

La stratégie de Ford à l'égard de l'intégration européenne

Thierry Grosbois, Université de Luxembourg

THIS TEXT IS ONLY THE FIRST DRAFT OF A STUDY WHICH IS DEVELOPED FOR THE HELSINKI
CONFERENCE OF AUGUST 2006, BUT WHICH WILL BE SUPPLEMENTED FOR THE FUTURE
PROCEEDINGS.

L'Europe se révèle une zone d'activité intégrée du point de vue de la compagnie Ford, dont la stratégie s'est adaptée avec flexibilité aux différentes phases de désintégration et d'intégration européennes, depuis la Belle Epoque jusqu'aux années 1990. L'intégration régionale européenne n'allait pas de soi pour Ford. Elle n'a émergé qu'au prix d'une révision forcée du modèle fordiste originel, qui reposait sur une activité intégrée mondiale. Le modèle fordiste est d'essence universaliste, et ce depuis les origines, mais l'évolution du contexte européen oblige Ford à adapter ce modèle universaliste et productiviste à la segmentation du marché, caractéristique de l'économie européenne au moins jusqu'au moment de l'établissement du Marché commun. En effet, quatre types de contraintes s'exercent sur la firme, déterminant son modèle d'organisation industrielle et son implantation spatiale : les conditions de concurrence, les contraintes géographiques de ses implantations, la structuration de l'entreprise reflétant le poids du passé, et les stratégies développées. L'accès aux marchés malgré les entraves de tous ordres constitue la préoccupation dominante gouvernant les adaptations successives du modèle d'organisation fordiste en Europe. La recherche de débouchés internationaux, l'accès aux marchés en croissance motivent l'expansion de Ford, et non les conditions de fabrication locale. Le choix des implantations industrielles se voit conditionné par cet impératif majeur¹.

Au cours des années 1900 et 1920 précédant et succédant immédiatement la première guerre mondiale, Ford applique à l'Europe sa vision universaliste, en y diffusant un modèle unique, la *Ford T*. La firme s'impose par l'adoption d'une stratégie de domination globale par les coûts, grâce à la production en série d'un modèle standard à bas prix. La fabrication locale du modèle T se limite au montage des pièces détachées importées des Etats-Unis. Ford s'appuie initialement sur les capacités exportatrices de la maison-mère américaine, suivi d'un lent processus d'adaptation aux contraintes locales suite aux réactions protectionnistes des Etats. L'insistance obstinée d'Henry Ford à imposer le même produit sur tous les marchés extérieurs se heurte à de solides résistances, les réalités de ces marchés freinant le projet initial universaliste du fordisme. Le modèle originel se voit remis en question, par cette rencontre douloureuse avec un espace européen différent du contexte américain origine².

¹ Georges Bordenave, *Les réseaux européens de Ford*, loc.cit., p.103-105; Georges Bordenave, *Le premier demi-siècle de Ford en Europe*, loc.cit., p.42.

² Georges Bordenave., *Globalization at the Heart of Organizational Change: Crisis and Recovery at the Ford Motor Company*, loc.cit., p.233.

1. Une stratégie industrielle de Ford favorable à l'intégration européenne d'après-guerre

La segmentation des marchés européens de l'automobile va à l'encontre du modèle fordiste, caractérisé en principe par la standardisation des produits et la production de masse. Ce phénomène, se voit accentué par la reconstruction économique de l'après-guerre, qui se réalise selon des plans nationaux, et ce malgré les efforts consentis dans le cadre du Plan Marshall et de l'OECE. Les gouvernements européens soutiennent la reconstruction, et le développement de l'industrie, sur une base étatique et nationale, ce qui incite Ford, comme ses concurrents, à centrer ses investissements sur des territoires nationaux, en privilégiant la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Le Plan Marshall favorise cependant les investissements des multinationales américaines en Europe, mouvement auquel participe Ford. Dans la foulée du Plan Marshall, Ford investit dans ses filiales européennes, en prévision d'une croissance de la demande future d'automobiles³.

Dans le cadre du Benelux, le tarif douanier commun est mis en vigueur le 1er janvier 1948. Ford, ainsi que GM, interviennent auprès des gouvernements des trois pays afin de réaliser rapidement la libéralisation des échanges de pièces détachées entre les usines établies en Belgique et en Hollande, dans le cadre de la pré-union économique de 1949. Par contre, la politique d'importation de voitures automobiles américaines payées en dollars restera divergente entre l'UEBL et les Pays-Bas jusqu'au milieu des années 50, en raison de la pénurie de dollars et du déséquilibre de la balance des paiements des Pays-Bas. Dès lors, ces derniers maintiendront une barrière protectionniste à l'importation de véhicules américains importés des Etats-Unis, et transitant par la Belgique.

La formation du Marché Commun, par la signature des Traités de Rome en 1957, et la constitution concurrente de l'AELE en 1960 ne produisent pas instamment leurs effets libre-échangistes. Ford bénéficie cependant à la fois des avantages de l'ouverture des frontières au sein de l'AELE et de la CEE, en raison de son implantation géographique dans des pays participant aux deux organisations. Ford souhaite d'ailleurs une fusion entre l'AELE et la CEE dès 1962, qui faciliterait la pénétration des automobiles fabriquées par la filiale britannique sur le marché continental. La direction de Ford, très favorable à l'idée européenne, estime que l'intégration européenne permettra une augmentation de la productivité, des économies d'échelle, l'amélioration de la standardisation et de l'interchangeabilité des pièces, selon le modèle du marché nord-américain. Cependant les espoirs de la direction régionale de Ford à ce propos seront déçus, l'entrée de la Grande-Bretagne et des membres de l'AELE dans le Marché Commun étant plusieurs fois postposées. En juin 1963, le veto du général de Gaulle à l'égard de l'entrée de la Grande-Bretagne dans la CEE, constitue une très mauvaise surprise pour Ford. L'idée d'une forte intégration industrielle entre les usines de Dagenham et de Cologne, imaginée en 1961 par Ford, en cas de fusion entre l'AELE et la CEE, est abandonnée. Les exportations de la filiale britannique sont durement handicapées par le tarif douanier de la CEE, s'élevant à 22 % sur les voitures importées. L'accès au marché reste donc la priorité de l'organisation industrielle d'une multinationale telle que Ford, ce qui justifie le maintien de la diversification des produits, selon les marchés nationaux en Europe. Les implantations industrielles sur le continent sont donc subordonnées à cet objectif, dans le cadre d'un contrôle du marché devenu, depuis l'après-guerre, fortement oligopolistique en raison du processus de concentration de l'industrie automobile, se poursuivant d'ailleurs au cours de la phase suivante, la globalisation des marchés. Après la guerre et jusque dans les années 1970, les sièges britanniques connaissent des conflits sociaux importants, dissuadant la firme d'augmenter ses investissements et sa production dans les îles britanniques, ce qui avantage les usines d'assemblage situées dans d'autres pays, en particulier en Allemagne et en Belgique. En 1954, une expansion des installations de Cologne est décidée, tandis qu'une nouvelle usine ouvre ses portes en 1964 à Genk, en Belgique. L'adhésion de

³ G. Bordenave, *Les réseaux européens de Ford*, loc.cit., p.116. *Ford. The European History*, op.cit., vol.1, p.173.

la RFA à la CEE dès 1957 incite Ford à considérer ce pays comme une base d'exportation privilégiée pour l'ensemble du Marché Commun, expliquant le choix d'investir prioritairement dans la filiale allemande, au cours des années 1960. La division internationale de Ford augmente le budget marketing de la filiale allemande, pour favoriser ses exportations vers les pays membres du Marché Commun. De même, la perspective de la disparition des tarifs douaniers au sein du Marché Commun encourage la décision d'installation en Belgique, assurant une décentralisation industrielle⁴. En effet, le plein-emploi atteint en Allemagne, rendant aigu la disponibilité de la main d'oeuvre, nécessite la recherche d'une nouvelle implantation. Ford applique d'ailleurs, rapidement, la libre circulation des travailleurs prévue au sein de la CEE, en attirant la main d'oeuvre italienne dans son usine de Cologne. Accueillante envers les usines d'assemblage automobile depuis que son industrie nationale avait périclité au cours de l'entre-deux-guerres, la Belgique constitue une localisation géographique idéale du point de vue de Ford, permettant à la fois l'accès aux marchés voisins grâce à la proximité du port d'Anvers (Benelux, Scandinavie, Suisse), et son intégration au complexe industriel de Cologne tout proche. Une main-d'oeuvre abondante est disponible, dans ce bassin minier en crise. L'établissement belge reste étroitement dépendant de *Ford Werke*, dont il constitue une extension industrielle. Assurant un accroissement des capacités de production du groupe au sein du marché automobile de la CEE en pleine croissance au cours des années 1960, la quasi intégralité de la production de Genk est destinée à l'exportation. La constitution du Marché Commun facilite la délocalisation vers des régions périphériques, contribuant à la distinction entre pays de production et zones de commercialisation. Une délocalisation au détriment de la Grande-Bretagne ne fut cependant jamais envisagée en raison de l'importance commerciale du marché britannique pour la firme et des coûts induits par une telle mesure. Ford trouve le moyen de contourner la crise de son appareil productif en Grande-Bretagne, en choisissant l'intégration européenne⁵.

