alimentaire.

En 1980, le groupe BSN opère un changement stratégique majeur en cédant ses activités Verre Plat. Par là, BSN confirme sa vocation alimentaire. Le "désengagement" de ce secteur d'activité lourd a permis à BSN de dégager des moyens financiers pour opérer le développement de ses activités alimentaires qui deviennent dès lors sa vocation principale. BSN se lance alors dans une série d'acquisitions et de créations d'activités nouvelles dans le domaine alimentaire. Comme les grands du secteur avaient saisi les opportunités de rachats les plus intéressantes en Grande-Bretagne et vu que le marché allemand était très protégé par des intérêts nationaux, c'est l'Italie qui a attiré toute l'attention du groupe dans les années 1980. Plus généralement, à la fin de cette décennie, BSN renforce son implantation en Europe du Sud. C'est également fin des années 80 - début des années 90 que BSN "prend pied" en Asie (biscuits) et à l'Est (yaourts). C'est d'ailleurs en 1989 que BSN s'est doté d'une division Asie-Pacifique. La décennie 90 marque une nouvelle étape dans l'internationalisation du groupe. **Alors que dans les années**

**1980 la stratégie de développement international du groupe a surtout reposé sur l'Europe (Occidentale), les années 1990 sont caractérisées par un développement au niveau mondial. Ainsi, en 1995, toutes les acquisitions se sont faites hors d'Europe Occidentale. Ce développement s'effectue parallèlement à une consolidation progressive des positions du groupe en France ainsi qu'en Europe de l'Ouest.**

L'impératif de la taille mondiale s'est donc vite fait ressentir dans un contexte concurrentiel de plus en plus oligopolistique. Aussi, le groupe s'est-il rapidement lancé dans des opérations internationales surtout par le biais de la croissance externe.

La politique d'implantation à l'étranger de Danone (ex-BSN) a été bien entendu différentes selon les branches d'activité et suivant les pays. Le groupe a tenu compte des caractéristiques industrielles des activités mais aussi des caractéristiques spécifiques de la concurrence et de la distribution dans les pays étrangers. Ainsi, en ce qui concerne l'activité brasserie, par exemple, le groupe a adopté comme modalité d'implantation le rachat d'entreprise ou la prise de participation minoritaire ou majoritaire dans les pays suivants : Belgique, Italie, Espagne. Il s'agissait dans cette activité de disposer d'un réseau de distribution bien établi et de pouvoir brasser localement. Pour d'autres pays, la solution adoptée a été le franchising. Dans d'autres encore, il a paru préférable de d'exporter directement. Pour les produits frais, la politique a été basée sur l'implantation directe, soit le groupe possède l'intégralité du capital, soit il en partage la propriété avec des partenaires locaux. Dans le cas des produits d'épicerie sèche, diverses modalités de développement à l'étranger ont été entreprises.

## **II) Evolution de la stratégie internationale et de l'emploi chez Danone dans les années 90**

A l'aube du vingt et unième siècle, Danone reste l'un des plus petits des géants de l'agro-alimentaire. Aussi, pour poursuivre et financer sa croissance internationale - condition de sa survie à plus long terme - le numéro un français doit accroître sa rentabilité sur ses principaux marchés. Les gains de productivité sont recherchés à tous les niveaux et la modernisation - rationalisation de son appareil productif continue. Les répercussions de ces évolutions sur l'emploi sont particulièrement sévères. Toutefois, pour préserver certains choix sociaux faits par le groupe et la qualité des emplois futurs, les dirigeants et un certain nombre de syndicalistes estime qu'il n'y a pas d'autre alternative.

### **A. Internationalisation : "les années 90 ou le passage d'une stratégie multidomestique à une stratégie globale"**

**Dans sa stratégie d'internationalisation, le groupe procède le plus souvent par rachat. Et, dans cette stratégie de rachat, Danone vise les leaders nationaux, la marque numéro 1. C'est le cas notamment du récent rachat du n° 1 du biscuit argentin Bagley. Acheter une firme leader sur un marché nationale présente de nombreux avantages. Cela revient moins cher et c'est plus rapide que d'imposer sa propre marque. Toutefois, si l'accès au marché de pays à forte croissance est un objectif majeur caractéristique d'une stratégie de type multidomestique, de nouvelles tendances se dessinent chez Danone. Ces tendances peuvent inaugurer le passage à une stratégie plus globale. Ainsi, s'affirme de plus en plus dans le groupe la volonté de **choisir au niveau mondial les marques de son portefeuille les plus rentables et les plus connues avec comme idée de rationaliser d'une part ses dépenses de publicité et, d'autre part, de réaliser des économies d'échelle dans ses usines.** On a vu par exemple disparaître la marque l'Alsacienne au profit de la marque Lu. Parallèlement, des efforts accrus en matière d'organisation, de modernisation, et de rationalisation de l'appareil de production ont été entrepris. **La taille des filiales a été diminuée et les sièges sociaux ont été regroupés.** Ceci a entraîné un certain nombre de fermetures et/ou de cessions en France et au niveau mondial (cf. tableau sur les cessions et fermetures depuis 1990). En matière d'emploi, la recherche d'une plus grande productivité du travail et les restructurations de l'appareil productif (fermeture de sites plus modernisation) ont contribué à la réduction du nombre des salariés. Ainsi, entre 1993 et 1994, l'effectif total du groupe a baissé de 3,2% et, si on prend en compte les activités non-consolidées, de plus de 15%.**

Année	Principales cessions d'actifs - fermetures de sites
1990	- Restructuration de Dannon (Produits Frais) aux États - Unis avec la fermeture de l'usine de Ridgefield (New-Jersey). - General Biscuits of America aux États-Unis. - Cession de Belin Surgelés en France au britannique Grand-Metropolitan.
1991	- Vente des sociétés de champagne Pommery et Lanson au groupe LVMH pour un montant total de 3,1 milliard de FF. Début 1991, le groupe avait donc cédé toute son activité champagne.
1992	- Cession des marques d'eaux minérales "Sangemini" et "Fabia" en Italie.
1994	- Cession de Frudesa en Espagne et de Materne Fruibourg en France. - Fermeture de l'usine de Ulzama en Espagne décidée en raison de la montée en puissance de la nouvelle usine de Tres Cantos près de Madrid.
1996	- Annonce du désir de fermer les usines de Seclin (169 salariés) et de Strasbourg (97 salariés) en France.

### B. La gestion de l'emploi chez Danone ou le dilemme du social et de la rentabilité

La rentabilité de Danone est encore faible comparativement à ses concurrents étrangers. En 1995, en effet, le ratio résultat opérationnel sur chiffre d'affaires avoisinait les 9% pour Danone contre 10,5% pour Nestlé, près de 15% pour Philip Morris et 23% pour Coca Cola. Danone doit donc s'il veut les concurrencer efficacement faire des efforts. Il lui faut adapter la taille de ses usines à la nouvelle donne concurrentielle et dégager ainsi des économies pour poursuivre sa croissance. L'augmentation de la taille critique fait qu'un certain nombre de sites ne sont plus adaptés et sont ainsi fermés. C'est la décision qui a été prise pour deux sites français en début d'année : Strasbourg et Seclin. Les réactions ont été vives et l'image sociale du groupe a été considérablement écornée. Danone qui avait su gérer le dilemme de l'économique et du social et cité comme modèle en la matière n'en serait-il plus capable ou soucieux aujourd'hui? La réponse n'est pas simple.

En effet, si le volume des emplois a évolué à la baisse (notamment dans a branche produits laitiers), un certains nombre d'éléments qualitatifs demeurent positifs.

En France, Danone, parallèlement aux restructurations industrielles et de leur fait, a consenti un effort accru en termes de formation de son personnel. Les dépenses de formation du groupe ont plus que doublé en dix ans pour atteindre 169,6 millions de francs en 1994. Les cadres restent les plus concernés par le plan de formation mais d'importants efforts ont été faits en ce qui concerne l'accès à la formation des techniciens et agents de maîtrise et des ouvriers et employés. Les salaires ont continué de progressé en 1994. Sa filiale française Kronenbourg, par exemple, figure parmi les plus forts salaires bruts moyens ouvriers et employés des IAA - avec 16 014 francs mensuels - du classement effectué par Alternatives Economiques dans son hors série sur "Le bilan économique et social des entreprises" (1996) .

De façon générale, la **politique de gestion des ressources humaines est européenne**. Toutes les filiales en Europe bénéficient de l'intéressement et les relations avec les syndicats (rencontres, concertation, etc.) sont imposées à toutes. Des concepts sont diffusés. Ainsi, lors des fermetures, des antennes-emplois initiées en France sont créées partout. La même politique de reclassement et de reconversion de l'activité est appliquée. D'autre part, un comité d'entreprise européen a également été créé chez Danone.

## Annexe 7.4. Les groupes "globaux"

### I. NESTLÉ et UNILEVER : des archétypes de firmes globales.

#### A) Le cas Nestlé

Né dans un petit pays, la Suisse, Nestlé est aujourd'hui devenu l'un des tout premiers groupes agro-alimentaires mondiaux. Et, son internationalisation fait partie des plus anciennes en agro-alimentaire. Nestlé est donc depuis de très nombreuses années un cas extrême de multinationalisation : 90% de son chiffre d'affaires est réalisé hors de son pays d'origine; plus de 97% de ses effectifs sont situés hors de Suisse; le groupe possède près de 500 usines dans plus de 70 pays dans le monde. **Ainsi, selon son PdG, Helmut Maucher, "le processus de mondialisation entre à présent dans sa phase ultime"** (Maucher, 1995, p 14).

#### 1. Les activités et les effectifs du groupe Nestlé au niveau mondial

##### \* *Marchés et unités de production*

Aujourd'hui, le groupe détient **494 usines dans 71 pays** (le nombre total d'usines Nestlé dans le monde s'est accru de 5 en 1994). Et, la Suisse n'est plus depuis longtemps son principal marché. En effet, en 1994, les **principaux marchés** de Nestlé (en millions de FB) **Usine :** 1- Suisse (12 216); 2- France (6 535); 3- Allemagne (6 129); 4- RU (3 324); 5- Italie (3 159); 6- Japon (3 106); 7- Brésil (2 916); 8- Mexique (1 820); 9- Espagne (1 812); 10- Australie (1 089); 11- Suisse (1 070); 12- Philippines (1 067); 13- Canada (1 041); 14- Autres (11 610).

**En France**, l'implantation commerciale remonte au début du siècle dernier. La filiale française du groupe, Nestlé France, réalise en 1994 un CA total de 23 907 millions de francs dont en France 20 520 et 3 387 à l'exportation. Elle possède 28 usines réparties dans 15 régions françaises et emploie 13 812 personnes. La France est pour Nestlé son 2ème marché après les États-Unis en 1994.

Le CA du groupe est réalisé en 1994 pour 45,5% en Europe, 36,3% en Amérique du Nord et du Sud et 18,2% dans le reste du monde.

##### \* *L'effectif permanent*

L'effectif du groupe Nestlé est passé de 209 755 personnes à fin 1993 à **212 687 personnes** au 31 décembre 1994. Sur ces 210 milles, le personnel d'encadrement à divers degrés représente environ 10 000 personnes.

##### - Répartition géographique 1994 (et 1993)

Europe*	44,7%	(45,6%)
Am. du Nord et du Sud	36,6%	(36,9%)
Autres régions du monde	18,7%	(17,5%)

\* (Europe dont 6 562 collaborateurs en Suisse)

##### - Répartition par activité en 1994 (et en 1993)

Fabriques	133 962	(130 795)
Administration et vente	78 725	(78 960)
<b>Total</b>	<b>212 687</b>	<b>(209 755)</b>

**En France**, en 1994, Nestlé emploie 13 812 personnes, dont 1 380 au siège Nestlé France de Noisiel. Les effectifs du groupe en France ont considérablement diminué depuis le début des années 90. Ils ont diminué d'environ 7 000. Les emplois les plus touchés par ces suppressions ont été les emplois productifs et les commissionnaires. Cette évolution des effectifs français est à imputer, selon Monsieur Gaydon (DRH chez Nestlé France), aux facteurs suivants : mécanisation; concentration et rationalisation; cession d'activités.

## **2. Les grandes étapes et les modalités de l'internationalisation du groupe Nestlé : "Stratégie de Fusions-acquisitions"**

"Le groupe Nestlé résulte d'une combinaison entre la croissance interne - nouveaux produits, nouveaux marchés (grâce aux ID de Nestlé dans la monde entier) - et la croissance externe - par le biais des alliances et des acquisitions." (Maucher, 1995, p101)

La première opération de FA de Nestlé date de 1905 lors de l'association avec Anglo-Swiss. Les opérations qui ont suivi ont toutes été faites dans une perspective de long terme. Dans les années 60 et au début des années 70, un accent a été mis sur la diversification. Deux nouveaux secteurs d'activités ont été visés : les produits réfrigérés et les surgelés. Dans les années 80, une importante série de rachats a également été entreprise. Et, au milieu des années 80, la stratégie d'acquisition de Nestlé a changé de direction pour répondre à la mondialisation des marchés. Les années 90 voient l'entrée du groupe dans une "phase ultime de la mondialisation", la globalisation.

**Cette phase ultime de mondialisation présente les caractéristiques suivantes :**

Selon monsieur Maucher (1995), face au défi de la mondialisation, "deux impératifs se dessinent de plus en plus nettement : les économies d'échelle et la spécialisation des unités de production. Il en résulte un fossé croissant entre lieux de production et lieux de vente"(p14). Ainsi Nestlé doit-il trouver un équilibre entre ces deux tendances régionaliste et mondialiste. Mais les répercussions de la globalisation au niveau des Nations seront indéniablement importantes Monsieur Maucher le conçoit. En effet, la "**nouvelle donne de la concurrence va permettre à des entreprises comme Nestlé d'augmenter sensiblement leur engagement financier sur les marchés où elles décèlent les plus forts potentiels de croissance. Ces entreprises pourront acheter, produire, vendre, financer des projets, payer des salaires et des impôts là où les conditions leur paraîtront les plus favorables. A long terme, la mondialisation de la concurrence conduit au nivellement de tous les avantages régionaux artificiels**" (p22).

**Cette phase entraîne nécessairement une réorganisation mondiale de l'appareil productif.** Le groupe a déjà entamé la réorganisation de ses structures productives en Europe et estime qu'à terme il faudra l'entreprendre hors d'Europe, notamment en Amérique du Nord. "Afin de tirer au mieux partie des économies d'échelle, nous séparons les sites de production des bassins de consommation, ce qui grâce à l'informatique moderne ne constitue plus un obstacle. (p29)" **Sur le plan du marketing et la gestion des marques, une tendance se dessine : celle du développement de marques génériques mondiales.**

### **B) Le cas Unilever**

Unilever, tout comme Nestlé, est une des plus anciennes multinationales agro-alimentaires. Elle existe sous cette dénomination depuis les années 30. Unilever est également un groupe diversifié. Les produits alimentaires conditionnés (y compris les boissons) représentent aujourd'hui 50% de son activité. Sur le plan international, Unilever possède des opérations dans plus de 90 pays, sur tous les continents. Dix nouveaux pays ont été ajoutés à la liste ces trois dernières années. De plus, les marques d'Unilever sont présentes dans 70 autres pays au travers de contrats d'importations ou d'accords avec des firmes locales. Aujourd'hui, près du tiers du bénéfice d'exploitation (6 389 millions de FL en 95) provient de pays extérieurs à l'Europe et à l'Amérique du Nord, berceaux du développement du groupe. Ainsi, **la firme Unilever se définit comme "la multinationale multi-locale"**.

## 1. Les grandes étapes et les motivations de l'internationalisation du groupe Unilever

Unilever dans sa forme ancienne s'est très tôt internationalisée. Une raison de cette internationalisation était l'approvisionnement en matière première non productible en Europe. L'implantation directe a aussi très vite été envisagée comme substitut aux importations ou dans le but d'exploiter le marché local et de contourner les barrières douanières.

