

■ Université d'Automne 2003 ■  
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Judi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

## « Les entreprises dans la mondialisation »

---

# La présence du Groupe Faurecia en Europe de l'Est L'exemple de la Pologne

Faurecia

## LES ENTREPRISES DANS LA MONDIALISATION

### LA PRESENCE DU GROUPE FAURECIA

#### EN EUROPE DE L'EST

#### L'EXEMPLE DE LA POLOGNE

Le groupe Faurecia est spécialisé dans les équipements automobiles. Il occupe le 57<sup>ème</sup> rang parmi les entreprises françaises et, dans son secteur d'activité, hors pneumatiques, le 2<sup>ème</sup> rang en Europe et le 9<sup>ème</sup> dans le monde. Faurecia a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 9,9 milliards d'€ en 2002 ; ses effectifs au 31 décembre 2002 étaient de 58 900 personnes. Il dispose de 160 sites répartis dans 27 pays.

La stratégie du groupe vise à occuper la place de leader en Europe et une position parmi les trois premiers dans le monde, dans les six modules où il est présent : les sièges (41 % de son chiffre d'affaires consolidé (1<sup>er</sup> en Europe et 3<sup>ème</sup> dans le monde), d'autres éléments de l'intérieur véhicule représentant 35 % de son chiffre d'affaires - les planches de bord et les cockpits (1<sup>er</sup> et 3<sup>ème</sup>, respectivement), les panneaux de portes (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup>) et l'acoustique (2<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup>) - ainsi que les échappements (18 % du chiffre d'affaires, 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup>) et enfin les blocs avant (6 % du chiffre d'affaires, 2<sup>ème</sup> à la fois en Europe et dans le monde).

La constitution et le développement du groupe Faurecia reposent en premier lieu sur le transfert, par les constructeurs automobiles, de la fabrication puis de la conception et de la fabrication de composants à des fournisseurs spécialisés. Ce mouvement s'est manifesté de manière progressive, essentiellement à partir de la deuxième guerre mondiale, et a connu une forte accélération au cours des deux dernières décennies. Les équipementiers ont notamment assumé une responsabilité de plus en plus large sur des modules couvrant des fonctions complètes englobant un ensemble cohérent de composants et livrés pour être montés directement sur les lignes d'assemblage des constructeurs, comme les sièges complets, les cockpits, les lignes d'échappement etc.

Le développement du groupe a résulté, par ailleurs, de la volonté du groupe PSA Peugeot Citroën de soutenir un équipementier à vocation mondiale. Il a pour objectif de disposer, dans les gammes de Faurecia, d'une offre de produits correspondant

aux exigences de fonctionnalité et de qualité, de sécurité et de style de clients finaux principalement européens. Il permet également aux constructeurs automobiles de se ménager un éventail de choix par rapport à d'autres grands groupes, essentiellement nord-américains. Ces derniers occupent une position souvent éminente grâce à une stratégie très active d'acquisitions dans un secteur en restructuration continue, notamment en Europe. Le développement de Faurecia vise ainsi à assurer dans ses domaines d'activité la concurrence requise pour assurer la compétitivité des produits, ceux des concurrents comme les siens.

L'essor de Faurecia s'est opéré historiquement à partir de la diversification de l'activité de sociétés de la famille Peugeot, passées sous le contrôle de Peugeot S.A. en 1966, Aciers et Outillage Peugeot et Cycles Peugeot. Cette diversification a été opérée à partir de leurs spécialités non automobiles d'origine, les pièces métalliques et les pièces à base de tubes respectivement, ces deux sociétés fusionnant en 1997 pour devenir Ecia. Le chiffre d'affaires consolidé d'Ecia atteignait alors dans l'équipement automobile l'équivalent de 1,4 milliard d'€. Avec l'appui de PSA Peugeot Citroën, Ecia a pris le contrôle du spécialiste des sièges automobiles Bertrand Faure au début de 1998 ; le nouveau groupe est alors devenu Faurecia. Il a fait l'acquisition de l'échappementier américain AP Automotive Products à la fin de 1999, puis de Sommer Allibert au début de 2001. Depuis cette opération, Peugeot S.A. contrôle environ 71 % du capital de Faurecia. La direction générale du groupe dispose d'une totale autonomie de gestion.

