

INTERNATIONAL PRODUCTION NETWORKS AND NEW MARKET ECONOMIES: AUTOMOBILE MANUFACTURER STRATEGIES IN THE CEECS

XAVIER RICHEL

Chaire Jean Monnet d'économie de l'intégration européenne
Université de la Sorbonne Nouvelle, Paris
Xavier.Richel@univ-paris3.fr

ABSTRACT:

The present article analyzes the strategy implemented by international automobile industry majors in the Central and Eastern European countries that have just joined the European Union. It studies companies' reasons for investing in the area as part of their plans for internationalizing their production, as well as the consequences for the business fabric in each of the countries involved. Foremost among these are a series of technological and organizational innovations that have given rise to a new industrial scenario and a new division of labour between —old— and —new— Europe.

Keywords: foreign investments, car industry, industrial location, Central and Eastern European Countries.

JEL Classification: F21, L62.

RESUMEN:

En el presente artículo se analiza la estrategia seguida por los grandes grupos industriales mundiales del sector del automóvil en los países de Europa Central y Oriental que acaban de incorporarse a la Unión Europea. A lo largo del mismo se estudian las razones de las compañías para invertir en esta zona dentro de sus planes de internacionalización de la producción, así como las consecuencias para el tejido empresarial de cada uno de estos países. Entre estas últimas se destacan la aportación de una serie de innovaciones tecnológicas y organizativas que han dado lugar a un nuevo panorama industrial y a una nueva división del trabajo entre la «vieja» y la «nueva» Europa.

Palabras clave: inversiones extranjeras, industria del automóvil, localización industrial, Europa central y oriental.

Clasificación JEL: F21, L62.

RESEAUX INTERNATIONAUX DE PRODUCTION ET NOUVELLES ECONOMIES DE MARCHE: LES STRATEGIES DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES DANS LES PAYS D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE¹

XAVIER RICHET

Chaire Jean Monnet d'économie de l'intégration européenne
Université de la Sorbonne Nouvelle, Paris
Xavier.Richet@univ-paris3.fr

RÉSUMÉ:

On se propose de présenter la stratégie des grands constructeurs automobiles en direction des économies en transition qui viennent d'entrer dans l'Union européenne.

L'analyse part d'un double constat :

Les firmes automobiles développent des stratégies mondiales/régionales dans le cadre de la mondialisation de leurs activités. En même temps, la plupart d'entre elles sont conduites à mettre en œuvre toute une série d'innovations technologiques et organisationnelles qui ont un impact à la fois sur la rentabilité et la localisation des activités.

Les nouvelles économies de marché de l'Est ont acquis, pour certaines d'entre elles, des compétences au travers de coopérations industrielles avec les firmes occidentales avant le changement de régime sans jamais atteindre les standards des producteurs occidentaux.

La croissance de la demande, la proximité, enfin, le faible coût du travail ont joué un rôle très attractif, contribuant à la délocalisation d'entreprises, à la prise de contrôle d'entreprises locales. Il s'en suit que les grands constructeurs internationaux ont non seulement rapidement restructuré les firmes locales; ils ont aussi contribué au développement de ce secteur en induisant de nouvelles entreprises en amont et en aval, souvent en forçant leurs sous-traitants à prendre le contrôle des sous-traitants locaux ou bien à procéder à des investissements vierges (*greenfields*). Il en résulte aujourd'hui l'apparition d'une véritable couronne industrielle dans la région, notamment parmi les quatre pays les plus développés (République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Pologne) produisant à la fois pour le marché régional (l'Europe de l'Est) mais aussi pour le marché global/régional. Il en ressort un nouveau paysage industriel ainsi qu'une nouvelle division du travail entre l'« ancienne » et la « nouvelle » Europe.

I - INTRODUCTION

L'investissement direct étranger (IDE) dans les économies en transition des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) et dans les autres économies en transition de la région (notamment la Fédération de Russie), bien que modeste en comparaison des flux qui s'orientent dans d'autres pays émergents (la Chine, notamment), joue un rôle moteur pour restructurer les entreprises réceptrices, réorienter les échanges, transférer la technologie, essaimer dans le tissu industriel

¹ Cette étude s'appuie sur des recherches passées et en cours sur la stratégie des firmes multinationales du secteur automobile dans les nouvelles économies de marché (post-socialistes) en Europe centrale et orientale, en Russie et en Chine. Les développements qui suivent doivent beaucoup à Wei Wang, Frédéric Bourassa, José De Sousa et Jean-Joseph Boillot que je tiens à remercier. Les travaux du GERPISA et de ses membres constituent une source d'inspiration permanente. Je remercie également A. Enrietti et H-J Sperling pour leur aide.

local, notamment modernisant ou en développant de nouvelles industries, la sous-traitance, des activités de services notamment financières.

La plupart des secteurs d'activité sont touchés par ce mouvement, avec une plus ou moins forte intensité selon les secteurs, en raison à la fois des priorités affichées par les nouveaux gouvernements, du mode de privatisation retenu ainsi que de l'intérêt des firmes étrangères désirant entrer sur ces nouveaux marchés. Le niveau d'investissement diffère également selon les pays, pour des raisons plus systémiques où entrent en compte le niveau du risque, l'environnement macroéconomique et institutionnel du pays d'accueil, la taille du marché et les perspectives de développement de nouvelles activités.

Pour les firmes occidentales, la décision d'investir dans cette région s'inscrit dans le cadre général de leur stratégie d'acquisition et de délocalisation de leurs activités pour tirer des avantages en termes de coût des facteurs, de ressources en capital humain, d'accès au marché, également pour des motifs stratégiques, notamment menacer l'entrée de concurrents potentiels. Elle relève souvent d'une double stratégie : conquête de nouveaux marchés et intégration verticale dans un espace économique régional plus vaste en profitant à la fois de l'explosion de la demande locale, du bas coût et de la forte qualification de la main d'œuvre mais aussi du facteur de proximité, notamment des marchés européens vers lesquels une grande partie de la production est réexportée (80%). Un facteur qui explique la présence rapide d'investisseurs étrangers dans la région tient aux accords de coopération qui existaient entre firmes occidentales et Est-européennes avant la chute du Mur de Berlin. C'était notamment le cas dans le secteur de l'industrie automobile en Hongrie, dans l'ex-Tchécoslovaquie, en Yougoslavie avant l'implosion de la Fédération et dans l'ex-URSS.

De nombreux secteurs d'activité se trouvent concernés et la plupart des grands groupes européens (ou les succursales européennes de firmes multinationales américaines) ont entrepris de s'implanter dans la région, soit en acquérant des firmes existantes, soit en procédant à des investissements vierges (*greenfields*), parfois en suivant les deux stratégies simultanément.

En dépit de l'existence de certaines barrières à l'entrée [X. Richet, 2002], la stratégie de coopération conduit à une entrée en force des partenaires étrangers sur le marché domestique à qui revient, en fait, le rôle de restructurer les firmes et souvent l'ensemble du secteur, tant en amont qu'en aval. Dans ce cas, l'IDE entraîne de nombreuses externalités positives [De Sousa & Richet, 2002]. C'est ce que l'on peut observer aujourd'hui dans les PECO qui viennent de rejoindre l'Union européenne : une véritable couronne industrielle s'est développée autour de quelques métropoles et centres industriels de la région, (Budapest, Bratislava, Győr, Varsovie..) en grande partie alimentée par les délocalisations des grandes firmes transnationales et de leurs sous-traitants. La contrepartie de cette stratégie est l'intégration des firmes domestiques du secteur et leur perte d'autonomie de décision confrontées à une telle concurrence. Les firmes absorbées manquent totalement de ressources propres (capital, finance, savoir faire, technologie) pour pouvoir s'adapter dans le nouvel environnement et se hisser seules aux standards internationaux. Le remodelage du paysage industriel est ainsi en grande partie imputable à l'action des investisseurs étrangers, en grande partie européens [DREE, J.J. Boillot, 2003].

L'IDE réalisé dans le secteur automobile dans les nouvelles économies de marché de l'Est (les PECO) est intéressant à étudier pour plusieurs raisons:

· L'industrie automobile, comme l'a souligné en son temps P. Drucker, est « l'industrie de toute les industries » : presque tous les secteurs d'activité, de l'acier à la finance, en passant par l'électronique, se trouvent concernés par la fabrication de véhicules automobiles. Le développement de ce secteur a donc des effets induits directs sur le tissu industriel des pays récepteurs.

· Les producteurs automobiles des PECO, par manque de capitaux propres et en raison d'un important écart technologique, sont dépendants des grandes firmes occidentales pour les aider à se restructurer, à se mettre au niveau requis pour demeurer sur le marché et éventuellement augmenter leurs parts de marché dans le cadre d'économie ouvertes et concurrentielles.

·Les grands groupes automobiles occidentaux développent en direction de ces pays des stratégies particulières suivant la nature des barrières à l'entrée, le niveau des coûts de transaction, les stratégies d'intégration et de coopération poursuivies.

Il en résulte différents modes d'entrée et de coopération allant de l'intégration dans une stratégie régionale à la simple coopération industrielle sur des segments de production. De ce point de vue, une distinction intéressante est à faire entre les PECO², d'une part, où une stratégie d'intégration est privilégiée et la Russie où les grands constructeurs internationaux se contentent de mettre en place, dans une première phase, des coopérations industrielles avec les fabricants locaux sur certains segments de production ou bien privilégient des opérations de marketing lorsqu'elles se rendent compte de l'importance des barrières à l'entrée qui évoluent au gré des réglementations introduites par le gouvernement fédéral. Une autre distinction, cette fois-ci parmi les PECO, concerne les modes d'entrée privilégiés par les firmes multinationales: la coopération, sous forme de *joint-venture*, est tout d'abord privilégiée mais elle n'est généralement qu'une forme transitoire avant l'acquisition et la prise de contrôle total des firmes locales (investissements de type « *brownfield* ») et l'investissement vierge (investissements de type « *greenfield* »). La distinction entre ces deux modes d'entrée s'explique à son tour par l'existence initiale d'actifs disponibles ou non. L'acquisition étant elle aussi une forme transitoire d'implantation puisque la plupart des firmes étrangères, après avoir rapidement restructuré les firmes acquises au cours de la privatisation de la propriété sociale, sont conduites à augmenter leurs capacités en procédant à de nouveaux investissements.

