

# La LETTRE du GERPISA

Réseau International  
International Network

N° 128  
Janvier 1999

2001 : Ford brings it back.

## Editorial

*Michel Freyssenet*

### LE JAPON VA MAL, TOYOTA ET HONDA VONT BIEN

Les thuriféraires de la "lean production" sont devenus plus discrets, depuis que l'actualité apporte chaque jour des nouvelles toujours plus préoccupantes sur la santé de l'économie japonaise. Sous les pressions discrètes de la communauté internationale craignant la contagion, le gouvernement japonais s'est résolu, après des années d'atermoiements, à éponger les créances douteuses considérables des banques locales, notamment en nationalisant certaines, bravant ainsi l'opinion publique et son électorat qui jusqu'à présent s'opposaient à payer pour des banquiers irresponsables.

Ainsi donc tout n'allait pas pour le mieux au pays du soleil levant, malgré un "modèle japonais" qu'il était impératif d'imiter pour survivre au siècle prochain. Quand nous disions au GERPISA dès 1994, et dans cette Lettre même, qu'il n'y avait pas de modèle japonais, mais au moins deux modèles industriels, le modèle toyotien et le modèle hondien, complètement différents, que les autres constructeurs nippons n'avaient pas réussi à construire une configuration socio-productive cohérente leur assurant une profitabilité durable, que Toyota avait connu une crise du travail l'obligeant à changer de modèle à défaut de stratégie de profit, qu'enfin il n'existait pas, et qu'il n'a jamais existé, de modèle industriel universel permettant de surmonter toutes les incertitudes du marché et du travail auxquelles les firmes ont à faire face, il nous était opposé l'évidence de la croissance des ventes d'automobiles japonaises et des résultats financiers de leurs fabricants.

Une fois de plus l'air du temps, l'opinion commune, les corrélations transformées en causalité, les prolongations de tendances, les discours et les rationalisations ex post prises pour la réalité, la fascination du "one best way" ont tenu lieu de pensée, dispensant d'effectuer un travail analytique patient sur la base d'informations de terrain pour comprendre la diversité des situations et des actions. En procédant ainsi, il est toujours possible de faire ponctuellement des succès de librairie et de conférence, mais il est fréquent aussi de fourvoyer le débat public et scientifique pour plusieurs années.

### JAPAN IS IN A CRISIS, TOYOTA AND HONDA ARE DOING FINE

Advocates of "lean production" have become less boisterous ever since current events have reported daily on the "bad health" of the Japanese economy. Under discrete pressure from the international community fearing contagious effects, the Japanese government, after years of hesitation, has resolved to pay off the huge debts of local banks, notably by nationalizing a certain number of them, thus going against public opinion and the electorate who do not want to pay for irresponsible banks.

Hence, all is not well in the land of the Rising Sun, despite the "Japanese model" that everyone seemed eager to imitate in order to survive the upcoming century. Already in 1994, we at GERPISA declared that there was no such thing as one Japanese model, but at least two completely different industrial models (Toyota and Honda), that other Japanese constructors had not succeeded in constructing a coherent socio-productive model which would have guaranteed them longlasting profitability, that Toyota had undergone a labour crisis which forced it to change models instead of profit strategy, and finally, that a universal industrial model did not exist, and never had, which would allow a firm to overcome all the incertitudes of the market and labour. The opposing viewpoint often invited us then to observe the obvious growth in Japanese automobile sales and the positive financial results of the manufacturers.

Once again, prevailing discourse, commonly-shared opinions, correlations transformed into causalities, duration of trends, ex post rationalizations taken for reality, fascination with the "one best way" all synthesized into a unique version, which rejected a patient authentic analytic approach on the basis of field studies in order to comprehend diverse situations and actions. Indeed, it is always possible to enjoy brief success at the bookstore or in the conference room, but this also makes it possible to misconstrue both the public and scientific debate for many years.

Les laudateurs d'hier ne sont pas, bien sûr, les moins critiques d'aujourd'hui. Ils ne sont pas non plus les derniers à donner maintenant des leçons aux japonais, comme ils en donnaient, il y a encore peu, aux constructeurs européens et américains. Tant au niveau macro-économique et social qu'au niveau des entreprises, les meilleures solutions seraient aujourd'hui anglo-saxonnes. Diable ! A quand le prochain démenti ?

Le Japon va mal, voire très mal. Des entreprises licencient, d'autres font faillite. Les japonais sont pessimistes quant à l'avenir, et accroissent leur épargne de précaution au lieu de consommer, accentuant la spirale récessive. Nissan, Mazda, Mitsubishi, Suzuki... font des pertes. Nissan, qui en est à son sixième exercice déficitaire, record qui était plutôt le fait de l'Europe ou des Etats-Unis, semble même rechercher une alliance avec un autre constructeur japonais ou étranger, pour sortir de l'impasse dans lequel il est. En revanche Toyota et Honda vont bien. N'enterrons pas trop vite tous les constructeurs japonais !

Toyota a eu deux problèmes à résoudre au tournant des années quatre vingt-dix : une crise du travail latente qui a éclaté avec l'allongement des heures supplémentaires pendant la "bulle spéculative", une offre automobile inadaptée aux transformations des marchés sur lesquels il est présent. Le premier problème concernait son "compromis de gouvernement de l'entreprise", le second sa "stratégie de profit". Il a su reconstruire rapidement un nouveau compromis avec ses salariés autour de moyens plus acceptables pour mettre en œuvre sa stratégie de "réduction permanente des coûts à volume constant". Il est allé puiser dans les expériences européennes de réforme du travail des années soixante-dix des idées pour "humaniser" le travail dans ses ateliers, alors que les constructeurs européens et américains ne pensaient qu'à tendre le flux, réduire les temps de cycle et indexer le salaire sur les performances individuelles. Etonnant chassé-croisé à ranger dans la longue liste des ruses de l'histoire.