Si l'internationalisation du groupe s'est poursuivie tout au long de son existence, les années 1980 correspondent à nouvelle phase de diversification et de pénétration du marché américain. C'est le début de la mondialisation. Les années 1990 voient se poursuivre cette mondialisation avec en parallèle un recentrage et une évolution des métiers de base d'Unilever. Ces années correspondent au passage d'une stratégie multidomestique où le groupe n'était qu'une "collection de sociétés nationales" (définition de M. Bourreau, DRH Unilever France) à une stratégie de type global. Aujourd'hui, Unilever estime être une "multinationale multi-locale". Cette appellation signifie que le groupe gère son activité multinationale tout en tâchant de savoir quand une marque globale est valable et quand des besoins spécifiques locaux doivent être préférés, quand il faut transférer les innovations et le savoir-faire d'un marché à un autre, également, quand une idée locale a un potentiel global. L'organisation tend vers le "concept de réseau" (Bourreau, 1996). C'est entre 1990 et 1994 que le chiffre d'affaires décolle vraiment en dehors de l'Europe occidentale et d'Amérique du Nord passant, pour le reste du monde, de 14 à 22 milliards de florins. Depuis quelque années, Unilever connaît des difficultés en Europe et aux États-Unis et ce sont ces régions qui connaissent des restructurations actuellement. En Europe occidentale, les efforts du groupe se limitent aux restructurations et aux stratégies commerciales. Sur le constat que les domaines d'activité les plus internationalisés sont ceux qui connaissent la plus forte croissance du résultat opérationnel, l'effort de développement est axé sur le reste du monde. Il passe par l'investissement corporel du groupe mais aussi par la croissance externe. En 1993, les acquisitions d'Unilever ont atteint 1,6 milliard de florins (glaces Klondike aux États-Unis et produits alimentaires au Brésil). En 1994, le montant des acquisitions s'est élevé à 1,6 milliards de florins pour 22 opérations dont : Ortiz-Miko et trois autres spécialistes dans les glaces, au Venezuela, au Canada et en Inde.; Touflet en France; des détergents en Inde; des produits de toilette en Chine et des produits chimiques au Japon).

En matière d'emploi, Unilever actuellement compte environ 300 000 collaborateurs de par le monde.

(en milliers)	1991	1992	1993	1994	1995
Effectifs moyen	298	287	294	304	308

L'effectif total du groupe a connu des fluctuations importantes ces dernières années. Il en est de même de sa répartition géographique. Comme en témoigne le tableau suivant sur la répartition par grande zone des effectifs du groupe Unilever (effectifs en fin d'année).

%	Région	1991	1992	1993	1994	1995
33,3	Europe	109	105	102	101	101
9,6	Am. du Nord	34	32	32	32	29
23,8	Afrique et M. Orient	74	69	68	69	72
23,8	Asie et Pacifique	74	69	68	69	72
9,6	Am. Latine	25	25	28	28	29
	<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>300</b>	<b>298</b>	<b>299</b>	<b>303</b>

## 2. Le groupe Unilever en France

En France, le groupe suit la structure suivante. D'abord, "il y a une société holding, Unilever France, dont dépendent des filiales et sous-filiales. Puis, il y a des services communs qui ne sont pas intégrés dans la holding et qui se trouvent dans un GIE, Unilever France Services" (Bourreau, 1996).

**Les activités agro-alimentaires d'Unilever en France** ont vu leur poids s'accroître ces 5 dernières années. Cette croissance s'est ralentie en 1994. Et, c'est le sous-secteur des crèmes glacées qui tire la croissance de tout l'agro-alimentaire d'Unilever en France. Il est même depuis 1992 plus important que les corps gras en termes de VA. Les difficultés rencontrées par le groupe sur ses marchés traditionnels ont également été ressenties chez Unilever en France. Et, en 1994, l'emploi a baissé si on écarte l'opération Ortiz-Miko qui a augmenté l'effectif d'Unilever en France de 4 400 personnes. En France, l'effectif moyen d'Unilever France est concentré pour 78% dans l'alimentaire en 1994 contre 52% en 1988. C'est aussi dans l'alimentaire qu'on trouve le plus d'ouvriers 66% contre 42% dans le non-alimentaire en 1994.

Selon Monsieur, Bourreau, "la stratégie du groupe Unilever est le développement dans les zones d'Asie, d'Europe de l'Est et d'Amérique latine". En Europe, elle se caractérise par "un effort de rationalisation, un redéploiement de l'outil industriel sur une base plus vaste que la base nationale". L'objectif est bien sûr de gagner en rentabilité et en efficacité en jouant sur la spécialisation et les économies d'échelle. La France est donc concernée par ce mouvement. Ainsi, par exemple, chez Astra Calvé dans le domaine de la margarine, le groupe possédait trois usines: une en Belgique, une aux Pays-Bas et une en France. Chacune de ces usines fabriquait tous les types de margarines. Récemment, le groupe a décidé de les spécialiser sur certains produits. Des transferts de production entre les trois usines sont donc intervenus. Pour l'unité française ce fut une "opération blanche" (elle a récupéré un volume de production équivalent à celui qui a été transféré sur les autres sites). Mais dans ce processus, on n'est pas toujours gagnant.

Toutefois, selon Monsieur Bourreau, cette tendance n'est pas propre aux FMN. Elle résulte d'un environnement particulier auquel les entreprises quelle qu'elles soient doivent s'adapter faute de disparaître. Les réductions d'emplois découlent donc de l'évolution normale du capitalisme, du progrès technique et de la concurrence.



## 2. COCA COLA. Une firme multinationale au produit global

Coca Cola est une entreprise vieille de plus d'un siècle et son expérience à l'international est également très ancienne. Aujourd'hui, elle est l'une des plus grandes multinationales agro-alimentaires du monde et sa marque Coca Cola l'une des plus connues. Aujourd'hui, le "système Coca cola, dont le siège est basé à Atlanta, emploie près de 1 million de personnes (activités d'embouteillage comprises) pour un chiffre d'affaires dépassant les 100 milliards de dollars. La compagnie est présente dans la quasi totalité des pays du monde et qualifie son organisation de multi-régionale.

### A) L'Organisation du groupe : "le Système Coca Cola"

Dans un entretien accordé au Monde (21/11/95), Douglas Ivester (n°2 mondial de Coca Cola Company) nous décrit "le système Coca Cola" : "Notre chiffre d'affaires est de 17 milliards de dollars, mais les ventes de nos produits dans le monde dépassent les 100 milliards. La compagnie n'a que 33 000 salariés mais le système Coca-Cola, avec ses embouteilleurs et ses distributeurs, emploie près de 1 million de personnes dans le monde". **Les rôles sont bien répartis. On trouve d'une part la Coca Cola Company, basée à Atlanta, qui se charge du développement et du marketing mondial des marques du groupe et produit dans 4 usines principales les concentrés de ses produits; et, d'autre part, une armée d'embouteilleurs qui achètent les concentrés pour produire les boissons et se chargent de les commercialiser. D'après M. Ivester, Coca Cola a eu "jusqu'à 3000 embouteilleurs répartis dans toutes les villes des Etats-Unis, et 130 en Allemagne".** Depuis une quinzaine d'années, pour une meilleure rentabilité, la Compagnie Coca Cola a réduit le nombre de ses embouteilleurs<sup>1</sup>. Il en reste 13 en Allemagne et une trentaine aux USA. Le groupe a pris des participations provisoires dans une soixantaine d'entre eux et a sélectionné une dizaine d'embouteilleurs comme fer de lance de son expansion mondiale.

### B) Le groupe Coca Cola en France

#### 1. Les grandes dates

**1933** : Apparition du Coca Cola en France au café-tabac de l'Europe près de la gare St Lazare à Paris.

**1949** Création de la Société Parisienne de Boissons Gazeuses (SPBG), principale concessionnaire de la compagnie Coca Cola en France.

**1989** : La Cie Coca Cola rachète la totalité de la SPBG et avec la création de Coca Cola Beverages SA devient le principal embouteilleur de la compagnie en France.

#### 2. Les principales unités du groupe en France

Ces unités ont deux types de vocation, soit essentiellement nationale, soit européenne.

##### \* Unités à Vocation Nationale

##### - Coca Cola France - Paris.

Entité représentative de la compagnie Coca Cola chargée de la gestion des marques et des nouveaux produits, des études de marché consommateurs et des actions de sponsoring.

<sup>1</sup> En 1989, le groupe Coca Cola a retiré sa licence à Pernod-Ricard qui exploitait la marque en France depuis 1949 car il n'avait pas su développer suffisamment la marque sur le marché français. Dernièrement, le groupe a rompu un accord vieux de 40 ans avec le suédo-norvégien Pripps Ringnes qui produisait et commercialisait ses produits sous licence (Les Echos, 4/12/96).

Effectif : " entre 25 et 30 personnes".

NB : structure à naître.

#### - Coca Cola Beverages SA - Paris.

Filiale à 100% de la compagnie Coca Cola et principal embouteilleur en France.

Activité de production et de commercialisation des produits de la compagnie Coca Cola sur presque la totalité de l'hexagone.

Environ 90% du volume des ventes en France.

CCDSA dispose de 3 centres de production (situés à Grigny, Clamart et Marseille) et d'une structure commerciale composée de 7 zones : Nord, Paris-Ile de France, Ouest, Est, Sd - Ouest, Rhône Alpes et Sud.

CCBSA-emploie environ 1 700 personnes dont plus de 700 dans le domaine commercial.

#### - Autres embouteilleurs

3 sociétés indépendantes exercent également l'activité d'embouteillage et de distribution des produits Coca Cola : 1° Sté de Boissons Gazeuses de la Côte d'Azur (Cagnes sur Mer); 2° Sud Boissons (Castenet / Toulouse); 3 °Socobo (Bastia)

L'ensemble de ces sociétés représentent environ 200 personnes.

### \* Unités de production de la Cie Coca Cola à Vocation Européenne

#### - Coca Cola Midi - Signes dans le Var.

Usine de fabrication des concentrés des produits de la Cie CC.

180 pers.

80% de sa production est exportée (Europe et Pays de l'Est).

Une des 3 usines de fabrication de concentrés dans le monde.

#### - Coca Cola Production SA - ZE Bergues - route de Bierne - 59380 Socx.

Usine de remplissage de boîtes.

260 pers.

4 lignes de fabrication d'une capacité de 1 600 boîtes par minute chacune.

Production : + de 1,5 milliards de boites / an.

Plus de 65% de sa production est exportée (Europe du Nord, Russie, Afrique).

Ainsi, la France paraît-elle avoir une importance majeure pour le groupe Coca Cola. En Europe, la France constitue une plate-forme avec les usines de Dunkerque et de Signes. Dunkerque est une des plus grosses usines de fabrication de boîtes au monde. Cette unité est d'ailleurs (à la date de l'interview des changements étant prévus) directement rattachée à la Cie Coca Cola à Atlanta. C'est également le cas de Coca Cola Midi, qui fabrique des concentrés et qui est une des trois usines de ce type dans le monde. D'autre part, la structure adoptée en France avec un embouteilleur appartenant à 100% à la Cie et l'absence de bureau de la Cie Coca Cola est rarissime dans le groupe.

### 3. L'emploi direct et indirect en France

Coca Cola emploie en France **plus de 2 300 personnes directement** dont 700 dans le domaine commercial et selon une estimation faite par le Syndicat National des Boissons Rafraîchissantes **plus de 6 000 personnes indirectement**. L'emploi dans le groupe a augmenté ces dernières années. Entre 1990 et 1994, 700 emplois ont été créés essentiellement dans le domaine commercial avec l'introduction d'un nouveau métier : le "merchandiser" (personnel qui va directement mettre en place les linéaires chez les distributeurs). L'intensification de la stratégie commerciale en France du fait d'une faible consommation de la part des français comparativement aux autres européens notamment belges et allemands. Aujourd'hui, on compte une centaine d'embauches en CDI par an et une centaine également en CDD qui relèvent plutôt d'un turnover normal de l'ordre de 3 à 5%. Les effectifs de Coca Cola en France sont également assez atypiques en sens qu'ils sont jeunes (moyenne d'âge est de 33-34 ans) et relativement qualifiés

#### ° Achats et emplois indirects dans le cas de l'usine de Socx

Dans le cas de Socx, les concentrés viennent du groupe (de Signes en France, de Dorgeda en Irlande, un peu d'Allemagne pour Fanta Mango). L'implantation de Coca Cola dans le Nord a entraîné celle de Continental Can (250 pers) pour fournir des boîtes vides à l'usine de Socx. Solac Dunkerque fournit Continental Can en métaux. L'implantation de Nacanco (180 pers) à Gravelines fait également suite à celle de Coca Cola. Les principaux autres fournisseurs locaux de l'usine sont des transporteurs (Danzas), loueurs de magasins, sucre (Béghin Say, Eurosweet), etc.

L'usine compte environ 600 fournisseurs mais ce nombre est en légère diminution. Le principe est, outre d'obtenir le meilleur service au meilleur prix, d'avoir 2 fournisseurs pour chaque matériel important (1 principal, 1 pour le soutenir). Le turnover des fournisseurs est faible et ils sont sélectionnés après une période d'essai de six mois.

D'après la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dunkerque, l'usine Coca Cola de Socx donnerait du travail à environ 1500 personnes dans la région.

#### ° Achats de Coca Cola en France

##### - Matières Premières

90% des MP utilisées proviennent de fournisseurs français, soit une production annuelle de :  
 + de 1,7 milliard de boîtes métal (acier : 70%) (aluminium : 30%);  
 environ 320 millions de bouteilles plastique (PET);  
 + de 110 000 tonnes de sucre.

##### - Fournisseurs

CC est le principal client des entreprises suivantes installées sur le territoire français :

- \* Boîtes acier : Continental Can (70% de sa production est destinée à CC - 1er client)  
 Nacanco (30% de sa production est destinée à CC - 1er client)
- \* Boîtes aluminium : PLM (25% de sa production est destinée à CC)
- \* Bouteilles plastique (PET) : Continental PET (+ de 30% de sa production est destinée à CC - 1er client)
- \* Sucre : Coca Cola est le 2ème client de l'industrie sucrière, soit plus de 43% du sucre utilisé pour la fabrication de boissons rafraîchissantes en France (Béghin Say, Eurosucre).
- \* Transports : + de 2 millions de t de produits transportés par des entreprises nationales.  
 + de 135 000 camions affrétés / an.  
 + de 5 600 palettes transportées par rail par an.
- \* Véhicules : Parc automobile de + de 1 000 véhicules (entreprises nationales).

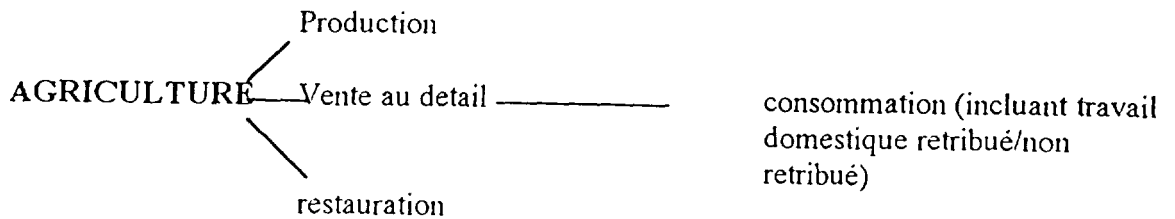
#### 4. Perspectives en France

A court terme, il semble que la France ne doive plus recevoir de gros investissements, ceux-ci ayant été réalisés au début des années 90. Mais, chez Coca Cola, "les projets ne sont divulgués que lorsqu'ils commencent" (Madame Schramm, relations extérieures). Le dernier projet en date est la création d'une nouvelle plate-forme logistique de distribution de 17 000 m<sup>2</sup> à Salon-de-Provence (Bouches-du-Rhône). Cette plate-forme sera destinée à assurer la distribution dans les pays de l'Europe du Sud. La société Coca Cola a pris une option, sur 4 ans, sur une autre parcelle de 178 000 m<sup>2</sup> avec la perspective d'y installer une usine d'embouteillage pour le marché méditerranéen avec, à la clé, la création de 500 emplois.