Enfin, un dernier point important concerne l'effet d'entraînement de l'IDE et les nouvelles polarisations industrielles en train d'émerger dans la région. Le développement de nouvelles activités, notamment dans le domaine de la construction automobile est autant le fait des nouvelles opportunités de marché qui s'ouvrent aux constructeurs, que de l'existence de compétences, du niveau relativement bas des coûts d'une main d'œuvre qualifiée, de la nature des restructurations industrielles et de la formation de nouvelles alliances industrielles (Radošević, 2004). Un autre facteur tient aux stratégies régionales/mondiales des grands groupes qui se sont dessinées au cours de ces dernières années, à la fois sous la pression de la globalisation, de la hausse des coûts domestiques, de la géographie économique (Dupuch, Jennequin & Moulhoud, 2003), mais aussi des contraintes technologiques particulières qui pèsent sur l'industrie automobile.

Les principaux groupes mondiaux, notamment européens, ont développé des stratégies d'implantation régionale concentrées sur quelques groupes de pays: une présence forte en Europe centrale avec la création d'externalités en exploitant les effets de proximité en développant de nouveaux pôles de production et une nouvelle gamme de produits. On constate le renforcement de sa base en Pologne pour Fiat, constructeur historique dans la région, un arc de cercle partant de l'Europe du Sud (Slovénie, Roumanie, Turquie) et remontant en Russie pour Renault, la création d'une base européenne pour un constructeur japonais encore absent sur ce continent, création d'un continuum territorial pour Daewoo, déjà présent en Ouzbékistan et en Russie. Quant à VW, qui est le premier groupe européen, la « marche vers l'Est » s'est trouvée facilitée par les transformations dans les nouveaux *Länders* allemands. Il ne faut pas négliger non plus l'effet « mouton de Panurge » des autres constructeurs attirés par les premiers succès des « *first movers* ». Enfin, les stratégies mondiales développées par certains constructeurs (construction d'une *world car* pour les consommateurs des pays émergents : cf. Renault, Fiat) englobent les nouveaux sites Est-européens.

² Les principaux pays concernés sont la Hongrie, la Pologne et la République tchèque, la Slovaquie et la Slovénie avec la Roumanie qui a vu Renault revenir en force. Il faut mentionner également la Serbie comme producteur potentiel dont les infrastructures ont été détruites lors de la guerre du Kosovo mais aussi par la décapitalisation des actifs au cours des années 1990.

L'implantation de ces entreprises dans ces nouvelles économies de marché soulève de nombreuses interrogations concernant l'avenir de ce secteur dans la région et sur les pays d'origine :

- L'impact des délocalisations sur l'emploi dans les pays d'origine;
- L'effet d'éviction auprès de certaines implantations dans le réseau des constructeur (cf. l'effet de la concurrence des nouveaux sites Centre-européens de VW sur les performances et la rentabilité de SEAT, de VW Espagne).
- La faiblesse des marges retirées de la fabrication de voitures de bas et de moyen de gamme.
- L'impact du cycle conjoncturel sur le volume des ventes dans la région.
- L'impact de la hausse des coûts salariaux dans certains pays de la région et le tarissement des ressources de main d'œuvre qualifiée déjà perceptible dans certains pays.
- L'impact de l'adhésion prochaine de la Russie à l'OMC et l'ouverture du secteur automobile à la concurrence sur les stratégies des grands groupes automobiles déjà présents sur ce grand marché.
- En dépit de facteurs favorables concernant la formation de la main d'œuvre, on peut également soulever la question de l'appropriation du savoir faire, la nature du transfert de technologie et l'endogénéisation de la technologie. De fait, les industries anciennes et nouvelles sont tombées sous le contrôle des grandes firmes multinationales qui décident seules des choix stratégiques sans se soucier des coûts économiques et sociaux de la cession d'activité (cf. le retrait brutal de Renault de Belgique).

La section 2 rappelle certaines caractéristiques des grands groupes du secteur automobile et leur propension à s'internationaliser, aux différentes phases de son développement. L'implantation dans les économies d'Europe centrale s'inscrit dans une stratégie globale-régionale particulière. La section 3 analyse l'attractivité de la région et les modes d'entrée des investisseurs étrangers, l'impact des investissements sur la transformation du tissu industriel local et les différentes formes de coopération avec la sous-traitance.

2. ENTRE GLOBALISATION ET REGIONALISATION : LES STRATEGIES DES GRANDS GROUPES AUTOMOBILES

L'étude de la stratégie des grands groupes industriels mondiaux du secteur de l'automobile éclaire le mode d'entrée, le développement et le contrôle des entreprises en direction de ces marchés. Cette stratégie a un caractère à la fois universel (elle s'applique à toutes les firmes étrangères quelle que soit la nature de leurs produits) et très particulier au secteur concerné, l'industrie automobile, tant en ce qui concerne les produits, l'organisation industrielle, la nature de la concurrence, la spécificité des actifs et les contraintes technologiques qui pèsent sur cette industrie. L'attractivité de l'Europe centrale et orientale ne peut se comprendre que dans le contexte des stratégies globales-régionales que les grands groupes automobiles mettent en œuvre au niveau international. Les entreprises de la régions acquises ou créées *ex-nihilo* sont des acteurs qui participent à la fois à satisfaire les marchés locaux, mais aussi les autres composantes des différents groupes.

2.1 Une industrie complexe³

L'industrie automobile est particulièrement concentrée, tant au niveau national qu'au niveau international, elle constitue un oligopole mondial: on ne compte qu'une dizaine de groupes leaders au niveau mondial (tableau 1); dans les économies de marché développées, compte plus qu'un à quatre producteurs en moyenne par pays.

³ Cf sur ce point les travaux du GERPISA/ www.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/gerpisa/

Tableau 1 : Les 10 premiers producteurs mondiaux, 2003

Compagnies	Production globale, unités	Ventes, Miards \$	Capitalisation boursière
General Motors	8.59	185.5	23.3
Toyota	6.78	153.1	136.6
Ford	6.54	164.2	24.8
Volkswagen	5.02	98.4	12.2
Daimler-Chrysler	4.36	171.9	41.8
PSA/Peugeot Citroën	3.29	61.2	14.3
Hyundai Automotive	3.05	38.9	9.0
Nissan	2.97	65.8	47.1
Honda	2.91	77.2	46.4
Renault	2.39	42.4	22.1

Source : The Economist, 4 septembre 2004

Ces firmes constituent un oligopole mondial formant des alliances et développant des stratégies au niveau des différents continents avec, dans chaque région/continent membre de la Triade (l'ensemble constitué par Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et le Japon), une compagnie leader : VW en Europe, GM aux Etats-Unis, Toyota au Japon. Chaque groupe ou alliance développe des stratégies régionales cohérentes intégrant les fabricants locaux en les spécialisant autour de produits, de marchés. Par exemple, VW a un rôle particulièrement dynamique en Europe tout en poursuivant par ailleurs des stratégies régionales dans d'autres parties du monde (Chine, Amérique latine) ; le groupe développe une stratégie européenne autour de ses différentes marques (SEAT, VW, Audi, Skoda) en s'appuyant sur les ressources et compétences locales, en cherchant à se développer sur des segments particuliers de marché, mais aussi en cherchant à intégrer les différentes composantes dans la stratégie globale du groupe à travers des politiques de plate formes, de systèmes modulaires, permettant à la fois d'homogénéiser, de différencier les produits et de rationaliser la production⁴.

Ainsi Skoda –VW produit pour elle-même ses composants, une partie alimente le groupe VW, en même temps Skoda-VW puise dans la banque d'organes du groupe des éléments que la firme ne produit pas elle-même.

Parallèlement, l'unité tchèque a pour mission de développer une stratégie locale-régionale en utilisant les réseaux existants et en s'appuyant sur la réputation acquise par la marque à l'époque du socialisme⁵ pour entrer sur de nouveaux marchés (Pologne, Biélorussie, Russie, Ukraine).

Cette industrie est à la fois capitalistique et intensive en travail. En dépit du niveau élevé des coûts irrécupérables de l'investissement, les coûts de délocalisation et de duplication d'unités de production (qui ne sont généralement jamais pleinement utilisées) ne constituent pas un handicap insurmontable à l'entrée pour les grandes firmes qui peuvent engager des sommes conséquentes avant d'enregistrer un retour sur profits. Plusieurs producteurs sont entrés puis repartis avant de revenir sur des marchés en fonction des aléas de la conjoncture et de la concurrence (Fiat en Amérique latine, VW, Renault aux Etats-Unis, etc.). Dans le cas d'investissements de type *joint-venture*, la rentabilité de l'investissement est plus longue à atteindre, les firmes devant souvent

⁴ Un chemin important dans l'intégration au sein du groupe VW vient d'être récemment atteint avec l'usine de Shanghai qui fournit directement le marché australien auparavant approvisionné par les usines allemandes

⁵ Historiquement, l'ancienne Tchécoslovaquie est le seul pays de la région à avoir développé au tournant du siècle dernier une industrie automobile domestique par elle-même. La Hongrie a très tôt, elle aussi, développé une industrie automobile principalement axée sur la motorisation (invention du carburateur par des ingénieurs hongrois) sans jamais aller jusqu'à l'assemblage final de voitures. Dans tous les autres pays, le développement de ce secteur a été 'importé', parfois à plusieurs reprises, comme dans le cas de l'ex-URSS et la Russie actuelle : dans les années 20-30 avec Ford, dans les années 60-70 avec FIAT, actuellement avec les diverses tentatives de coopération avec des firmes occidentales (GM, Renault, Fiat, Ford, BMW).

procéder à des investissements additionnels importants et non prévus ou à revoir à la baisse leurs projets de production de l'autre. Le secteur automobile constitue enfin un système complexe tant en ce qui concerne la technologie et les modes d'innovation, son organisation avec des degrés plus ou moins élevés d'intégration pour la production de différents composants. R. van Tulder et W. Ruijgrok (1998) parlent, à ce sujet de « complexe automobile », un concept qui tient compte à la fois de la complexité organisationnelle et technique, aux relations entre les différentes composantes du secteur (sous-traitants, distribution, relations avec les salariés, les gouvernements, etc.). C'est un secteur qui couvre un large spectre de l'industrie, allant de l'acier à l'électronique en passant par la chimie, le textile, la mécanique, le verre, sans oublier les services (finance, assurance, etc.). Cette industrie, enfin, a un fort impact en termes d'emplois, de localisation des activités, d'infrastructures. C'est un système qui doit innover en permanence en tenant compte des coûts élevés d'amortissement des chaînes de montage. Les innovations introduites dans ce secteur ont souvent un impact majeur sur l'organisation industrielle et sociales des économies développées (fordisme, toyotisme..) avec des conséquences sur les façons de produire. Mais les coûts d'innovation et le fort degré de concurrence conduisent à différencier les produits existants en introduisant des innovations incrémentales. Elles portent sur la consommation d'énergie, l'électronique embarquée, la sécurité, le design, etc.