En ce qui concerne l'offre automobile, Toyota a su aussi copier rapidement les modèles de voiture innovants que d'autres constructeurs avaient pris le risque de lancer et qui avaient révélé de nouveaux segments du marché (véhicules récréatifs, minivans, etc.). Dans le même esprit, il a pris le contrôle de Daihatsu, pour être plus présent sur le segment des petites voitures. En cela, il n'a fait que se conformer à sa stratégie consistant à réduire tous les coûts et donc à éviter les risques qui peuvent l'être. Mais il ne s'est pas contenté de copier. Il a pris aussi l'initiative de lancer commercialement un modèle hybride, la Prius. Est-ce un coup publicitaire, que Toyota pouvait se permettre compte tenu de ses réserves financières ? De fait, il a été surpris par le succès et ne peut répondre à la demande. Il découvre que la stratégie des véhicules innovants implique une capacité de reconverter rapidement les lignes de production et les ouvriers à la fabrication des modèles qui rencontrent le succès. Mais il annonce aussi d'autres modèles innovants. Changerait-il alors de stratégie de profit, privilégiant l'innovation et la flexibilité au détriment de la réduction continue des coûts à volume constant, ou bien tenterait-il de les rendre compatibles, ce que personne n'a su faire jusqu'à présent ? Nous aurons à suivre attentivement la trajectoire de Toyota, car il se pourrait que naisse sous nos yeux une stratégie de profit nouvelle, phénomène encore plus rare que l'émergence d'un nouveau modèle industriel.

Naturally, yesterday's flatterers are among the most virulently critical today. They are even the ones who are now "preaching" to the Japanese, as they did in the recent past to European and American constructors. Be it on the macro-economic, social, or firm level, the best solutions today, according to them, can be found in Anglo-American firms. Well, what do you know ! When will the next turnabout come ?

Japan is doing poorly, very poorly. Firms are firing, others are going under. The Japanese are very pessimistic about the future and are increasing their savings instead of consuming, which accentuates the recessive spiral. Nissan, Mazda, Mitsubishi, Suzuki are losing money. Nissan, in the throes of its sixth year in deficit (a record which essentially afflicts Europe or the United States), seems to even be seeking out an alliance with another Japanese or foreign constructor to get out of the dead end it is in. On the other hand, Toyota and Honda are doing well, so let's not come to rapid conclusions about Japanese constructors !

Toyota had two problems to solve at the turn of the 1990s : a latent labour crisis which then exploded with the stretching out of overtime hours during the "speculative frenzy", and an automobile supply which was not adapted to transformations in the markets it partook in. The first problem concerned its "firm governing compromise", and the second its "profit strategy". It was able to rapidly redesign a new compromise with its workers based on more acceptable means in order to implement its "permanent reduction of costs at constant volume" strategy. It then took inspiration from European labour reform experiences of the 1970s in order to "humanize" work in its plants, whereas European and American constructors were now only thinking of implementing "just-in-time" methods, reducing cycle durations, and indexing salaries based on individual performance. A curious exchange indeed, one that should be added onto the long list of history's paradoxes.

Insofar as automobile supply is concerned, Toyota also rapidly copied the models of innovative cars that other constructors had taken the risk of launching, thus revealing new market segments (recreational vehicles, mini vans, etc.). In the same vein, it took control of Daihatsu in order to be more present in the small automobile segment. As such, it simply conformed to its strategy which consisted in reducing costs and thereby avoiding risks that could emerge. However Toyota did not only content itself with copying. It also took the initiative of commercially launching a hybrid model, the Prius. Was this just a publicity stunt that Toyota could afford thanks to its financial status ? In fact, Toyota was surprised at the success of Prius, and can not satisfy demand. It is discovering that the strategy of innovative vehicles requires a capacity to rapidly reconvert production lines and workers so that they may manufacture these new successful models. It is also announcing other innovative models. Will it then change profit, strategies, privileging innovation and flexibility to the detriment of a continued reduction in costs at constant volume, or will it attempt to render them compatible, something no one has succeeded doing yet. It will be important to closely follow Toyota's trajectory since a new profit strategy might just be in the process of being born, this constituting an even rarer phenomenon than the emergence of a new industrial model.

Honda prospère aussi. Pourtant, comme Toyota, il a été mis en difficulté au début des années quatre vingt-dix. Poursuivant une stratégie de profit d' "innovation et de flexibilité", il a cru durant la "bulle spéculative" que les demandes émergentes étaient celles des "yuppies" et qu'elles correspondaient à des véhicules de style sportif de luxe. Honda a alors complètement manqué le nouveau créneau des véhicules récréatifs. L'innovation n'est pas toujours gagnante, et c'est pourquoi elle doit être associée à la flexibilité (reconversion, faible intégration, point mort très bas), d'où le nom de stratégie "innovation et flexibilité". Tel a été le cas de Honda. Sa flexibilité lui a permis de supporter son erreur et de rattraper son retard en commercialisant des véhicules récréatifs, qui sont maintenant parmi les leaders de leurs catégories. Mais Honda ne peut se contenter d'être réactif, il se doit de redevenir innovant, en lançant de nouveaux concepts de voiture correspondant aux attentes des couches sociales qui émergent de rapports salariaux plus concurrentiels (labor relations more competitive).

La pertinence de leur stratégie de profit, leur capacité à changer de "compromis de gouvernement de l'entreprise" ne mettent toutefois pas Toyota et Honda à l'abri de la crise économique au Japon, si celle-ci devait empirer. Les performances internes sont de peu de poids face à des variations brutales de parité de monnaies et à l'effondrement de la demande. C'est une des raisons pour lesquelles, ils poursuivent leur extension en Amérique du Nord et en Europe.