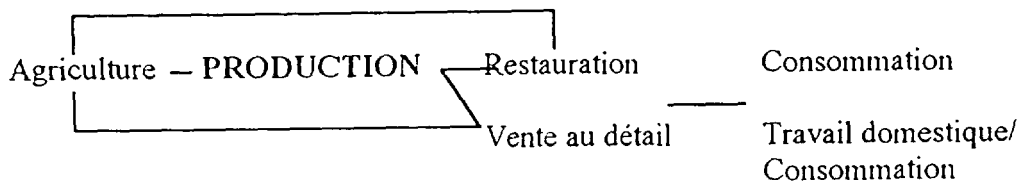
## ANNEXE 8. EVOLUTION DES RELATIONS DE POUVOIR AU SEIN DU SYSTEME ALIMENTAIRE DU ROYAUME-UNI.

### Schéma 1. Jusqu'à la fin du 19eme siècle:

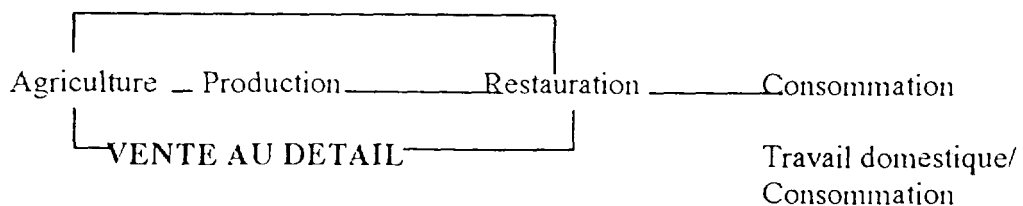
1) Jusqu'à la fin du 19eme siècle:



### Schéma 2. Depuis le début du siècle jusqu'aux années 60:



### Schéma 3. Depuis les années 70:



Source: basé sur LANG & WIGGINS, 1985: 47.

## ANNEXE 9. LES DOUZE GÉANTS DE L'ALIMENTATION

Société	Pays d'origine	CA en 1992 (en milliards de \$US )
Nestlé	Suisse	37,6
Philip Morris	USA	33
Unilever	Pays Bas et GB	22,5
PepsiCo	USA	13,7
Coca Cola	USA	13,1
BSN ( Danone)	France	12,4
Grand Met	GB	9,7
RJR Nabisco	USA	6,7
Sara Lee	USA	6,6
CPC International	USA	6,6
Heinz	USA	6,6
Campbell	USA	6,3

Source: The Economist, 1993.

## ANNEXE 10. DONNÉES DIVERSES SUR LES PRINCIPALES ENTREPRISES ALIMENTAIRES AU ROYAUME-UNI

**Tableau 1. Statistiques sélectionnées des 20 entreprises de l'industrie alimentaire locales les plus importantes en 1995.**

Rang approximatif	Société	Rang déterminé	Ventes (millions de £)	Salariés
1	Grand Metropolitan	2	7780,00	64300
2	Allied Domecq	3	5526,00	71824
3	Guinness	4	4690,00	23297
4	Wittington Investments	5	4515,00	52476
5	Associated British Foods	6	4513,00	50241
6	ABF Investments	7	4478,00	49793
7	Bass	8	4452,00	75845
8	Hillsdown Holdings	9	4261,60	40473
9	Tate & Lyle	10	4074,00	15450
10	Cadbury Schweppes	11	4029,60	40506
11	Tomkins	12	3725,50	46096
12	United Biscuits	13	3429,50	39691
13	Bass Investments	14	2341,00	48598
14	Bass Holdings	15	2021,50	44256
15	Scottish & Newcastle	16	1971,30	27805
16	Northern Foods	17	1893,00	27805
17	Unigate	18	1893,00	27664
18	Tate & Lyle Industries	24	1321,80	2322
19	Unigate (UK)	25	1255,08	10798
20	United Distillers	26	1079,46	3292

Source: KEY BRITISH INDUSTRIES, 1996, pp. 609-612.

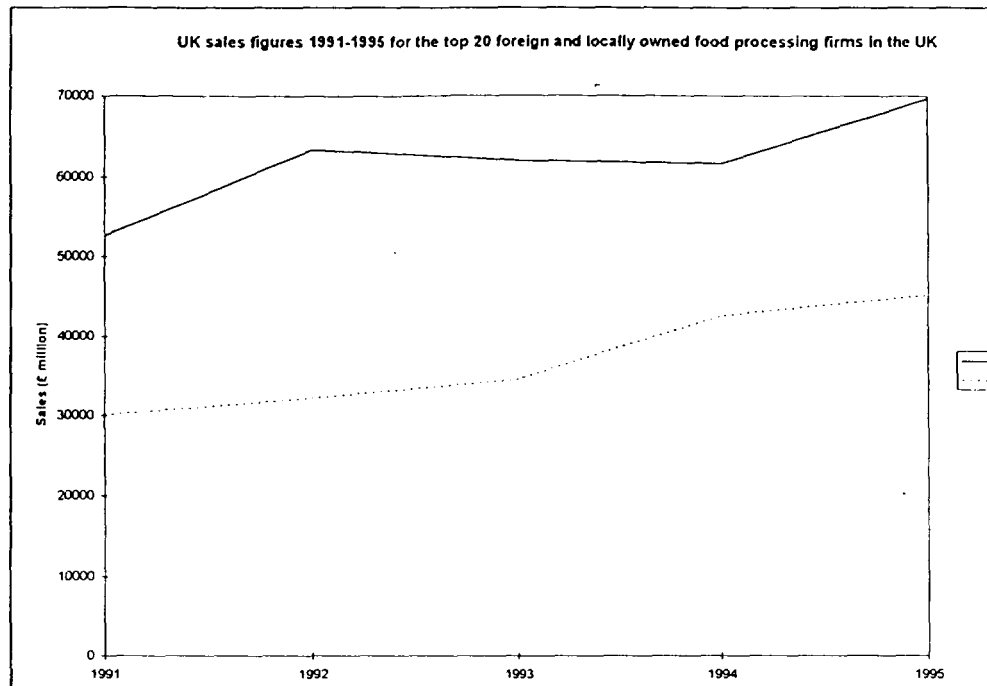
**Tableau 2. Statistiques sélectionnées des 20 entreprises de l'industrie alimentaire à capitaux étrangers les plus importantes en 1995.**

Rang approximatif	Société	Rang déterminé	Ventes (millions de £)	Salariés
1	Unilever	1	29666.00	304000*
2	Nestlé Holdings (UK)	19	1763.50	18808
3	Nestlé UK	20	1743.40	16831
4	Food Manufacturers (GB)	21	1596.12	5758
5	Cargill	22	1362.51	5845
6	F B G (UK)	23	1360.03	5369
7	Mars (UK)	31	848.65	2629
8	Seagram Distillers	35	821.90	3262
9	Seagram Holdings	37	806.01	3129
10	Mars (GB)	43	751.27	3166
11	Birds Eye Walls	44	719.67	5196
12	Kellog Co. of Great Britain	47	618.05	2578
13	H.J. Heinz Co.	50	526.79	3278
14	Van Der Bergh Foods	51	507.58	2252
15	Archer Daniels Midland International	53	484.97	879
16	Walkers Snack Foods	64	372.60	4222
17	Kraft Jacobs Suchard	65	370.54	1601
18	Sun Valley Poultry	69	340.34	2955
19	M D Foods	71	327.51	3313
20	Chivas Bros	73	306.00	973

\* Unilever est à la fois désignée comme une entreprise britannique et néerlandaise, mais elle est considérée comme une société étrangère.

Source: KEY BRITISH INDUSTRIES (1996).

## ANNEXE 11. VENTES DES 20 PREMIÈRES ENTREPRISES DE PRODUCTION ALIMENTAIRE INDUSTRIELLE DU ROYAUME-UNI POUR LA PÉRIODE 1991-1995



Source: KEY BRITISH INDUSTRIES, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996.



## ANNEXE 12. CLASSIFICATION INDUSTRIELLE STANDARDISÉE (RÉVISION 1992)

La classification suivante inclus les activités couverts dans ce rapport sous l'alimentation (rubriques 15.1 - 15.8), la boisson (15.9) et le tabac (16.0).

Classification	Produits
15.1	Production, processing and preserving meat and meat products
15.2	Processing and preserving of fish and fish products
15.3	Processing and preserving of fruit and vegetables
15.4	Manufacturing of vegetable and animal oils and fats
15.5	Manufacturing of dairy products
15.6	Manufacturing of grain mill products, starches and starch products
15.8	Manufacturing of other food products (bread, sugar, tea, biscuits)
15.9	Manufacturing of beverages
16.0	Manufacturing of tobacco products

Source: Central Statistical Office (1992b)

## ANNEXE 13. DIVISION ET SECTION - TITRES DE LA CLASSIFICATION DU COMMERCE INTERNATIONAL STANDARDISÉE

La classification suivante inclus les activités couvertes dans ce rapport sous les rubriques alimentation (rubriques 00-09), boissons (11) et tabac (12).

Section	Division	Produits
	00	Live animals other than those of division 03
	01	Meat and meat preparations
	02	Dairy Products and birds' eggs
	03	Fish, crustaceans, molluscs, aquatic invertebrates and preparations thereof
	04	Cereals and Cereal preparations
	05	Vegetable and Fruit
	06	Sugar, Sugar preparation and honey
	07	Coffee, tea, cocoa, spices and manufacture thereof
	08	Feeding stuff for animals
	09	Miscellaneous edible products and preparations thereof
0		Food and live animals
	11	Beverages
	12	Tobacco
1		Beverages and Tobacco

Source: HM CUSTOMS AND EXCISE (1993)

### ANNEXE 14. VALEUR DES IMPORTATIONS ET DES EXPORTATIONS DES PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE, 1986-1993.

Importations de produits alimentaires	E.C.	REST W. EUROPE	NORTH AMERICA	OTHER DEVELOPE D	LATIN AMERICA	M.E. & N. AFRICA	OTHER DEVELOPI NG	CENT. PLAN. ECON	TOTAL
1986	5,002,190	376,649	504,758	561,842	393,265	293,255	1,461,785	124,872	8,718,615
1987	5,234,799	376,397	495,635	542,710	347,963	329,157	1,285,087	113,115	8,723,864
1988	5,572,957	398,878	493,894	525,000	358,968	316,327	1,314,300	120,262	9,093,409
1989	5,147,117	428,021	398,878	532,146	380,913	305,841	1,355,768	116,943	9,760,643
1990	6,565,143	488,174	543,433	959931*	702877*	344,587	733,582*	70989*	10,408,716
1991	6,588,070	466,121	567,725	900,527	747,941	316,256	743,918	58,771	10,389,329
1992	7,346,512	533,313	627,402	986,916	782,479	307,909	754,800	62,045	11,401,376
1993	7,168,514	581,928	694,584	1,163,910	942,640	274,096	833,312	60,686	11,719,670

Exportations de produits alimentaires	E.C.	REST W. EUROPE	NORTH AMERICA	OTHER DEVELOPE D	LATIN AMERICA	M.E. & N. AFRICA	OTHER DEVELOPI NG	CENT. PLAN. ECON	TOTAL
1986	2,495,073	149,411	228,661	92,235	47,704	382,514	164,784	185,464	3,745,845
1987	2,496,227	162,978	205,177	104,924	41,713	348,633	191,540	179,134	3,730,327
1988	2,403,538	162,393	159,854	119,791	30,647	278,469	188,307	115,181	3,458,180
1989	2,789,197	198,932	196,342	125,965	92,058	380,295	206,883	239,104	4,228,775
1990	2,915,263	228,267	227,004	294,217*	100655*	328,039	67,574*	180,899	4,341,918
1991	3,503,087	220,209	214,863	258,537	100,562	309,587	74,397	34,506	4,715,750
1992	3,954,840	229,732	235,180	244,439	99,887	310,675	97,982	116,784*	5,289,522
1993	4,170,377	263,085	264,424	285,204	101,085	324,992	103,586	264,091	5,776,884

Statistiques commerciales pour l'import-export d'alimentation, tabac et boisson entre le Royaume-Uni et le reste du monde 1986-1993.

\* classification modifiée. Pour une explication des classifications internationales actuelles voir annexe 2.

Source: HM CUSTOMS AND EXCISE (1987, 1989, 1991, 1993).

Importations de boissons et tabac	E.C.	REST W. EUROPE	NORTH AMERICA	OTHER DEVELOPE D	LATIN AMERICA	M.E. & N. AFRICA	OTHER DEVELOPI NG	CENT. PLAN. ECON	TOTAL
1986	1,088,394	9,582	71,869	11,455	45,733	4,560	107,316	6,777	1,345,687
1987	1,165,850	9,460	54,150	19,903	66,391	5,369	101,656	10,467	1,433,245
1988	1,225,563	9,345	69,307	32,385	74,439	3,950	92,977	13,444	1,521,411
1989	1,327,281	10,478	80,117	44,344	83,387	4,033	99,973	17,758	1,667,370
1990	1,520,588	7,624	89,743	68972*	138,670*	8,660	51,111*	70,989	1,907,097
1991	1,445,213	7,794	102,454	96,685	177,864	5,339	75,994	58,771	1,936,141
1992	1,514,524	8,464	125,750	108,754	179,622	5,636	54,676	28,069*	2,025,497
1993	1,605,697	9,840	143,860	141,691	145,107	7,424	62,019	38,521	2,154,159

Exportations de boissons et tabac	E.C.	REST W. EUROPE	NORTH AMERICA	OTHER DEVELOPE D	LATIN AMERICA	M.E. & N. AFRICA	OTHER DEVELOPI NG	CENT. PLAN. ECON	TOTAL
1986	633,998	76,886	385,573	144,449	98,884	199,139	185,379	13,585	1,737,893
1987	717,828	81,134	373,742	155,172	97,974	198,546	221,549	15,452	1,861,398
1988	796,469	92,050	369,494	199,124	114,385	215,958	269,694	18,248	2,075,422
1989	877,327	98,306	401,233	277,108	116,775	203,321	336,386	15,878	2,326,333
1990	1,045,849	100,345	454,061	614428*	197,695*	210,347	115,748*	30,762	2,770,235
1991	1,199,682	99,029	416,617	688,376	233,871	247,836	112,443	33,983	3,031,836
1992	1,369,225	109,528	448,415	785,334	263,126	251,254	126,384	64,095*	3,417,362
1993	1,062,484	132,925	478,750	786,926	339,686	241,488	136,003	96,884	3,275,147

Statistiques commerciales pour l'import-export d'alimentation, tabac et boisson entre le Royaume-Uni et le reste du monde 1986-1993.

\* classification modifiée. Pour une explication des classifications internationales actuelles voir annexe 2.

Source: HM CUSTOMS AND EXCISE (1987, 1989, 1991, 1993).

## ANNEXE 15. PROFILS D'ENTREPRISES\*

### Annexe 15.1. Nestlé au Royaume-Uni

Nestlé est une entreprise enregistrée en Suisse et fondée il y a 125 ans par Henri Nestlé, qui emploie à l'heure actuelle plus de 200 000 personnes dans les 440 usines de 60 pays différents et fabrique plus de 15 000 produits. En 1995, le total de ses ventes s'élevaient à 48,7 milliards de \$ US, son profit net à 2,5 milliard de \$ et son capital de marché à 43,4 milliards de \$. Ses principales activités sont: les boissons, les produits laitiers, les produits diététiques, les crèmes glacées, les plats préparés, les aides de cuisine, le chocolat, les confiseries et les produits pharmaceutiques.