Outre la croissance organique résultant de la déconcentration des fabrications des constructeurs automobiles, le développement considérable de Faurecia a ainsi largement reposé sur des opérations majeures de croissance externe, à l'instar de celles de ses grands concurrents tels Johnson Controls, Lear, Magna ou Visteon dans l'intérieur véhicule, Arvin Meritor ou Tenneco dans les échappements.

Comme ces grands concurrents, Faurecia s'adresse à un nombre limité de grands clients dont le déploiement est de plus en plus mondial. Faurecia dispose toutefois d'une excellente répartition de son activité entre différents clients, puisqu'en 2002 le groupe PSA représentait 26 % de son chiffre d'affaires consolidé, le groupe Volkswagen 23 %, Renault Nissan 16 %, Ford 10 %, General Motors 7 %, Daimler Chrysler 7 %, BMW 5 % et Toyota 1 %. Faurecia est encore très européen (85 % de son chiffre d'affaires).

La démarche de PSA Peugeot Citroën s'est déployée à contre-courant de celle d'autres constructeurs automobiles qui disposaient de divisions spécialisées dans les équipements automobiles. General Motors a filialisé cette division puis cédé en Bourse l'intégralité de la société Delphi en 1999 ; Ford a fait de même avec Visteon en 2000. Les anciennes sociétés mères représentaient cependant 65 et 82 % du chiffre d'affaires consolidé de leurs anciennes filiales respectives, en 2002, soit une proportion sans rapport avec celle du groupe PSA Peugeot Citroën dans le chiffre d'affaires de Faurecia.

Outre les performances et la qualité de ses produits face à des concurrents souvent supérieurs en taille et déployés dans l'ensemble du monde, le développement et l'avenir de Faurecia dépendent de sa capacité à conquérir de nouvelles positions commerciales auprès de constructeurs et dans des zones géographiques où le groupe est peu présent. Ils imposent au groupe Faurecia de s'implanter dans les

pays, ou à proximité des pays, où ses clients actuels et potentiels investissent de nouveaux marchés et développent des capacités de production. Ils exigent l'installation du groupe dans les zones où des coûts de fabrication réduits permettent d'assurer une indispensable compétitivité en prix. Cette dernière exigence est d'ailleurs fréquemment formulée par tel ou tel constructeur à l'ensemble des fournisseurs, comme une condition expresse de l'obtention d'un marché, parce qu'elle conditionne elle-même le succès commercial d'un véhicule.

L'implantation de Faurecia en Europe de l'Est est la conséquence de cette exigence incontournable de compétitivité et de croissance. Faurecia dispose aujourd'hui de cinq sites en Pologne, deux en République Tchèque, deux en Slovaquie et un en Roumanie. D'autres projets sont à l'étude.

Au-delà de la réponse aux exigences de ses clients, la démarche de Faurecia en Europe de l'Est participe au mouvement de mondialisation de l'économie de la planète. En outre, elle contribue au démarrage de pays sinistrés depuis la chute du mur de Berlin, faute de compétitivité de leur système économique antérieur, et appelés à s'intégrer dans l'Union Européenne.

L'implantation à partir de 1998 de plusieurs activités de Faurecia sur différents sites en Pologne sera présentée ici pour illustrer le contexte et les conditions dans lesquels le groupe a répondu aux attentes de plusieurs de ses clients et opéré son développement dans une partie du monde appelée à connaître un essor significatif, notamment avec les perspectives d'élargissement de l'Union Européenne.

## I – Le contexte polonais

Le passage, opéré à partir de 1989, d'une économie planifiée et largement collectivisée à une économie de marché totalement ouverte sur l'extérieur, soumise aux exigences de l'appartenance à l'Union Européenne à partir de mai 2004 et à l'Ensemble Economique Européen avant 2010, représente bien évidemment un formidable défi pour ce pays d'une population de 40 millions d'habitants et d'une superficie de 322 577 km<sup>2</sup>.

Les règles et le mode de fonctionnement de l'administration locale répondaient aux impératifs d'un autre âge. Les réformes entreprises depuis 1999 (décentralisation, réforme du système éducatif, de celui de l'assurance maladie et des retraites) démontrent la capacité d'évolution du pays mais n'ont pas mis un terme à de puissantes rigidités. C'est le cas notamment de la réglementation du marché du travail, de la politique du logement, du système de santé et du système de financement des retraites.