Honda is also doing very well. However, like Toyota, it had experienced difficulty at the beginning of the 1990s. Adopting an "innovation and flexibility" profit strategy, it was under the impression during the "speculative frenzy" that emerging demands were those of "yuppies" and that they corresponded to luxury sports car vehicles. As a result, Honda almost missed out on the new recreative vehicle market. Being innovative does not necessarily guarantee success. That is why it must be accompanied by flexibility (reconversion, low-level integration, low break-even point), hence the term "innovation and flexibility" strategy. This was Honda's case. Its flexibility allowed it to overcome its error and make up for lost time by eventually commercializing recreative vehicles that are now among the leaders in their category. However, Honda can not simply act in reaction to events, it must also rediscover innovation by launching new automobile concepts which correspond to the expectations of social categories which are emerging from more competitive labour relations.

The pertinence of the profit strategy, and their capacity to change "firm governing compromises" do not, however, protect Toyota and Honda from the Japanese economic crisis, especially if it were to persist and become worse. Internal performance means little when faced with brutal variations in monetary rates and the collapse of demand. This clearly explains why they are pursuing their development in North America and Europe.

## Questions de recherche - Research questions

*Nicolas Hatzfeld*

### DES EVOLUTIONS DANS LE MODELE DE GESTION DE TOYOTA ?

Quels changements récents peut-on remarquer dans le système de gestion de Toyota, et quelle est la situation de Toyota par rapport aux autres firmes automobiles japonaises ? Voici deux questions parmi celles que soulevait Robert Boyer au cours de la journée de travail du 12 décembre dernier, à partir d'un récent voyage d'étude au Japon et d'un livre de Koïchi Shimizu.<sup>1</sup> Ces questions prolongent des séances précédentes consacrées à Toyota, dont celle de décembre 1997 animée par Koïchi Shimizu lui-même.<sup>2</sup> Dans la période récente, Toyota a connu certaines évolutions concernant la relation salariale, la production et l'innovation. L'entreprise a sensiblement réduit la flexibilité qu'elle faisait en grande partie supporter aux opérateurs, en matière d'horaires ou de tâches productives. La plage horaire destinée à permettre des heures supplémentaires a été fortement réduite, ce qui diminue l'amplitude des variations du travail. Les temps de cycle ont tendance à se rallonger, ce qui pourrait limiter la polyvalence.

Les efforts d'ergonomie, ou "d'humanisation du travail" selon les termes de Toyota, se poursuivent, et les investissements réalisés dans ce domaine semblent particu-

### EVOLUTIONS IN TOYOTA'S MANAGEMENT MODEL ?

What recent changes have been observed in Toyota's management system, and what is Toyota's situation compared to other Japanese automobile firms ? These two questions were raised by Robert Boyer during our December 12th workshop day, and emanated from a recent research trip to Japan and a book by Koïchi Shimizu.<sup>1</sup> They also prolonged discussions begun in previous sessions, notably in December 1997 under the auspices of Koïchi Shimizu himself.<sup>2</sup> In the past few years, Toyota has experienced a certain number of changes in the realm of worker relations, production, and innovation. The firm has significantly decreased the amount of flexibility it was imposing on operators insofar as working hours or productive tasks are concerned. The hourly schedule designed to permit overtime hours was significantly reduced which diminishes the extent of work variations. Cycle times have had a tendency to stretch out which could have a limiting effect on versatility.

Ergonomic efforts, or to use Toyota's terms, "humanizing work", are being pursued, and investments in this realm seem particularly beneficial. However, discourse relative to rendering work feasible by all, and hiring women and older

<sup>1</sup> Koïchi SHIMIZU, *Le toyotisme*, Éditions La Découverte, 128 p., à paraître en janvier 1999.

<sup>2</sup> *La Lettre du Gerpisa*, "Questions de recherche. Toyota: changements dans le montage en ligne et dans la relation salariale", n° 119, janvier 1998.

<sup>1</sup> Koïchi SHIMIZU, *Le toyotisme*, Éditions La Découverte, 128 p., à paraître en janvier 1999.

<sup>2</sup> *La Lettre du Gerpisa*, "Questions de recherche. Toyota: changements dans le montage en ligne et dans la relation salariale", n° 119, janvier 1998.

lièrement rentables. Par contre, les discours sur les efforts visant à rendre le travail faisable par tous, sur l'emploi de femmes et de salariés âgés ne semble guère suivi d'effets : l'emploi des femmes est très minoritaire et fragile, et la moyenne d'âge reste de 37 ans, sensiblement plus basse que chez les autres constructeurs. On peut donc penser que les opérateurs âgés sont encore remplacés sur les chaînes, même si leur trajectoire ultérieure reste encore mal connue. Il semble que l'entreprise en ait réaffecté auprès des fournisseurs, ce qui correspond peut-être au développement de fabrications modulaires chez ces mêmes fournisseurs. En fait, les changements sont limités dans la composition de la main d'œuvre. Le taux de rotation du personnel est très faible, et si les dirigeants de Toyota attribuent cela aux réformes du travail, on peut penser que la peur du chômage y contribue fortement.

La diversité de la production évolue également. Elle est très importante, puisqu'on recense une vingtaine de plateformes. L'entreprise annonce toutefois son intention de diviser par trois leur nombre. Pour l'instant, le marché entraîne une sorte d'éclatement de la gamme, avec le rétrécissement du marché des véhicules moyens, la multiplication de grosses voitures 4x4 et surtout celle de tout petits véhicules. Dans l'immédiat, Toyota doit donc gérer une diversité accrue des produits, tout en recherchant une standardisation des composants. Jusqu'à maintenant, elle ne semble pas avoir compté en priorité sur l'accroissement des volumes pour assurer ses résultats, mais cela pourrait devenir un objectif pour accroître les profits.