M. Freyssenet et Y. Lung (2004) dénombrent six stratégies de profit poursuivies par les grands groupes automobiles qui ont un impact organisationnel direct sur la manière de produire : les économies d'échelle, la différenciation de l'offre, la qualité, l'innovation, la flexibilité productive, la réduction permanente des coûts.

2.2. De l'internalisation à la transnationalisation

C'est après la seconde guerre mondiale que l'internationalisation de la production automobile a pris son essor et a vu les firmes nationales commencer à procéder soit à des investissements vierges soit à racheter des firmes existantes pour prendre avantage de la croissance du marché, pour échapper parfois aux contraintes rencontrées sur leurs marchés d'origines.

Les exemples de VW et FIAT illustrent les stratégies d'internationalisation des activités des grands constructeurs automobiles.

2.2.1 Les phases de la transnationalisation du secteur automobile : le cas de Volkswagen⁶

Si l'on considère le cas du groupe VW⁷, l'entreprise européenne la plus importante et la plus globalisée en Europe, la trajectoire de son internationalisation est passée par plusieurs étapes.

Dans la première phase, celle d'une entreprise multinationale centrée sur la distribution, l'entreprise organise la distribution de ses produits avec la collaboration d'importateurs indépendants ou directement dépendants de VW (France, Grande Bretagne, Etats-Unis). Là où les barrières à l'entrée sont trop élevées, l'entreprise crée des unités hautement intégrées (Brésil Mexique, Afrique du sud). Ces entreprises construisent des modèles dépassés avec du matériel ancien. L'objectif est l'accès au marché en utilisant une main d'œuvre peu chère sur la base d'un modèle fordiste, intensif en travail peu qualifié.

⁶ Le groupe VW est implanté sur 4 continents : Europe, Amérique, Afrique, Asie. En Europe, le groupe possède 30 sites répartis dans 11 pays. Allemagne (10 sites), Belgique (1), Grande Bretagne (4), Espagne (4), Portugal (1), Pologne (2), République tchèque (3), Slovaquie (1), Hongrie (1), Italie (1), Bosnie Herzégovine (1). Sur les autres continents, Chine (2), Afrique du sud (1), Etats-Unis (1), Mexique (1), Brésil (5), Argentine (2), Israël (1). 5 usines d'assemblage indépendantes montent des modèles du groupe en Allemagne (2), en Indonésie, en Malésie, et aux Philippines.

⁷ Ce § s'appuie sur les analyses de L. Pries (2002)

Dans la seconde phase, des années 60 au début des années 70, VW devient une entreprise multinationale centrée sur la production. La division du travail instituée dans la première phase, ni la logique de profit ne sont remises en cause. Par contre on assiste à la mise en réseau des différentes unités du groupe malgré le maintien de la polarisation entre produits anciens dans les usines périphériques et produits nouveaux dans les usines du centre.

L'entreprise accroît la division transnationale du travail au sein du groupe selon des critères d'économie d'échelle. Il en résulte d'importants transferts entre unités : l'usine Pueblo du Mexique, par exemple, réalise certains types de composants qui sont ensuite répartis dans les différentes unités : approvisionnement des entreprises allemande, de la filiale américaine, ou bien envoyés en CKD⁸ à l'usine d'assemblage au Nigeria.

Ce système de réseau mondial de production a fonctionné avec un renforcement de l'intégration verticale au sein du groupe produisant plus de 50% de la valeur ajoutée. Au cours de cette période, les unités périphériques ont gagné plus d'importance au sein de cette division transnationale du travail même si l'écart entre la périphérie et le centre s'est maintenu : les entreprises mexicaines et chinoises du groupe, dans les années 90, produisent modèles dont les nouvelles versions commencent à être fabriquées en Allemagne et en Belgique.

La phase suivante, au cours des années 90 voit l'émergence d'une entreprise transnationale opérant globalement. L'internationalisation s'est opérée qualitativement par l'intégration de nouvelles compagnies étrangères (SEAT, Skoda) et la réorganisation de l'ensemble de la structure de gouvernance de l'entreprise. En ce qui concerne la structure de production et les stratégies de marché ainsi que le système de production, l'ancienne division hiérarchique entre le centre et la périphérie a été abandonnée, laissant place à la recherche des meilleures localisations et des meilleures pratiques en développant des mécanismes de concurrence inter-organisationnelle entre les différentes entreprises du groupe pour les produits, les quotas de production (encadré 1).

Encadré 1

Mécanismes de concurrence inter-organisationnelle entre les implantations du groupe Volkswagen

- Diffusion au sein de l'ensemble des firmes de la concurrence pour les produits.
- Compétences stratégiques fondamentale (Design, R-D, construction) relèvent des unités centrale mais plus grande diffusion spatiale et à plus grande échelle au sein du groupe.
- Les nouvelles unités ou entreprises profondément restructurées après acquisition sont considérées comme des laboratoires techniques, organisationnels et sociaux dans le développement de nouveaux systèmes de production, de meilleures pratiques.
- Les fonctions stratégiques de chaque unité est de maximiser l'exploitation de chaque particularité locale et d'optimiser la concurrence interne au consortium et le processus d'apprentissage.

D'après L. Pries (2004)

2.2.2 La transnationalisation à travers un produit générique : l'exemple de FIAT

L'entreprise Fiat a également suivi différentes trajectoires d'internationalisation au cours des dernières décennies (A. Enrietti, 2004) :

-des stratégies multi-domestiques ont été développées soit en créant des succursales soit en établissant des accords de coopération au cours des années 50 et 60 dans différents pays européens (Yougoslavie, Pologne, Espagne, Russie),

⁸ Completely knocked down

·des stratégies régionales en concentrant la production de certains produits à la fois pour un marché particulier (le pays hôte de l'investissement) et le marché régional (Pologne, Mercosur). Ainsi, avant même la chute du mur de Berlin, Fiat a établi une coopération avec la firme polonaise FSM pour produire exclusivement en Pologne, la Cinquecento, pour alimenter le marché européen. Environ 80% de la production de ce modèle (aujourd'hui Seicento) est exportée.

Au cours de ces dernières années, la firme a développé deux pôles régionaux intégrés, l'un en Europe en s'appuyant sur l'intégration des unités polonaises et turques, l'autre en Amérique du Sud. En l'espace d'une quinzaine d'années, la production d'automobiles, au sein du groupe s'est redéployée : l'Italie ne produit plus que 66% , le Brésil 21%, la Pologne près de 10% du total de la production du groupe qui s'établit, en 2001 à 2 076 000 véhicules produites simultanément par les différentes entreprises (succursales du groupe, entreprises conjointes) à destination des économies émergentes de marché.

Encadré 2

Principaux objectifs et caractéristiques du projet FIAT d'une voiture mondiale

- Production de la même famille de voitures et standardisation des composants au niveau mondial.
- Maximisation des économies d'échelle en atteignant un volume de production de 1 million de véhicules en 2000.
- Contenu technologique avancé du nouveau produit, bas prix, adaptation aux conditions locales de la demande (route, carburant, réglementation).
- Différentiation du produit sur une palette de versions et de moteurs des modèles Palio et Siena dans le but de répondre aux différents segments des marchés locaux.
- Organisation d'un réseau global flexible et adaptatif d'approvisionnement, s'appuyant sur un système d'information et de communication centralisé à Turin, fournissant les informations nécessaires afin de choisir entre « faire ou faire faire » et pour décider des flux de composants au niveau mondial.
- Hiérarchisation, spécialisation et intégration des unités de production à trois niveaux :
 - a) Une direction générale : finance, R&D et développement de produits sont localisés en Italie d'où sont envoyé les composants stratégiques, la technologie et les flux d'information au reste du réseau mondial;
 - b) des pôles de production localisés au Brésil, en Argentine, Pologne et Turquie exportent des véhicules et des composants au reste du réseau;
 - c) des usines d'assemblage au Maroc, en Egypte, en Afrique du sud et en Inde qui importent des composants en provenance de a) et de b) et vendent des automobiles sur leurs marchés.
- Premières étapes vers l'internationalisation de la R&D du développement de produits à travers la création d'un réseau global d'ingénierie intégrant les unités italienne, brésilienne et turque de R&D.

Source : d'après Enrietti (2004)

Une autre forme de transnationalisation, différente de l'expérience VW est la définition d'un produit générique (*la world car*) dérivé en plusieurs voitures, pouvant être. Ce choix a été rendu nécessaire face à la pression concurrentielle des principaux constructeurs, y compris sur le marché italien et la difficulté de concurrencer et d'entrer sur les marchés nord américains et japonais sur les segments moyen et haut de gamme dégagant des taux de marge plus élevés.

On retrouve ici un concept similaire qui a été à l'origine du succès de la rationalisation de la production chez VW (centrée autour de quelques plates-formes utilisant des composants homogènes) et la réduction des coûts de fabrication. La contrepartie de ce projet, toutefois, contrairement au modèle de concurrence inter-organisationnelle développé par VW implique un très fort niveau de contrôle du Centre (l'usine de Turin) qui fixe les normes et s'assure que les différentes unités se plient aux flux d'information qu'il envoie, que les standards en termes de volumes et de qualité soient en conformité avec les plans. Il n'est donc pas surprenant de constater les retards dans la réalisation de ce projet. Les objectifs planifiés (encadré 2) sont loin d'avoir été atteints y compris dans les pays où les unités sont les plus intégrées et les plus développées (Enrietti, 2004), d'autres n'ont pas encore vu le jour.

Un autre constructeur européen (nippon-européen), Renault-Nissan, à son tour, a décidé de se lancer dans le concept de la *world car* en visant lui aussi les économies de marché émergentes en lançant un produit d'entrée à 5000 \$, le projet X90 (Logan) à partir de sa base Est-européenne en Roumanie (ancienne usine Dacia) et en Russie, dans le cadre de son entreprise Avtofram, en Chine, en Inde, en Colombie. Ce projet ambitieux s'intègre dans une stratégie plus globale conduite au sein du groupe qui poursuit d'autres objectifs parallèlement à celui-ci, notamment le retour sur le marché des Etats-Unis via le groupe Nissan.