La croissance de l'économie est relativement forte, de l'ordre de 4/4,5 % par an ; elle devrait rester en moyenne à ce niveau d'ici la fin de la décennie. L'inflation, de l'ordre de 1 % aujourd'hui dans un climat déprimé, devrait se situer à des niveaux supérieurs à 5 % par an et faire courir aux investisseurs un risque de change sur un Zloty déjà surévalué.

En dépit d'un taux de natalité de l'ordre de 1,4, qui ne permet pas d'assurer le renouvellement de la population, la Pologne dispose d'une jeunesse encore importante (la catégorie des moins de 18 ans représente aujourd'hui deux fois celle des retraités). Elle devrait voir sa population active augmenter jusque vers 2010. Elle est affectée d'un taux de chômage, de l'ordre de 17 %, qui est élevé et pourrait le rester au moins jusqu'à la fin de la décennie, en dépit de l'impact favorable des investissements étrangers.

Ceux-ci ont été attirés par un coût du travail représentant 40 % de celui observé en moyenne dans l'Union Européenne et par des avantages fiscaux, rapidement contestés par la Commission de Bruxelles. Les implantations dans des Zones Economiques Spéciales permettaient de déduire le montant des investissements de l'impôt sur les sociétés jusqu'en 2017 et d'obtenir des exonérations partielles de charges patronales. Les exonérations fiscales et subventions cumulées ne peuvent à présent pas dépasser 50 % de l'investissement, conformément aux exigences de Bruxelles. Les formalités administratives sont extrêmement facilitées pour les projets représentant plus de 200 emplois et les relations avec les autorités locales sont généralement cordiales.

La population polonaise connaît des inégalités sociales significatives et une distorsion sensible entre une couche très traditionnelle souvent encore rurale (l'agriculture occupe aujourd'hui 25 % de la population active pour une contribution de 5 % à la création de la richesse nationale) et peu éduquée et une couche plus jeune, orientée vers l'Union Européenne et dotée d'un bon niveau général

d'éducation. Celui-ci se manifeste notamment dans les domaines scientifique et linguistique.

La première catégorie évolue lentement et la seconde est parfois instable, en particulier au sein de l'entreprise et dans les fonctions peu développées localement ; cela entraîne un turn over parfois important et coûteux.

Dans certains domaines, comme la maintenance, la gestion et les relations humaines, le niveau de formation et les comportements ne répondent pas toujours aux normes internationales et exigent une mise à niveau préalable ainsi qu'un suivi rapproché de la part des investisseurs étrangers.

Plus de 20 000 entreprises précédemment sous contrôle étatique ont été ou sont appelées à passer au privé. La restructuration de l'industrie lourde, notamment, pèse encore sensiblement sur le budget national. Néanmoins, le secteur privé contribue aujourd'hui à plus de 70 % de la création de la richesse nationale (18 % au début de la période de transition).

La Pologne dispose d'une certaine tradition automobile basée historiquement sur des licences Fiat. La production locale de véhicules, très morcelée, connaît néanmoins des difficultés pour s'affirmer. La République Tchèque a d'ailleurs été préférée à la Pologne pour le projet commun PSA/Toyota (300 000 unités/an) et, semble-t-il, pour un projet Hyundai (250 000 unités/an) ; la Slovaquie l'a été à la Pologne pour un projet propre à PSA (300 000 unités/an).

La production nationale a atteint un point haut en 1999 avec un volume de 718 000 voitures particulières et véhicules utilitaires. Elle était de 317 000 unités, seulement, en 2002. La République Tchèque sensiblement plus petite et moins peuplée a produit 443 000 véhicules en 2002, sous la houlette du seul Skoda, passé sous contrôle du groupe Volkswagen en 1991.