Attentive depuis 1957 aux progrès de la CEE, Ford anticipe les effets de l'intégration du Marché Commun, dont l'union douanière entre les six Etats membres s'achève le 1^{er} juillet 1968. En 1967, anticipant cette date, Henry Ford II, personnellement convaincu de l'importance de l'intégration européenne, décide la création d'une entité de coordination à l'échelle de l'Europe, appelée Ford Europe, instance chargée d'améliorer le marketing, de coordonner les activités de recherche et de conception, d'optimiser l'appareil de production et la répartition géographique des activités de l'entreprise au niveau continental⁶. Ford spéculait sur l'homogénéisation du marché européen et des possibilités offertes par les progrès du libre-échange pour réviser sa stratégie en Europe. Ford Europe, société ayant son siège social en Angleterre, ne constitue pas un holding, les filiales européennes restant toujours rattachées juridiquement et financièrement à la maison-mère, mais un prestataire de services de direction et de coordination pour les quinze sociétés nationales Ford. Le rôle des compagnies nationales, entités juridiques permettant les opérations sur leur territoire, est désormais très limité. La constitution de Ford Europe, structure légère assurant l'unité de gestion du réseau européen, contribue à réduire l'expression des points de vue nationaux, bien que les effets de la cohabitation anglo-allemande n'aient pas complètement disparu. La résistance interne à l'intégration anglo-allemande s'est notamment manifestée en la personne du directeur de la filiale britannique, Patrick Hennessey, une figure légendaire de l'industrie automobile anglaise, qui, opposé à cette mesure, se retire des affaires en 1968.

⁴ Mira Wilkins & F.E.Hill, op.cit., p.412-413; G. Bordenave, *Le premier demi-siècle de Ford en Europe*, loc.cit., p. 53.

⁵ G. Bordenave, *Le modèle d'organisation*, Op.cit., p.49-55; J.M. Laux, op.cit., p. 187, 203. G. Bordenave & Yannick Lung, *Crises locales/globales du fordisme ? Les nouvelles stratégies de Ford en Europe*, loc.cit., p.1; G. Bordenave, *Globalization at the Heart of Organizational Change: Crisis and Recovery at the Ford Motor Company*, loc.cit., p. 216. *Ford. The European History*, op.cit., vol.1, p. 178.

⁶ Le découpage spatial en fonction des continents ou sous-continent devient une caractéristique essentielle de Ford. Les activités automobiles sont divisées par régions : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Amérique latine.

L'organisation interne de la firme devient transnationale, afin d'accroître les économies d'échelle et d'exploiter au mieux les opportunités liées aux localisations. La tâche prioritaire de Ford Europe consiste en l'unification des gammes de produits et des réseaux de distribution. Le design et la production seront localisées aux endroits où elles peuvent être effectuées le plus efficacement, sans tenir compte des contraintes nationales. Une seule gamme de voitures sera désormais produite pour l'ensemble du marché continental européen. C'est au cours des années 1970 que Ford réalise l'essentiel de son intégration européenne interne. Ainsi, les premiers modèles conçus pour l'ensemble de l'Europe, dont le design fut réalisé en Grande-Bretagne, l'*Escort* (1968-1980) et la *Capri* (1969-1987), sont produites également en Allemagne. L'abaissement progressif, depuis l'instauration du Marché commun, des restrictions aux échanges entre les Etats ouest-européens, incite la multinationale à redistribuer, au cours des années 1970, la conception et la fabrication des automobiles entre ses usines réparties dans divers pays, selon une vision désormais continentale. Ford cherche à transformer en avantages l'évolution des taux de change entre les monnaies européennes, les coûts relatifs du travail, la productivité, mais ses options sont limitées en raison de la moindre mobilité de la main-d'oeuvre européenne (par rapport aux Etats-Unis), par les coûts induits des licenciements (à la fois en terme financier mais également en perte de confiance de la part des employés), et la nécessité de rentabiliser les investissements considérables dans les outils de production.

L'entrée, en 1973, de la Grande-Bretagne dans la CEE incite Ford à réorganiser ses implantations. Si, jusqu'en 1975, chacun des modèles de la gamme est assemblé sur deux sites différents, en Grande-Bretagne et sur le continent, l'année 1976 marque d'importants changements dans l'organisation de la production en Europe. Profitant du lancement en 1976 du modèle de base de sa gamme, la *Fiesta*, Ford décide un redéploiement géographique en réimplantant des usines dans le sud de l'Europe, en France et surtout en Espagne. Cette configuration selon trois pôles, britannique, allemand et ibérique, persiste encore aujourd'hui. Le programme de développement de la *Fiesta* permet la collaboration d'équipes allemandes et anglaises, à partir d'une ébauche américaine. Pour Ford, il s'agit du premier exemple d'après-guerre de coopération technique réussie à l'échelle européenne, et d'interaction transatlantique. La *Fiesta* consolide Ford Europe et permet à la firme de bien se maintenir, au cours des années 1970, sur le marché automobile européen, car ce petit modèle amortit les effets des chocs pétroliers et de l'inflation⁷.

Les années 1970 marquent la crise du fordisme et de la production de masse. Les chocs pétroliers imposent à l'industrie automobile la reconversion de ses produits vers les économies d'énergie. La récession de 1979-1982, causée par le second choc pétrolier et l'émergence d'une forte concurrence japonaise sur le marché américain dès la fin des années 1970, et plus tardivement sur le marché européen, provoque une prise de conscience chez Ford, ainsi que chez d'autres constructeurs européens et américains. La crise se manifeste chez Ford par des pertes financières, au cours de trois exercices consécutifs entre 1980 et 1982, évaluées à plus de trois milliards de dollars. Cette époque est marquée par un changement de direction, Henry Ford II quittant la tête de la compagnie en 1980. La question de la succession d'Henry Ford II avait paralysé le processus de prise de décision

⁷ G. Bordenave & Y. Lung, *Ford en Europe. Crises locales, crise globale du fordisme*, loc.cit.; J.M. Laux, op.cit., p.182, 187, 222; G. Bordenave, *Le modèle d'organisation*, Op.cit., p.55-57; G. Bordenave, *Les réseaux européens de Ford*, loc.cit., p.111-112; G. Bordenave, *Ford Europe face à la nouvelle donne du marché européen de l'automobile*, dans *Pertinence et limite de la notion de rapport salarial dans le cas du secteur automobile*, Paris, t.1, 1987, p.3 (GERPISA, Rapport de recherche PIRTTEM-CNRS); Roy Church, *The effects of American multinationals on the British motor industry 1911-1983*, loc.cit., p.121; F. Bricnet & P.-A. Mangolte, *L'Europe automobile. Virages d'une industrie en mutation*, Paris, 1990, p.18; *Atlas mondial des multinationales*, vol.2, Paris, 1991, p.188-191. *Ford. The European History*, op.cit., vol.1, p.225-226.

au sein de la firme pendant plusieurs années⁸. La sauvegarde de la société mère aux Etats-Unis, confrontée à la rude concurrence japonaise, est facilitée par le transfert des liquidités engrangées en Europe, où Ford atteint une profitabilité exceptionnelle entre 1979 et 1982. A cette époque, Ford Europe atteint un niveau d'autofinancement supérieur à 100 %. Grâce au redéploiement de ses activités européennes coordonnées par Ford Europe, la firme traverse la crise du début des années 1980 avec plus de facilité que les autres constructeurs européens, trop dépendants de leur base nationale⁹. Sous l'impulsion de la maison mère, Ford réforme son organisation interne en s'engageant désormais dans une stratégie globale, mondiale, qui renoue avec l'universalisme de ses origines. De transnationale, l'organisation de la production devient transcontinentale. A la fin des années 1980, la firme restaure son assise financière aux Etats-Unis. Ford renoue avec une stratégie de globalisation, optant pour la production de masse à l'échelle de la planète selon des principes fordistes qui remontent aux origines de la firme. Destinées à répondre au déficit japonais, des prototypes de "voiture mondiale", telle que l'*Escort* en 1979, sont mis en production. Si la *Fiesta* avait été conçue pour le marché européen, l'*Escort* et la *Sierra* sont destinées au marché mondial. Néanmoins, au cours des années 1980, les exportations de Ford Europe vers d'autres continents restent marginales. A plusieurs reprises, plusieurs modèles européens (*Fiesta*, *Scorpio*, *Sierra*) ont été exportés par Ford vers les Etats-Unis à la fin des années 1970 et au cours des années 1980, sans que ces expériences soient couronnées de succès. Les modèles développés en Europe par Ford restent essentiellement réservés au marché européen. La concurrence japonaise pèse sur les marchés tiers d'Afrique et du Moyen Orient, empêchant des ventes vers ces continents. Les activités commerciales européennes de la firme restent autonomes par rapport aux autres continents, malgré la tendance à la mondialisation¹⁰.

La propagation du modèle japonais dans l'organisation industrielle des multinationales américaines et européennes s'est heurtée à des barrières culturelles et des résistances locales propres à chaque pays, expliquant sa mise en place progressive et partielle, comme le démontre le cas britannique. La tradition centralisatrice et hiérarchique de Ford rend souvent artificielle l'implantation des cercles de qualité. Les années 1970 sont marquées par le transfert de la conception et du design des voitures de la Grande-Bretagne vers l'Allemagne, où Ford dispose d'ingénieurs plus compétents. Dans le même temps, la productivité des usines britanniques décline, tandis qu'elle s'accroît en Allemagne. De nombreuses grèves se produisent dans les usines anglaises, dont le management laisse d'ailleurs à désirer. Cette situation incite Ford à réduire le contenu d'origine britannique des voitures vendues sur le marché européen, tout en favorisant désormais la production de pièces dans les implantations situées sur le continent, avant de les importer en Grande-Bretagne. Ford maintient cependant la production automobile en Grande-Bretagne, en raison de l'importance commerciale de ce marché pour la position de la compagnie en Europe : elle y réalise 40 % de ses ventes. En 1978, une nouvelle usine est construite en pays de Galles, à Bridgend, moyennant d'importantes subventions gouvernementales. Dans les années 1980, la productivité des usines britanniques Ford s'accroît, les travailleurs et les managers étant désormais conscient des risques de fermeture d'usines au cas où la production ne s'améliorerait pas. Deux mille employés britanniques sont envoyés en stage à Saarlouis, afin d'observer les méthodes allemandes assurant une meilleure productivité. Les travailleurs et les managers constituent des comités mixtes destinés à résoudre les problèmes plutôt qu'à les exacerber. Grâce à ces mesures, entre 1980 et 1988, la productivité s'accroît dans les usines britanniques, mais pas dans la même proportion qu'en RFA : la production annuelle des employés

⁸ G. Bordenave, *Globalization at the Heart of Organizational Change : Crisis and Recovery at the Ford Motor Company*, loc.cit., p. 217.