3. LES PECO: L' EXTENSION A L'EST D'UNE BASE INDUSTRIELLE REGIONALE?

Alors que peu d'entreprise, au début des années 90 se sont portées vers ce nouveau marché, les politiques de privatisation, les effets de proximité, l'existence d'une très forte demande ont accéléré l'entrée des producteurs dans la région où le développement d'un secteur automobile s'est trouvé fortement contraint par le système socialiste. Les bas coûts salariaux, la qualification de la main d'oeuvre, mais aussi le développement, jusqu'à un certain stade d'un secteur automobile avec ses propres spécificités (faible niveau de capitalisation des firmes, faible niveau de la productivité) ont constitué une offre indéniable pour attirer les principaux investisseurs du secteur. Les projections optimistes ne se sont pas démenties au cours de ces dernières années ; l'attractivité de la région se poursuit avec l'arrivée, tardive, de nouveaux constructeurs dans les PECO ainsi qu'en Russie (Ernst & Young, 2004).

L'équipement du parc automobile dans les principaux pays de la région montre la prédominance des producteurs occidentaux sur ces marchés (tableau 3).

3.1. Transformations systémiques et IDE

Dans le processus de la transformation post-socialiste, avec l'objectif d'une intégration rapide à l'Union européenne, l'investissement direct étranger a joué un rôle décisif en contribuant à la fois à restructurer et à mettre à niveau des industries existantes dans lesquels les pays concernés avaient un avantage concurrentiel et à développer de nouveaux secteurs en vue de les intégrer dans la stratégie régionale des grands groupes internationaux (encadré 3). L'entrée des firmes occidentales a pris la forme d'acquisition d'entreprises existantes ou/et d'investissements vierges (*greenfields*) (figure 4), chaque alternative présentant des avantages et des inconvénients.

Le choix entre acquisition et investissement vierge est lié aux conditions d'ouverture des marchés (mode et vitesse des privatisations, à la réglementation concernant l'entrée du capital étranger, à l'existence ou non d'actifs à reprendre, aux choix stratégiques des investisseurs, aux temps nécessaires pour rendre l'investissement opérationnel. De manière stylisée, l'entrée passe par les phases suivantes : joint-venture, l'acquisition, puis le développement des investissements de type *greenfield* (figure 5).

Tableau 3 : 10 meilleures ventes d'automobiles par marque en Pologne, Hongrie, République tchèque, Slovaquie et Slovénie (2003)

Pologne			Hongrie			République tchèque			Slovaquie			Slovénie		
Classement	Immatr	%	Classement	Immatr	%	Classement	Immatr	%	Classement	Immatr	%	Classement	Immatr	%
Fiat	52 274	18	Suzuki	34 525	20.1	Skoda	60 575	47.4	Skoda	26 193	38.8	Renault	13 436	23.6
Skoda	34 794	12	Opel	21 884	12.7	Peugeot	7 723	6	Peugeot	5 519	8.2	Peugeot	6 189	10.9
Toyota	30 985	10.7	Renault	16 005	9.3	Renault	7 678	6	Volkswagen	5 153	7.6	Volkswagen	5 897	10.3
Renault	30 434	10.5	Skoda	12 895	7.5	Volkswagen	6 207	4.9	Renault	4 934	7.3	Citroën	4 496	7.9
Opel	26 849	9.3	Volkswagen	12 330	7.2	Opel	5 886	4.6	Citroën	4 230	6.3	Opel	4 024	7.1
Peugeot	21 648	7.5	Peugeot	11 617	6.8	Ford	5 571	4.4	Opel	3 938	5.8	Fiat	3 577	6.3
Ford	19 293	6.7	Daewoo	8 877	5.2	Hyundai	4 391	3.4	Seat	2 727	4	Ford	2 859	5
Volkswagen	13 206	4.6	Toyota	8 688	5.1	Citroën	4 078	3.2	Fiat	2 684	4	Seat	2 246	3.9
Citroën	12 886	4.4	Ford	8 660	5.0	Toyota	3 543	2.8	Toyota	1 647	2.4	Hyundai	2 212	3.9
Seat	8 091	2.8	Citroën	8 441	4.9	Fiat	2 717	2.1	Mercedes	1 577	2.3	Toyota	1 913	3.4
Total ¹	289897			1711 692			127 922			67 435			56 978	

¹ Total général incluant l'ensemble des marques vendues

Source : L'Argus de l'automobile, 29 avril 2004

Encadré n° 3

Effets de l'Investissement direct étranger dans les pays d'Europe centrale et orientale

- L'IDE est concentré dans quelques pays mais est dispersé par industrie et par origine ;
- L'IDE approfondit les liens commerciaux comme le montre la part hautement disproportionnée des exportations et importations réalisées par les succursales étrangères dans le pays hôte ;
- L'IDE conduit à un niveau de productivité beaucoup plus élevé des firmes contrôlées ou des investissements vierges que dans les firmes domestiques. Les succursales étrangères sont les principaux générateurs de profit dans les PECO avec un niveau plus élevé d'investissement et de recherche et développement que dans les firmes domestiques ;
- En termes de structures industrielles et de marché, l'IDE joue un rôle dual en développant de nouvelles industries (électronique, automobile) et en entrant sur des marchés existants (alimentation, boissons) ;
- L'effet de l'IDE est encore principalement confiné aux entreprises acquises ou aux firmes nouvellement construites ; l'étendue de l'essaimage est encore très limitée, inexistant, voire négatif

Source : S. Radosevic, U. Varblanc & T. Mickiewicz (2003)

Figure 4 : Coûts-Avantages des modes d'investissement direct

Acquisition	
Avantages	Coûts
Rachat d'une firme existante à un prix sous-évalué et avec un fort potentiel de valorisation d'une partie des actifs. Accès aux réseaux d'approvisionnement et de distribution, aux compétences techniques. Intégration dans la stratégie globale de la firme Alignement rapide de la gamme de production	Coûts de transaction élevés Coûts élevés de restructuration de certains actifs Confrontation et négociation avec une coalition interne à la firme (managers, salariés, municipalités, banques locales) Coûts additionnels de la mise à niveau pour atteindre la taille critique conduisant à réaliser des investissements de type <i>brownfield</i>
Greenfield	
Avantages	Coûts
Construction d'une nouvelle unité de production sur la base de la technologie possédée par l'entreprise s'intégrant parfaitement au potentiel de croissance de la firme dans le pays hôte. Faible niveau ou absence de coalition interne	L'entreprise paie le vrai prix de l'acquisition Difficulté d'attirer la main d'œuvre qualifiée soumise à des conditions de travail plus difficile ; important <i>turn over</i> de la main d'œuvre. Coût élevé de création d'un réseau d'approvisionnement

Source : X. Richey, 2003

Le tableau 4 illustre l'importance relative des différents modes d'entrée : l'acquisition et les greenfields sont majoritaires relativement aux JV là où les droits de propriété ont été rapidement stabilisés (Rép. Tchèque, Hongrie, Pologne) par rapport aux pays où la transformation systémique a été plus problématique (Bulgarie, Roumanie).

Figure 5 : Modes et trajectoire d'entrée des firmes multinationales dans les PECO

Environnement institutionnel et croissance de l'activité	Changements systémiques et instabilité des droits de propriété	Stabilisation des droits de propriété et progrès de la transformation	Intégration et développement du marché	Croissance du marché
Stratégie	<i>Wait and see</i>	Engagement	Développement	Extension
Mode d'entrée	Joint-venture	Acquisition (ou greenfield si aucun actif disponible), restructuration en profondeur	Greenfield Intégration verticale locale	Investissements dans les pays voisins



Tableau 4: Nombre d'investissements par type effectués par l'Europe des 15 en 1998

	Rép. tchèque	Hongrie	Pologne	Bulgarie	Roumanie	Total
Acquisition	370	315	389	20	33	1136
Greenfield	81	57	127	10	52	327
Joint-venture	132	169	124	27	172	624
Total	583	541	649	57	257	2087

Source : L. et F. Toubal (2001)

Le rôle décisif du capital étranger se constate à la lecture du tableau 5 qui fait ressortir leurs performances dans les industries manufacturières en termes d'emploi, d'investissement, de ventes et d'exportations.

Quant au coût du travail, souvent à qualification égale, il constitue un facteur indéniable d'attractivité tant il demeure très en deçà des niveaux moyens observés dans les pays de l'UE à 15 (tableau 6).

Tableau 5 : Part des entreprises avec capital étranger dans les principaux indicateurs des entreprises manufacturières dans quelques pays en 1998, 1999 et 2000, en %

	Capital			Emploi			Investissements			Ventes			Exportations		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Hongrie	72.7	72.9	73.1	44.9	46.5	47.1	78.7	82.2	72.7	70.0	73.0	73.7	85.9	88.8	
Pologne	43.2	50.5		20.6	29.4		51.0	63.1		40.6	49.0		52.4	59.8	
R.	27.9	41.8	.	19.6	26.9	.	41.6	52.7		31.5	42.4	.	47.0	60.5	
Tchèque															
Slovénie	21.6	21.8	22.6	13.1	13.0	15.1	24.3	22.3	20.7	24.4	23.3	26.3	32.9	30.3	34.2
Roumanie	19.7	27.3	36.5	13.7	21.0	25.2				24.3	33.9	38.6	22.4	33.4	43.9

Source : G. Hunya (2002a)

Tableau 6: Coût de la main d'œuvre et durée de travail, 2000

Pays	/heure	Salaire mensuel en	Durée mensuelle du travail
Suède	28.56	4047	142
Allemagne	26.34	3556	135
Autriche	23.60	2449	146
Moyenne des pays membre de l'EU-15	22.19	3169	143
Irlande	17.31	2762	160
Slovénie	8.98	1291	144
Portugal	8.13	1189	146
Pologne	4.48	672	150
Rep. Tchèque	3.90	590	151
Hongrie	3.83	566	148
Moyenne des nouveaux adhérents	3.47	520	150

Source : Eurostat

3.2. Les modes d'entrée des firmes automobiles

Dans les économies en transition, le secteur automobile a été le parent pauvre de l'industrialisation socialiste qui a d'abord privilégié le développement de secteurs dits stratégiques, assurant et renforçant l'autarcie de ces pays et leurs moyens de défense (industrie lourde, industries militaires, industries d'équipement). A l'exception de la Tchécoslovaquie, qui a vu naître une industrie automobile au tournant des années 1900, tous les pays de la région ont importé, à différentes périodes de leur histoire, la technologie et le savoir-faire occidental pour développer ce secteur. Ainsi la Russie aujourd'hui (et l'ancienne URSS) en est à sa troisième expérience de coopération avec des constructeurs occidentaux après celle des années trente (Ford) et soixante (Fiat). Dans ces pays, la priorité a été donnée aux transports de masse; au-delà de l'appropriation privée et de liberté que procure la possession d'une automobile dans un univers collectiviste, les infrastructures nécessaires n'existaient pas où étaient faiblement développées pour supporter le développement de ce secteur. Au-delà des choix idéologiques, le système ne pouvait pas intégrer un modèle fordiste de consommation et de production de masse. Les entreprises d'Etat et les institutions officielles ont longtemps constitué les principales sources d'acquisition et de distribution d'automobiles.