L'industrie locale comprend principalement :

- une filiale de Fiat (production 2002 : 159 000 véhicules) qui a repris en 1992 son licencié local FSM, à l'ouest de Cracovie,
- une filiale du Coréen Daewoo (production 2002 : 25 000 unités) qui a pris le contrôle du constructeur national de voitures particulières FSO, à Varsovie, et du constructeur de véhicules utilitaires FSM, à Lublin.
- une filiale de Volkswagen (production 2002 : 40 000 unités), qui a repris le constructeur local Tarpan, en 1993, à Poznan
- une filiale de General Motors (production 2002 : 86 000 unités), implantée en 1998 à Gliwice, quelques années après l'échec de la prise de contrôle de FSO.

Toyota fabrique des moteurs et des boîtes de vitesses dans le sud du pays, pour l'exportation.

Les deux tiers de la production de véhicules sont exportés.

Les immatriculations de voitures particulières ont été de 328 000 unités en 2002, contre 683 000 en 1999. Elles sont couvertes aux deux tiers par les importations (25 % en 1999). Le marché de l'occasion est extrêmement actif, les importations à elles seules ayant porté sur environ 250 000 véhicules en 2002, dont la moitié âgés de plus de 10 ans.

Avec 1 véhicule immatriculé pour 100 habitants, contre 1 pour 30 en France, un taux de 1 véhicule pour 3,7 habitants et un parc dont l'âge moyen est supérieur à 10 ans, le marché polonais reflète le niveau de vie national ; il offre à terme un réel attrait.

La suppression des droits de douane sur l'automobile au 1<sup>er</sup> janvier 2002 devrait favoriser durablement les importations.

En revanche, dans le domaine des équipements automobiles, le rôle de la Pologne se renforce rapidement. Le pays était importateur net pour environ 2 milliards d'€ en 1999, il était exportateur net à hauteur de 900 millions d'€ en 2001. Aujourd'hui, cette activité emploie directement une main d'œuvre estimée à près de 25 000 personnes. Les grands noms du secteur comme Delphi, Visteon, TRW, Lear, Michelin ou Goodyear figurent sur la longue liste des fournisseurs installés localement.

Un manque de capitaux locaux, la compétitivité très insuffisante des grands produits de base produits localement, comme les aciers, les produits chimiques et textiles, ainsi qu'une réelle faiblesse de la sous-traitance, notamment, constituent un frein à ce développement. Toutefois, l'abondance et le coût de la main d'œuvre ainsi que la position géographique du pays jouent un rôle déterminant. La proximité des marchés d'Europe occidentale, en particulier de l'Allemagne, ainsi que des sites des constructeurs automobiles dans d'autres pays d'Europe de l'Est, notamment la République Tchèque, sont les atouts géographiques majeurs de ce pays.

Ainsi, le secteur des équipements automobiles se développe rapidement dans un environnement contrasté mais au fort potentiel. Il a une incidence notable dans le nécessaire processus de réindustrialisation de la Pologne et de convergence, probablement très progressive, de ce pays avec l'Union Européenne, aux plans éducatif, technologique, industriel, économique et social.

Grâce aux composants mécaniques et aux équipements, le secteur automobile est exportateur net.

La modernisation et le développement d'infrastructures, notamment autoroutières, encore très insuffisantes ainsi que le développement d'un tissu de sous-traitance sont les principales conditions de l'amplification du mouvement.

Le déploiement mondial de Faurecia et les attentes de ses clients imposent au groupe de figurer en bonne place parmi les équipementiers installés en Pologne : aujourd'hui, Faurecia emploie directement environ 2 800 personnes dans ce pays.

## II – Les conditions de l’implantation de Faurecia

Le groupe Faurecia dispose aujourd’hui de cinq sites industriels. Il n’a pas à ce jour installé en Pologne des moyens de recherche et développement, contrairement à certains équipementiers (Delphi par exemple). Les investissements réalisés par le groupe dans le pays depuis 1998, donc sur une période de cinq ans, atteignent aujourd’hui un montant total de 133 millions d’€. A titre de comparaison, les investissements de l’ensemble de Faurecia pour la seule année 2002 se sont élevés à 433 millions d’€.

Le lancement de ces opérations ne s’est pas imposé à l’origine comme une réponse à la nécessité de mettre à profit un avantage salarial indéniable, susceptible de maximiser les marges du groupe. Il s’est même opéré avec réticence compte tenu de l’expérience douloureuse accumulée quelques années plus tôt en République Tchèque, sur un site hérité du spécialiste allemand de sièges Renntrop acquis, en 1991.