Au Royaume-Uni, Nestlé emploie plus de 20 000 personnes dans 26 usines (schéma 6.1) et est divisée en 4 secteurs: l'épicerie (café instantané, boissons lactées), Rowntree (confiseries, biscuits), l'alimentation (Findus, Chambourcy, Crosse & Blackwell, Gales) et les services de l'alimentaire (la vente, la santé, l'approvisionnement d'hôtels et restaurants). Tous ces secteurs utilisent des marques bien établies qui sont soit issues de la culture organique (Nescafé par exemple), soit le résultat de co-entreprises (comme celle de Cereal Partners au niveau mondial pour produire les céréales de petit-déjeuner en 1990), ou qui ont été achetées par Nestlé pour commercialiser leurs produits. Celles-ci incluent Maggi en 1948, Crosse and Blackwell en 1960, Libby's en 1970, Findus en 1974, Chambourcy en 1978, Carnation en 1985, Rowntree en 1988 (elle-même issue d'une fusion entre Rowntree et Mackintosh en 1969), Perrier et Clarke foods en 1992. En conséquence, les produits Nestlé occupent la première place sur 22 marchés différents à l'heure actuelle au Royaume-Uni.

Dans le but de maintenir cette position et de rationaliser à la fois la production (économies d'échelle) et les méthodes de production (économies de moyens), Nestlé investit en permanence à la fois dans la production et dans la recherche et développement. Les investissements les plus récents incluent un investissement de 75 millions de £ dans ses usines de café au Royaume-Uni, 6 millions de £ dans ses usines de produits laitiers de Dalton, 18 millions de £ dans sa chocolaterie de York, 13 millions de £ dans son usine de cacao de York, 15 millions de £ dans son usine de Polo de York, 8,5 millions de £ dans son usine de miettes de chocolats de Glasgow, 4,5 millions de £ dans son usine de bonbons de Norwich, et 4,4 millions de £ dans son usine de Fruit Pastille de Fawdon. Au total, Nestlé a investi plus de 212 millions de £ au cours des dix dernières années. L'investissement pour la recherche et le développement inclut le développement d'un système de mise en conserves composé de 2 pièces qui réduit le nombre de soudures nécessaires à une seule, ainsi qu'un nouvel appareil de restitution d'arôme.

Conformément aux changements de structure et de possibilités dans l'industrie de l'alimentaire sur lesquels nous avons mis l'accent dans les sections 1 et 3, ces investissements ont rationalisé la production et augmenté les potentialités de production à valeur ajoutée. Ainsi, en plus de sa production pour le marché britannique, Nestlé UK exporte plus de 180 000 tonnes de produits (d'une valeur supérieure à 250 millions de £) vers 120 pays. A l'heure actuelle, après la création du marché unique européen en 1992, l'Europe compte pour plus de 50% de ces ventes. Ainsi, la production de lait en poudre qui représente, avec un quart de toute la production, la plus large exportation de Nestlé UK, fut rationalisée à deux usines: Dalton et Omagh, qui produisent pour le marché pan-européen.

---

\* par E. Swyngedouw, S. Sabey et A. Skinner.

## Annexe 15.2. Grand metropolitan et le reste du monde

Grand Metropolitan a été fondée il y a plus de 100 ans et emploie aujourd'hui plus de 63 827 employés dans 55 pays. En 1995, ses ventes s'élevaient à 7,95 milliards de £, son profit net atteignait 1,03 milliards de £ et son capital de marché 6,4 milliards de £. Ses principales activités de production alimentaire industrielle sont: biscuits et produits de pâtisserie pré- et semi préparés, desserts glacés, légumes, plats préparés et restaurants de restauration rapide; sa fabrication de boissons englobe les boissons alcoolisées et les liqueurs. Bien qu'historiquement attachée au Royaume-Uni, Grand Metropolitan a développé en 1987 une stratégie pour devenir une des entreprises leader sur le plan mondial du marché de l'alimentation et de la boisson.. Pour ce faire, la firme a mis au point une stratégie à longue échéance consistant à soutenir les marques déjà existantes, à développer de nouvelles marques, pénétrer de nouveaux marchés et à procéder aux alliances et acquisitions appropriées (Grand Metropolitan, 1996). Ceci a amené à la fois une période de rationalisation et de décentralisation des entreprises (Grand Met s'est séparé de 23 entreprises depuis 1990), mais aussi une rapide expansion vers l'étranger.

Dans le reste du monde (hors du Royaume-Uni), les entreprises alimentaires Grand Met emploient 44 200 personnes (ce qui correspond à 84% des emplois du groupe alimentaire en 1995), ont un profit d'exploitation de 440 millions de £ (80% des profit du groupe alimentaire en 1995) et sont divisées en quatre sections: Pillsbury (produits pâtisseries Pillsbury, légumes Géant Vert, aliments mexicains Old Paso, soupes et spécialités italiennes Progresso et production mondiale (Europe mise à part) et pour les USA des glaces Häagen Dazs, European Foods (tout comme Pillsbury mais pour le marché européen), Burger King (restaurants de restauration rapide au niveau mondial) et Pearle (opticiens en Europe et Amérique du Nord).

Grand Met a acquis 13 entreprises étrangères d'alimentation durant la période 1990- 1996 (voir tableau 6.1). Des contrats de co-entreprises ont également été conclus pour Pacific Star, Mexique (49%, 1993), Top Division, Afrique du Sud (50%, 1993) et Godrej Foods, Inde (51%, 1995).

**Tableau 1 : Principales acquisitions de sociétés alimentaires étrangères par Grand Met de 1990 à 1996.**

Année	Acquisition	Région	Investissement (millions de £)
1990	Belin Surgelés	France	undisclosed
1990	Jus-rol	France	46.5
1991	Aunt Nellie's	USA	undisclosed
1991	Bistrial	France	undisclosed
1991	Jurgen Langbein	Allemagne	undisclosed
1992	McGlynn's Bakeries	USA	undisclosed
1992	Knack & Back	Allemagne	undisclosed
1993	Roush products	USA	undisclosed
1994	Rudi foods	USA	undisclosed
1994	Martha White	USA	113
1995	Pet Inc	USA	1700
1995	La Saltena (60%)	Argentine	undisclosed
1995	Pasta House	Australie	34

Source: GRAND METROPOLITAN, 1996, 5.

Dans le reste du monde (hors du Royaume-Uni), Grand Met boissons emploie 8700 personnes (78% des emplois du groupe Grand Met boissons en 1995) et est contrôlée par la filiale de Grand Met, International Distillers and Vintners). Cette société produit, commercialise et distribue la plupart des 150 produits de la société soit elle-même, soit au travers d'une filiale dont elle possède l'intégralité.

Tout en développant sa division boissons, Grand Met a également racheté 9 entreprises de boissons dans la période 1990-1996 (voir tableau 6.2) et a investi dans différentes sociétés: New Zealand Wines and Spirits (25%, 1991), Jose Cuervo (1991), Gonzalez Byass (30%, 1992), Zwack Unicum, Hongrie (26%, 1993) et Champagne Laurent-Perrier, France (21%, 1993). Des co-entreprises ont également été créées dans les pays suivants: Inde, Caraïbes, Chili et Chine (1993), Kazakhstan, Colombie, République Chèque, Slovaquie et Pologne (1994), Vietnam, Bulgarie, Roumanie, Liban, Slovénie et Finlande (1995).

**Tableau 2 : Principales acquisitions de boissons étrangères par Grand Met de 1990 à 1996**

Année	Acquisition	Région	Investissement (million de £)
1990	Anglo Espanola	Espagne	non-disponible
1991	R & H Emmet	Irlande	33
1992	Cinzano	Italie/ Amérique du Sud	non-disponible
1993	Glen Ellen, M G Vallejo		non-disponible
1994	Distribution rights for Stolichnaya	USA/ Mexique	non-disponible
1994	Distribution rights for Campari	USA	non-disponible
1994	Tegner & Son	Suède	non-disponible
1995	Distribution rights for Stolichnaya	Canada	non-disponible
1995	Picon Amer	France	44

Source: GRAND METROOPOLITAN, 1996, 6.

Ces achats sont le reflet d'un besoin de consolider les marchés existants en utilisant des marques connues, et d'investir dans les marchés à expansion rapide que sont l'Amérique du Sud, l'Asie et l'Afrique. Alors que les ventes de Pillsbury (en excluant la nourriture pour animaux) n'ont augmenté que de 12% en 1995, les ventes de Pillsbury au niveau international ont augmenté de 47% (principalement dans des marchés en expansion, c'est à dire ceux devenus accessibles grâce au relâchement de certaines barrières). Parallèlement, les ventes d'IDV n'ont augmenté que de 2% en 1995 alors que celles d'IDV dans les marchés tous justes ouverts ont augmenté de 37%.

### Annexe 15.3. Unilever

Unilever is arguably the most global and international of all agro-food companies. Employing almost 300,000 employees world-wide, it was one of the first companies to engage in major restructuring from the mid-eighties onwards. Between 1988 and 1993, Unilever spent £600 million on closing or relocating production. In addition, major rationalisation took place to streamline production, cut costs and to shed non core and low margin activities. Over 20% of Unilever's profits now come from outside Europe and the US. Between 1985 and 1995, sales outside Europe and the US has grown from 19% to nearly 30% of total Unilever sales.

The most dramatic structural change in Unilever is the break-down of its traditional highly vertically integrated production structure. Particularly, the base production lines (oil milling, packaging and animal feed) are all out of the way and Unilever has simplified its portfolio to

higher margin consumer goods and specialty chemicals. The acquisition of Calvin Klein cosmetics is a case in point. After the purchase, sales grew from £150 million to £600 million.

Unilever describes itself as 'international' and as a 'multi-local' multinational, not 'global', because it does not attempt to enter all markets with the same product. Particularly in its food business, it is imperative to take a 'local' view. Only a few products -- like ice cream, tea and olive oil -- travel well and successfully cross national or regional boundaries. The key strategy of Unilever is to combine geographical expansion with concentration on core high value-added activities. It also combines geographical specialty production with the marketing of a few global brand names that are successfully internationally exactly because of the global name recognition. Personal products and specialty chemicals have been most rapidly expanding activities (see Table below).

Table 1. Unilever's turnover by operation, 1985-1995

Operation	Foods	Detergents	Personal Products	Specialty Chemicals	Other
1985	51%	19%	5%	7%	18%
1995	52%	22%	14%	9%	3%

Unilever is very active on the derivatives market. It argues that it only uses derivatives for hedging purposes, although profits from investments in derivative are sizeable, i.e. £58million in 1984 and £128 million in 1985 on a total investment of respectively £362 million and £409million. The table below summarizes Unilever's investment activities in 1994 and 1995 and highlights the importance of actions in the derivatives market.

Table 2. Unilever's investment activities (in £ million).

	1994	1995
Capital Expenditure	-1428	-1214
Disposal of tangible fixed assets	116	86
Single European Market Restructuring	- 48	0
Acquisitions	- 601	- 740
Disposal of group companies	107	118
Acquisition/Disposal of fixed investments	- 2	1
<b>Purchase of current investments maturing after more than three months from date of investment</b>	<b>- 362</b>	<b>- 409</b>
<b>Sale of current investments maturing after more than three months from date of investment</b>	<b>420</b>	<b>547</b>

In terms of employment, jobs have remained fairly stable in Europe and the US, but have grown rapidly in Asia/Pacific and in Latin America. Particularly Asia/Pacific has seen an important expansion in job numbers; a trend that is likely to continue in the future. In terms of assets/employee, there has been a rapidly rising ratio in Europe and the US in comparison with the rest of the world. The result has been a rapid reduction in Unilever's workforce in the advanced economies coupled with an expansion in the emerging markets. Relocation of activities has been rather minor, but active strategies of acquisitions combined with rationalisation have changed the global outlook of Unilever in important ways. This is illustrated in the table below.

Table 3. Net operating assets and employees by geographical area, 1994 and 1995

	Assets 1994	Assets 1995	Employees 1991	Employees 1994	Employees 1995
Europe	3705	4080	109000	101000	101000
North America	2081	2036	34000	32000	29000
Africa/Middle East	545	753	74000	69000	72000
Asia and Pacific	1063	1155	56000	74000	77000
Latin America	698	875	25000	28000	29000

The rapid expansion of Unilever in emerging markets is summarised in the table below. This indicates the global-local strategy that seems to be at the core of Unilever's activities.

Table Unilever's turnover and operating profits by geographical area, 1991-1995 (in £ million)

	TURNOVER					OPERATING PROFITS				
	1991	1992	1993	1994	1995	1991	1992	1993	1994	1995
Europe	13390	14056	14600	15057	16322	1210	1204	1014	1250	1262
North Amer.	4779	4862	5710	5944	5928	337	386	247	505	438
Africa Mid. E	1328	1511	1787	1897	1955	422	558	593	545	753
Asia Pacific	2275	2359	3397	3912	4320	183	192	311	335	376
Latin Amer.	1391	1912	2369	2856	2991	441	595	666	698	875

The international instability in the financial markets has resulted in an important growth in finance related activities by Unilever. Substantial capital outlays are invested in and used for derivatives activities, mainly to hedge against currency and interest rate volatility. Although Unilever argues that its risk exposure is minimal and within acceptable limits, its activity in derivatives markets is nevertheless substantial (see table below). In addition, Unilever's financial activities are concentrated in its finance division which operates as a cost centre. Although derivatives activities are claimed to be mainly for hedging purposes, Unilever does report financial gain through these trading activities. Clearly, these activities take away financial and manpower resources from its core activities. The market value of interest rate instruments at the end of 1995 represented an unrealised gain of £85 million and of £111 million at the end of 1994. In foreign exchange activities, derivatives represented an unrealised gain of £10 million at the end of 1995 and £27 million at the end of 1994. This illustrates some of the arguments made in the chapter on financial instruments.

Table 4. Nominal amounts of interest rate derivatives at 31 December 1994 and 1995

	£ Million (31/12/94)	£ Million (31/12/95)
Interest Rate Swaps	8027	6058
Forward Rate Agreements	2346	812
Swaptions, Caps, Floors	384	322
TOTAL	10757	7192
Foreing Exchange Contracts		
Buy	3299	1436
Sell	4288	2633
TOTAL	7587	4069



## Annexe 15.4. United Biscuits

United Biscuits is a British agro-food company which is rapidly internationalising, particularly toward continental Europe, Asia and Australia. The table below shows the key indicators of the group.

Table 1. Key characteristics of United Biscuits

Sales	£ 2.4 billion
Manufacturing sites	46
Employees	27800
countries of operation	24
countries where products sold	90+

The UK is the core market for the group, but is rapidly expanding in Continental Europe and Asia Pacific and is building on a growing presence in emerging markets. The geographical distribution of sales, profits and employees is listed below.

Table 2. Geographical distribution of key indicators

Area	United Kingdom	Continental Europe	Asia Pacific
Employees	18600	5400	3800
Operating Profit	£108m (77%)	£ 16m (11%)	£ 17m (12%)
Sales	£1591m (66%)	£ 541m (23%)	£ 261m (11%)

The group has an explicit strategy to concentrate on prime geographical areas. They disposed of their Spanish and US activities to concentrate on those markets where they are major players. This is an international strategy, but not one that is truly global. On the contrary, there is a clear strategy of regional concentration and geographical focus. United Biscuits closed two factories in the US (from Keebler) and sold the two remaining subsidiaries. UB consequently withdrew completely from the US market. It also sold its Spanish subsidiary. Acquisitions policies concentrate on central Europe and Pacific Asia.