Alors que l'industrie automobile dans les économies de marché est fortement externalisée (sous-traitance), avec plusieurs niveaux entre les différents producteurs de composants, les entreprises automobiles de cette région étaient, au contraire, fortement internalisées : chaque firme productrice s'entoure d'un réseau très serré de firmes quasi intégrées produisant des

Figure 6: Motifs pour investir dans l'industrie automobile en Europe de l'Est

Accès au marché domestique	WV dans la République tchèque, peu de place pour les suiveurs : Daewoo/Avia et Hyundai/Skoda-Pilsen. Exportateurs (Renault, Citroën) achètent des parts de marché. Parts de marché limitées : Suzuki en Hongrie, Daewoo en Roumanie Suzuki joue le rôle de « constructeur national » en Hongrie GM, Ford et Renault en Russie
-----------------------------------	---

Accès au marché régional Est européen	Différents constructeurs en Pologne : Fiat, GM , Daewoo, VW-Skoda à partir de la République tchèque vers la Pologne, la Russie , l'Ukraine VW en Slovaquie pour assembler des voitures pour le marché local et régional (Hongrie, Autriche, Ukraine), GM-Opel en Hongrie (principalement les marchés occidentaux) ; Daewoo en Roumanie, Pologne, Ukraine, Hongrie, la République tchèque . Renault en Roumanie, Russie avec des voitures bas de gamme. Entrée tardive de Toyota-PSA et de Peugeot : recherche de parts de marché dans le bas de gamme
Accès au marché global régional (Europe occidentale)	Audi en Hongrie, VW-Skoda dans la République tchèque, en Slovaquie, Fiat en Pologne, Renault en Slovénie
Coût, ressources technologiques et ressources humaines	Daewoo en Roumanie et en Pologne. Anticipation de l'adhésion à l'U.E. Autres constructeurs japonais déjà présents en Europe de l'Ouest (Toyota)
	Tous les pays, spécialement dans la partie Nord (Hongrie, République tchèque, Slovaquie, Pologne)

Source : X. Richet et F. Bourassa (2000)

composants pour la firme mère. A cela s'ajoute l'investissement social de l'entreprise qui gère souvent un parc d'immeubles, les crèches, le système de santé, de vacances, des retraites.

Face à cette situation contrastée, les firmes occidentales ont des motifs différents pour entrer sur ces marchés (figure 6).

Pour les grands groupes automobiles, notamment européens, les nouveaux marchés d'Europe de l'Est sont d'abord apparus comme périphériques. Les groupes occidentaux, selon la typologie établie par R. van Tulder W. Ruigrok (1998), se sont répartis en deux sous-ensembles pour entrer sur ces marchés. Dans le groupe des 'premiers entrants', on trouve VW, GM/Opel, Fiat, et, dans une moindre mesure, Renault. Parmi les 'suiveurs' on trouve les firmes PSA et Ford Europe. D'autres firmes qui ont choisi une entrée détournée, par la 'porte de derrière' (Daewoo, Suzuki), des firmes asiatiques qui ne possédaient pas encore de bases européennes pour bénéficier des avantages tarifaires consentis aux producteurs implantés dans cette région) et ceux qui ont totalement ignoré ces marchés (Toyota, Nissan, Honda), et, dans une moindre mesure, BMW, Mercedes-Benz, Volvo encore que ces derniers soient associés dans certains projets, notamment en Russie (BMW à Kaliningrad). L'ampleur des investissements réalisés par les principaux constructeurs occidentaux, notamment les premiers venus, a contribué à refaçonner en profondeur de paysage industriel dans ces pays en créant des pôles spécialisés dont la production alimente à la fois les marchés locaux et les marchés occidentaux. Les succès remportés par les premiers venus, s'ils laissent des parts de marché pouvant inciter les «suiveurs» à entrer sur le marché (tableau 7).

3.3 Au delà de la transformation : le développement d'un nouveau secteur automobile

En à peine une décennie, les PECO ont connu une profonde transformation de leur industrie automobile et même, pour, l'émergence *ex-nihilo* d'une nouvelle industrie. Le secteur représentait, en 2003, 20% des ventes du secteur manufacturier en République tchèque et en Slovaquie, la même année, 1,4 millions de véhicules sont sortis des usines des six pays producteurs de la région, dont 80% sont exportés (Réseau Automobile Elargissement, 2004). Les firmes de la région se concentrent sur la production de voitures d'entrée de gamme ou moyenne, de composants intensifs en main d'œuvre mais importent des voitures à plus haute valeur ajoutée ou

des composants à contenu en travail qualifié plus élevé. La courbe d'apprentissage est rapide et de nombreuses niches ont été créées dans lesquelles des produits sur des segments très étroits sont fabriqués ; en même la production de volumes est recherchée, soit pour alimenter le marché local, soit des régions européennes spécifiques (par exemple, la Clio en Slovénie, TT Audi en Hongrie).

Tableau 7: Localisation des principaux sites d'assemblages en Europe centrale et orientale

Pays	Localisation	Fond .	Investisseur/ Partenaire local	Arrangement original	Emplo i	Assemblage	Cap. (000's)
Pologne	Bielsko-Biala	1992	Fiat/FSM	Acquisition	14 500	Cinquecento	343.8
	Tychi	1992	Fiat/FSM	Acquisition	6 000	126, Palio, Siena, Seicento	198
	Poznan	1993	VW/Tarpan	JV	2 600	Favorit, Felicia	40
	Gliwice	1995	GM/Opel Polska	Greenfield	2 000	Astra, Agila, Vectra	150
	Zeran (1)	1994	GM/Opel Polska	Acquisition	100	Astra	24
	Zeran	1995	Daewoo/FSO	JV	4 200	Lanos, Nubira, Leganza, Nexia, tico Espero, Matiz	400
	Lublin(2)	1994	Daewoo/FSO	JV	5 800	Principalement des véhicules commerciaux	100
	Plonsk (3)	1995	Ford	Greenfield	450	Escort, Transit	30
République Tchèque	Mlada Boleslav	1991	VW/Skoda	JV	20 000	Felicia, Fabia, Octavia	461
	Vrchlabi	1995	VW/Skoda	JV	1 400	Felicia, Octavia	
	Kvasiny	2002	VW/Skoda	JV	1 400	Felicia, Superb, Caddy	
	Kolin	2002	PSA-Toyota	JV	3 000	Yaris, 106, Saxo	300
Hongrie	Estergom	1990	Suzuki/Autokonzern	JV	2 050	Swift, Subaru, Wagon R+	85
	Györ	1992	VW/Audi Hungaria	JV	4 800	TT Coupé TT Roadster A3	55.3
	Szentgotthard	1991	GM-Opel/Raba	JV	1 200	Astra, Vectra	550
Roumanie	Pitesti	1999	Renault/Dacia	JV	21 135	Super R Nova	120
	Craiova	1994	Daewoo/Automobile Craiova SA	JV	5 000	Nexia, tico, Espero, Matiz, Nubira I/II	100
Slovaquie	Bratislava	1991	VW/BAZ	JV	7 500	Passat, Folg, Bora	220
	Trnava	2003	PSA	JV	3 500		300
Slovénie	Novo Mesto	1991	Renault/Revoz	JV	2 300	4,5, Clio	116
Bosnie	Sarajevo	1998	VW/Prevent Sarajevo	JV	65	Favorit, Octavia, Golf	4
Serbie	Kragujevac	2002	Nucarco/Zastava	JV	4 500	Yugo	200
Bulgarie	Varna (4)	1993	Rover/Darucar	JV		Maestro	10

1 Fermé en 2001

2 N'a produit des voitures qu'entre 1996-1999

3 Fermée en 2002

4 N'a produit que 2200 voitures avant le retrait de Rover en 1996

Source: D. Worrall et alii (2004)

La première vague d'implantations dans la région caractéristique des années 90 est aujourd'hui suivie par une nouvelle vague d'entrées où l'on trouve des projets d'extension

d'investissements déjà réalisés, l'arrivée des *late comers* qui veulent bénéficier à la fois de la croissance des marchés ainsi que des externalités positives induites par la première vague d'investissements, enfin des nouvelles spécialisations acquises par les firmes de la région dans le cadre d'une nouvelle division verticale européenne du travail. Au-delà de la présence des assembleurs automobiles et des producteurs de composant, l'augmentation de la présence de firmes étrangères dans la région va avoir un effet positif durable bien au-delà du secteur, notamment dans ceux des technologies et des systèmes de production, celui de la formation. L'arrivée récente dans la région de grands groupes, soit individuellement, soit sous forme d'alliance comme PSA et Hyundai en Slovaquie ou Toyota-PSA en République tchèque, VW en Pologne, accroît la nouvelle vocation d'assembleur automobile de la région. L'investissement de quelques assembleurs entraîne, dans la foulée, l'arrivée de plusieurs centaines de producteurs de composants. Au-delà des facteurs du côté de l'offre, le fort potentiel de croissance du marché, en dépit des retournements conjoncturels, expliquent la forte attractivité de la région. Le potentiel de croissance des marchés de la région demeure élevé, notamment le marché polonais. Si ce dernier, en termes de densité automobile, se rapprochait du Portugal, la demande s'élèverait, pour les années qui viennent, à plus de 3.4 millions de véhicules. La hausse du niveau de vie et donc du pouvoir d'achat laisse également entrevoir un accroissement de la demande pour des voitures de plus grosses cylindrées avec des marges bénéficiaires plus importantes par comparaison aux voitures compactes.

A cela s'ajoute la croissance de la demande dans les autres économies de la région, encore en retard, mais dans lesquelles la demande d'automobile est potentiellement très forte (Bulgarie, Croatie, Roumanie) sans compter les réserves futures de pays comme la Biélorussie, l'Ukraine et la Russie.

Selon les études de la DREE (2004), le développement de ce pôle ne devrait pas modifier sensiblement la géographie économique de l'Europe dans ce secteur. On assisterait plutôt à l'émergence d'un sous-ensemble Est-européen, qui resterait secondaire (en termes de volumes), par rapport au cœur de l'Europe, d'une part et du marché ibérique de l'autre.