⁹ G. Bordenave & Y. Lung, *Crises locales/globales du fordisme ? Les nouvelles stratégies de Ford en Europe*, loc.cit., p.1-2.

¹⁰ G. Bordenave, *Les réseaux européens de Ford*, loc.cit., p.106-107; C. Storai, *Les stratégies internationales des firmes du secteur automobile*, Nice, 1995, p.266.

anglais passe de 15 à 31 voitures entre 1980 et 1988, tandis qu'elle passe de 31 à 42 chez leurs homologues allemands.

Plus préoccupant pour les priorités de la firme, le niveau de qualité des usines britanniques se révèle inférieur à celui de leurs homologues continentales. Dans la pratique, les cercles de qualité furent difficiles à mettre en oeuvre, en raison des relations exclusivement hiérarchiques prévalant antérieurement. Craignant de perdre leur rôle d'intermédiaire, les syndicats ouvriers britanniques n'acceptent pas de cautionner le programme d'implication des salariés et l'instauration des cercles de qualité. Le désengagement relatif au détriment de la Grande-Bretagne s'accroît en 1990, à l'occasion de la décision d'arrêter la fabrication du modèle moyen *Sierra* à Dagenham. L'assemblage de la *Sierra* est désormais concentré à Genk, devenu un site de très grande taille depuis 1990. L'abondance d'une main d'oeuvre qualifiée, l'absence de grèves, des procédures de négociation syndicale souple, la possibilité de recours à des emplois temporaires, l'acceptation des cercles de qualité constituent des avantages du site belge par rapport à Dagenham. Manifestement, la politique d'investissement et de désinvestissement de Ford est employée comme moyen de pression pour infléchir les relations sociales dans ses usines britanniques¹¹.

Le redéploiement européen de Ford se traduit par l'accentuation de la spécialisation des sites et une hiérarchisation des espaces selon la logique centre/périphérie. La firme tend à concentrer la fabrication d'un produit dans un site unique, afin de réduire la complexité de son organisation industrielle et accroître les économies d'échelle. Elle ferme les petites usines de montage d'Amsterdam en 1982 et de Cork (Irlande) en 1983, ainsi que la forge de Dagenham en 1985. Ces sites étaient des survivances dépassées de localisation d'usines pour accéder à des marchés nationaux, phénomène typique de l'entre-deux-guerres¹². La production des voitures haut de gamme, ainsi que des pièces à haute complexité technologique, se voit confiée aux filiales allemande et belge, caractérisées certes par des salaires élevés mais également par une qualité meilleure et une demande tournée vers les grosses cylindrées. Tandis que les usines britanniques et espagnoles sont davantage orientées vers la production bas de gamme. Le coût plus élevé de la main-d'oeuvre allemande et belge, sa meilleure performance en terme de productivité et de qualité, ainsi que les caractéristiques propres du marché automobile local contribuent à placer la filiale allemande dans le rôle de pôle technologique et industriel dominant au sein de Ford Europe. Cette stratégie est confirmée en 1987 par la création des « centres de responsabilité », confiant à un pôle particulier (européen, nord-américain ou japonais avec Mazda) du réseau mondial du constructeur, la responsabilité principale du développement et de la production d'une classe de produits communs destinés ensuite à une distribution mondiale. Le développement de la télématique facilite la coopération technologique et conceptuelle intercontinentale¹³. Ainsi, le renouvellement en 1993 de la *Sierra*, confiée à Ford Europe, s'est réalisée en coopération étroite avec les ingénieurs nord-américains. Par contre, le renouvellement du bas de gamme européen (*Fiesta* en 1989 et *Escort* en 1990) s'est opéré grâce à l'aide technique de Mazda, mais séparément du bas de gamme américain. Cette coopération transrégionale s'est cependant révélée coûteuse, en raison des difficultés de collaboration entre ingénieurs européens et américains, confrontés à des exigences législatives, techniques et commerciales restant divergentes entre les marchés nord-américain et européen. Il faut attendre le lancement en 1993 de la *Mondeo* pour observer la naissance en Europe du premier

¹¹ J.M. Laux, op.cit., p.222; G. Bordenave, *Le modèle d'organisation*, Op.cit., p.62-63; G. Bordenave, *Les réseaux européens de Ford*, loc.cit., p.121-127; M.-C. Belis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, *Réseaux et stratégie transrégionale*, Op.cit., p.18; M.-C. Belis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, « Ford est-il toujours "fordiste" ? », *Revue d'économie industrielle*, n°52, 2e trimestre 1990, p.30.

¹² G. Bordenave, *Les réseaux européens de Ford*, loc.cit., p.118.

¹³ Le système WERS est un réseau de télécommunication chargé de faciliter le transfert des informations aux niveaux vertical (entre les différents services) et horizontal (transatlantique). Ce système est mis au point dans le cadre du projet de renouvellement, planifié pour 1993, du modèle *Sierra* dont la responsabilité revient à Ford Europe. Il assure une proximité virtuelle entre des localisations dispersées géographiquement.

véhicule global de Ford, distribué l'année suivante en Amérique du Nord moyennant des adaptations mineures au marché local. Malgré la convergence des modes de vie entre les principaux pays industrialisés, les préférences des consommateurs locaux constituent un frein à la globalisation de la production, dans la mesure où l'homogénéisation de la demande au niveau mondial connaît des limites sociales et culturelles¹⁴.

Ford Europe reste étroitement dépendante de la maison mère, conformément à la tradition centralisatrice de la firme. Les dirigeants américains exercent un contrôle sur les orientations stratégiques ainsi que sur les finances de Ford Europe, dont l'autonomie se limite à la fabrication des produits. Ford Europe bénéficie cependant d'une marge d'autonomie dans la mesure où le marché européen conserve des spécificités empêchant une similitude totale entre les modèles de voitures produits des deux côtés de l'Atlantique. Ainsi, la "voiture mondiale" *Escort* n'est pas parfaitement identique aux Etats-Unis et en Europe, et, surtout, elle reste produite au sein des marchés où les ventes sont assurées. Initialement conçue comme une structure légère de coordination, Ford Europe se bureaucratise, renforçant ainsi la structure hiérarchique de la firme, dont le sommet est occupé par la filiale allemande et son satellite belge, où sont concentrés la fabrication des modèles haut de gamme et des composants les plus complexes. La globalisation se traduit chez Ford par l'inscription de la firme, au cours des années 1980 et 1990, au sein d'un réseau externe de coopérations verticales et horizontales inter-firmes.

Depuis 1980, Ford s'est engagé dans des accords de recherches-développement avec certains fournisseurs de biens d'équipements ou de composants. Des contrats à long terme sont passés entre Ford et ses fournisseurs, de manière à assurer une plus grande stabilité des relations, et promouvoir la qualité. La coopération peut aller jusqu'à fonder des entreprises conjointes. En 1986, Ford s'associe à Iveco, filiale de Fiat, au sein d'une société conjointe, active dans le secteur des poids lourds. En 1990, la poursuite de la production de matériels d'équipement agricole est permise grâce à la formation d'une entreprise conjointe avec Geotech (FIAT). Au niveau industriel, Ford s'est associé à Nissan en 1990 (dans le segment des 4x4 sportifs) et à Volkswagen en 1995 (dans le segment des monocorps familiaux) pour assurer des productions communes destinées à l'Europe. Cette collaboration européenne est précédée, au niveau mondial, par une coopération avec Nissan aux Etats-Unis et en Australie, et avec VW au Brésil et en Argentine. L'alliance avec Nissan en Australie se justifie par la nécessité de rationalisation au sein d'un marché fortement protégé et soumis à une politique réglementaire très interventionniste du gouvernement australien dans l'industrie automobile nationale. La fondation d'une société conjointe, Autolatina, en 1986, s'explique par la volonté de Ford et VW de rationaliser leur production locale au sein de deux pays dont les marchés automobiles sont intégrés à la suite d'accords douaniers conclus en 1986 ; l'étroitesse de la demande sur ces marchés nationaux justifient ces alliances locales. En 1991, les deux firmes constituent une entreprise conjointe, AutoEuropa, à Setubal au Portugal, grâce au soutien financier octroyé par la CEE et le gouvernement portugais dans le cadre de la politique régionale ; cette implantation dans la périphérie démontre clairement que la production automobile s'est complètement européanisée.