United Biscuits strategy is a textbook example of 'glocalisation'. In their own words, they state that 'the strategy for Europe involves endeavouring to understand the markets in different countries, where frequently the differences are as great as the similarities; researching to the full any new product in a potential market; and working through "local" management in the countries concerned. This contrasts sharply with the global, expatriate management approach of many multi-national companies'. This strategy is achieved through cross-border acquisitions, mergers and joint ventures. For example, in the confectionary sector, UB acquired the French manufacturer Chocometz in 1990 and, in 1992, bought a majority share in Aura, an Italian chocolate and confectionary producer. In addition, Verkade -- Dutch chocolate maker, was purchased as well as a majority share in Denmark's leading biscuit manufacturer, Oxford Biscuits. In 1991, a 49% share in Frazer biscuits, one of Finland's largest food companies.

The main challenges are the increasing power of the distribution chains combined with the entry of foreign competitors. The combined effect puts a premium on cost-cutting strategies combined with formation of a global network of locally implanted firms and plants to match the global reach of the competitors.

## **CHAPITRE 6. LES DÉLOCALISATIONS COMME SOLUTION À LA CRISE DU TEXTILE-HABILLEMENT ? MODÈLES COMPARÉS FRANCE/ITALIE.**

**(H. KRIFA, E. RUGRAFF, G. VITALI)**

### **ANNEXE 1. LES SOLUTIONS FRANÇAISES À LA CRISE DE L'INDUSTRIE DU TEXTILE-HABILLEMENT - DÉLOCALISATION ET RÉORGANISATION\***

#### **Annexe 1.1. La libéralisation des échanges dans le textile-habillement**

Le secteur du textile-habillement a été très longtemps le seul secteur industriel auquel était appliqué une régulation commerciale internationale (Dicken, 1992). Les Accords Multifibres (AMF) signés en janvier 1974 avaient pour objectif d'organiser un développement ordonné des échanges de textiles et d'habits. Dans ce cadre, les PEVD devaient pouvoir développer leur industrie, tout en permettant l'adaptation progressive des pays développés à l'arrivée de ces nouveaux concurrents aux avantages "différents". Dans la pratique, les accords successifs ont accru les restrictions aux échanges. Les Etats-Unis et l'Europe ont ainsi imposé des quotas aux importations en provenance des pays à faibles coûts salariaux. Selon les estimations du GATT, 11 % du commerce du textile et 35 % du commerce international de vêtements étaient soumis à des mesures restrictives.

Or, la signature de l'acte final de l'*Uruguay round*, et la création en 1994 de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) ont entériné le démantèlement -étalé sur dix ans et organisé en trois étapes- de l'AMF. Ce secteur -n'obéissant pas antérieurement aux règles du GATT- réintègre dès lors le rang des autres activités industrielles. En 2005, la totalité du commerce international de textile et d'habillement devrait être libéralisée.

Ainsi, selon Georges Jallès, Président de l'Union des Industries Textiles (UIT) : "*la montée en puissance des pays en voie de développement, l'ouverture généralisée des frontières, vont changer radicalement les conditions du marché mondial*" (Le Monde, 25/2/95). Les firmes des pays développés ne pourront plus se retrancher derrière des barrières protectionnistes. Seules les firmes les plus dynamiques des pays du Nord pourront alors continuer à être actives dans le secteur.

---

\* par H. Krifa et E. Rugraff.

### Annexe 1.2. La crise du textile-habillement européen.

Si l'U.E. conserve pour l'instant la place de premier exportateur mondial de T-H, il n'en demeure pas moins que sur les 10 premiers exportateurs mondiaux de T-H, 7 font partie des PEVD (Tableau 1).

**Tableau 1. Les premiers exportateurs mondiaux de textile-habillement, en milliards de francs, 1995**

Union Européenne	165
Chine	134
Corée du Sud	79
Hong-Kong	65
Taiwan	62
Etats-Unis	53
Japon	41
Indonésie	32
Turquie	31
Inde	30
Pakistan	27

**Source :** L'expansion, 23/1-5/2, 1996.

Le T-H en Europe est concentré dans 4 pays, l'Italie, l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni. Ils représentent les 4/5 de la production communautaire. Sur les 10 principaux groupes industriels européens 9 appartiennent à l'un de ces pays (Annexe 1.7.). Tout naturellement ces quatre pays concentrent également l'essentiel de l'emploi du T-H. En 1993, le T-H employait près de 2,4 millions de personnes, soit environ 10 % de l'emploi manufacturier de l'U.E. (Eurostat, 1995).

Entre 1984 et 1994, alors que la consommation a augmenté (en francs courants) de 30 %, la production communautaire n'augmentait que de 20 % (Tableau 2). Ramenée en francs constants, la situation apparaît particulièrement sombre : la production a diminué de plus de 10 % entre 1991 et 1993. Tant le textile que l'habillement ont été gravement touchés par la récession. A cette dépression s'ajoute une aggravation du déficit commercial extérieur (Tableau 2). Les exportations extracomunautaires ont progressé moins vite que les importations extracomunautaires, de sorte que le déficit s'est progressivement creusé. Alors qu'en 1985 le déficit n'était que de 1,3 milliard d'ECUs, il dépasse annuellement les 10 milliards depuis le début des années 90. La mondialisation des échanges du T-H a d'abord profité aux pays du Sud. La morosité de la demande, la réduction de la production, combinées à une pénétration croissante des produits étrangers, ont entraîné une réduction sévère des effectifs. En 10 ans le textile-habillement européen a perdu près de 1 million d'emplois, soit une baisse de 30 % des effectifs.

**Tableau 2. Les principaux indicateurs européens du textile-habillement (milliards d'ECUs, prix courants)**

	1984	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994 (1)
Consommation apparente	128,5	158,1	166,1	174,2	181,5	180,6	164,4	166,4
Production	126,5	152,2	160,6	166,3	168,6	168	150,9	152,3
Exportations extra-U.E. (1985)	18,4	18,4	21,5	22,3	22,3	23	24,2	25,6
Importations extra-U.E. (1985)	19,7	24,3	27,1	30,1	35,2	35,7	37,6	39,7
Balance commerciale	- 1,3	- 5,9	- 5,6	- 7,8	- 13,1	- 12,7	- 13,4	- 14,1
Emploi (milliers)	3 120	2 930	2 889	2 776	2 678	2 526	2 389	2 250

(1) Estimations

**Source :** calculs effectués d'après Eurostat, 1995.

## Annexe 1.3. Liste des établissements visités en 1996 et des contacts.

Firme	Nombre de salariés dans la firme	Taille du groupe en nombre de salariés	Nationalité du groupe	Région d'implantation	Spécialité	Personne rencontrée
DMC-Mulhouse (1)	850	9 000	F	Alsace (Mulhouse)	filés (mercerie)	Mr. Schwarzmann
DMC-Lille (1)	600	9 000	F	Nord-Pas de Calais (Loos)	filés à coudre industriels	Mr. Cohen
Freudenberg (1)	170	26 000	All	Alsace (Colmar)	textiles non tissés	Mr. Grand Mr. Jonckheere
Puma (3)	40	1 300	Suède (Groupe Aritmos)	Alsace (Illkirch-Graffenstaden)	vêtements de sport	Mr. Criqui
Retordage de Caudry (1)	27	700	All (Groupe Lamperts-mühle)	Nord-Pas de Calais (Caudry)	filés et fils retors	Mme Vieweg
Triumph (3)	560	30 000	All-Suisse	Alsace (Obernai)	lingerie-maillots de bain	Mr. Scheibel
Vestra (2)	1 000	2 400	F	Alsace (Bischwiller)	confection hommes	Mr. Diss

(1) filiale

(2) siège social

(3) siège social en France d'un groupe étranger

**Liste des autres contacts :****Mr. B.** : Responsable international dans un maxidiscount (*hard discount*)**Mr. Chaumont** : Chambre de Commerce et de l'Industrie de Calais**Mr. Diaz** : Responsable C.G.T. dans le textile-habillement du Nord-Pas de Calais**Mr. Grau** : Union Française des industries de l'habillement (UFIH)**Mr. Kaczowka** : Groupement Régional des Industries du Textile (GRIT) du Nord-Pas de Calais**Mme Parriseaux** : Chambre syndicale de la dentelle

## Annexe 1.4. L'hétérogénéité des activités du textile et de l'habillement

Il n'y a pas un secteur T-H, mais des secteurs, constitués de productions et d'activités aux caractéristiques différentes. Il faut alors tout d'abord différencier le textile de l'habillement: le premier est intensif en capital alors que le second est intensif en travail. Le premier peut donner lieu à une mécanisation et à une automatisation, alors qu'elles demeurent délicates dans le second<sup>1</sup> (Mouhoud, 1992; Commission Européenne, 1994; Eurostat, 1995). Mais même au sein de chacun de ces secteurs, cohabitent des activités aux dotations différentes.

### **Le textile**

Ce secteur couvre la préparation, la filature, le tissage de fibres naturelles (laine, coton, soie, lin...) et artificielles (synthétiques ou cellulosiques). Il concerne également la finition textile et la fabrication de tapis, dentelles, feutres, rubans... L'industrie textile fabrique à la fois des produits intermédiaires (ex. tissus) destinés à l'industrie de l'habillement, des textiles techniques<sup>2</sup>, et des produits finis tels que les textiles ménagers et les articles tricotés (le graphique propose une typologie des opérations dans le textile).

Selon les nomenclatures<sup>3</sup> retenues, les classifications divergent. On peut toutefois regrouper le textile en trois groupes de produits ou activités : (a) les fils et fibres artificiels et synthétiques, dont la production très capitaliste se rapproche de l'industrie chimique; (b) les activités de filature et de tissage (laine, coton, lin, soie); (c) les autres activités textiles (fabrication d'étoffes, de tapis, de feutres, de dentelles, de rubans...).

---

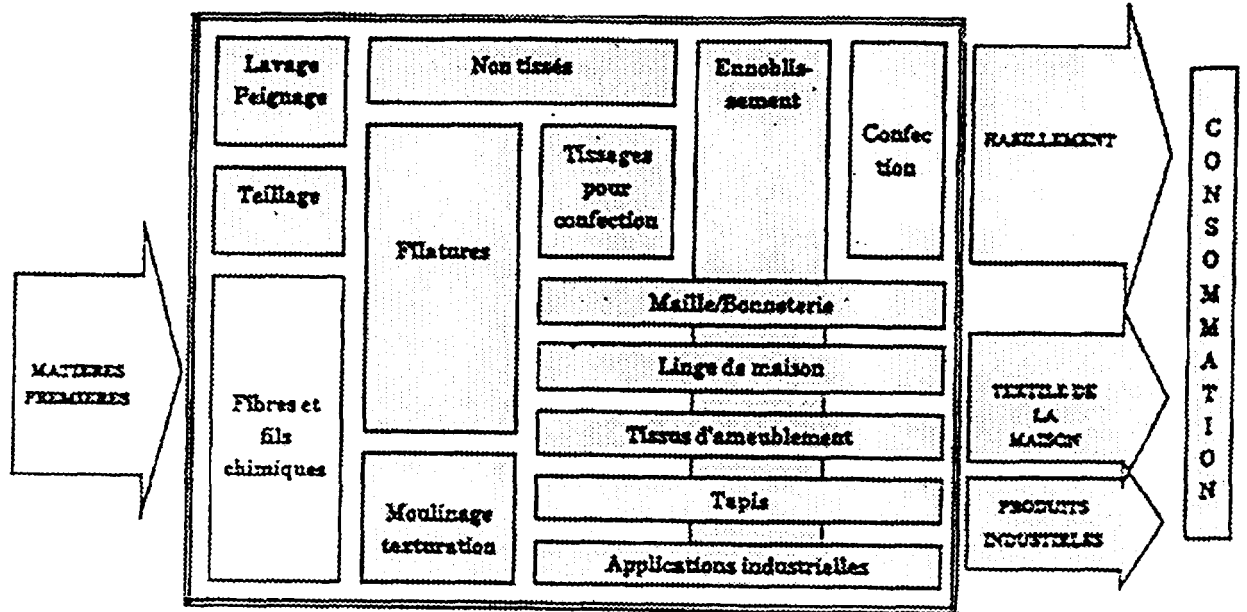
<sup>1</sup>Dans l'industrie textile, les segments sont très capitalistes, notamment ceux qui sont le plus en amont, qui sont étroitement liés à l'industrie chimique. Le processus de production est continu et peut difficilement être décomposé en processus de production additifs pouvant être séparés dans l'espace. Dans l'industrie de l'habillement, les segments sont intensifs en travail, notamment dans la phase de confection (couture, repassage et apprêtage). Les segments sont difficiles à automatiser, notamment en ce qui concerne les opérations de manipulation et de couture.

<sup>2</sup>Selon l'Union des Industries Textiles ce créneau représente 1/5 de la consommation de la filière textile-habillement en France. Ce créneau se différencie fortement des autres productions du textile-habillement. D'abord, la consommation mondiale de ce type de produits est en forte croissance (+ 7,2 % en moyenne annuelle entre 1985 et 1990). Ensuite, ce créneau est intensif en R/D, alors que le textile-habillement dans son ensemble ne l'est pas. En dernier lieu, la concurrence oppose avant tout les nations les plus industrialisées (Etats-Unis, Europe, Japon).

Les fibres de carbone, les fibres de verre, et autres fibres sont principalement utilisées dans les pneumatiques, les matériaux composites, les supports d'enduction, les géotextiles, les cordages et sangles et enfin les tuyaux et courroies.

<sup>3</sup>Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1993 a été adoptée une nouvelle nomenclature, la NAF (Nomenclature des activités françaises) qui s'emboîte parfaitement dans le modèle européen (NACE), qui est lui même calqué sur la nomenclature internationale (CITI).

Graphique 1. Typologie des opérations dans le textile

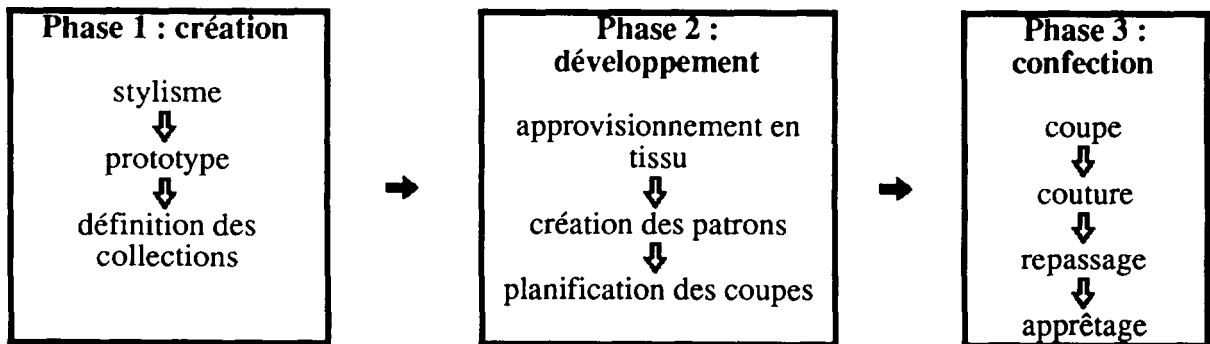


Source : Journal Officiel, 1996, p.37.

**L'habillement**

Dans leur ensemble, les articles du secteur de l'habillement présentent une moindre hétérogénéité que ceux du secteur textile. Les industries de l'habillement comprennent la confection de vêtements (pantalons, chemises...) ainsi que des accessoires (chapeaux, parapluies...). On peut y adjoindre également l'ensemble de la bonneterie (sous-vêtements, chandails, polos,...). Le secteur de l'habillement est étroitement lié à celui du textile, qui lui fournit en amont les tissus. Tout comme le secteur textile est constitué de productions extrêmement hétérogènes, la "chaîne de valeur" dans le secteur de l'habillement organise la succession d'étapes nécessitant des *inputs* différents (Graphique 2).