La place nouvelle accordée à l'innovation pourrait représenter un changement important pour l'entreprise. Le volume des dépenses de R&D a nettement augmenté, et l'organisation des activités de conception semble être repensée de façon à simplifier les structures et à renforcer le cumul des expériences et des connaissances par type de véhicule. Plus précisément, le lancement de la Prius indique une évolution de Toyota. Il s'agit d'un véhicule fortement innovant, qui tranche avec la politique produit antérieure. Ce projet avait apparemment rencontré les réticences de l'encadrement, et a été imposé par la direction qui a ainsi entraîné l'entreprise dans de nouveaux apprentissages. A sa sortie, ce véhicule, présenté comme un simple essai, a rencontré un succès inattendu qui a bousculé les capacités de production prévues, et fait ainsi apparaître certaines rigidités du modèle toyotien. Le principe de réduction des coûts a jusqu'à maintenant primé sur les volumes et l'innovation, et continue de dominer. Avec l'entrée de l'innovation parmi les sources de profit de l'entreprise, avec l'annonce de futurs modèles automobiles prolongeant la Prius, on peut se demander si la stratégie de profit et le modèle toyotien ne sont pas en passe de changer.

L'internationalisation de l'entreprise peut entraîner un autre changement important. Jusqu'à maintenant, Toyota s'est engagé avec prudence dans cette voie, mais les contraintes d'ouverture des marchés étrangers amènent l'entreprise à accentuer son internationalisation. Ce faisant, l'entreprise risque de ne pas pouvoir reproduire la flexibilité industrielle dont elle dispose au Japon, avec la possibilité de déplacer les salariés ou les fabrications d'une usine à l'autre, ou grâce au complexe de fournisseurs qu'elle contrôle plus ou moins directement et qui lui a permis de développer une forme de production modulaire.

workers hasn't been followed up by acts : the employment of women remains a minor and fragile reality, the average age hovering around 37, remarkably less than in other automobile constructor firms. This seems to allow for the double advantage of increased flexibility and lower salaries. One may surmise, then, that older operators are still replaced on the assembly line even if their ulterior trajectory remains a mystery. It appears that the firm has relocated some of them with their suppliers which probably corresponds to the development of modular manufacturing among the latter. In fact, changes are limited in the composition of the workforce. The personnel turnover rate is very low, and if Toyota management attributes this to labour reform, one may nonetheless also conclude that the fear of unemployment also plays an important role.

Likewise, production diversity has evolved significantly, and to a large extent, since one may count approximately 20 platforms. However, the firm has announced its intention to divide this by three. But for the moment, the market has provoked a sort of explosion in brands, notably with the reduction of the middle-sized vehicle market, the multiplication of large 4X4 vehicles, and above all the growth of a small vehicle market. For the time being, Toyota must therefore manage an increased diversity of products, all the while searching for component standardization. Up until now, it has not seemed to rely in priority on the increase in volumes so as to guarantee results, but this could become an objective so as to increase profits.

The new role attributed to innovation could represent an important change for the firm. The volume of Research and Development costs has considerably increased, and the organization of conception activities seems to be undergoing a simplification in structure and a reinforcement of cumulative experiences and know-how according to the vehicle. More precisely, the launching of Prius underlines an evolution at Toyota. It involves a highly innovative vehicle which breaks away from previous product policy. The project itself apparently encountered reluctance on the part of managers, and was imposed on them by direction, which indeed pushed the firm towards new apprenticeships. When it came out, the vehicle (presented as simply a trial) was so successful that production capacities were totally destabilized, thus underlining some of the more rigid aspects of Toyota's model. The principle of reducing costs has, up to now, taken first place over volumes and innovation, and continues to dominate. However, with the introduction of innovation as a source of profit for the firm and the announcement of future models along the lines of Prius, it could be that the Toyotan model and its profit strategy are in the process of truly changing.

Globalization of the firm could bring about another important change. Up until now, Toyota vowed to move cautiously towards globalization, however the constraints linked to the opening up of foreign markets have forced the firm to accelerate its globalization process. As such, the firm risks not being able to reproduce the industrial flexibility it enjoys in Japan, with its possibility of relocating workers or plant fabrications from one to the other, or to rely on an extended supplier network that it more or less directly controls and which allowed it to develop a form of modular production.

Toyota recompose donc ses dispositifs, alors qu'elle se trouve dans une situation prospère. Cependant, sa bonne santé actuelle, pour autant que les comptes permettent de connaître sa situation, est loin de représenter la situation générale des firmes japonaises.

En fait, Toyota et Honda sont les seuls constructeurs prospères et dynamiques au Japon actuellement, par leurs profits et l'importance de leurs dépenses de R&D. La singularité de ces deux firmes, fort différentes par ailleurs, contredit une fois de plus l'image d'un modèle japonais d'entreprise. Cependant, cette spécificité ne doit pas être surestimée. Dans le contexte actuel de crise, les facteurs internes de performance tels que la réduction des coûts chez Toyota pèsent moins que les fluctuations monétaires ou les variations du marché. La crise actuelle au Japon n'est pas industrielle, mais avant tout financière et dans une certaine mesure politique. D'autre part, les autres constructeurs, qui connaissent actuellement certaines difficultés, fournissent actuellement de gros efforts d'assainissement et disposent d'atouts importants pour se redresser.

Hence, Toyota is recomposing its apparatus even if it is in a prosperous situation. However, its present state of "good health" (at least insofar as the accounts show) is far from representing the general situation of Japanese firms.