Toutefois, AutoLatina et AutoEuropa sont dissoutes à la fin des années 1990, car Ford, à la suite de l'augmentation de sa participation dans le capital de Mazda en 1996, décide de favoriser une alliance avec ce constructeur japonais en Europe et dans le monde. Les capacités de fabrication, de conception et les ressources financières des firmes automobiles étant limitées, elles ne peuvent

¹⁴ M.-C. Belis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, *Réseaux et stratégie transrégionale*, Op.cit., p.13; M.-C. Belis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, « Ford est-il toujours "fordiste" ? », loc.cit., p.33-36; G. Bordenave, Y. Lung, *Crises locales/globales du fordisme ? Les nouvelles stratégies de Ford en Europe*, loc.cit., p.9-10.

individuellement couvrir toutes les niches. De plus, la commercialisation reste risquée si le volume de vente se révèle insuffisant pour amortir les investissements consentis. L'alliance apparaît dès lors le meilleur moyen de rationaliser l'appareil productif en répondant à la demande sur des créneaux marginaux¹⁵.

A la fin des années 1980, Ford atteint en Europe un taux d'intégration géographique très élevé, égal à 98 % : les véhicules vendus en Europe y sont presque intégralement fabriqués, notamment grâce aux achats de composants auprès de fournisseurs européens. Les années 1980 sont également marquées par une diminution de l'intégration nationale des filiales de Ford en Europe, suite à la réduction de la proportion des achats effectués auprès des fournisseurs localisés dans le pays même, au profit d'un élargissement des approvisionnements à l'échelle européenne, dans le cadre de la sélection des fournisseurs et de la réduction de leur nombre¹⁶. Ford tient dès lors à son titre de constructeur européen, ayant réussi son intégration au niveau continental. Tenant compte de son expérience préalable de la pénétration japonaise aux Etats-Unis, qui l'avait sérieusement mis en difficulté entre 1979 et 1982, Ford se range aux côtés des autres constructeurs européens pour réclamer auprès de la CEE le maintien de mesures de protection à l'égard des constructeurs japonais. L'hostilité de Ford Europe envers l'installation d'usines d'assemblage nippones en Europe s'inscrit dans le cadre des prises de position protectionnistes des constructeurs européens dans le cadre des négociations commerciales entre la CEE et le Japon. Au cours des années 1990, Ford souffre de l'implantation des constructeurs japonais au Royaume-Uni. La conciliation de cette position protectionniste avec la stratégie globale de Ford, dont un élément clef consiste en une participation minoritaire au sein de Mazda, s'avère ambiguë. Depuis la fin des années 1970, Mazda et Ford coopèrent étroitement dans la zone asiatique et pacifique, selon une stratégie régionale équivalente aux zones nord-américaine et européenne. Par contre, l'Europe reste, jusqu'au début des années 1990, à l'écart de l'alliance étendue avec Mazda¹⁷. Sans doute à l'instigation de Ford, Mazda n'a d'ailleurs pas implanté d'usines en Europe, contrairement aux autres constructeurs japonais.

2. Le rôle politique de la Ford Foundation en Europe

Fondée en 1936, la fondation se préoccupe essentiellement avant-guerre de philanthropie locale dans l'Etat du Michigan, et ce n'est qu'en 1950 qu'elle adopte officiellement un programme plus étendu au niveau national et international. Les fonds ayant permis la création de la fondation proviennent d'une donation d'actions de la Ford Motor Company effectuée par Henry Ford et son fils Edsel. La Ford Foundation détient les actions dites préférentielles (classe A) qui portent dividendes mais pas de droit de vote, tandis que la famille Ford détient les actions de classe B, représentant statutairement 40 % des droits de vote et portent dividende. Le reste, les actions ordinaires, détenues dans le public en ce compris des cadres de la firme à titre d'intéressement, représentent 60 % des droits de vote. De cette manière, le capital de la compagnie Ford est donc verrouillé par la

¹⁵ M.-C. Belis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, *Réseaux et stratégie transrégionale*, op.cit., p.4, 8; G. Bordenave, *Ford Europe face à la nouvelle donne du marché européen de l'automobile*, loc.cit., p.4; G. Bordenave, *Globalization at the Heart of Organizational Change : Crisis and Recovery at the Ford Motor Company*, loc.cit., p.230; M. Freyssenet, *Intersecting Trajectories and Model Changes*, dans *One best way ?*, Op.cit., p.36; F. Sachwald, « L'industrie automobile », in F. Sachwald (ed.), *L'Europe et la globalisation. Acquisitions et accords dans l'industrie*, Paris-Milan, 1993, p.96-97.

¹⁶ E. De Banville e.a., op.cit., p.128-129.

¹⁷ Mazda coopère avec Ford également aux Etats-Unis, où la firme japonaise implante une usine d'assemblage en 1987. A partir de 1988, Mazda commence à produire la Ford Probe pour son partenaire américain. S. Babson, "Mazda and Ford at Flat Rock. Transfer and Hybridization of the Japanese Model", in *Between Imitation and Innovation*, op.cit., p.161-188; Y. Lung, *Stratégie industrielle et structuration de l'espace d'une firme multinationale*, loc.cit., p.31.

famille du fondateur. Après la mort d'Henry Ford et de son fils Edsel, la fondation décide de réorienter ses activités vers l'international.

Le Mouvement européen, dans le cadre de la mise en application des résolutions adoptées par le fameux Congrès de La Haye de mai 1948, voit son action handicapée par le manque de fonds. Afin de répondre aux demandes d'assistance provenant notamment du comte R. Coudenhove-Kalergi (Pan-Europa) et de W. Churchill, ce dernier ayant pris l'initiative de fonder en 1947 l'United Europe Movement en Grande-Bretagne, deux anciens responsables de l'Office of Strategic Services (OSS), les services secrets américains pendant la seconde guerre, le général William J. Donovan (ancien chef de l'OSS) et Allen W. Dulles (ancien chef des opérations européennes de l'OSS à Berne pendant la seconde guerre et spécialiste des "*covert operations*"), décident de fonder au cours de l'été 1948 l'American Committee on United Europe (ACUE). Ce comité se donne pour mission à la fois de populariser aux Etats-Unis l'idée de l'unité européenne et de rassembler des fonds publics et privés en faveur du Mouvement européen. En 1950, parmi les membres du conseil de direction de l'ACUE, figurent des personnalités issues des milieux gouvernementaux (par exemple le général Lucius Clay, ancien gouverneur militaire en Allemagne occupée), des membres de l'ECA, administration chargée de l'exécution du Plan Marshall en Europe (par exemple Paul Hoffman), des banquiers et des avocats, ainsi que des syndicalistes de l'AFL et du CIO connus pour leurs convictions anticommunistes (A. Goldberg, D. Dudinsky et J. Lovestone). Les postes clés de l'ACUE sont assurés par d'anciens de l'OSS, devenus des responsables de la CIA depuis sa création en janvier 1946 : le général Donovan (président de l'ACUE), Dulles (vice-président) et Thomas W. Braden (directeur exécutif). La campagne de récolte de fonds de l'ACUE débute le 29 mars 1949, lors d'un dîner organisé à New York en présence de Churchill. A la suite d'une intervention de ce dernier auprès du général Donovan, une partie des bénéfices du dîner, soit 25.000 \$, est transférée au Mouvement européen dès juin 1949¹⁸. Il s'agit de la première subvention, à caractère privé, provenant de l'ACUE¹⁹. Au cours de la période cruciale comprise entre 1949 et 1951, l'ACUE sauve le Mouvement européen de la banqueroute financière. Entre 1949 et 1960, le Mouvement européen reçoit environ 3 millions de dollars, provenant indirectement du gouvernement américain ainsi que de plusieurs fondations américaines servant de couverture pour l'aide octroyée par la CIA, représentant deux tiers de son budget²⁰ après 1952. Des figures éminentes du Mouvement européen se prêteront au jeu, en acceptant de prononcer des allocutions lors de dîners organisés aux Etats-Unis par l'ACUE afin de récolter des fonds : Lord Layton, P.-H. Spaak et R. Schuman. Les principaux dirigeants du Mouvement européen (particulièrement Churchill, D. Sandys, Van Zeeland, Spaak, J. Retinger et Monnet) étaient informés des sources réelles de financement, mais ils

¹⁸ Churchill Archives Centre (Cambridge University), W. Churchill papers, CHUR 2/26, lettres W. Churchill à W.J. Donovan, 4 juin 1949, et de W.J. Donovan à W. Churchill, 15 juillet 1949. R. J. Aldrich, "OSS, CIA and European Unity : the American Committee on United Europe 1948-1960", *Diplomacy and Statecraft*, t.8, 1997, n°1, p. 194-195

¹⁹ Ce premier versement de 25.000 \$ ne manque pas de faire quelques bruits parmi les responsables du Mouvement européen. Michel Rasquin, président du parti socialiste luxembourgeois, démissionne avec fracas de la présidence du Mouvement socialiste pour les Etats-Unis d'Europe (MSEUE), une composante du Mouvement européen, en août 1949, après avoir été informé de ce versement américain. Dans un article publié dans un journal grand-ducal, il dénonce le fait que le dollar crée l'Europe. Symptomatiquement, son attitude sera désapprouvée par le MSEUE. N. Tordeurs, *Naissance des mouvements européens en Belgique (1946-1950)*, Bruxelles-Berne, 2000, p.63-64, 189-190.