Graphique 2. Les processus productifs successifs dans l'habillement



Alors que dans la phase de création, le recours à un savoir-faire avancé et à des matériels performants (ex. conception assistée par ordinateurs) est décisif, dans la phase de confection, c'est essentiellement le recours à une main d'oeuvre bon marché (de couturières), qui renforce la compétitivité d'un produit. Dans la phase de développement (phase 2), le savoir-faire organisationnel de la firme est important. A l'arrivée la compétitivité d'une firme peut dépendre plus particulièrement de l'efficacité de la production dans l'une ou l'autre des phases de production<sup>4</sup>.

### Annexe 1.5. Le déficit commercial du textile-habillement français

Depuis 1989 le déficit commercial annuel du T-H français est en moyenne de 20 milliards de francs par an. Le taux de couverture tourne autour de 75 %.

textile-habillement	exportations (milliards de F)	importations (milliards de F)	solde	taux de couverture
1989	58,7	76,6	-17,9	77 %
1990	60,7	82,7	-22,0	74 %
1991	61,8	85,6	-23,8	72 %
1992	63,1	87,3	-24,3	72 %
1993	59,2	81,5	-22,4	73 %
1994	64,3	84,1	-19,8	76 %

**Source** : L'industrie française en 1994, Insee Résultats, 1995.

<sup>4</sup>Pour les produits étroitement liés à la mode (ex. haute couture), la compétitivité de la firme réside avant tout dans la phase de création, alors que la production de vêtements banals (notamment en ce qui concerne les vêtements pour enfants) la compétitivité de la firme dépend de sa capacité à réduire les coûts de la confection.

### Annexe 1.6. Les échanges extérieurs de produits textiles

Les principaux partenaires de la France dans le domaine textile font partie de l'U.E. (Tableau 1). Les échanges avec les PEVD demeurent extrêmement limités.

**Tableau 1. Les partenaires de la France dans les échanges de produits textiles (en 1994, en millions de francs)**

(NEC)	Fils et fibres artificiels et synthétiques		Fils et filés		Ouvrages textiles en filés		Matières textiles naturelles et préparées	
	exp.	imp.	exp.	imp.	exp.	imp.	exp.	imp.
Total	1611	4145	5148	6736	25488	23451	3319	788
<b>Part de :</b>								
U.E.	75 %	79 %	74 %	76 %	60 %	68 %	77 %	59 %
OCDE, hors U.E.	17 %	17 %	13 %	12 %	12 %	13 %	10 %	14 %
Asie en dév. rapide	2 %	0	2 %	3 %	3 %	8 %	5 %	2
Pays de l'Est	0	0	2 %	1 %	4 %	1 %	3 %	7 %
Maroc + Tunisie	1 %	0	4 %	2 %	12 %	1 %	4 %	7 %
Autres	5 %	4 %	5 %	6 %	9 %	9 %	1 %	11 %

Les opérations sont enregistrées CAF/FAB

**Source :** Calculs effectués d'après les statistiques du commerce extérieur de la France, Douanes, 1996.

La balance du textile français présente une image plurielle. Pour certaines activités le solde extérieur est tendanciellement déficitaire (Tableau 2), pour d'autres, il est excédentaire (Tableau 3). La production textile a diminué pour l'ensemble des activités.

**Tableau 2. Les activités textiles à solde commercial déficitaire (en milliards de francs)**

(NAP)	Fils et fibres artificiels et synthétiques	Fils et filés
solde commercial annuel moyen (1990-1994)	-3	-1,9*
production 1994 - production 1990	-1,4	-3,2**
Importation/production française x 100 (1994)	175	26
principaux articles à solde négatif en 1994	/	Fils de textile artificiels ou synthétiques -1,5 Filés de coton -0,7

\* solde commercial moyen 1993-1994

\*\* production des fils et filés et des fils et fibres artificiels et synthétiques.

**Sources :** DREE, avril, 1995 (2 dernières lignes) ; INSEE, 1996.



**Tableau 3. Les activités textile à solde commercial non déficitaire (en milliards de francs)**

(NAP)	ouvrages textiles en filés	matières textiles naturelles et préparées
solde commercial annuel moyen (1990-1994)	0	+2,3*
production 1994 - production 1990	-0,9	-3,2**
Importation/production française x 100 (1994)	41	26
principaux articles à solde positif en 1994	tissus de textiles artificiels ou synthétiques +2,5 dentelles, tulles, broderies, guipures +0,8	laine préparée +1,9 lin, chanvre... +0,6
principaux articles à solde négatif en 1994	Tapis -0,8 étoffes non tissées ni tricotées -0,6	

\* solde commercial moyen 1993-1994

\*\* production des fils et filés et des fils et fibres artificiels et synthétiques.

**Sources** : DREE, avril, 1995 (2 dernières lignes) ; INSEE, 1996.

### Annexe 1.7. Les principales firmes françaises et européennes du T-H

Tableau 1. Les 20 premières entreprises françaises du textile-habillement en 1994

Rang	Société	Chiffres d'affaires (en milliards de F)	Variation du C.A. (1994/1993)	Effectifs
1	Chargeurs	9,8	14,3 %	9743
2	DMC	7,9	- 0,15 %	9785
3	LVMH Pôle bagages et couture	6,7	18,55 %	3639
4	Damart	5,4	/	6006
5	Bidermann	4,4	- 6,4 %	/
6	Hermès	3,4	20,2 %	3145
7	Zannier	1,9	-3,4 %	1434
8	Devanlay	1,8	-6,35 %	3806
9	Porcher textile	1,8	10,9 %	2250
10	VEV	1,7	-17,6 %	3444
11	Baccou	1,4	12,7 %	1500
12	Vestra-Groupe	1,2	-14 %	2816
13	Naf-Naf	1,1	-12,21 %	/
14	Michel Thierry	1	32,4 %	826
15	Celine (Bon marché)	0,9	30,75 %	358
16	Deveaux	0,9	45,7 %	551
17	Bally France	0,8	- 2 %	1375
18	Chantelle	0,7	- 20 %	1991
19	Lancel-Sogedi	0,6	5,7 %	531
20	Albert	0,4	- 9,4 %	618

Source : Les Echos,-Enjeux, 1995.

Tableau 2. Les 10 premiers groupes européens du textile-habillement

Rang	Société (pays)	Textile	Habillement	Chiffre d'affaires (milliards d'Ecus)
1	Coats Viyella (R-U)	oui	oui	2,6
2	Benetton (I)	oui	oui	1,6
3	Beaulieu (B)	oui (tapis)		1,5
4	DMC (F)	oui		1,3
5	Marzotto (I)	oui	oui	1,2
6	Courtaulds textile (R-U)	oui	oui	1,2
7	Triumph (All)		oui	1,1
8	Chargeurs textiles (F)	oui		1,1
9	GFT (I)		oui	1
10	Freudenberg (All)	oui (nontissés)		0,9

Source : L'Expansion, n°493, 23 janvier-5 fév.

### Annexe 1.8. Les principales stratégies de délocalisation'

On peut décomposer les stratégies de délocalisation en deux stratégies majeures : les stratégies de délocalisation de la production et les stratégies de délocalisation de l'approvisionnement :

Stratégie	Activité(s) délocalisée(s)	Acteur/Principe
Stratégie de délocalisation de la production	totalité de la production est réalisée à l'étranger	<b>cas A</b> une firme multinationale crée ou reprend une filiale (à la suite d'un investissement direct à l'étranger ou d'une joint-venture <sup>5</sup> ) au sein de laquelle sont produits des articles intensifs en travail
	phase de création demeure en France	<b>cas B</b> une firme crée des articles en France qui sont totalement réalisés par un sous-traitant, -généralement indépendant-, à l'étranger
	phase de création et de développement demeure en France	<b>cas C</b> une firme industrielle française organise un <i>trafic de perfectionnement passif</i> : elle exporte des tissus et autres biens intermédiaires vers un sous-traitant étranger, -généralement indépendant-, qui s'occupe de la confection, avant que le produit ne soit réimporté pour être commercialisé
Stratégie de délocalisation des achats	une part plus ou moins importante des habits est achetée à l'étranger	<b>cas D</b> un groupe industriel français complète sa production par l'achat d'un certain nombre d'articles dans des pays à faible coût de travail
		<b>cas E</b> un groupe de distribution français achète directement ou indirectement à l'étranger ( <i>via</i> des sociétés de négoce international) des habits qui sont proposés aux consommateurs

<sup>5</sup>Les co-entreprises ou *joint-ventures* font partie des Nouvelles Formes d'Investissement (NFI). Les NFI sont composées d'une part, des entreprises conjointes avec une participation minoritaire, et d'autre part, des arrangements contractuels entre firmes, -licences, franchisage, contrats clés en main et contrats produits en main, contrats de partage de production, contrats de services à risque- (Oman, 1989, p.11).

### Annexe 1.9. Les zones à l'origine du déficit de l'habillement français

Deux groupes de pays polarisent l'essentiel du déficit de l'habillement français, à savoir l'Asie en développement rapide (et en premier lieu la Chine) et le Maghreb, avec le Maroc et la Tunisie (Tableau 1).

**Tableau 1. Les pays d'origine des déficits français dans l'habillement-bonneterie (en 1994, en millions de francs)**

(Nec)	habillement	bonneterie	Total
Tous pays	-9935	-12987	-22922
U.E	+1008	-3526	-2518
Italie	-1609	-3463	-5072
<b>Asie en développement rapide</b>	<b>-3522</b>	<b>-3396</b>	<b>-6978</b>
<b>Chine</b>	<b>-2359</b>	<b>-1111</b>	<b>-3470</b>
Inde	-1337	-671	-1908
<b>Maroc</b>	<b>-3623</b>	<b>-909</b>	<b>-4532</b>
<b>Tunisie</b>	<b>-2778</b>	<b>-307</b>	<b>-3085</b>
Turquie	- 1179	-791	-1970
Pays de l'Est	-1353	-400	-1753

Les opérations sont enregistrées CAF/FAB

**Source** : Douanes, Statistiques du commerce extérieur de la France, 1996.

Si l'on entre maintenant davantage dans le détail, on peut cerner les produits pour lesquels le déficit français est le plus élevé, et partant les produits les plus *sensibles à la délocalisation* vers les espaces à faibles coûts salariaux (Tableau 2) :

**Tableau 2. Les articles en provenance des pays à faible coût de main d'oeuvre au solde commercial le plus déficitaire (en 1994, en millions de francs)**

solde commercial	Maroc et Tunisie	Asie(a)	PECO(b)	Total
vêtements masculins en tissu	-3561	-2265	-427	-6253
vêtements féminins en tissu	-1427	-2544	-632	-4603
chemiserie, lingerie	-1230	-1947	-142	-3319
sous-vêtements en bonneterie	-981	-2187	-59	-3227
chandails, pull-overs, polos	-702	-1100	-201	-2003
autres vêtements de dessus en bonneterie	-536	-847	/	-1383
<b>Total</b>	<b>-8437</b>	<b>-10890</b>	<b>-1461</b>	<b>-20788</b>

(a) Bangladesh, Chine, Corée du Sud, Singapour, Inde, Indonésie, Macao, Malaisie, Pakistan, Sri Lanka, Thaïlande, Vietnam. Les soldes des autres pays d'Asie ne sont pas significatifs.

(b) Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Slovénie. Les calculs ont été effectués à partir des 20 premiers excédents de la Tunisie, du Maroc, de l'Asie, et des PECO vis-à-vis de la France.

**Source** : calculs effectués d'après la DREE, avril 1995.

Bien que presque tous les produits de l'habillement-bonneterie soient *sensibles à la délocalisation*, certains le sont plus que d'autres. Il s'agit en particulier de 6 groupes d'articles dont le déficit annuel à l'égard des 3 zones (Maghreb, Asie, pays de l'Est) est supérieur à 1 milliard de francs :

- les vêtements masculins en tissu, y compris ceux pour garçons (-6,3 milliards en 1994)
- les vêtements féminins en tissu, y compris ceux pour fillettes (-4,6)
- la chemiserie, lingerie (-3,3)
- les sous-vêtements (-3,2)
- les chandails, pull-overs, polos (-2)
- les autres vêtements de dessus en bonneterie (-1,4).

### **Annexe 1.10. La région Nord-Pas de Calais : une région touchée de plein fouet par la crise du T-H**

Le Nord-Pas de Calais est la première région française en nombre d'emplois dans le T-H (le T-H est la première industrie régionale hors B-TP). C'est également la région qui a connu les réductions d'effectifs les plus importantes : la filière a perdu la moitié de ses effectifs au cours des 15 dernières années.

La spécificité de la région est d'être particulièrement présente sur les segments en amont du secteur (filature, tissage, ennoblement, dentelles...), ainsi que dans le grande distribution. Le Nord-Pas de Calais représente ainsi 75 % de la filature de laine peignée en France, 30 % de la filature de coton et 40 % du lin, et 40 % du tissage de la laine, ainsi que 20 % de celui du coton et du lin (GRIT, 1996). L'essentiel des effectifs est donc concentré dans l'industrie en amont (30 000 personnes travaillent dans un secteur qui réalise quelques 30 milliards de F de chiffre d'affaires). Le textile représente ainsi 2/3 de l'emploi régional contre 1/3 à l'habillement et à la bonneterie (chiffre d'affaires cinq fois inférieur à celui du textile). A l'autre bout de la chaîne, le Nord-Pas de Calais est le berceau de la grande distribution et de la vente par correspondance (Auchan, Promod, Camaïeu, Décathlon, les 3 Suisses, la Redoute).

Entre le milieu des années 50 et le début des années 80, le Nord-Pas de Calais a été le terrain privilégié des manoeuvres de concentrations financières et industrielles. Les grands groupes comme DMC, Prouvost, Willot ont racheté de nombreuses unités, afin de constituer des filières intégrées, comprenant à la fois le négoce, le textile (filature et tissage, de coton et de laine), l'habillement, voire pour certains d'entre eux (ex. Willot) le matériel textile. Avec la crise du textile et la mondialisation de la concurrence, ces "empires" ont éclaté. Des réductions massives d'emplois ont suivi la liquidation progressive des activités régionales se situant en amont de la filière. Le mouvement est d'autant plus douloureux, que les firmes de l'industrie textile dans le Nord étaient très intégrées, et qu'elles employaient un nombre très élevé de salariés. Une entreprise comme la Lainière de Roubaix (filiale du groupe belge Verbeke) employait 3 082 salariés en 1987 et seulement 430 en 1996. DMC représentait 5 000 salariés dans le Nord au début des années 60, contre à peine 600 en 1994. Quant à la filiale de Chargeurs, PJT (Paul et Jean Tiberghien), spécialisée dans le tissage pour l'industrie lainière, elle a vu ses effectifs fondre de 1 920 en 1980 à 76 en 1996 (Note d'Information Economique, 1995, 1996). Le groupe Prouvost (auquel appartenait la Lainière) a employé dans le Nord-Pas de Calais plus de 6 000 salariés.

La structure de l'industrie de l'habillement régionale se différencie de celle, concentrée et intégrée, du textile. A l'exception de 2 unités (Levi Strauss à la Bassée et Bidermann<sup>6</sup>) aucune firme de l'habillement n'emploie plus d'une centaine de personnes. Dans la région, l'habillement est une industrie façonnrière au service de la grande distribution. Dans ce cadre les réductions régionales de l'emploi sont alors avant tout liées à la délocalisation des approvisionnements par les Grands de la distribution. Plutôt que de faire appel à des façonniers de la région, la distribution s'approvisionne de plus en plus auprès de sous-traitants à l'étranger (pays de l'Est, pays du Sud).

L'industrie textile-habillement a perdu 2 000 emplois dans la seule agglomération Lille-Roubaix-Tourcoing en 6 mois entre fin 1995 et début 1996.