In fact, Toyota and Honda are the only prosperous and dynamic constructors that Japan actually has, in light of their profits and the extent of R&D investments. The uniqueness of these two firms, though they are both very different, once again contradicts the image of the Japanese firm model. However, this specificity should not be overestimated. In the actual crisis context, internal factors of performance such as cost reductions at Toyota have less impact than monetary fluctuations or variations in the market. The present-day crisis in Japan is not an industrial one, but a financial one above all, and a political one to a certain extent. In addition, other constructors undergoing difficulty are in the process of making huge efforts at reorganization and could likely recover successfully from the crisis.

### Fait du mois

Jean-Jacques Chanaron

## CONSTRUCTEURS JAPONAIS : GLOBALISER LA R&D

Dans les milieux professionnels - constructeurs, équipementiers, sous-traitants, laboratoires de recherche publics, etc. - l'innovation technologique est aujourd'hui un mot-clé pour caractériser les stratégies à développer pour survivre dans un marché en voie de globalisation et sur lequel la concurrence ne peut que s'intensifier à l'avenir. L'innovation peut concerner le style, le concept de véhicule, les équipements, la motorisation, les matériaux, etc. En d'autres termes, n'importe quel aspect du véhicule, visible ou caché, mineur ou majeur !

L'industrie automobile a longtemps vécu sur l'idée selon laquelle une stratégie innovatrice, fondée sur l'introduction régulière de nouveaux dispositifs, était risquée et que la plus grande prudence technologique, certains parlant d'immobilisme technologique, était la seule stratégie possible pour survivre. Et de citer les échecs patents des constructeurs les plus innovateurs ou les plus entrepreneurs : NSU avec le moteur rotatif, DAF avec la transmission variable, Citroën avec la suspension hydraulique et bien d'autres équipements. Tous ayant été absorbés par un concurrent plus prudent : NSU par Volkswagen, DAF par Volvo et Citroën par Peugeot.

Récemment, la capacité d'innovation a été à nouveau reconnue comme un facteur d'avantages concurrentiels. Et là de citer Renault avec ses modèles dérivés du concept de monospace, Honda avec ses design très spécifiques, Mitsubishi et ses organes innovants (quatre roues motrices et directrices, moteurs à injection directe, etc.), Toyota et son modèle hybride de série, la Prius.

La maîtrise du processus d'innovation est aujourd'hui présentée comme une condition de survie et cela pour l'ensemble de la chaîne de valeur, des sous-traitants aux équipementiers de premier rang et aux constructeurs, voire aux réseaux de distribution. La capacité à créer de la nouveauté serait le nouvel enjeu des années 2000. Cela pose

à première vue d'immenses problèmes organisationnels et managériaux. Deux problèmes paraissent cruciaux : d'une part, celui du management de l'innovation dans la chaîne de valeur, et notamment, de la capacité des plus petites entreprises du système à prendre une part active du processus d'innovation et, d'autre part, celui de la globalisation de la R&D et donc du management de la R&D dans les multinationales de l'automobile. Ces deux problèmes peuvent se recouper partiellement dès lors qu'une activité-clé de ces laboratoires délocalisés est d'identifier des fournisseurs susceptibles d'amener des innovations technologiques.

Il n'y a évidemment pas de réponse toute faite à ces deux problèmes. Il serait donc opportun et urgent de lancer des recherches pour élaborer des principes et des méthodes de management susceptibles de donner des solutions pratiques et efficaces aux entreprises concernées.

***L** a maîtrise du processus d'innovation est aujourd'hui présentée comme une condition de survie et cela pour l'ensemble de la chaîne de valeur, des sous-traitants aux équipementiers de premier rang et aux constructeurs*

Pourtant, force est de constater que, sur le premier point, les faits vont apparemment plus vite que l'analyse et la théorie. En effet, l'émergence de nombreux laboratoires de R&D des constructeurs japonais - auxquels s'est rajouté le coréen Daewoo - en Europe est à la fois une preuve évidente

del'importance de la globalisation de la recherche et du développement technologique et un défi managérial significatif à ces entreprises qui viennent implanter des activités jusque là traitées comme si confidentielles qu'elles devaient fatalement être localisée à proximité des quartiers généraux. En outre, comme une de leurs tâches majeures est la veille technologique et concurrentielle, on imagine les réactions de défense et de protection renforcée des constructeurs européens menacés sur leur propre marché.

La stratégie des constructeurs japonais et de Daewoo est limpide. Il s'agit bien d'implanter des laboratoires là où les consommateurs peuvent exprimer des besoins ou des souhaits de différenciation, là où, du fait de la présence d'unités de production et de montage, la recherche de qualité, de coûts ou d'innovation passe par des fournisseurs locaux, là où, enfin, des recherches sont menées par des concurrents ou des fournisseurs potentiels sur des technologies émergentes pour lesquelles le système de la recherche au Japon et en Corée du Sud serait faible ou, plus prosaïquement, soucieux " de ne pas rater le coche ", c'est-à-dire prendrait le risque d'être devancé au plan technologique.