Ce choix initial est venu de la conquête de nouveaux marchés dépassant le potentiel industriel installé en Europe de l’Ouest. Il résulte donc des succès commerciaux du groupe et accompagne la forte croissance de celui-ci, à une époque où Volkswagen faisait des investissements majeurs à l’Est (République Tchèque et Slovaquie essentiellement). Il était clair alors qu’il serait suivi, et qu’il deviendrait tôt ou tard incontournable pour les fournisseurs d’accompagner leurs clients.

L’expérience aidant, le choix de l’Est a rapidement reçu une forte impulsion ; il a permis d’absorber partiellement des conditions de prix extrêmement sévères imposées par les constructeurs automobiles. Plus récemment, le choix de l’Est a été imposé par des constructeurs spécifiant des prix « Europe de l’Est » pour les composants, sur tout nouveau marché.

La première implantation a été réalisée dans la région de Varsovie. Les autres sites ont tous été choisis dans la partie ouest de la Pologne, dans des bassins d’emploi plus attractifs, dans des zones plus proches des frontières allemandes et tchèques et dotées d’infrastructures routières plus adaptées.

Contrairement à beaucoup d’autres équipementiers, la stratégie polonaise de Faurecia n’a pas été centrée sur la préoccupation de s’installer à proximité des constructeurs automobiles locaux, qui n’offraient au groupe ni un potentiel actuel ni des perspectives particulièrement attrayants.

Le premier investissement du groupe en Pologne a été lancé en 1998, sur le site de Grójec, au sud de Varsovie. Il visait à fabriquer des glissières et des armatures de sièges, activité qui fait appel à des techniques d’emboutissage, de soudure, de peinture et d’assemblage. Le site a été choisi en raison de la disponibilité d’une main d’œuvre expérimentée, avec la présence dans cette zone d’une activité de même type pour FSO, aujourd’hui Daewoo, et, avec la proximité de Varsovie, celle des centres de décision, de communications aériennes importantes et la facilité d’implantation des expatriés.

Le site présente l'inconvénient de salaires supérieurs à ceux d'autres régions, de distance par rapport aux principaux marchés et d'infrastructures routières inappropriées. Un tel choix ne serait probablement pas reconduit aujourd'hui.

Sur un site vierge acquis en pleine propriété, d'une surface de 50 000 m<sup>2</sup>, un bâtiment de 22 000 m<sup>2</sup> a été construit en un peu plus de six mois, pour un démarrage en octobre 1998. A ce jour, les investissements sur le site s'élèvent à environ 58 millions d'€. Le site a reçu nombre de certifications, dont QS 9002 en 1998 et QS 9000 et VDA 6.1 en 2000.

Le chiffre d'affaires est passé de 10 millions d'€ en 1998 à 151 millions d'€ en 2002. Dans les glissières, le site livre 120 destinations différentes réparties dans 19 pays ; dans les armatures, le nombre des destinations est de 10 et celui des pays de 6.

Les effectifs ont été portés de 359 personnes à la fin de 1998 à 1 373 aujourd'hui. Le directeur de l'une des unités de fabrication est allemand et l'autre polonais. Six expatriés figurent en outre à l'effectif, dont un à partir d'Allemagne et les autres de France. Hormis le directeur financier pour l'ensemble de l'activité sièges, ils n'ont pas responsabilité de premier rang en aval du directeur de site ; ces postes sont confiés à des Polonais.

Le deuxième investissement du groupe a été réalisé sur le site de Walbrzych, situé au sud de Worclaw, à proximité de la frontière avec la République Tchèque.

La région de Walbrzych connaît un taux de chômage supérieur à 35 %. L'arrêt de l'exploitation des mines de charbon, qui comptaient parmi les plus périlleuses du monde et ont de ce fait été arrêtées sans le moindre conflit social, a été durement ressenti.