²⁰ F.-X. Rebattet, dans le cadre d'une thèse de doctorat défendue à l'Université d'Oxford, fut le premier chercheur à démontrer le rôle de la CIA dans le financement occulte du Mouvement Européen, notamment par l'intermédiaire de l'ACUE. F.-X. Rebattet, qui n'était autre que le fils du secrétaire général du Mouvement européen entre 1948 et 1955, George Rebattet, eut un accès privilégié dès cette époque aux archives du mouvement et aux principaux témoins. Sa thèse ne fut cependant ouverte au public que dans les années 90. F.-X. Rebattet, *The European Movement 1945-1953. A Study in National and International Non-Governmental Organisations working for European Unity*, Oxford, 1962.

insistèrent tous discrètement auprès de leurs amis américains pour le respect d'une totale confidentialité, de façon à éviter que les communistes discréditent auprès du grand public le mouvement en faveur de l'idée européenne. Entre 1947 et 1950, le gouvernement américain encourage des fondations privées et des syndicats à s'intéresser aux financements de programmes internationaux, dans le cadre de la lutte anticommuniste. Mais T.W. Braden, devenu l'assistant de Dulles en 1950 au sein de la CIA, juge inefficace les soutiens disparates octroyés jusqu'alors par les bureaux nationaux de la CIA aux divers syndicats et mouvements de jeunesse en Europe. Au printemps 1951, la CIA tente de donner une meilleure cohérence aux aides diverses octroyées aux organisations culturelles, de jeunes et aux syndicats européens, en créant une " International Organizations Division " (IOD), dirigée successivement par Braden et Cord Meyer. Suite à sa nomination à la tête de l'IOD, Braden quitte la direction exécutive de l'ACUE. L'IOD joue un rôle important dans le soutien de l'unité européenne²¹ au cours des années 1950.

De son côté, immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, la Ford Foundation se voit submergée par les demandes de subvention financière provenant de l'Europe entière, ce qui l'oblige à se montrer très sélective dans l'attribution des aides, d'autant plus qu'elle s'était limitée jusqu'alors à des opérations caritatives circonscrites aux Etats-Unis. Or, dès 1949, à l'initiative de Dulles, la Ford Foundation coopère avec la CIA afin de définir les objectifs de ses programmes européens. Les fondations privées américaines disposent en effet d'une latitude dont ne dispose pas le gouvernement américain, ce qui explique leur instrumentalisation par ce dernier dans le cadre de la politique de " *containment* " inaugurée par le président Truman. A partir de 1950 au moins, la Ford Foundation joue un rôle essentiel comme intermédiaire dans la distribution d'aides financières en Europe orchestrée discrètement par la CIA. Dès cette époque, la Ford Foundation et l'ACUE s'accordent pour coordonner leurs efforts en vue de promouvoir le fédéralisme en Europe²². Au début des années 1950, la fondation se montre dès lors soucieuse de développer un programme cohérent en faveur de l'Europe, en engageant d'anciens analystes de l'OSS, ainsi que d'anciens administrateurs du Plan Marshall. La Ford Foundation recrute en 1950 Paul G. Hoffman, industriel proche de Monnet, ayant assumé entre avril 1948 et septembre 1950 la fonction d'administrateur de l'ECA, organisme chargé en Europe de l'exécution du Plan Marshall. Le choix de la Ford Foundation s'explique notamment par l'approche pacifiste et universaliste qu'adopte Hoffman, son européanisme et son rôle au sein de l'ECA ayant joué un rôle secondaire dans sa nomination²³. En 1952, Hoffman décide de confier au Committee for Economic Development (CED), organisme créé en 1942 pour préparer la reconversion de l'économie de guerre américaine et très influent auprès de l'administration fédérale, la tâche de contrôler le bon usage des fonds octroyés par la Ford Foundation en Europe²⁴. La nomination d'Hoffman à la présidence de la fondation incite ce dernier à engager une série d'anciens collègues de l'ECA, qui s'illustrent par leur européisme et leur conception anticommuniste : Milton Katz, Richard Bissell, John McCloy, George Kennan, Shepard

²¹ S. Weissmann, P. Kelly, M. Hosenball, "The CIA Backs the Common Market", in P. Agee & L. Wolf (eds.), *Dirty Work : the CIA in Western Europe*, Secausus, 1978, p.202-203; T. Barnes, "The secret Cold War : The CIA and American Foreign Policy in Europe 1946-1956", *The Historical Journal*, t.25, 1982, n°3, p. 666-667; R.J. Aldrich, *European Integration : An American Intelligence Connection*, dans *Building Postwar Europe. National Decision-Makers and European Institutions 1948-1963*, Oxford-Londres-New York, A. Deighton, 1995, p.159-179; R.J. Aldrich, "The Struggle for the Mind of European Youth: The CIA and European Movement Propaganda 1948-1960", in *Cold War Propaganda in the 1950's*, Londres-New York, G.D. Rawnsley, 1999, p.184.

²² R. J. Aldrich, *OSS, CIA and European Unity*, loc.cit., p.209.

²³ F.X. Sutton, "The Ford Foundation and Europe. Ambitions and Ambivalences", in *The Ford Foundation and Europe (1950's - 1970's). Cross-fertilization of Learning in Social Science and Management*, Bruxelles, G. Gemelli, 1999, p.23.

²⁴ A.-M. Dutrieue, « Le CEPES, un mouvement patronal européen ? 1952-1967, dans L'Europe du patronat, de la guerre froide aux années soixante », in Michel Dumoulin, René Girault & G. Trausch (eds.), Berne, 1993, p.216-219.

Stone. M. Katz, ancien officier de l'OSS et conseiller de l'ECA à Paris, devenu directeur de la fondation, se voit chargé en 1951 des questions européennes. Katz conçoit sa mission comme l'analyse des objectifs essentiels de la politique étrangère poursuivie par le gouvernement américain et sa traduction sous la forme de subventions privées destinées à favoriser ces objectifs. La Ford Foundation, de même d'ailleurs que la Rockefeller Foundation, prennent soin de consulter préalablement le State Department à propos de l'opportunité de leurs projets internationaux²⁵. En 1953, l'ancien Haut commissaire américain en Allemagne, John McCloy et son collaborateur, Stone, rejoignent la Ford Foundation. Lorsqu'en 1955, Henry Ford II décide de demander sa démission à Hoffman, McCloy devient le président de la Ford Foundation. McCloy est une personnalité importante de l'establishment américain de l'après-guerre, qui entretient des liens étroits avec le monde bancaire et le milieu politique (Henry Stimson, Dean Acheson, le président Eisenhower,...)²⁶. Or, depuis 1951, le Haut commissariat américain en Allemagne dirigé par McCloy avait coopéré étroitement avec la CIA et, bien entendu, le *State Department*, en vue de fournir des financements aux organisations allemandes démocratiques par l'intermédiaire de "covert operations" transitant par des institutions privées, de manière à ne pas compromettre ouvertement le Haut commissariat²⁷. Dans ce contexte, en étroite collaboration avec J. Retinger du Mouvement européen²⁸, McCloy et Stone ont joué un rôle essentiel dans l'organisation du financement de la Campagne européenne de la Jeunesse, lancée en 1951 par le Mouvement Européen, destinée à sensibiliser les jeunes européens à l'idée européenne tout en contrant l'initiative prise par les Soviétiques de convoquer un Congrès de la Jeunesse à Berlin²⁹ en 1951. Il est démontré que la CIA, principalement par l'intermédiaire de l'ACUE, est à l'origine de l'essentiel du financement des campagnes européennes de la jeunesse successives organisées³⁰ entre 1951 et 1959. Cette aide fut d'autant plus aisément octroyée par la CIA que Cord Meyer, qui succède à Braden à la tête de la division IOD en 1954, est un ancien militant du fédéralisme mondialiste et un fervent pro-européen³¹. En 1951, les pressions du State Department, du Defense Department, et de la CIA, ainsi que de ses propres experts sur la Ford Foundation deviennent très fortes afin d'obtenir son implication totale dans la couverture des financements gouvernementaux occultes. Et tout au long des années 1950, la Ford Foundation continue à être courtisée pour servir d'écran aux actions politiques spéciales. En 1951-1952, cette transformation de la Ford Foundation en une arme de la politique étrangère américaine sous la présidence de P. Hoffman ne s'est pas réalisée de manière parfaitement consensuelle, certains membres du conseil d'administration de la fondation se montrant désenchantés par cet interventionnisme officiel au sein d'un organisme privé à vocation philanthropique. Hoffman gère la fondation comme un gouvernement privé, ce qui n'est pas apprécié par tous les administrateurs.

²⁵ Interview de M. Katz in S. Pisani, *The CIA and the Marshall Plan*, Edinburgh, 1991, p.47.

²⁶ F.X. Sutton, *The Ford Foundation and Europe. Ambitions and Ambivalences*, loc.cit., p.25.; T.A. Schwartz, *America's Germany: John J. McCloy and the Federal Republic of Germany*, Harvard, 1991.

²⁷ S. Pisani, op.cit., p.50.

²⁸ Par ailleurs, J. Retinger avait persuadé Shepard Stone, à l'époque où il était attaché à la Haute Commission américaine pour l'Allemagne, de financer le Mouvement européen à l'aide des fonds de contrepartie du Plan Marshall. *Dirty Work : the CIA in Western Europe*, Op.cit., p.194.

²⁹ Sur les activités de ce mouvement, lire notamment : « Le témoignage de M. Jean Moreau sur la 'Campagne européenne de la Jeunesse', 1950-1958 », *Lettre d'information des historiens de l'Europe contemporaine*, vol.2, n°3-4, décembre 1987, p.111-120; M. Lippens, *La Campagne européenne de la jeunesse de 1951 à 1958*, in Michel Dumoulin (ed.), *La Belgique et les débuts de la construction européenne. De la guerre aux traités de Rome*, Louvain-La-Neuve, 1987, p.51-57; J.-M. Palayret, « Eduquer les jeunes à l'action. La Campagne européenne de la jeunesse 1951-1958 », *Journal of European Integration History*, vol. 1, 1995, n°2, p. 50. J. Kotek, « Le KGB et les jeunes : la grande manipulation », *L'Histoire*, n°194, décembre 1995, p.84.