*Les implantations de R&D sont les suivantes :*

- Toyota a ouvert un bureau de style à côté de Bruxelles en 1989 avec des antennes en Allemagne (Kerpen) et à Derby (Grande-Bretagne). Il est désormais intégré au Toyota Motor Europe Marketing and Engineering qui occupe aujourd'hui 542 salariés. Il est prévu d'ouvrir en l'an 2000 un bureau de style à Sophia Antipolis près de Nice (France) où Aisin Seiki, équipementier affilié de Toyota est déjà présent depuis 1988 avec un Institut de Recherches Avancées.
- En 1988, Nissan a créé le Nissan European Technology Centre qui dispose de trois pôles : une entité en Belgique (Bruxelles) où travaillent 59 personnes ; une entité près de son usine de Sunderland dans le Nord Est de l'Angleterre avec 54 personnes ; et une entité basée à Cranfield en Angleterre établie elle en 1991 avec 285 personnes plus un centre détaché en Espagne pour Nissan Motor Iberica avec 200 personnes réparties sur deux sites à Barcelone et Madrid ; enfin un bureau de style à Munich avec 10 personnes opérationnel depuis 1992.
- Honda dispose d'un institut de recherche-développement (Honda R&D Europe GmbH) à Offenbach en Allemagne depuis 1984 où 80 personnes sont chargées de suivre les tendances et " d'européaniser " les modèles de Honda ; d'une entité à Swindon près de ses usines avec 30

employés qui s'occupent de test de composants. Un petit studio de style a été créé à Milan en 1987.

- Mazda dispose d'un centre de R&D près de Francfort en Allemagne qui, outre la veille concurrentielle et technologique, assure aussi des tests aux normes européennes avec un effectif de 89 personnes. Le centre a été créé en 1990.
- Mitsubishi a créé en 1990 le Mitsubishi Motor R&D Europe GmbH en Allemagne à Trebur, puis le R&D Center and design Studio en 1992 avec un effectif total de 68 employés pour des travaux de style, de conception, d'essais pour moteurs et d'homologation.
- Subaru a fondé en 1997 son Test and Development Center aux côtés du Fuji Heavy Industries Liaison Office à Ingelheim en Allemagne où seulement 5 personnes réalisent des essais et des développements de véhicules.
- Daewoo, très offensif en Europe en général, a pris le contrôle du bureau d'études IAD en Grande-Bretagne et a créé un centre de R&D à Munich en Allemagne.

Seuls quelques multinationales des équipements ont répondu en allant implanter des laboratoires de R&D au Japon. Mais c'est plus pour concurrencer leurs propres concurrents japonais que pour répondre à l'offensive de leurs clients japonais potentiels en Europe. La logique est là également très claire : la pression à l'innovation se reportant de plus en plus en amont des constructeurs, donc sur les équipementiers de premier rang, la proximité géographique aide à renforcer les liens sur les projets futurs.

Les constructeurs européens ne sont pas encore placés dans la situation où il leur faudrait " japoniser " leurs modèles. On peut même se demander s'ils croient encore possible une véritable implantation industrielle et commerciale là-bas. Seule une prise de contrôle financière ou une alliance stratégique majeure pourrait permettre d'atteindre un tel objectif. Qui pourrait bien aujourd'hui ou prochainement se lancer dans une telle aventure ? Mercedes Benz a préféré privilégier les Etats-Unis avec Chrysler. Un autre constructeur européen serait-il en train d'étudier ou de préparer une grosse surprise en la matière ? Les plus sceptiques en doutent. Depuis l'affaire Mercedes-Chrysler, les plus optimistes tracent de nombreux - mais bien hypothétiques - scénarios de rapprochements et de méga-fusions. Mais comme la légende veut que, dans l'automobile, tout le monde discute avec tout le monde, et en permanence, tout est encore possible, ou rien n'est vraiment impossible ! Pour l'instant, c'est encore un simple jeu de devinette.

## La vie des produits

*Christian Mory*

### LUTTE DE CLASSES

Les voitures de luxe sont un peu comme les nains de jardin : on les trouve devant les maisons des parvenus, elles attirent les voleurs et elles ont une esthétique un peu lourde. Quoiqu'il en soit, l'automne 1998 aura été particulièrement fécond pour ces voitures puisqu'on aura vu apparaître au Mondial de Paris et au Salon de Birmingham les Mercedes Classe S, Volvo S80, Alfa 166, Jaguar Type S (ces trois là étant concurrentes de la Classe E) et les Rover 75 et Lexus

IS 200 (concurrentes de la Classe C). Voilà un bel embouteillage chez les nantis !

L'événement d'importance est bien entendu la naissance de la Classe S, voiture classique des maîtres et des dirigeants, sauf de Gerhard Schröder qui préfère les Audi A8 (sans doute parce qu'elles sont fabriquées en Bavière ?). La Classe S constitue une référence parce que c'est souvent sur cette

voiture qu'apparaissent d'abord les innovations qui seront reprises ensuite par les concurrents directs (BMW, Audi, voire Volvo) avant de se voir souvent généralisées aux véhicules du monde entier (nous pensons ici au sac gonflable). Il est donc particulièrement intéressant de regarder de près cette nouvelle génération de Classe S car elle peut annoncer des équipements que nous retrouverons sur nos Clio d'après demain (il faudra bien que la petite Renault ait tout d'une grande). Mercedes a d'emblée annoncé la couleur : le nouveau modèle – qui comporte une trentaine d'innovations – a donné lieu au dépôt de 340 brevets. Mais quand on fait le tour de ces innovations (radar de contrôle de distance, climatisation qui prend en compte le rayonnement du soleil, dossier de siège auto-massant, fermeture des portes par moteur électrique, démarrage par carte électronique, etc.) on a plus l'impression d'une énumération de gadgets – certes admirables – que de la quintessence du progrès technique. A noter également que la Classe S est dotée d'une suspension pneumatique, une bonne quarantaine d'années après les Citroën. L'objectif est probablement de regagner du terrain sur les BMW Série 7 et Audi A8 dont la clientèle est un peu plus frimeuse et donc plus sensible aux équipements " qui en jettent " que la clientèle de Mercedes, plus discrète.