La nouvelle usine comprend deux unités de fabrication de composants pour sièges, l'une d'armatures, l'autre d'articulations ; elle est entrée en activité en octobre 2001. 20 000 m<sup>2</sup> de bâtiments ont été édifiés sur un terrain vierge de 72 000 m<sup>2</sup>. L'investissement réalisé de l'origine à ce jour est de l'ordre de 31 millions d'€.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2002, période de démarrage, a été de 30 millions d'€ ; il devrait croître fortement en 2003. L'effectif est actuellement de 754 personnes. Les directeurs des deux unités sont l'un allemand et l'autre polonais. Les expatriés, dont un seul rend compte au directeur directement, sont au nombre de trois, en provenance d'Allemagne, de France et de Grande-Bretagne.

Un troisième investissement a été fait, également à Walbrzych, mais pour des appuie-tête et des accoudoirs de sièges. La superficie du terrain est de 26 000 m<sup>2</sup>, celle des bâtiments, construits par Faurecia, de 5 000 m<sup>2</sup>.

Le démarrage de l'activité est intervenu en mars dernier. L'effectif prévisionnel est de 300 personnes, il est de 222 personnes aujourd'hui ; le directeur est polonais. L'investissement s'élève à ce jour à environ 5 millions d'€.

Une quatrième opération a été lancée à Legnica, à l'ouest de Worclaw et à proximité de l'autoroute menant vers l'Allemagne, avec des bâtiments neufs de 19 000 m<sup>2</sup> sur

un terrain de 40 000 m<sup>2</sup>. Cette unité, qui fabrique des composants acoustiques, a démarré au début de 2003.

Son effectif prévisionnel est de 350 personnes, il est aujourd'hui de 208 personnes. Le directeur est polonais et les expatriés sont au nombre de 4 dont 3 français. Le montant total de l'investissement est de 17 millions d'€ à ce jour.

La cinquième implantation réalisée à ce jour a été lancée, également sur site vierge, à Gorzów Wielkopolski, à l'ouest de Poznan, à proximité de la frontière allemande. Une usine de fabrication de planches de bord et de panneaux de portes de 16 000 m<sup>2</sup> couverts a été construite sur un terrain de 53 000 m<sup>2</sup>.

L'activité a démarré en août dernier, pour un marché hors d'atteinte avec les prix de l'Ouest. La proximité relative du principal site de fabrication de Volkswagen à Wolfsburg et celle du port de Szczecin ont joué un rôle important.

L'effectif prévisionnel est de 400 personnes, il est aujourd'hui de 269 personnes. Le directeur est allemand ; les expatriés sont au nombre de sept, outre le directeur, un Portugais, un Slovaque et des Français. Les investissements ont été à ce jour de 22 millions d'€.

Dans l'ensemble de nos installations, en matière de personnel, compte tenu du taux de chômage, ces différentes implantations ont été facilitées par la disponibilité d'une main-d'œuvre ouvrière abondante, y compris pour les spécialistes (électriciens, soudeurs etc...). Les ressources en cadres techniques sont réelles mais en-deçà des attentes occidentales ; une formation préalable et un suivi rapproché ont été nécessaires dans tous les cas. Dans des domaines comme les achats, la logistique, les ventes, les relations humaines et la finance, le recrutement de cadres est en revanche très difficile. Cette catégorie de personnel est donc très exigeante et très volatile.

Les effectifs d'expatriés sont en nombre relativement plus réduit dans l'activité sièges et occupent des postes de moindre importance que dans les autres activités.

Cette approche a exigé dans le domaine des sièges des efforts très importants de formation, réalisés très en amont du démarrage, avec de très nombreux stages de longue durée sur des sites français ou allemands ayant une activité similaire.

Ces stages ont concerné du personnel qui n'était pas nécessairement à un niveau hiérarchique élevé et ne connaissait que très rarement la langue du pays d'accueil. Ils ont permis aux intéressés d'apprendre leur métier sur le tas, de se familiariser avec les pratiques du groupe et de tisser un réseau des relations personnelles susceptibles de leur donner des références parmi leurs collègues plus expérimentés.

Cette formule a conduit à des démarrages très satisfaisants à tous égards, avec des équipes solidement établies dès le départ. Le personnel des sites d'accueil a soutenu la démarche de manière très positive, le lancement des usines polonaises ayant été perçu comme autorisant la prise en charge de nouveaux marchés, qu'il aurait été difficile d'absorber autrement. Le contexte de forte croissance de cette activité au niveau du groupe a facilité cette atmosphère très constructive.