<sup>6</sup>L'effectif régional de Bidermann, présent sur 3 sites (Hénin-Beaumont, Pouvy et Poix-du-Nord) est de 536 salariés (mai 1996). Le site de Hénin-Beaumont va très certainement être fermé.

**Tableau 1. Evolution de la production et de l'emploi dans le textile, dans le Nord-Pas de Calais**

Activité	Production 1995	Evolution 1995/1993 (en %)	Emplois 1995	Evolution 1995/1993
Tissage de laine (1000 m)	11547	- 5,5 %	878 (1994)	- 15,5 %
tissage de coton, lin, F.A.S. (tonnes)	23996	+ 2 %	2733	- 5 %
filature de laine peignée (tonnes)	21339	- 6 %	2019 (1994)	- 10 %
filature de coton (tonnes)	47746	- 10 %	1662	- 9 %
filature de lin (tonnes)	4831	- 22 %	773	- 23 %
tapis (1000 m <sup>2</sup> )	101980 (1)	+ 11 %	1711 (1994) (2)	+ 6 %

(1) production française

(2) emploi régional

**Source** : GRIT, Rapport sur l'activité de l'industrie textile du Nord-Pas de Calais en 1995.**Tableau 2 : Evolution de l'emploi dans le textile, dans le Nord-Pas de Calais**

Activité	1984	1990	1990/1984 (en %)
industrie cotonnière et linière	14711	8148	- 45 %
industrie lainière	13740	7189	- 48 %
tapis	2750	2008	- 27 %
blanchiment-teinture-apprêts	4720	3750	- 21 %
rubannerie	610	674	+ 10 %
bonneterie	9285	6368	- 32 %
TOTAL	44291	26859	- 40 %

**Source** : GRIT, Rapport sur l'activité de l'industrie textile du Nord-Pas de Calais en 1995.

### Annexe 1.11. Les avantages concurrentiels des PECO

Les PECO disposent d'avantages concurrentiels certains :

- **un faible coût du facteur travail** - nettement inférieur à celui des pays du Sud de l'Union Européenne- combiné à un **niveau de qualification élevé** dans un **secteur traditionnellement développé en Europe centrale et orientale**. En 1992, ce secteur employait plus de 700 000 personnes dans les PECO (ex-Yougoslavie exclue), dont près de 300 000 personnes en Pologne et 210 000 en Roumanie (Nagarajan, 1994, p.512) : l'existence d'une main d'oeuvre familiarisée au travail dans l'industrie de l'habillement permet aux firmes étrangères de bénéficier d'un marché du travail préexistant.

De plus, même si leur niveau de technologie est en grande partie dépassé, il demeure néanmoins supérieur à celui des PEVD (Nagarajan, 1994).

- **une compétitivité hors-coût** qui serait tout à fait satisfaisante, et qui serait supérieure à celle des pays du Sud de l'Union et des PEVD (IFM, 1992).

- **une grande proximité géographique**<sup>7</sup> (faibles coûts de transport, suivi plus facile à partir de la France), à la différence des pays asiatiques. La Hongrie, la Pologne, et les Républiques tchèque et slovaque sont plus proches de la partie nord de la France que le Portugal ou la Grèce. Alors que l'importation prend en provenance de l'Asie un mois en bateau, il suffit de quelques jours pour s'approvisionner en Europe centrale et orientale. Les importations en provenance des PECO sont alors parfaitement conciliables avec l'organisation d'un circuit court. Ces pays représentent un intérêt tout particulier pour les chaînes de distribution spécialisées, dont le succès repose sur un "*marketing de l'offre*", consistant à renouveler très rapidement les produits et les collections (le stock tourne jusqu'à 10 fois par an) et à "coller" à l'évolution des goûts de la clientèle.

- **La législation favorable** à l'activité économique (le cadre juridique est désormais très proche dans de nombreux PECO du cadre législatif français). **La stabilité économique et politique** de l'Europe centrale, -et notamment de la Hongrie, Pologne et des Républiques tchèque et slovaque-, est assurée, alors même que le Maghreb entre dans une période troublée. En outre, les PECO jouissent en terme de législation internationale d'un meilleur accès au marché européen qu'aucun autre pays (Nagarajan, 1994).

- Les PECO renouent l'un après l'autre avec la croissance (d'abord la Pologne, puis la République tchèque et la Hongrie) ce qui accroît également les possibilités, pour les firmes ayant procédé à une délocalisation, de **commercialiser une partie de la production sur place**<sup>8</sup>.

<sup>7</sup>La proximité a été un argument décisif dans les délocalisations allemandes, qui ont été de loin les plus nombreuses en Europe centrale. Très rapidement, dès le tout début des années 1990, les PME allemandes ont transféré dans les PECO (souvent juste de l'autre côté de la frontière) les segments (ex. couture) les plus intensifs en travail. Berlin est devenu la plate-forme de l'habillement pour la Pologne, tandis que la Bavière organise la sous-traitance en direction de la Hongrie.

<sup>8</sup>Ainsi Levi Strauss qui est l'un des principaux investisseurs dans l'habillement en Hongrie (la firme emploie 250 personnes dans une unité de production à Kiskunhalas) vend 1/3 de la production sur place.



### Annexe 1.12. Les échanges de textile-habillement de la France avec les PECO

La France exporte des pièces textiles vers les PECO et importe des vêtements. Les principaux partenaires de la France dans les PECO sont la Pologne, la Roumanie et la Hongrie (Tableau 1).

**Tableau 1. Les principaux excédents et déficits dans le T-H entre la France et les PECO (en millions de F)**

	Hongrie	Pologne	Roumanie	Bulgarie	Slovaquie	Rep. Tchèque	Slovénie	Total
<b>Principaux produits exportés</b>								
Tissus de soie, synth. et artificiels	96	88	47	15	7		17	+270
Accessoires d'habillement en tissu	44							+44
Tissus de laine ou de poils	53						23	+76
Etoffes à maille					16			+16
<b>Total</b>								<b>+406</b>
<b>Principaux produits importés</b>								
Vêtements féminins en tissu	-153	-218	-129	-31	-19	-22	-60	-632
Vêtements masculins en tissu	-101	-110	-126	-40	-53	-17		-447
Corstes, gaines, soutien-gorges	-19						-23	-42
Chemiserie, lingerie	-32	-61	-22	-17	-10			-142
Chandails, pull-overs, polos		-100	-93				-8	-201
Sous-vêtements en bonneterie		-21	-25	-13				-59
Bas, collants, chaussettes			-25					-25
<b>Total</b>								<b>-1548</b>

Les articles font partie des 20 premiers excédents et déficits des PECO.

Source : d'après "Les échanges commerciaux de la France en 1994", DREE, avril 1995.

Entre 1993 et 1995 les importations en provenance du Maghreb ont fortement augmenté tandis que celles en provenance d'Europe centrale ont fortement diminué (Tableau 2).

**Tableau 2. L'évolution des importations de vêtements et bonneterie en provenance des 3 principales zones de délocalisation (en milliards de F)**

	1993	1995	Evolution
<b>Pays dynamiques d'Asie (a)</b>			
bonneterie	3,694	4,122	+ 12 %
habits	6,823	6,691	- 2 %
dont : vêtements masc.(NAP.4701)	2,017	2,031	0
vêtements fém. (NAP. 4702)	1,837	1,870	0
chemiserie-ling. (NAP. 4705)	2,001	1,679	- 16 %
<b>TOTAL</b>	<b>10,517</b>	<b>10,813</b>	<b>+ 3 %</b>
<b>Maroc-Tunisie</b>			
bonneterie	2,445	2,895	+ 18 %
habits	6,537	7,681	+ 18 %
dont : vêtements masculins	3,494	3,676	+ 10 %
vêtements féminins	1,283	1,936	+ 51 %
chemiserie-lingerie	1,238	1,364	+ 10 %
<b>TOTAL</b>	<b>8,982</b>	<b>10,576</b>	<b>+ 18 %</b>
<b>PECO (b)</b>			
bonneterie	0,7	0,688	- 12 %
habits	1,217	1,014	- 17 %
dont : vêtements masculins	0,457	0,339	- 26 %
vêtements féminins	0,535	0,465	- 13 %
chemiserie-lingerie	0,139	0,129	- 8 %
<b>TOTAL</b>	<b>1,917</b>	<b>1,702</b>	<b>- 12 %</b>

(a) Bangladesh, Chine, Corée du Sud, Singapour, Inde, Indonésie, Macao, Malaisie, Pakistan, Sri Lanka, Thaïlande, Vietnam. Les soldes des autres pays d'Asie ne sont pas significatifs.

(b) Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie.

Source : Base Béatrice, Douanes, 1996.

## ANNEXE 2 : ETUDES DE CAS DE FIRMES DU TEXTILE-HABILLEMENT ITALIEN\*

### Annexe 2.1. Le cas Benetton

La principale activité de Benetton consiste à chercher en permanence des formes d'intégration verticale axées sur les activités que la société estime être stratégiques. Il s'en suit que bien que Benetton soit devenu un modèle largement étudié de décentralisation de la production entre une grande société et de nombreux petits sous-traitants (environ 900), parsemés dans la région environnante, bien peu d'analyses ont remarqué que cette entreprise exerce un contrôle considérable sur de nombreuses phases en amont de "l'assemblage", par exemple, l'élevage de brebis, le traitement de la laine, la teinture et le tissage, réalisées en fonction de la production de la pièce finie. Ceci s'applique également aux phases en aval de la phase décentralisée, telles que la gestion des stocks (avec un magasin automatisé et connecté *on-line* avec les distributeurs) et de la distribution (assurée par des agents qui entretiennent des rapports avec les magasins franchisés (en réalité il s'agit d'une forme de contrat qui n'est assimilable qu'en partie au *franchising*)).

Cette gestion de l'intégration verticale est réalisée à l'échelon international à partir d'élevages de brebis situés en Amérique latine, mais également en Ecosse, à partir d'usines de production dans les pays européens (Espagne, France, Ecosse), au Brésil, en Egypte (en *joint-venture*), en Turquie (sous licence), par différentes formes d'affiliation commerciale dans les PEVD (le pays le plus récent qui a été "conquis" est Cuba) et surtout dans les pays industrialisés.

Comme le fait ressortir cette brève description, la décentralisation de la production dans une perspective de réduction des coûts est pratiquement inexistante, et les usines à l'étranger visent essentiellement à satisfaire la demande locale. D'ailleurs, l'agrandissement de la principale usine italienne, celle de Castrette, dont la production est passée de 13 000 à 20 000 pièces par an, témoigne du choix national de Benetton, au niveau manufacturier. Face à cette concentration de la production, on observe une grande diversification géographique pour ce qui est de la phase de commercialisation du produit (6 000 points de vente dans 110 pays). En réalité c'est ici que réside la véritable force de la stratégie de "croissance globale" de la société, épaulée par un investissement publicitaire agressif (que favorise la standardisation du produit global), par un solide réseau d'agents et de représentants (environ 80), et par le recours aux technologies informatisées les plus modernes surtout pour la logistique européenne qui doit gérer les relations entre 26 usines italiennes, 3 usines en Espagne, 3 en France et une en Ecosse d'une part, et d'autre part, les milliers de points de vente. Dans le domaine de la distribution, la tendance actuelle consiste à augmenter la taille des unités de vente, afin d'améliorer l'efficacité du réseau et la gestion commune des nombreuses marques (United Colors, 012, Zerotondo, Sisley). L'utilisation des marques et de zones de vente d'une ampleur suffisante, permettra à un seul point de vente de satisfaire la demande d'habillement pour enfants, jeunes, adultes.

---

\* par G. Vitali.

## Annexe 2.2. Le cas Gft

Le processus d'internationalisation de Gft a été réalisé par le biais d'opérations d'acquisition de sociétés existantes (en Espagne : Eurovestir, en Allemagne : Baumler, en Autriche : Baumler, aux Etats Unis : Riverside Manufacturing), la constitution de nouvelles *joint-ventures* pour la production dans les pays émergents (en Chine et en Slovaquie), et par l'intermédiaire d'accords de sous-traitance internationale (Jordanie et Egypte). La première opération internationale date de 1951 et concerne l'acquisition d'une entreprise textile mexicaine, le Grupo Industrial Interamericano, à laquelle s'ajoute, en 1965, une nouvelle usine de confection pour homme. L'investissement était motivé par le faible coût du travail, les facilités fiscales accordées par le gouvernement mexicain et par la possibilité d'exporter des produits bon marché vers les Etats-Unis et vers l'Europe. A cause de la crise financière qui a frappé Gft en 1993, cette importante filiale de production a été vendue.

La *joint-venture* constituée en Chine en 1987 a comme partenaire à 70 % le gouvernement local, qui a apporté une unité de production d'environ 400 travailleurs. Suite au processus de modernisation de la *joint-venture* réalisé par Gft, l'effectif de la société a atteint 1 000 personnes. Il est intéressant de remarquer que cette modernisation de la structure existante est surtout fondée sur un intense transfert de technologies de l'Italie, qui a porté non seulement sur l'importation de machines, mais également sur la formation du personnel. Au début, l'investissement avait à la fois pour objet de réduire les coûts et de satisfaire un marché, du fait que le chiffre d'affaires devait être réalisé pour moitié sur le marché local et l'autre moitié sur le marché européen (seuls les produits destinés à la réimportation en Europe auraient utilisé les tissus italiens plus précieux et plus chers). En réalité, le marché local n'a jamais absorbé plus de 30 % de la production et, de ce fait, le but effectif est devenu la production à faibles coûts, puisque 70 % du chiffre d'affaires était réalisé en Europe.

La *joint-venture* en Slovaquie a été créée en 1993, année de constitution et de démarrage des travaux de modernisation des installations existantes. En réalité, par suite de la crise de Gft, et de quelques problèmes techniques, la *joint-venture* ne sera véritablement opérationnelle qu'à partir de 1996. Son effectif devrait se chiffrer à 900 personnes et la production à 230 000 vestes et 370 000 pantalons. Les résultats actuels, en terme de qualité du produit et de livraison sont très satisfaisants et permettent de faire face à la demande européenne. Dans ce cas également, la *joint-venture* vise à diminuer les coûts.

L'opération de sous-traitance internationale réalisée avec la Jordanie date de 1993, mais la production n'a démarré qu'en 1995. Le partenaire local est un entrepreneur du secteur T-H qui souhaite exporter des produits "bas de gamme" en Europe et vers le Moyen-Orient. Gft participe à hauteur de 6,5 % au capital de la *joint-venture* et s'est occupé, -en tant que responsable-, des travaux de modernisation de l'usine dont l'effectif est de 900 personnes et qui produit 500 pièces par jour. L'opération de sous-traitance internationale se fonde sur un cycle logistique de 13 semaines et est fondée sur le *buy-back* (la *joint-venture* cède à Gft 420 000 pièces/saison).

Contrairement à l'opération que nous venons de décrire, dans l'opération de sous-traitance avec l'Egypte, Gft n'a pas pris de participation au capital, mais a fourni une usine "clés en mains", qui a été livrée en 1986. Cette opération a consisté, jusqu'à 1996, à réimporter des pièces de bonne qualité, dont la confection sur place était réalisée en utilisant des tissus, des doublures et des accessoires en provenance de l'Italie. On procède *ex-post* au contrôle de la qualité en Italie. Le contrat de sous-traitance n'a été renouvelé que jusqu'à 1996, car Gft a remplacé cette source d'approvisionnement par celles que nous avons décrites plus haut.