En fait, ce qui est assez étonnant dans la nouvelle merveille de Stuttgart, ce sont ses dimensions en recul par rapport à la génération précédente (7,5 cm de moins en longueur, 3 cm en largeur et 4 cm en hauteur, raccourcissements accentués par un style plus ramassé) et, surtout, un poids réduit de 300 kg (1,8 tonne au lieu de 2,1 tonnes), ce qui n'est pas un moindre exploit quand toute la profession ou presque évolue en sens inverse. La précédente Classe S avait, il est vrai, été fortement critiquée pour son côté char d'assaut et il a fallu que les Souabes rectifient le tir. De plus, l'ardente obligation de lutter contre l'effet de serre implique de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, c'est-à-dire la consommation et donc le poids.

Mais il faut peut-être y voir aussi la volonté de Mercedes de laisser de la place sur le marché à une voiture plus imposante qui coifferait la Classe S par le haut. DaimlerChrysler a en effet décidé de relancer vers 2002 la marque Maybach qui viendra concurrencer Rolls-Royce (promis à BMW) et Bentley (dans le giron de Volkswagen). On pourra se poser la question de savoir s'il y a de la place pour trois concurrents sur un marché mondial de quelques milliers d'unités. En effet, la production de l'ensemble Rolls-Royce – Bentley oscille depuis quelques années entre 1 000 et 2 000 unités et on imagine mal que le marché mondial des voitures de prestige puisse beaucoup se développer. De plus, la situation quasi-monopolistique de Rolls-Royce va disparaître pour laisser la place à une lutte entre trois marques concurrentes. Cette lutte qui va se traduire, d'une part par une sorte de guerre des prix (en fait par des marges plus modestes) et d'autre part par une surenchère technique, les voitures de prestige devant sans doute devenir des sortes de laboratoires du nec plus ultra automobile. On peut même imaginer l'intrusion d'une ou deux marques supplémentaires, par exemple Lexus (Toyota en a les moyens et sans doute les capacités techniques) ou Cadillac (une marque qui a grand besoin de redorer son blason) voire même Jaguar quand il en aura terminé avec sa descente en gamme. Il y a donc de quoi faire quelques vaincus...

En fait, Mercedes est bel et bien attaqué de toutes parts sur son terrain traditionnel, que ce soit au niveau des Classes E et C (avec l'intrusion récente de Jaguar et Lexus) qu'au niveau supérieur (Volkswagen et BMW). Les difficultés de gestion qui accompagneront probablement la mise en place du nouveau groupe DaimlerChrysler ne permettront pas à la marque de réagir au quart de tour, mais on peut lui faire confiance pour qu'elle donne du fil à retordre à ses adversaires.

## Note d'ouvrage - Book note

Nicolas Hatzfeld

**TRANSFORMING THE LATIN AMERICAN  
AUTOMOBILE INDUSTRY. UNIONS, WORKERS  
AND THE POLITICS OF RESTRUCTURING.**

TUMAN John P. and MORRIS John T. (eds.), Armonk (N. Y.), M.E. Shape, 1998, 226 p.

Ce livre consiste en une comparaison internationale des transformations intervenues dans l'industrie automobile de l'Amérique Latine depuis le mouvement de libéralisation des années 1980, selon deux axes. D'abord, l'évolution des politiques publiques et les nouveaux modes d'organisation de la production dans le cadre de la libération du marché et de l'intégration régionale. Ensuite, l'introduction de la production flexible dans l'organisation du travail et des relations professionnelles, les nouvelles pratiques de mobilisation de la main d'œuvre, les attitudes syndicales et les formes de compromis salarial établies entre syndicats, entreprises et Etat. Après une introduction générale, des chapitres spécifiques examinent les cas de l'Argentine (*Ana Maria Catalano et Marta S. Novick*), du Brésil (*Glauco Arbix et Iram Jácome Rodrigues*), du Venezuela à partir du cas Renault (*Mauricio Cárdenas P.*), du Mexique (*John T. Morris*) et en particulier ses usines anciennes (*John P. Tuman*) et enfin du Venezuela (*Héctor Lucena*). Sur ces deux axes, John Morris et John Tuman tirent quelques considérations générales.

Les accords régionaux ont stimulé les échanges à l'intérieur de chaque zone, Nafta, Mercosur, Groupe Andin. Ces regroupements commerciaux montrent l'impact de ces accords de libre échange et incitent les multinationales à y adapter leurs systèmes de production et de distribution régionale, au moins comme préalables à une franche internationalisation. Les investissements étrangers se sont concentrés vers le Mexique et le Brésil et dans une moindre mesure vers l'Argentine. Ces pays ont connu une très forte croissance de leurs capacités de production et constituent les pôles d'une structure régionale de la production et de la distribution.

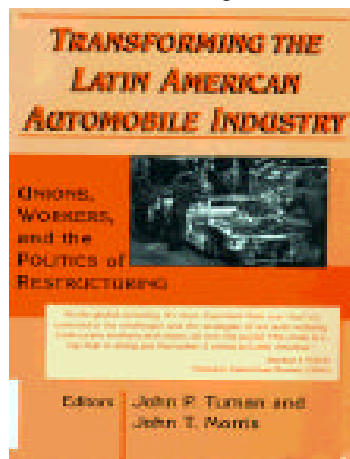
Les nouvelles implantations au Mexique et au Brésil ont évité les régions industrielles centrales et ont souvent construit des green plants, entourés d'équipementiers, souvent étrangers, vers lesquels sont transférées beaucoup d'activités, afin de réduire les salaires. Cela donne naissance à de nombreux complexes automobiles entièrement nouveaux. Face aux changements dans l'organisation du travail, les syndicats ont été moins enthousiastes que les managers et les politiques. Selon les cas, ils ont contrecarré ou médiatisé la diffusion des méthodes dites "japonaises". Au Mexique, en Argentine et au Brésil, l'accord des salariés pour les nouvelles formes d'organisation du travail a souvent été lié à des garanties sur le niveau d'emploi ou sur l'avenir des rémunérations, et surtout à l'implication de l'État qui cautionnait les accords passés avec les entreprises. Quand les responsables de l'Etat et les employeurs n'ont pas voulu apporter ces garanties, ou ont failli dans l'application des accords, les travailleurs se sont tournés vers des revendications immédiates. En fin de compte, les liens corporatistes entre syndicats et état continuent de jouer un rôle important dans le contexte latino-américain.