3.3 Concurrence, coopération et relations de sous-traitance dans les stratégies de délocalisation

Malgré l'existence de surcapacités dans leur pays d'origine, la concurrence entre firmes pousse à la délocalisation vers les nouveaux marchés à l'Est à la fois pour trouver de nouvelles parts de marché et pour réduire les coûts de production. Les principales entreprises dans la région sont d'origine européenne, américaine (firmes ayant fait souche en Europe) et asiatique.

La délocalisation permet d'accroître la compétitivité des produits sur les marchés occidentaux par la baisse des coûts en s'appuyant sur une main d'œuvre qualifiée et (encore) peu chère⁹ : le coût horaire moyen du travail dans ce secteur en Hongrie ou en Slovaquie est un huitième du coût horaire en Allemagne pour un niveau de qualification équivalent. En Slovaquie, une grande partie de la main d'œuvre employées dans les nouvelles entreprises automobiles construites par les producteurs européens provient des entreprises performantes produisant autrefois des équipements militaires, aujourd'hui touchées de plein fouet par la chute de leurs débouchés. La délocalisation contraint les sous-traitants occidentaux à modérer les hausses de prix, en particulier celles des salaires, en menaçant l'emploi dans le pays d'origine ou bien dans d'autres localisations : SEAT et VW en Espagne sont directement menacés par ces effets concurrentiels – le salaire horaire en Slovaquie est quatre fois moins élevé que dans la péninsule ibérique - et de proximité. La délocalisation, en vue d'accroître

⁹ Selon le chef du personnel de VW, P. Hartz, actuellement célèbre en Allemagne pour appliquer un nouveau modèle de flexibilité du travail et de la protection sociale, les coûts salariaux directs et indirects dans les unités argentine et tchèques du Groupe sont 80% plus bas que ceux des usines allemandes (International Herald Tribune, 24/08/2004)

des parts de marché, ne concerne que des productions de bas ou de moyenne gamme pour lesquelles les volumes de production comptent en raison des marges réduites.

La concurrence hors prix, notamment par les innovations incrémentales joue également un rôle important. A priori, elle justifie moins la délocalisation d'activités, ou bien lorsqu'elle se produit, elle s'accompagne de la délocalisation des sous-traitants de premier rang du constructeur occidental dans le pays hôte qui ont pour tâche de mettre aux standards internationaux les producteurs locaux.

Par contre, la délocalisation peut concerner des segments particuliers d'organes qui sont assemblés ensuite dans le pays d'origine (moteurs en Hongrie, boîtes de vitesse, production de petites séries intensives en travail en Slovaquie) (tableau 8¹⁰).

Tableau 9 : Quelques sites de fabrication de moteurs et de composants en Europe centrale.

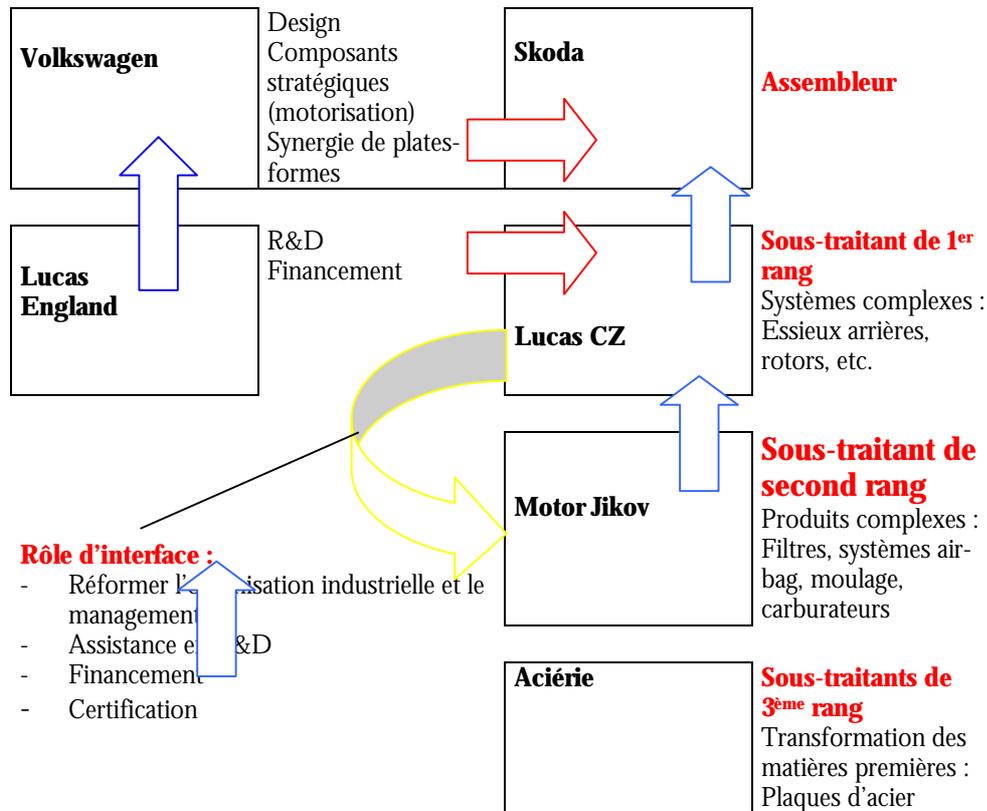
Pays	Localisation	Fondation	Investisseur/ Partenaire local	Accord original	Nombre approximatif d'employés	Assemblage	Capacités (000)
Pologne	Polkowice	1998	VW	Greenfield	843	Moteurs diesel	487.4
	Tychy	1997	Isuzu	Greenfield	1280	Moteurs diesel	300
	Walbrzych	1999	Toyota	Greenfield	1000	Moteurs, transmissions	
	Wroclaw	2002	Toyota	Greenfield	350	Moteurs diesel	120
République Tchèque	Mlada Boleslav	1991	VW/Skoda	JV	20 000*	Moteurs	800
Hongrie	Estergom	2003	Suzuki	Greenfield	2050*	Moteurs	50
	Győr	1992	VW/Audi Hungaria	Greenfield	4800*	Moteurs	1500
	Szentgotthard	1991	GM-Opel/Raba	JV		Moteurs	600
	Szekesfehervar	1990	Ford-Visteon	Greenfield	1300	Composants	
Roumanie	Craiova	1994	Daewoo/Automobil e Craiova	JV	5000*	Moteurs	125
Slovaquie	Bratislava	1991	VW/BAZ	JV	7500*	Boîtes de vitesse, composants	360
	Martin	2000	VW Slovakia	Greenfield	600	Axes,volants, boîtes de vitesse	1300
Slovénie	Novo Mesto	1991	Renault/Revoz	JV	2300*	Axes	200

* incluant le personnel employé dans l'assemblage de voitures

Source : D. Worral et alii (2004)

La figure 7 illustre les efforts faits par les investisseurs étrangers pour tirer avantage à la fois de l'intégration verticale et horizontale suite à une délocalisation. On constate tout d'abord la relation hiérarchique entre les assembleurs et les sous-traitants qui approvisionnent l'entreprise chargée de l'assemblage final (flèches vers le haut). Elle explique l'arbitrage entre faire et faire faire. Dans de nombreux cas, cette relation commande en grande partie le retour au profit des entreprises concernées suite à l'action souvent énergique conduite par les '*costs killers*' (et *jobs killers* par la même occasion). Externaliser présente pour l'assembleur l'avantage de ne pas avoir à procéder directement à la compression d'une partie des coûts

Figure 7 : Coopération et relations de sous-traitance : l'exemple de VW-Skoda¹¹



internes et de pouvoir négocier en position de force avec les sous-traitants les conditions de prix, de volumes, de délais (en imposant, par exemple, que les sous-traitants s'installent directement sur le lieu même de l'assemblage des voitures, comme c'est le cas dans l'usine Skoda-VW de Mlada Boleslava en République tchèque). Un autre aspect de la relation de dépendance concerne la spécialisation des différents niveaux de sous-traitants : les sous-traitants de premier rang gèrent des systèmes complexes produisant des sous-systèmes nécessitant un niveau de qualification et de compétence important. A leur tour, les sous-traitants de 1^{er} rang sont conduits à externaliser et à s'appuyer sur les sous-traitants de 2^{ème} rang pour produire des pièces détachées requérant un certain nombre de spécifications; enfin, au dernier échelon, on trouve les transformateurs de matières premières.

L'externalisation, en termes d'innovation et de relation entre les différents niveaux a au moins deux conséquences : elle contribue à accroître les capacités d'innovation des sous-traitants de 1^{er} rangs et facilite la création d'économies d'échelles en fournissant plusieurs assembleurs.

Il est intéressant de souligner plusieurs points:

· Dans les pays d'origine des investisseurs, cette relation hiérarchique s'est sinon inversée mais tout du moins sensiblement modifiée : les sous-traitants de premier rang ont acquis la maîtrise d'un certain nombre de processus grâce à leur propre système de R&D. Ils sont capables d'innover et peuvent imposer leurs innovations aux assembleurs¹² tout en réalisant des économies d'échelle en accroissant les volumes.

· Dans les économies en transition, cette relation hiérarchique n'existe pas : tout d'abord, le niveau d'externalisation est quasi inexistant : les firmes produisant pour l'assembleur local (par

¹¹ Ce schéma a été réalisé par F. Bourassa

¹² Il subsiste toutefois un important flux d'informations entre les bureaux de R&D des assembleurs et ceux des sous-traitants de 1^{er} rang.

exemple Skoda-VW) appartiennent au réseau du fabricant et sont totalement dominées par lui ; il en est de même en Russie. Par exemple, l'entreprise GAZ s'appuie sur un réseau de neuf sous-traitants installés dans les environs de Nizhni Novgorod. Ces firmes sont quasiment intégrées à l'entreprise mère.

Les entreprises qui opèrent dans ces pays construisent de la sorte un nouveau système de sous-traitance capable de produire les volumes nécessaires aux conditions techniques et de coûts requises. Ceci explique l'entrée de leurs sous-traitants de premier rang, soit sous forme d'investissements *greenfield*, soit, le plus souvent, en fusionnant avec les sous-traitants locaux afin de produire rapidement selon les spécifications requises et d'organiser l'interface avec les sous-traitants de second rang en acquérant la taille minimale d'efficacité requise.

C'est donc à travers le processus d'externalisation que l'on peut mesurer l'impact de l'IDE sur les nouvelles formes de coopération et sur la diffusion technologique dans le tissu industriel local, encore que toutes les firmes implantées dans la région ne suivent pas toutes ce même schéma.