³⁰ S. Weissmann, P. Kelly, M. Hosenball, *The CIA Backs the Common Market*, loc.cit., p.203; R.J. Aldrich, *The Struggle for the Mind of European Youth : the CIA and European Movement Propaganda 1948-1960*, loc.cit., p.187-188; T. Barnes, "The secret Cold War : The CIA and American Foreign Policy in Europe 1946-1956", *The Historical Journal*, t. 25, 1982, n°3, p. 666.

³¹ C. Meyer, *Facing Reality. From World Federalism to the CIA*, New York, 1982.

Mais cette convergence d'intérêts apparaît inévitable, dans la mesure où la Ford Foundation prenait soin de s'associer des personnalités proches des cercles gouvernementaux, telles que Katz, Hoffman, puis McCloy et Stone. Richard M. Bissell, qui avait rejoint en 1951 la Ford Foundation, en est un exemple flagrant : à la demande de la nouvelle administration Eisenhower, en 1953, il quitte la fondation pour être nommé à la CIA³² en février 1954.

Créé en 1950 à l'initiative du Mouvement européen, le Collège d'Europe à Bruges accueille des étudiants provenant de l'ensemble de l'Europe afin de recevoir un enseignement universitaire de haut niveau, respectant l'esprit européen. A ses débuts, le Collège reçoit pour son fonctionnement des subventions publiques provenant des gouvernements belge, luxembourgeois, néerlandais, allemand et français ainsi que de la CECA. L'ACUE, qui crée en son sein une section culturelle en 1950, s'enthousiasme pour les activités du Collège, et l'aide à trouver des financements américains. A partir de 1951, l'ACUE sélectionne des étudiants américains et leur octroie des bourses pour assister aux enseignements du Collège. En 1954, le Collège d'Europe introduit une demande d'aide financière auprès de la Ford Foundation, destinée à l'achat de livres pour sa bibliothèque. L'ACUE finance en 1955 un voyage d'Hendrik Brugmans, Recteur du Collège et fédéraliste européen convaincu, afin de donner des conférences aux Etats-Unis et amener les fondations américaines à s'intéresser à la cause européenne et au financement du Collège. Malheureusement, l'échec de la Communauté européenne de défense, ayant refroidi les ardeurs européens des milieux d'affaires et des milieux politiques américains, est directement la cause du retard de la décision de la Ford Foundation, comme l'explique ouvertement son directeur Stone. C'est d'ailleurs à cette époque que le conseil d'administration de la multinationale Ford décide la fermeture de l'usine d'assemblage située en France. Un don de 11,500 \$, moindre qu'espéré, est octroyé par la Ford Foundation en août 1955, qui se refuse cependant à envisager une aide récurrente. En 1957, la fondation accepte de financer une conférence atlantique tenue à Bruges, ainsi que le Centre Européen de la Culture de Genève, animé par l'écrivain D. De Rougemont, bénéficiaire de l'aide de l'ACUE depuis sa fondation en 1950 par le Mouvement européen³³.

Appuyé moralement et financièrement par la Ford Foundation et le CED lors de sa fondation en 1952, le Comité européen pour le Progrès économique et sociale (CEPES) rassemble des personnalités patronales de tendance libérale et conservatrice en vue de promouvoir une nouvelle structure économique et sociale en Europe moins dirigiste et plus conforme aux conceptions patronales. Le siège de Fiat à Milan accueille le secrétariat de la section italienne du CEPES. En effet, V. Valletta et G. Agnelli, présidents successifs de la Fiat, soutiennent les activités du CEPES en Italie, parce qu'ils partagent ses conceptions anti-syndicale, anti-communiste et libérale. Par ailleurs, Fiat, après avoir adopté dès l'entre-deux-guerres l'organisation industrielle fordiste, a bénéficié d'une part non négligeable de l'aide Marshall destinée à l'Italie. En France, François Lehideux, apparenté à la famille Renault, président de la filiale française de Ford entre 1949 et 1953, préside le comité français du CEPES³⁴. Or Lehideux s'était compromis avec le régime de Vichy pendant la Seconde Guerre mondiale, en devenant ministre de la Production industrielle en juillet 1941. Directeur du Comité d'organisation de l'automobile du régime de Vichy, il avait étudié avec des experts allemands un projet de production automobile franco-germano-italien, favorisant notamment

³² S. Pisani, op.cit., p.48-52; F.X. Sutton, loc.cit., p.28-29; J. Ranelagh, *The Agency. The Rise and Decline of the CIA*, New York, 1986, p.162.

³³ C. Vermeulen, *Le Collège d'Europe à l'ère des pionniers (1950-1960)*, Bruxelles-Berne, 2000, p.64-65, 68, 134, 164; R. J. Aldrich, *OSS, CIA and European Unity*, loc.cit., p.205; R.J. Aldrich, *European Integration : An American Intelligence Connection*, loc.cit. p.172; R.J. Aldrich, *The Struggle for the Mind of European Youth: the CIA and European Movement Propaganda 1948-1960*, loc.cit., p.185-186, 191-192.

³⁴ Sur les activités, par ailleurs désastreuses, de F. Lehideux au sein de Ford of France, lire : M. Wilkins & F.E. Hill, op.cit., p.393-395.

la standardisation³⁵. Lehideux entretient d'autre part des liens étroits d'amitié et d'affaires avec Henry Ford³⁶. D'autres personnalités pétainistes rejoignent la section française du CEPES, tandis que sa section allemande est composée principalement de personnalités anti-hitlériennes... Le CEPES se montre favorable au rétablissement du libre-échange et du libéralisme en Europe, ainsi qu'à l'établissement d'une intégration monétaire européenne. Ses rapports critiquent, en 1953, le caractère dirigiste du Plan Schuman et suggèrent, en 1961, le renforcement de la communauté atlantique, notamment au moyen d'une coopération économique accrue. Le CEPES promeut également la libération du commerce mondial à l'égard des obstacles non-tarifaires, dans le cadre du GATT. Les causes défendues par le CEPES se révèlent conformes aux objectifs industriels de Ford en Europe, ce qui rend compréhensible le soutien obtenu de la part de la Ford Foundation.

La Ligue européenne de coopération économique (LECE) avait obtenu le soutien financier de l'ACUE dès 1950, dans le cadre d'une étude sur les voies à suivre pour assurer l'unité européenne³⁷. Au cours des années 1950, en vue d'assurer une coordination de leurs études respectives, le CEPES coopère avec la LECE, basée à Bruxelles et animée par le Baron René Boël. Ce dernier cherche lui aussi, en 1952, à intéresser la Ford Foundation aux activités de la LECE, organisme promouvant l'idée européenne et le libre-échange, pour obtenir au moins son appui moral. La LECE tente même en 1953 de fusionner avec le CEPES, sans succès. La LECE et le CEPES se concerteront, cependant, de manière à éviter les doubles emplois dans leurs travaux respectifs³⁸. La Ford Foundation privilégie le CEPES au détriment de la LECE, peut-être parce que cette dernière n'est pas une organisation strictement patronale en associant à ses travaux des syndicalistes et des experts ne défendant pas nécessairement des thèses libérales. Ce cas de figure démontre qu'il existait à l'époque une réelle concurrence entre les divers mouvements pro-européens dans la recherche de soutien financier américain, tandis que la Ford Foundation conservait une vraie liberté de choix³⁹.

En 1953, le président Eisenhower nomme Allen Dulles, en tant que directeur de la CIA. Les Républicains étant au pouvoir, l'ACUE renforce encore ses liens avec les instances gouvernementales américaines. En 1954, Dulles est confronté à l'échec de la Communauté Européenne de Défense. Considérant que ce recul de la construction européenne s'explique notamment par un interventionnisme américain trop visible, le *State Department* et la CIA décident d'employer désormais des méthodes de soutien plus indirectes. C'est dans ce contexte que l'ACUE se montre intéressée par l'initiative de Jean Monnet de créer un Comité d'action pour les Etats-Unis d'Europe. La Ford Foundation octroie également à Jean Monnet une subvention destinée à couvrir les frais de secrétariat de son Comité⁴⁰. La fondation, en concertation avec la CIA, soutient également le groupe Bilderberg, fondé par J. Retinger et le prince Bernhard des Pays-Bas en 1952, afin d'organiser des rencontres euro-atlantiques entre décideurs américains et européens. Le groupe Bilderberg rejoint d'ailleurs parfaitement les objectifs de l'ACUE qui, à la fin des années 1950, se préoccupe plus du maintien de la solidarité atlantique que de la promotion de l'idée européenne. A la suite de la mise en vigueur du Marché commun, l'ACUE met fin à ses activités en 1960, considérant que la levée de fonds est désormais plus facile en Europe même, grâce à l'achèvement de la reconstruction

³⁵ Robert Paxton, *La France de Vichy 1940-1944*, Paris, Seuil, 1973, p. 212.

³⁶ J.-L. Loubet, op.cit., p.188.

³⁷ R. J. Aldrich, *OSS, CIA and European Unity*, loc.cit., p.204.

³⁸ A.-M. Dutrieue, loc.cit., p.217-218, 223-224; Michel Dumoulin & A.-M. Dutrieue, *La Ligue Européenne de Coopération Economique (1946-1981). Un groupe d'étude et de pression dans la construction européenne*, Berne-Berlin-New York, 1993, p.61-64.

³⁹ Michel Dumoulin, *La Ligue européenne de coopération économique ou la méthode des petits pas*, dans dans *L'altra via per l'Europa. Forze sociali e organizzazione degli interessi nell'integrazione Europea (1947-1957)*, Rome, A. Ciampani, 1995, p.231-232.

⁴⁰ R.J. Aldrich, *European Integration : An American Intelligence Connection*, loc.cit. p.172; R. J. Aldrich, *OSS, CIA and European Unity*, loc.cit., p.209.