Dans les autres activités, les postes de rang 2 ont été beaucoup plus régulièrement confiés à des expatriés pour une période d'apprentissage de l'ordre de deux ans. La formation a de ce fait été moins lourde instantanément mais plus progressive que dans les sièges.

Le lancement du premier site, celui de Grojec en 1998, a été précédé de la mise en place d'un site pilote permettant d'analyser, comme en laboratoire, les problèmes susceptibles de se poser localement en grandeur nature à l'avenir, de tester un éventail de solutions et de cerner les impératifs de formation.

Les relations sociales et syndicales sont fluides et constructives. L'absentéisme, qui constitue habituellement un indice sûr, est en général proche de 0 et sans rapport avec ce qui peut être observé en Europe occidentale.

Sur l'ensemble des sites, contrairement à la réputation donnée à l'Ouest, on observe une préoccupation extrême et des avancées notables en matière de gains de productivité, au niveau de l'ensemble du personnel. La motivation générale et le souci de bien faire sont dans l'ensemble très élevés.

La mise en place des investissements, notamment de génie civil, s'est en général opérée avec des entreprises locales dans de très bonnes conditions de réalisation et de délai. La sous-traitance courante reste en revanche relativement faible encore aujourd'hui, en l'absence d'un tissu adéquat d'entreprises de taille moyenne ou petite.

Les relations avec les autorités polonaises, centrales et locales ont régulièrement été faciles et efficaces.

Le financement de ces opérations a été assuré à partir de l'Ouest, dans son intégralité. Indépendamment des avantages fiscaux déjà évoqués, liés aux Zones Economiques Spéciales, aucune subvention significative n'a été perçue.

Les points faibles les plus significatifs de cette expérience sont essentiellement le niveau des infrastructures de transport, routières en particulier, et la faiblesse du potentiel de sous-traitance locale. Les fournisseurs locaux dans les organes de sièges, par exemple, sont limités à 10. La consolidation et le développement du potentiel industriel de Faurecia exigent la mise en place d'un tissu de petites entreprises ou l'installation en Pologne de fournisseurs de Faurecia à l'Ouest.

## Conclusion

Au total, l'implantation du groupe Faurecia en Pologne apparaît comme une aventure réussie, pour le groupe comme pour le pays.

Elle s'est opérée de manière satisfaisante au plan industriel. Elle a répondu à l'attente de clients majeurs du groupe. Elle a permis au groupe de suivre ces clients d'un point de vue géographique et logistique, dans des conditions économiques tout à fait hors de portée à l'Ouest.

Sans aucun doute, sans cette implantation, Faurecia aurait nettement entamé, aux yeux de ses clients, son potentiel de confiance et donc de croissance, au risque de voir l'avenir de sites occidentaux obscurci. Sans cette implantation, que des concurrents ont faite à l'occasion ou auraient faite si Faurecia ne les avaient pas devancés, des parts de marché significatives auraient été durablement, sinon définitivement, perdues. Le développement du groupe aurait été hypothéqué.

Comme celle d'autres équipementiers, cette implantation a, par ailleurs, participé au redéploiement industriel de la Pologne, au soutien à l'emploi dans une zone en déshérence, à la formation de la main-d'œuvre à des techniques et méthodes modernes. Elle a contribué et contribuera encore durablement à rapprocher l'économie polonaise des impératifs inhérents à l'intégration dans l'Union Européenne. Elle a assuré un croisement fructueux des cultures, souvent intense, aux niveaux individuel et collectif.

Cette implantation constitue dès aujourd'hui un maillon significatif du dispositif industriel et commercial de Faurecia. Elle est un exemple réussi de la mondialisation du groupe.

Le dispositif polonais de Faurecia se trouve maintenant en compétition avec d'autres pays, notamment en Europe de l'Est ; le groupe y a des projets. Les constructeurs automobiles y lancent de nouveaux projets qui seront nécessairement accompagnés par leurs fournisseurs. Choisissent-ils, choisiront-ils la Pologne et son marché intérieur prometteur ? L'économie polonaise se trouve ainsi d'ores et déjà placée devant les enjeux de performance et de compétitivité liés à la mondialisation. Celle-ci est un vecteur à la fois de risque et de progrès pour le pays et pour ses entreprises.