Selon les caractéristiques du pays hôte, les groupes peuvent délocaliser non seulement la production mais aussi une partie plus ou moins importante de la R&D si le pays hôte possède des ressources intellectuelles qui peuvent être mobilisées en raison de la nature des inputs immatériels nécessaires à la fabrication du bien (cf. les investissements en capital humain dans les délocalisations des grands groupes informatiques). Moins le pays hôte possède ces qualités et plus la recherche-développement et la plus part des opérations à haute valeur ajoutée sont centralisées.

Dans les économies en transition, dans une première phase, les firmes occidentales implantées dans ces pays ont centralisé les principales fonctions au siège (finance, R&D, marketing.), quitte à 'dépouiller' les actifs immatériels (recherche, innovation) de la firme intégrée. Dans un second temps, elles procèdent à la délocalisation de fonction plus techniques et plus complexes dans les filiales à la fois pour résoudre les problèmes d'organisation et de contrôle de la production et pour tirer avantage des ressources humaines existantes et de l'interaction de ce capital humain, de la technologie importée et de la nouvelle organisation industrielle. Ce mouvement est très perceptible dans certains pays notamment en Hongrie où les compétences techniques existantes sont plus facilement mobilisables à la suite des mutations institutionnelles.

L'exemple de la Hongrie montre toutefois que le mode d'intégration et le type de relations qui se sont développées entre entreprises mères et filiales ne suivent pas toutes le schéma suggéré dans la figure 3. Ainsi les fournisseurs de 1^{er} rang délocalisés en Hongrie comme ITT, Knorr-Bremse, UTA et ZF servent le marché global à partir de leur base de production hongroise, une petite partie seulement de leur production est dirigée vers l'assemblage en Hongrie. Dans un premier temps, ces firmes se sont implantées dans ce pays pour réduire les coûts de production, dans une seconde étape, elle intègrent les ingénieurs hongrois dans leurs projets internationaux de R-D. D'autres implantations étrangères en Hongrie utilisent les ingénieurs du pays pour travailler directement pour la filiale d'une firme américaine implantée en Allemagne (ITT). A l'opposé, dans le cas de la production de moteurs pour Audi et Opel, les fournisseurs étrangers de second rang s'implantent sur la marché hongrois (ADA, Pre-cast, Le Belier, VAW) pour tirer avantage des économies d'échelle créées par les fournisseurs de premier rang dont les productions sont intégrées dans un produit final massivement réexporté vers les marchés occidentaux.

La stratégie des firmes occidentales dans les PECO, incontestablement, induit une nouvelle relation industrielle, un modèle intégré de développement (figure 3), qui élargit l'espace géographique régional dans lequel agit l'entreprise multinationale.

CONCLUSION

En l'espace d'à peine une décennie, l'Europe centrale et orientale est devenue une région productrice majeure d'automobiles. L'émergence de cette industrie est imputable à plusieurs facteurs qui se conjuguent :

·L'accumulation de compétences techniques et humaines sous le socialisme, en dépit de la « mal industrialisation », due la carence du système d'innovation et du fort degré de dépendance vis à vis de la technologie occidentale.

·L'absence de ressources financières, managériales, en technologie a rendu impossible un mode de transformation et d'adaptation du secteur existant aux normes occidentales, même au travers de politiques industrielles ciblées, par les gouvernements de la région.

·Les firmes étrangères, principalement européennes, dans un premier temps, sont entrées sur ce marché pour acquérir des parts de marché, notamment en vendant et produisant des voitures d'entrée de gamme. Le coût des facteurs et le niveau de qualification ont attiré massivement les investissements des principaux opérateurs.

·Un facteur de proximité, d'une part, la poursuite de stratégies globales-régionales ont accru la localisation d'investissements dans la région.

Le mode d'entrée des investisseurs s'est d'abord porté sur les acquisitions puis sur les investissements vierges. L'arrivée des grands assembleurs a conduit la sous-traitance à suivre et a entré sur ces marchés, soit en fusionnant avec des entreprises existantes, soit en procédant à des investissements vierges.

Le transfert de technologie et l'appropriation des savoir-faire restent encore limités au niveau domestique, les donneurs d'ordre imposant les normes, les technologies. Les firmes locales de la sous-traitance restent dépendantes des firmes étrangères.

Le nouveau pôle industriel qui s'est ainsi formé constitue un sous-ensemble européen, sur le flanc Est à côté des autres grands pôles déjà existants : le cœur de l'Europe (France, Allemagne, Grande Bretagne, Suède), l'Europe du sud Ouest (Espagne Portugal) et l'Italie.

La concurrence entre les principaux groupes, la recherche de profits pour financer les investissements importants, la recherche d'une plus grande flexibilité et la politique permanente de réduction des coûts font que rien n'est totalement acquis (cf les difficultés actuelles du groupe VW).

Les perspectives de croissance, notamment avec l'émergence de nouveaux marchés (Russie, Ukraine, Europe du Sud Est) laissent néanmoins penser que cette nouvelle base industrielle a de l'avenir devant elle.

BIBLIOGRAPHIE

Ashrafian V. et Richet X. (2001): "Industrial Cooperation in the Russian Car Industry", *Russian Economic Trend*, n°3-4.

Boillot J.-J.(2003): *L'Union européenne élargie. Un défi économique pour tous*, La Documentation française, Paris.

De Sousa J. & X. Richet (2000): « The Impact of Foreign Capital on Local Supply Companies. The Case of Hungary », *Economic System*, vol. 24, Issue 4.

De Sousa J. & X. Richet (2003): « Economic Transformation, FDI and Local Supply Companies: The Case of Hungary » (with J. De Sousa), in C. Mako, Ch. Warhurst and J. Gennard (eds.) (2003): *Emerging Human Resource Practice. Development and Debates in the New Europe*, Budapest: Akademiai Kiado.

Dörr G. & T. Kessel (2002): "Cooperation and Asymmetry. The Development Profile of an East-West Corporate Project", WZB, Berlin, mimeo, 45 p.

DREE, Ministère de l'économie et des finances, www.dree.org/elargissement/

Dupuch S, H. Jennequin & E.M. Moulhoud, (2003): « Elargissement de l'UE: Implication pour la Géographie Economique Européenne », Centre d'économie de l'Université Paris Nord, miméo, 32 p.

- Ernst & Young (2004): "The Russian Automotive Market. Industry Overview", *Automobile & Industrial Products*, Ernst & Young, March.
- Enrietti A. (2004): Fiat Auto Poland and its Suppliers, in *Faust M., U. Voskamp, V. Wittke (eds.)*
- Faust M., U. Voskamp, V. Wittke (eds.) (2004): "European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains", SOFI, Druckerei Wittchen, Nörten-Hardenberg.
- Financial Times (2002) VW Brings Skoda up to Speed, 3 Sept.
- Freyssenet M. et Y. Lung (2004): "Car Firms' Strategies and Practices in Europe" in *Faust M., U. Voskamp, V. Wittke (eds.) (2004)*.
- Grosz A. (2001): "Cluster Initiatives in Hungary as New Forms of Economic and Regional Development – the Case Study of the Plannon Motor Industrial Cluster (PANAC)", *Regional Transitions – International Conference*, Gdansk, 15-18 September.
- Havas Attila (2000) : "Restructuring of the Automotive Industry in Hungary", in *Ch. Von Hirschhausen & Jurgen Bitzer (eds.) (2000)*.
- Havas Attila (2004) : Buyer-Supplier Relationships in the Hungarian Automotive Industry and Prospects for Suppliers. Changes in the Institutional Framework and Strategic Responses, 12ème Rencontre internationale du GERPISA, Paris 9-11 juin.
- Hirschhausen Ch. Von & Jurgen Bitzer (eds.) (2000): *The Globalization of Industry and Innovation in Eastern Europe*, Chattham, E. Elgar.
- Hunya G., (2002) "Restructuring Through FDI in Romanian Manufacturing", *WIIW Research Reports*, n° 287, August.
- Meyer K. (1998) : 'International Production Networks and Enterprise Transformation in Central Europe', *Comparative Economic Studies*, XLII, n° 1, p. 135-150.
- Pries L.(2002): "Volkswagen in the 1990s: Accelerating from a Multinational to a Transnational Automobile Company" in Freyssinet M., K. Shimizu & G. Volpato (eds.) (2002): *Towards the Globalisation of Automobile Industry? Internationalization Strategies and Trajectories*, London, Pelgrave.
- Radosevic S, U. Varblanc & T. Mickiewicz (2003): "Foreign direct investment and its effects on employment in Central Europe" in *Transnational Corporations*, vol. 12, n° 1, april.
- Radosevic S. (2004): "Growth of Enterprises Through Alliances in Central Europe", *School of Slavonic and East European Studies*, University College, London, mimeo 35 p.
- Réseau Automobile Elargissement (2004) : *Le renouveau de l'industrie automobile dans les pays d'Europe Centrale et orientale*, DREE, Etudes des Missions économiques, Paris.
- Richet X (2001) : Les investissements étrangers dans les PECO, *DREE Revue Elargissement*, Spécial IDE, décembre.
- Richet X (2002) : « Nouvelles économies de marché et stratégies des firmes multinationales », *Région et Développement*, n° 16.
- Richet X (2003): « Restructuring and Competition in the Car Industry in Russia : Conglomerate Control vs. Cooperation with Foreign firms » in *Journal of East-West Economic and Business*, vol. 6, n° 1 & 2.
- Richet X (2004): « Transforming Economies, Technology Transfer and Multinational Corporations Strategies » in *Zagreb International Review of Economics and Business*, vol. 7, n° 1.

- Richet X. & F. Bourassa (1998): Restructuring of the East European Car Industry. Final Summary Report, EU-TSER Project *Restructuring and Re-integration of Science & Technology System in Economies in Transition*, DIW-Berlin, SPRU-Sussex University, ROSES-Paris, 65 p.
- Richet X. & F. Bourassa (2000): « The Reemergence of the Automotive Industry in Eastern Europe » in Ch. Von Hirschhausen & Jurgen Bitzer (eds.) (2000): *The Globalization of Industry and Innovation in Eastern Europe*, Chattham, E. Elgar.
- Ruigrok W. & R. v. Tulder (1995): *The Logic of International Restructuring*, London, Routledge.
- Sperling H.-J. (2004): Going East – a Volkswagen Version of Globalisation, in *Faust M., U. Voskamp, V. Wittke (eds.)*
- The Economist (2004): *Perpetual Motion. A Survey of the Car Industry*, September 4.
- Tulder, van R. et W. Ruigrok (1998) : « European Cross-National Production in Networks in the Auto Industry : Eastern Europe as the Low end of European Car Complex », *BRIE Working Paper 121*, May.
- UNCTD (2001) : *World Investment Report 2001. Promoting Linkages*, New York: UN.
- Volpato G.(2003): Fiat Auto: From Forced Internationalisation towards Intentional Globalisation, in Freyssinet M., K. Shimizu & G. Volpatp (eds.) (2002): *Towards the Globalisation of Automobile Industry? Internationalization Strategies and Trajectories*, London, Pelgrave.
- Wang W. et X. Richet (2004) : “Foreign Direct Investment in the Chinese Automotive Industry: A Case Study through Sino-France Joint Ventures in China” in *China. An Economics Research Study Series*, vol. 3, 2004, Eastern University Press, Singapore.
- Worral D., T. Donnelly & D. Morris (2004) : “Industrial Restructuring : the Role of FDI, Joint Ventures, Acquisitions and Technology Transfer in Central Europe’s Automotive Industry”, *Motor Industry Observatory*, Centre for Local Economic Development, Coventry Business School, mimeo, 27 p.