La crise financière que la société a traversé de 1993 à 1996 a exercé une influence considérable sur le processus d'internationalisation, en réduisant les ressources destinées à la croissance à l'étranger dont elle disposait, en accentuant la nécessité de réduire les frais de personnel (tant en Italie qu'à l'étranger) et en l'obligeant à concentrer la production sur une

gamme plus limitée. Parmi les stratégies que Gft a adopté pour sortir de la crise nous mentionnerons :

- la concentration sur le métier de base, pièces à manches hommes et femmes et ventes conséquentes du secteur *sportwear* ;
- la concentration de la production en Italie ou dans l'est de l'Europe et de l'Asie et cession des installations au Mexique ;
- la réduction des variantes de chaque modèle -qui comportait la conception et la production d'environ 12 000 variantes différentes difficiles à percevoir et donc à apprécier au niveau du consommateur- et concentration de la production sur quelques caractéristiques de différenciation du produit ;
- l'adoption de technologies informatisées pour les rapports avec la distribution permettant, par exemple, de livrer dans le délai de 96 heures une commande *on-line* en provenance du point de vente ;
- la réduction du nombre de fournisseurs (206 en 1989, 80 en 1993) afin de rationaliser et d'exploiter au mieux la capacité de production interne.

### Annexe 2.3. Le cas Miroglio

Il s'agit du groupe dont la délocalisation internationale de la production est la plus développée. Il compte, en effet, des usines en Allemagne, en France, en Espagne, en Grèce (1972), en Tunisie (1976), en Egypte (1981), au Maroc (1995), à Malte, en Turquie, à Hong-Kong, en Corée, en Hongrie, si bien que 50 % de la confection et 80 % des tissus sont produits à l'étranger. Le pourcentage restant est produit au Piémont (Alba) et dans le Mezzogiorno (Roseto degli Abruzzi, Potenza, Lecce), auquel s'ajouteront bientôt deux usines en cours de construction à Taranto.

La production à l'étranger est le résultat d'une intense campagne d'acquisitions internationales : en 1989 en Allemagne (Ulma, Glaeser, Flick Aktuell) ; en 1992 en Espagne (Fashion Comercial, Subitex, Sedalgon, Monteys) ; en 1993 en France (Claviere et Sym). En plus, elle dérive de nombreux accords de production (moins onéreux du point de vue financier et de la gestion que ne l'est l'acquisition) passés avec plusieurs PEVD (Maroc, Turquie, Hongrie, Ex-Tchécoslovaquie, Pologne, Albanie, Ukraine, Corée).

Ainsi, le chiffre d'affaires relatif à la production à l'étranger est passé de 38 % en 1986 à 61 % en 1993, et le rapport personnel étranger/ total du personnel de 20 % (1985) à 41 % (1993).

Il est intéressant de remarquer que pour l'organisation du travail des activités décentralisées à l'étranger, sont utilisées des "plate-formes", c'est-à-dire des usines appartenant à Miroglio où opère un personnel italien très réduit, dont la tâche consiste à assurer les contacts avec les firmes à l'extérieur et à gérer les phases en amont et en aval du cycle de production, en garantissant le niveau qualitatif requis. L'organisation des rapports entre la "plate-forme" à l'étranger et les fournisseurs locaux se fonde sur la sélection de quelques fournisseurs qualifiés et fiables ; en Grèce et en Tunisie on a cherché à mettre sur pied ce type d'organisation.

Même si l'organisation verticale est très développée, le secteur textile dessert non seulement la confection, mais couvre presque la moitié du chiffre d'affaires total. Le processus d'internationalisation de Miroglio peut être considéré comme la suite d'une modernisation technologique très poussée des usines italiennes, qui entraîne un vieillissement rapide des équipements. Par le transfert et l'utilisation à l'étranger (dans les PEVD) des équipements qui ne sont pas encore périmés, on parvient à mieux exploiter le capital investi.

#### Annexe 2.4. Le cas Marzotto

L'évolution de Marzotto depuis 1985 jusqu'à aujourd'hui se scinde en deux périodes :

- au cours de la seconde moitié des années 1980, on observe une croissance importante au niveau national. L'acquisition du groupe Bassetti et du groupe Lanerossi, qui permet à la société de doubler, entre 1985 et 1988 son chiffre d'affaires, est suivie de l'acquisition du groupe Guabello.

- la croissance se manifeste, par la suite, à l'échelle internationale par l'acquisition, en 1991, de Hugo Boss en Allemagne (1 923 salariés en 1995), et en 1989, de Blanc en France (500 salariés en 1995), en 1994 de Nova Molisana en République tchèque (1 043 salariés en 1995). De nouvelles unités voient le jour en Tunisie (169 salariés en 1995, créée en 1993 par Filin) et en Inde (la *joint-venture* KB&T). Elles ont permis d'étendre vers les PEVD la zone géographique de production. En 1996, à la fin de ce cycle d'internationalisation, Marzotto possède des unités de production en France, en Allemagne, aux Etats-Unis, en Tunisie, en République tchèque, en Inde.

Les effets de cette forte croissance se manifestent dans le rapport ventes à l'étranger/total des ventes qui passe de 31 % en 1985, à 62 % en 1993, tout comme dans l'évolution du personnel étranger qui, absent jusqu'en 1989, atteint en 1994, 30 % du total de la force de travail. Dans le cadre de ce personnel, les plus nombreux sont les salariés travaillant dans les pays industrialisés, qui représentent 100 % du personnel étranger jusqu'en 1992 et encore 64 % en 1994 (par suite des initiatives lancées en République tchèque et en Tunisie).

Cette évolution a favorisé une augmentation du poids de l'habillement au détriment du textile, tout en tenant compte de la vente de la Cotoni di Sondrio et du Cottonificio de Conegliano. En raison de sa forte intégration verticale, le secteur textile est surtout lié aux activités de l'habillement.

#### Annexe 2.5. Le cas Stefanel

Au cours des années 90, la capacité de production de Stefanel a enregistré une augmentation importante, grâce à sa croissance interne (les investissements sur la période 1990-93 correspondent à 13 % du chiffre d'affaires), aux accords et aux *joint-ventures*. La désagrégation géographique des zones de production montre une forte concentration du personnel en Italie (841 salariés localisés dans les régions du Nord-est de l'Italie) à laquelle s'ajoute un accord passé avec la Tunisie en 1992, pour la production de jeans et une *joint-venture* constituée en Chine, en 1991, pour la production de vêtements. Contrairement à la production, la capacité de distribution est répartie de façon homogène dans tous les pays, surtout les pays industrialisés. En 1995, Stefanel comptait 107 magasins dont elle est propriétaire, et 1 412 en *franchising* dont 542 sont localisés dans 56 pays étrangers. Un certain nombre d'acquisitions (Espagne et Allemagne en 1992) et d'accords commerciaux (Allemagne, Japon, Hongrie et Bulgarie) ont contribué à la croissance du réseau de distribution.

#### Annexe 2.6. Le cas Golden Lady

Avec les marques Golden Lady, Omsa et Sissi, la firme Golden lady détient une part importante du marché européen du collant. En raison des caractéristiques technologiques du cycle de production et du haut niveau de qualité que requiert la production, l'entreprise présente une intégration verticale très poussée et fortement nationale. En effet, Golden Lady ne possède pas d'usines à l'étranger et ne décentralise dans les pays à faibles coûts de main d'oeuvre que certains types de coutures à contenu de travail élevé. Cette sous-traitance internationale ne représente que 3 % de la production totale.

Golden Lady exporte 45 % de sa production, surtout par le biais de la grande distribution qui couvre 70 % des exportations en France et 50 % des exportations en Allemagne.

L'organisation de la distribution prévoit des agents et des représentants qui assurent les contacts avec les détaillants pour la marque Sissi et avec les grossistes et la grande distribution pour les marques Golden lady et Omsa, tant en Italie qu'à l'étranger.

### **Annexe 2.7. Le cas Ittierre**

Ittierre est une entreprise que le grand public ne connaît pas, du fait qu'elle ne commercialise pas sa production sous une marque, mais la vend à un certain nombre de stylistes italiens, dont le plus important est Versace. Versace est important dans le monde italien des produits griffés : 450 milliards de chiffre d'affaires dont 74 % à l'exportation, 800 salariés en 1994, dont 60 % opérant dans le secteur de l'habillement. Ittierre assure donc les contacts entre le groupe de concepteurs du styliste et sa distribution qui utilise 200 magasins monogriffe (propriété Versace ou en franchise), auxquels s'ajoutent 4 000 magasins multigriffes. Au total Ittierre emploie 450 salariés concentrés en Italie et une myriade de petits fournisseurs. Contrairement à d'autres entreprises, Ittierre entretient directement ses rapports avec ses fournisseurs, sans les subdiviser en plusieurs niveaux (et de contrôler uniquement ceux de "premier rang").

Les ateliers sont si nombreux, que le plus grand d'entre eux ne représente que 10 % de ses achats. Une autre caractéristique de l'organisation de Ittierre est la localisation géographique de ses fournisseurs : il s'agit de PME du Centre et du Nord de Italie (et Mezzogiorno). Le choix est justifié du fait qu'il recherche des standards qualitatifs très élevés.

Le rôle particulier de trait d'union entre la conception et la distribution, que la société joue pour le compte de Versace l'a obligée à investir des ressources importantes dans la logistique (exemple pour la construction d'un magasin automatisé et connecté *on line* avec les distributeurs, ce qui lui permet d'assurer un meilleur service aux stylistes pour lesquels travaille la firme).

### **Annexe 2.8. Le cas Lubiam**

Lubiam - 5 550 salariés et 40 milliards de chiffre d'affaires en 1994-, est une entreprise qui s'adresse, elle aussi, au créneau du haut de gamme. Ce choix limite fortement ses possibilités d'internationalisation, si bien qu'elle continue à concentrer sa production en Italie. Afin de compenser les coûts de production élevés, Lubiam a intensifié le "service au client" par des innovations, notamment de type organisationnel :

- production d'habits "sur mesure", pouvant être choisis dans une ample gamme de tissus et d'accessoires, et qui sont livrés dans un délai de deux semaines, à compter de la commande. Cette ligne représente 5 % du total de la production ;
- livraisons aux détaillants dans le délai de 48 heures, à partir d'un catalogue de 2 000 pièces, afin de réduire les stocks des détaillants ;
- augmentation du "pronto moda" (prêt-à-porter "à la carte") avec un large éventail de choix ;
- augmentation du réassortiment et livraison (délai deux semaines) de pièces produites sur demande ;
- service au détail par "Numéro vert" (numéro gratuit de téléphone), stages techniques, consultation pour l'aménagement de magasins.

### Annexe 2.9. Le cas Zegna

Zegna, avec un effectif de près de 3 000 personnes réparties dans 4 usines italiennes et 3 usines à l'étranger, produisant des textiles (20 %), des pièces d'habillement traditionnel (55 %), des accessoires (15 %) et des pièces d'habillements divers (10 %) atteint un chiffre d'affaires de 550 milliards de liras. Sa marque principale est la "Ermenegildo Zegna" qui couvre 70 % de la production. Sur le plan commercial, l'internationalisation de la société est importante : les exportations constituent en effet, 75 % des ventes. Il n'en est pas de même pour la production : l'usine mexicaine utilise largement des produits semi-ouvrés en provenance de l'Italie, son objectif étant essentiellement de desservir le marché américain. L'usine suisse a pour objet de satisfaire une demande ; elle utilise une main d'oeuvre hautement qualifiée. L'usine en Turquie est destinée au traitement des matières premières locales.

La distribution utilise 46 boutiques, 60 "shop in the shop", 24 "corners" présents dans tous les pays industrialisés et un réseau bien étoffé d'agents et de représentants.



### ANNEXE 3. LE CONTEXTE FRANCO-ITALIEN ACTUEL \*

La différence de structure industrielle entre les industries textiles italiennes et françaises s'incrit, dans la période actuelle, dans un contexte économique troublé. Les performances italiennes sont galvanisées par une conjoncture particulière. Le textile français est en effet victime des dévaluations de la lire. Entre mi-1992 et début 1996 la lire s'est dépréciée de près de 30 %, ce qui a dopé la compétitivité des industriels transalpins. Non seulement la "*sur-compétitivité*" italienne a permis à ce pays d'accroître les exportations vers les autres pays de l'U.E. (les partenaires traditionnels de la France), mais elle a également aggravé le déséquilibre de la balance française du T-H à l'égard de l'Italie. Sur l'année 1995, le déficit des échanges textiles franco-italien s'est élevé à 7,2 milliards de francs (Direction des Douanes, 1996).

Un rapport remis à l'Union des Industries Textiles (UIT) sur les dévaluations compétitives évalue à 10 milliards de francs les gains des producteurs italiens de T-H sur les marchés européens, auxquels s'ajoutent 10 milliards supplémentaires réalisés sur les marchés extra-européens (Le Monde, 24/2/1996). Au total, la dévaluation de la lire aurait coûté à l'industrie française de l'habillement une perte de compétitivité de l'ordre de 30 %, et de 20 % pour l'industrie textile.

Les dévaluations de la lire ont eu des impacts extrêmement négatifs sur l'industrie textile française. En effet, les échanges de produits textiles sont essentiellement réalisés entre pays du Nord : près de 2/3 des importations françaises de produits textiles proviennent d'autres pays de l'U.E.<sup>9</sup>, et près de 1/5 de l'Italie.

Ainsi, en 1995, le seul déficit textile français vis-à-vis de l'Italie a été de 5 milliards de francs. Ce déficit s'est donc prioritairement répercuté sur les entreprises françaises en amont de la chaîne textile, multipliant les dépôts de bilan. Les activités de filature, de tissage et d'ennoblissement, particulièrement présentes dans le nord de la France ont été les principales victimes des dévaluations compétitives de l'Italie (aux dévaluations compétitives de l'Italie s'ajoutent celles du Royaume-Uni et de l'Espagne).

Pour tenter de stopper les licenciements en France, le gouvernement a annoncé le 5 mars 1996 un plan d'allègement des charges sociales patronales. Ce plan d'un montant de 2,1 milliards de francs doit permettre le maintien de 35 000 emplois, l'embauche de 7 000 jeunes en 2 ans, ainsi que l'engagement de négociations sur l'aménagement du temps de travail, en échange d'une prise en charge par l'Etat de près de 2 000 francs (pour un individu rémunéré au SMIC), soit des exonérations concernant près de 200 000 salariés. La situation européenne dans le textile s'est envenimée à la suite du refus de Bruxelles d'accorder des subventions spécifiques aux industriels français afin de compenser la dévaluation de la lire et de la peseta, ainsi que des protestations du syndicat de l'habillement allemand (GTB) au plan français d'aide aux entreprises du T-H.

---

\* par H. Krifa et E. Rugraff.

<sup>9</sup>Plus de 60 % des exportations de textile-habillement français se sont dirigées vers des pays de l'U.E. en 1995 (Direction Générale des Douanes, 1996).

**Tableau A. Le déficit commercial dans l'habillement et la bonneterie  
(en milliards de francs)**

NAP	Articles d'habillement	Bonneterie
solde commercial annuel moyen (1990-1994)	- 10	-12,7
production 1994 -production 1990	-9	-4
Importation/production française x 100 (1994)	44	109
principaux articles à solde négatif en 1994	Vêtements masculins -7,8 Chemiserie-lingerie -3,3	Sous-vêtements -5 Chandails, pull-overs, polos, gilets -4,7 Autres vêtements de dessus -1,6
principaux articles à solde positif en 1994	Vêtements féminins +1,2 corsets, gaines, Soutien-gorges +0,3 Accessoires +0,3	/

**Sources** : DREE, avril, 1995 ; INSEE, 1996.

**Tableau F. Les exportations françaises de produits textiles vers le Maroc et la Tunisie, en 1994 (millions de francs)**

NAPA		Maroc	Tunisie	Total
4430	tissus de coton, tissus de lin	854	558	1412
4432	tissus artificiels, synthétiques, tissus de soie	604	423	1027
4420	étoffes à maille	252	291	543
<b>TOTAL</b>				<b>2982</b>

**Source** : calculs effectués d'après la DREE, avril 1995.