économique. Le soutien de l'atlantisme apparaît désormais prioritaire, l'ACUE étant remplacé par l'American Committee on NATO⁴¹.

Stone, proche conseiller de McCloy, devient en 1953 le chef d'un embryonnaire " International Affairs Office " de la Ford Foundation. Le parcours professionnel de Stone permet de comprendre l'intérêt particulier qu'il accorde au sort de l'Europe. En 1929, Stone est envoyé à l'Université de Berlin, où il défend une thèse de doctorat consacrée aux relations entre la Pologne et l'Allemagne, peu avant la prise de pouvoir par les nazis. Engagé en 1933 par le journaliste Walter Lippman au sein de la rédaction du *New York Times*, Stone, chargé de suivre l'actualité de l'Allemagne nazie, devient un journaliste à succès. Les conditions de l'éducation de Stone, qui était d'origine israélite, expliquent son intérêt pour la culture européenne et les milieux intellectuels européens, ce qui influencera considérablement sa conception du rôle de la Ford Foundation en Europe. Entre 1949 et 1952, dans le cadre de leur mission à la tête du Haut commissariat en RFA, McCloy et Stone ont été immergés dans les problèmes économiques, idéologiques et de sécurité de l'Europe au début de la guerre froide. McCloy et Stone se lient d'amitié avec Monnet et appuient, en 1950, l'idée du Plan Schuman. En 1954, avec le soutien de McCloy, Stone propose au conseil d'administration de la fondation de se doter d'un programme européen récurrent, mais une partie des administrateurs s'y oppose. Au moment de la désignation de McCloy à la présidence de la Ford Foundation en 1955, la création d'un programme européen alimenté par des financements octroyés sur une base régulière n'a cependant pas encore été adopté, les conceptions d'Hoffman ayant été plus mondialistes que régionalistes. McCloy adopte une politique à l'égard de l'Europe plus attentive au maintien de la solidarité atlantique, de la stabilité et du progrès de l'Europe occidentale, en cherchant les voies de pacification de la Guerre froide⁴².

L'année 1956 représente un tournant majeur du point de vue de l'histoire de l'Europe et des programmes développés par la Ford Foundation dans cette région. Le discours de Khrouchev dénonçant, à la tribune du 20e congrès du parti communiste soviétique, les crimes de Staline, la révolution populaire hongroise, ainsi que l'échec de l'intervention franco-britannique contre la nationalisation du canal de Suez suite aux pressions américaine et soviétique, ne laissent pas indifférents la fondation. En janvier 1956, la fondation décide de vendre une partie des actions de la compagnie Ford sur le marché boursier, ce qui lui permet d'octroyer des centaines de millions de dollars de subventions à des universités et hopitaux américains. En juin, Henry Ford II se retire de la présidence du conseil d'administration de la fondation, pour être remplacé par le recteur de l'université de New York, Henry Heald. A partir de cette époque, l'influence de la multinationale Ford sur la fondation devient plus discrète. Le nouveau président autorise Stone à développer un programme européen ambitieux, destiné à renforcer les liens euro-atlantiques. Sous l'impulsion de Stone et en raison des événements de Budapest, la Ford Foundation octroie des subventions pour diffuser le discours de Khrouchev, aider à l'accueil des réfugiés hongrois, et favoriser des publications dénonçant la nature réelle du communisme. Stone s'implique avec enthousiasme dans ces initiatives, au point d'acheter avec des fonds de la fondation un bulldozer destiné à dégager la neige sur les routes à la frontière hongroise afin de faciliter le passage des réfugiés ! C'est également dans ce contexte que la Ford Foundation décide de subventionner pour la première fois le Congrès pour la liberté de la culture⁴³.

⁴¹ R. J. Aldrich, *OSS, CIA and European Unity*, loc.cit., p.209; R.J. Aldrich, *The Struggle for the Mind of European Youth : the CIA and European Movement Propaganda 1948-1960*, loc.cit., p.199.

⁴² V.R. Berghahn, "Shepard Stone and the Ford Foundation", in *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s)*, op.cit., p.69-95.

⁴³ F.X. Sutton, loc.cit., p.38-39.

Dans le cadre de sa lutte contre la propagande communiste, la CIA tente d'influer les cercles culturels et intellectuels en Europe, en finançant une variété de groupes, de conférences et de publications. Le général L. Clay, gouverneur militaire de la zone américaine en Allemagne, soutient en 1947 l'idée du journaliste Melvin Laski d'éditer un magazine culturel, *Der Monat*, destiné à diffuser les idées démocratiques et anticommunistes auprès des intellectuels allemands. Cette initiative se révèle un succès, et la Ford Foundation appuie la revue, en octroyant une subvention en 1954. En 1950, Laski devient secrétaire général du fameux Congrès pour la Liberté de la Culture, convoqué à Berlin et financé par la CIA et le syndicat américain AFL, afin de mobiliser les milieux intellectuels européens contre le communisme. Il s'agit d'une réponse au Congrès mondial des intellectuels de Wroclaw de 1948 et au Congrès mondial pour la paix de Paris de 1949, organisés par les communistes. Le Congrès lance deux revues culturelles, l'une en France, *Preuves*, l'autre en Grande-Bretagne, *Encounter* en 1953. Les responsables du Haut commissariat en RFA, McCloy et Stone ont bien entendu été mêlés en 1950 à l'organisation du premier Congrès, ce qui explique leur tentative d'intéresser la Ford Foundation au soutien du magazine *Der Monat* et au Congrès, mais sans succès cependant. Dans le contexte du rapport Khrouchev et des événements révolutionnaires de Budapest en 1956, la Ford Foundation décide de soutenir financièrement pour la première fois le Congrès. La CIA ainsi que l'AFL se retirent du financement du Congrès. A partir de 1960, la moitié du budget du Congrès provient de la Ford Foundation. La fondation contribue à réorienter le Congrès vers des conceptions moins strictement européennes, en le transformant en tribune de l'universalisme libéral américain. Sous l'impulsion de Stone et de Raymond Aron, il contribue effectivement à rapprocher la communauté des intellectuels des deux côtés de l'Atlantique⁴⁴. Cependant, le scandale du financement occulte du Congrès par la CIA éclate aux Etats-Unis en 1966-1967 à la suite d'articles parus dans le *New York Times*, bien que les services secrets n'aient plus joués de rôle dans son financement après sa reprise en main par la fondation. Le Congrès est dissous, la fondation éclaboussée, tandis que Stone se voit déchargé, en 1967, par le nouveau président de la fondation, de la direction des programmes européens. Stone tente de sauver l'esprit du Congrès en s'impliquant dans une "International Association for Cultural Freedom", projet qui échoue⁴⁵ cependant au milieu des années 1970.

Les années 1960 constituent l'âge d'or de la Ford Foundation et de ses programmes européens, grâce aux revenus inégalés de ses investissements boursiers. Sous la présidence de H. Heald, entre 1958 et 1966, le budget de la fondation passe de 84,9 millions à 362,2 millions de dollars. Le programme européen dirigé par Stone se voit doté d'un budget passant de 2 millions en 1956 à 19,7 millions de dollars⁴⁶ en 1966. Au début des années 1960, la Ford Foundation soutient le développement de la recherche nucléaire civile en subventionnant généreusement le CERN en Suisse et l'Institut Niels Bohr au Danemark au début des années 1960. Elle soutient également la recherche en sciences sociales en Europe en développant des programmes en faveur de plusieurs universités⁴⁷.

En 1965, John McCloy se retire du conseil d'administration tandis que Henry Heald quitte la présidence de la fondation. Les deux principaux soutiens de Stone et de son programme européen quittent la fondation. Heald est remplacé en 1966 par McGeorge Bundy, très proche des milieux gouvernementaux sous la présidence de Lyndon Johnson. Or, Bundy se montre très sceptique à l'égard des initiatives prises par McCloy et Stone afin de développer les programmes de la fondation en faveur de l'unité européenne et de l'atlantisme. En 1967, à la suite du scandale causé par les

⁴⁴ Raymond Aron, *Mémoires*, Paris, 1983, pp. 237-241.

⁴⁵ *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s)*, op.cit., p.31-32, p.137-164; R. Fletcher, "How CIA Money Took the Teeth Out of British Socialism", in *Dirty Work: the CIA in Western Europe*, op.cit., p.198-200; T. Barnes, op.cit., p.667.

⁴⁶ F.X. Sutton, loc.cit., p.39-40.

⁴⁷ F.X. Sutton, loc.cit., p.35-36, 44-45.

révélations concernant le financement occulte du Congrès pour la Liberté de la Culture, Stone se voit déchargé de ses compétences européennes, désormais transférées au sein d'une nouvelle "*International Division*" ne se préoccupant plus de la promotion de l'Europe, en tant qu'entité géographique et politique, ou de la solidarité atlantique. De plus, la fondation estime que l'Europe n'a plus autant besoin qu'autrefois de la philanthropie américaine. Robert McNamara rejoint le conseil d'administration de la fondation, et estime en 1968 que l'effort doit désormais se focaliser sur l'amélioration des connaissances managériales, domaine dans lequel l'Europe accuse un retard par rapport aux Etats-Unis. Les subventions, en faveur des instituts européens de management, des sciences sociales, des études américaines, de la biologie sont augmentées. Cependant, au début des années 1970, la fondation se voit obligée de réduire ses dépenses en raison de la crise, tandis que la chute du dollar entraîne une diminution de la valeur réelle des bourses et des subventions. A cette époque, la fondation sort définitivement de la Guerre froide, en acceptant de financer des programmes éducatifs également en Europe de l'Est et en URSS⁴⁸.