ANNEXE 1

European Vehicle Production Since 1997 by Country

Passenger Vehicles

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
EUROPE	15,554,500	16,695,510	17,291,383	17,408,047	17,373,368	17,312,114
>>European Union	13,376,903	14,464,348	14,843,671	14,779,879	14,938,604	14,815,406
Double Counting Germany/Belgium			-449,786	-328,936	-328,936	-297,595
Double Counting Germany/Austria			-17,371	-54,241	-39,838	-27,000
Austria	97,774	91,264	123,586	115,979	131,098	131,411
Belgium	355,779	318,528	917,513	912,233	1,058,656	936,903
Denmark						
Finland		31,000	33,903	38,468	41,916	41,068
France	2,258,769	2,558,231	2,784,469	2,879,810	3,181,549	3,283,775
Germany	4,678,022	5,348,115	5,309,524	5,131,918	5,301,189	5,123,238
Italy	1,573,947	1,402,382	1,410,459	1,422,284	1,271,780	1,125,768
Netherlands	197,225	242,989	262,242	215,085	189,261	182,368
Portugal	131,400	138,890	186,996	178,509	177,357	182,573
Spain	2,010,267	2,216,386	2,281,617	2,366,359	2,211,172	2,266,902
Sweden	375,705	368,305	213,895	259,959	251,035	237,975
United Kingdom	1,698,015	1,748,258	1,786,624	1,642,452	1,492,365	1,628,020
Switzerland						
>>East & Central Europe	1,934,817	1,991,225	2,225,671	2,330,692	2,259,421	2,292,510
Central Europe	904,030	1,082,298	1,231,475	1,321,108	1,192,614	1,271,405
Double Counting Slovakia/Germany			-126,503	-102,388	-102,699	-22,476
Double Counting Slovakia/Czech Republic						
Czech Republic	321,076	368,527	348,482	428,224	456,927	441,312
Hungary	76,300	89,733	125,889	134,029	140,401	138,239
Poland	294,767	380,000	546,843	481,689	335,996	286,656
Romania	107,711	103,931	88,313	64,181	56,774	65,266
Serbia	8,459	12,908	3,816	11,091	7,489	10,271
Slovak Republic			126,503	181,333	181,644	225,476
Slovenia	95,717	127,199	118,132	122,949	116,082	126,661
CIS	1,030,787	908,927	994,196	1,009,584	1,066,807	1,021,105
Double Counting Ukraine/Russia			-4,068	-6,361	-10,185	-24,360
Double Counting Ukraine/South Korea			-37	-3,687	-2,110	-6,275
Double Counting						

Ukraine/Italy						
Double Counting Ukraine/Japan						
Double Counting Ukraine/Czech						-2,010
Double Counting Ukraine/Germany						-84
Russia	969,728	832,611	943,732	969,235	1,021,682	980,736
Belarus						
Ukraine	1,059	11,316	10,136	18,124	24,995	50,393
Uzbekistan	60,000	65,000	44,433	32,273	32,425	22,705
>>Turkey	242,780	239,937	222,041	297,476	175,343	204,198

Source: OICA.net

Light Commercial Vehicles

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
EUROPE	1,825,339	1,918,287	1,929,993	2,194,797	2,055,080	1,999,518
>>European Union	1,560,083	1,610,416	1,631,742	1,869,194	1,765,922	1,646,219
Double Counting Germany/Belgium						
Double Counting Germany/Austria						
Austria	274	268	213	28		
Belgium	72,976	84,647	71,923	89,063	98,591	88,828
Denmark						
Finland						
France	280,213	277,074	346,117	409,966	395,342	358,986
Germany	215,739	191,153	188,755	238,593	207,299	178,100
Italy	223,817	242,100	245,255	270,250	265,085	259,532
Netherlands						
Portugal	14,024	16,540	60,826	63,690	59,466	65,095
Spain	534,445	588,191	548,852	642,422	564,115	520,252
Sweden						
United Kingdom	218,595	210,443	169,801	155,182	176,024	175,426
Switzerland						
>>East & Central Europe	219,886	248,444	247,806	236,199	206,000	230,288
Central Europe	80,702	89,555	69,331	56,872	24,665	35,908
Double Counting Slovakia/Germany						
Double Counting Slovakia/Czech Republic						
Czech Republic	36,428	35,861	23,506	22,771	4,070	1,195
Hungary						
Poland	20,992	30,000	27,160	19,956	8,275	20,124
Romania	18,657	21,492	17,638	13,192	11,614	13,721

Serbia	3,611	1,911	975	953	706	868
Slovak Republic	855	291	52			
Slovenia	159					
CIS	139,184	158,889	178,475	179,327	181,335	194,380
Double Counting Ukraine/Russia			-7,762	-10,696	-4,061	-1,294
Double Counting Ukraine/South Korea						
Double Counting Ukraine/Italy			-223			
Double Counting Ukraine/Japan						
Double Counting Ukraine/Czech						
Double Counting Ukraine/Germany						
Russia	139,184	158,882	178,475	179,327	172,755	187,531
Belarus						
Ukraine		7	7,985	10,696	4,061	1,294
Uzbekistan					8,580	6,849
>>Turkey	45,370	59,427	50,445	89,404	83,158	123,011

Source: OICA.net

Heavy Trucks

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
EUROPE	450,985	506,604	498,383	528,962	555,498	529,766
>>European Union	339,391	431,740	418,719	422,083	480,085	453,657
Double Counting Germany/Belgium						
Double Counting Germany/Austria						
Austria	9,825	11,603	15,461	24,988	24,257	19,836
Belgium			25,355	30,499	26,243	26,228
Denmark						
Finland	373	452	472	458	404	393
France	38,001	36,893	46,401	55,112	47,955	47,451
Germany	117,598	174,535	177,588	142,586	171,249	158,226
Italy	28,092	44,273	42,472	42,618	40,619	38,871
Netherlands	19,063	25,870	43,235	50,602	48,428	47,500
Portugal	3,150	3,680	4,322	4,347	2,669	2,995
Spain	16,012	20,220	20,332	22,586	73,193	66,657
Sweden	90,520	99,714	29,790	33,605	30,170	29,931
United Kingdom	16,757	14,500	13,291	14,682	14,898	15,569
Switzerland						
>>East & Central Europe	59,489	32,766	56,615	67,025	65,730	59,437
Central Europe	15,785	11,700	6,678	8,151	8,110	7,734

Double Counting Slovakia/Germany				-93	-93	
Double Counting Slovakia/Czech Republic				-72	-72	
Czech Republic	8,764	5,414	3,004	3,073	2,719	2,759
Hungary	1,177	1,561	1,307	1,621	2,108	2,157
Poland	2,793	2,000	831	2,044	2,232	1,578
Romania	1,658	1,214	868	759	333	451
Serbia	1,291	1,105	418	555	560	600
Slovak Republic	102	406	250	264	323	189
Slovenia						
CIS	43,704	21,066	49,937	58,874	57,620	51,703
Double Counting Ukraine/Russia						
Double Counting Ukraine/South Korea						
Double Counting Ukraine/Italy						
Double Counting Ukraine/Japan						
Double Counting Ukraine/Czech						
Double Counting Ukraine/Germany						
Russia	42,042	19,874	36,275	43,323	39,612	35,364
Belarus			12,846	14,134	15,996	15,000
Ukraine	1,662	1,192	816	1,417	2,012	1,339
Uzbekistan						
>>Turkey	52,105	42,098	23,049	39,854	9,683	16,672

Source: OICA.net

Buses and Coaches

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
EUROPE	58,174	64,608	53,938	59,709	59,673	57,244
>>European Union	37,034	42,124	34,839	35,517	34,376	32,796
Double Counting Germany/Belgium						
Double Counting Germany/Austria						
Austria	116	71	71	31	48	15
Belgium	2,146	2,396	2,270	1,499	3,767	4,358
Denmark				18	55	
Finland						
France	2,884	2,666	3,206	3,473	3,572	2,526
Germany	11,569	12,985	11,825	13,518	11,940	9,745
Italy	1,736	3,982	3,070	3,163	2,212	2,776

Netherlands	1,365	1,601	1,743	1,632	1,254	1,423
Portugal			146	178	227	169
Spain	1,353	1,245	1,588	1,507	1,408	1,428
Sweden	13,514	14,742	7,057	7,779	7,942	8,287
United Kingdom	2,351	2,436	3,803	2,578	1,951	2,069
Switzerland			60	141	0	0
>>East & Central Europe	17,691	19,444	16,772	19,979	22,796	21,764
Central Europe	6,990	6,075	4,923	4,815	5,028	4,564
Double Counting Slovakia/Germany						
Double Counting Slovakia/Czech Republic						
Czech Republic	1,043	1,244	1,269	1,424	1,552	1,811
Hungary	2,315	1,636	990	1,748	1,804	1,117
Poland	3,265	2,800	2,500	1,283	1,372	1,375
Romania	215	267	78	33	40	13
Serbia	142	114	60	141	224	233
Slovak Republic	10	14	26	186	36	15
Slovenia						
CIS	10,701	13,369	11,849	15,164	17,768	17,200
Double Counting Ukraine/Russia						
Double Counting Ukraine/South Korea						
Double Counting Ukraine/Italy						
Double Counting Ukraine/Japan				-50	-50	
Double Counting Ukraine/Czech						
Double Counting Ukraine/Germany						
Russia	9,411	12,410	11,226	13,696	16,633	16,003
Belarus			380	500	429	400
Ukraine	1,290	959	243	1,018	756	797
Uzbekistan						
>>Turkey	3,449	3,040	2,327	4,213	2,501	2,684

Source: OICA.net