La Ford Foundation joue, au cours de la période comprise entre 1950 et 1970, un rôle considérable et fascinant en Europe par le soutien qu'elle accorde à un nombre impressionnant de mouvements et d'institutions favorisant la diffusion de l'idée européenne, l'atlantisme et le modèle libéral au sein des milieux politique, économique, intellectuel et scientifique. Cependant, il faut souligner que la fondation n'a pas dirigé, durant ces décennies cruciales de la guerre froide, l'essentiel de ses subventions vers l'Europe. Les deux tiers des aides sont destinées, depuis la présidence d'Hoffman, à l'Asie, au Moyen Orient et à l'Afrique. Même à l'époque de la Guerre froide, la fondation a toujours privilégié les régions sous-développées par rapport à l'Europe⁴⁹. Contrairement à beaucoup d'autres fondations américaines, qui concentrent leurs moyens aux Etats-Unis, la Ford Foundation, notablement sous l'impulsion de P. Hoffman, confère à ses programmes une ambition mondiale depuis l'immédiate après-guerre. La conception universaliste et libérale de la Ford Foundation rejoint parfaitement la stratégie développée parallèlement par la compagnie Ford dans le secteur automobile.

Conclusion

Les années 1930 jusqu'au milieu des années 60 sont marquées par la montée et la perpétuation des barrières protectionnistes établies par les Etats en Europe, conjuguées, surtout dans le prolongement des années de guerre, par un dirigisme et un interventionnisme des Etats, y compris dans le secteur automobile. Cette période est marquée par la délocalisation des usines au sein des différents marchés nationaux cloisonnés, afin de contourner le protectionnisme généralisé. Le modèle universaliste fordien se voit abandonné provisoirement, au profit de la différenciation des produits et des fabrications sur une base nationale selon un modèle multidomestique. Ce qui apparaît contradictoire avec l'impératif de standardisation caractéristique de la production de masse fordiste. La Seconde Guerre mondiale renforce le compartimentage géographique de la firme, par son inscription dans les programmes dirigistes établis par les Etats belligérants. La période d'après-guerre se révèle la plus compartimentée du point de vue de l'organisation spatiale, les deux grandes filiales, britannique et allemande, fonctionnant de façon indépendante du point de vue de la conception des produits et de la fabrication. L'expansion d'après-guerre repose sur cette bipolarisation de l'appareil industriel de la firme, entre la Grande-Bretagne et l'Allemagne, les filiales dans ces deux pays développant indépendamment l'une de l'autre leurs gammes de produits et leurs politiques industrielles. La configuration de Ford en Europe devient multidomestique. La firme multinationale bénéficie d'une limitation du risque grâce à la répartition géographique des usines sur un grand nombre de marchés. Mais elle n'exploite guère les avantages d'économies d'échelle dans son processus de production.

⁴⁸ F.X. Sutton, op.cit., p.49-56.

⁴⁹ F.X. Sutton, op. cit., p.57-58.

Le milieu des années 1960 jusqu'au début des années 1990, marquées par l'approfondissement de l'intégration européenne au sein du Marché Commun puis du Marché Unique, incite Ford à réformer sa structure organisationnelle sur une base continentale européenne. La création de la CEE et de l'AELE ne produisent pas instantanément leurs effets libre-échangistes, la suppression totale des droits de douane au sein du Marché Commun n'étant effective qu'en 1968. Ford Europe, instance de coordination fondée en 1967 dans ce contexte de libération des échanges intra-européens, a pour mission de coordonner les filiales européennes sur base d'une unification de la gamme des véhicules et d'une mise en commun des moyens industriels. Ford reconnaît ainsi l'Europe en tant que zone économique homogène, dont la dimension pertinente justifie la promotion de l'intégration du système productif à l'échelle du continent. Ce tournant démontre que les modifications de l'environnement lié à la construction européenne ont une influence déterminante, dans la révision de la stratégie de Ford. La firme se dote d'une identité européenne, en unifiant progressivement sa gamme de produits, objectif qui est atteint en 1982 grâce au lancement de la *Sierra*. Ses implantations sont regroupées au sein d'un réseau interdépendant favorisant la spécialisation des sites et la dispersion géographique. Par contre, les échanges intra-firmes de l'ensemble européen avec le reste du monde restent limités. Grâce à des aides publiques importantes, la décentralisation des unités de production vers des régions disposant d'une importante main-d'oeuvre, d'infrastructure de transport de qualité, situées à proximité relative des marchés de la firme, est caractéristique des années 1960 : Halewood en Grande-Bretagne, Genk en Belgique et Saarlouis en Allemagne. A partir du milieu des années 1970, Ford contourne la crise sociale au sein de ses établissements en Grande-Bretagne en décidant un redéploiement spatial de ses activités au profit de l'Allemagne, de la France et de l'Espagne où elle implante de nouvelles usines. Cette relocalisation au Sud de l'Europe permet de pénétrer les nouveaux marchés en croissance de la péninsule ibérique. Ces pays offrent en outre une main-d'oeuvre plus disciplinée que celle des îles britanniques et moins onéreuse qu'en RFA. Le désengagement relatif au détriment de la Grande-Bretagne constitue un fait marquant de la construction de l'intégration industrielle européenne de Ford au cours des années 1970. Cependant une délocalisation ne fut pas envisagée par Ford, en raison du poids dominant du Royaume-Uni dans ses parts de marché en Europe. Le processus d'intégration européenne chez Ford s'accompagne donc de redéploiements importants des localisations d'usines⁵⁰.

Enfin, bien que la tendance ait été amorcée dès les années 1960, la fin des années 1980 et les années 1990 sont marquées par la globalisation des marchés, permettant à Ford de renouer avec sa tradition universaliste, transcontinentale. Cette période coïncide également avec une remise en question des principes du fordisme, à la suite de la crise pétrolière et de l'émergence d'une vive concurrence japonaise puis coréenne. La prise de participation de Ford dans le capital de Mazda, en 1979, permet le développement d'une collaboration technique étroite entre les deux firmes. Grâce à son partenaire, Ford accède aux techniques de gestion et de production nippones, avant de les adapter dans ses usines en Europe et aux Etats-Unis. Au cours des années 1980, l'intégration européenne de Ford atteint sa maturité : les échanges croisés entre les différentes filiales connaissent un fort développement à l'échelle du continent européen. Le renforcement de l'intégration régionale facilite la coordination de ses principales activités selon une perspective globale. Ford cherche à valoriser les avantages de ses localisations géographiques et à maximaliser les économies d'échelle en organisant une division internationale de son processus productif. De transnationale, la stratégie globale de Ford, symbolisée par la sortie de la *Mondeo* en 1993, devient transrégionale. Depuis les années 1980, la filiale allemande, grâce à la supériorité de ses méthodes industrielles, occupe manifestement une place privilégiée dans la mondialisation : les sites allemands et belges sont au centre de l'espace européen de Ford, tandis que les usines britanniques, ibériques et françaises se situent à la périphérie

⁵⁰ M.-C. Belis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, « Ford : une stratégie trans-régionale », in *Réalités industrielles*, octobre 1991, p.13.

du système productif⁵¹. Sous la contrainte de la globalisation, la firme adopte progressivement une structure organisationnelle de firme-réseau en multipliant, au cours des années 1980, les alliances et les coopérations. Cette nouvelle stratégie, qui comporte également une croissance externe par le rachat de concurrents dans le haut de gamme, constitue une rupture avec le passé pour une firme qui a cultivé longtemps une identité forte. La diversité des formes de coopération interfirmes s'est fortement diversifiée, afin de partager les risques et mettre en commun les ressources. Ces coopérations permettent de satisfaire les marchés de spécialités, les niches dont bénéficient le savoir-faire des partenaires de Ford. Cependant la globalisation atteint ses limites par l'absence d'homogénéisation totale de la demande au niveau mondial, ce qui nécessite de la part de la firme un compromis entre la satisfaction des souhaits exprimés par les différents marchés et sa stratégie d'internationaliser la production de masse⁵².

Par ailleurs, Ford a soutenu dès l'origine divers mouvements d'idée en faveur de l'Europe unie, à condition qu'ils adoptent une vision conforme à l'idéologie de la firme, libre-échangiste, anticommuniste et conservatrice. Par l'intermédiaire de la Ford Foundation, les dirigeants de la firme soutiennent financièrement entre autres le Collège d'Europe à Bruges, le Mouvement européen, le CEPES et le groupe euro-atlantique dit "de Bilderberg", le Congrès pour la Liberté de la Culture. Par ailleurs, les historiens spécialisés dans l'étude des "*covert operations*" ont souvent souligné le rôle de couverture joué par la Ford Foundation dans des opérations de soutiens financiers commanditées par la CIA. Même si l'ACUE et la Ford Foundation ne sont pas les seuls canaux par lesquels transitent des financements en faveur des "*covert operations*" de la CIA, ces deux organismes ont joué un rôle considérable dans le soutien à plusieurs mouvements et manifestations pro-européennes prestigieuses de l'après-guerre.

⁵¹ G. Bordenave, *Les réseaux européens de Ford*, loc.cit., p.128

⁵² M.-C. Belis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, *Réseaux et stratégie transrégionale*, op.cit., p.1-2; M.-C. Belis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, « Global strategies in the automobile industry », in *Mondialisation ou régionalisation ? Globalization of regionalization ?*, Evry, 1997, p.106; M. Freyssenet, « Intersecting Trajectories and Model Changes », in *One best way ?*, op.cit., p.42; Y. Lung, *Stratégie industrielle et structuration de l'espace d'une firme multinationale*, loc.cit., p.37.