**TRANSFORMING THE LATIN AMERICAN  
AUTOMOBILE INDUSTRY. UNIONS, WORKERS  
AND THE POLITICS OF RESTRUCTURING.**

TUMAN John P. and MORRIS John T. (eds.), Armonk (N. Y.), M.E. Shape, 1998, 226 p.

This book presents an international comparison of transformations underway in the Latin American automobile industry since the liberalization movement of the 1980s through the prism of two axes. First of all, the evolution of public policy and new production organizational modes in the framework of a free market and regional integration are examined. Next, an analysis centers on the introduction of flexible production methods in work organization and worker relations, new ways of mobilizing the workforce, the attitudes of unions, and salary compromises achieved between unions, firms, and the State. Following a general introduction, specific chapters are devoted to Argentina (*Ana Maria Catalano and Marta S. Novick*), Brazil (*Glauco Arbix and Iram Jácome Rodrigues*), Venezuela and the case of Renault (*Mauricio Cárdenas P.*), Mexico (*John T. Morris*), in particular its old plants (*John P. Tuman*), and finally Venezuela (*Héctor Lucena*). With regard to these two axes, John Morris and John Tuman make several general conclusions.

Regional agreements stimulated exchange within each zone, Nafta, Mercosur, and the Andin Group. These commercial regroupings demonstrate the impact of free market exchange agreements and encourage multinationals to adapt their production and regional redistribution systems, at least as an initial step towards eventual globalization. Foreign investments have centered on Mexico and Brazil, and to a lesser extent on Argentina. These countries experienced a high growth level in their production capacities, and as such constitute the main poles of a regional production and distribution structure.



New implantations in Mexico and Brazil avoided central industrial centers and often built "green plants" surrounded by equipment suppliers (often foreign) towards whom a great deal of activity is often transferred so as to reduce salaries. This has given rise to a number of entirely new automobile complexes. Faced with changes in work organization, unions were less enthusiastic than managers and politicians. According to each case involved, they either thwarted or gave bad press to the spread of so-called "Japanese methods". In Mexico, Argentina, and Brazil, worker agreement accepting new work organizations was often linked to job level security guarantees or to future of salary policy, especially to State responsibility in agreements established with firms. When State authorities and employers refused to confirm these guarantees, or failed to apply agreements, workers relied on strategies of implementing immediate demands. In the final analysis, corporatist links between unions and the State continue to play an important role in the Latin American context.



## Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

### VOLVO

(Réalisé grâce à la Revue quotidienne de presse, éditée par Christian Mory au CCFA)

La presse française cite en septembre 1998 les déclarations de Monsieur Leif Johansson, président de Volvo, lors de sa rencontre avec des analystes financiers à Paris : le groupe privilégierait désormais la croissance de ses activités non automobiles et il regrouperait, dans les petits pays ou sur les marchés en développement rapide, ses activités camions, autobus, engins de chantier et moteurs. Cela devrait permettre d'économiser 1 à 2 % de chiffre d'affaires. Par ailleurs, Volvo compte réduire de 4 % ses frais de distribution en Europe ; *"les concessionnaires seront moins nombreux mais plus forts"*. La réduction de moitié du nombre des fournisseurs sera réalisée d'ici dix ans ; le constructeur augmentera de 20 % ses achats en Europe de l'Est. En ce qui concerne la fusion de Daimler-Benz et de Chrysler, elle aura peu d'effet sur Volvo : ce qui est important pour le constructeur suédois c'est de se concentrer sur la niche des voitures haut de gamme, avec un objectif de ventes de 500 000 voitures par an au lieu de 400 000 unités l'an dernier. D'ailleurs d'après *L'Écho* (fin octobre 1998), les responsables de Volvo jugent que *"les rapprochements sont actuellement plus importants entre équipementiers qu'entre grandes marques automobiles"*.

La presse suédoise écrit fin septembre 1998 que les ventes de Volvo ont pâti du succès du groupe Volkswagen : au cours des huit premiers mois de l'année, ce dernier a vendu davantage de voitures en Suède que Volvo, en raison de l'arrêt de la production de la Série 900 en février dernier. Le constructeur suédois escompte une progression de sa part de marché à 21-22 % au cours de l'automne. Par ailleurs, Volvo envisage de lancer un nouveau modèle 4x4 qui lui permettrait d'affirmer sa présence sur le marché américain des voitures toutes roues motrices ; sa V70 Cross-Country avait pour but de combler une lacune dans la gamme et le constructeur dispose d'une bonne base pour élargir son offre sur ce segment. *"Le nouveau produit aurait un caractère plus masculin"*.

*Svenska Dagbladet* et *Financial Times* rendent comptes, fin juillet 1998, des difficultés rencontrées par AutoNova à Uddevalla dans la fabrication du modèle de luxe Volvo C70. Cette année, le volume produit ne devrait s'établir qu'à 16 000 unités, contre un objectif initial de 20 000. La production du cabriolet est particulièrement touchée. Des

retards dans la livraison de pièces provoquent des goulots d'étranglement au montage final. Le coût du retard de production doit être aujourd'hui supérieur aux 76 millions de francs annoncés antérieurement par AutoNova qui refuse d'indiquer le montant actuel du manque à gagner.

Le *Svenska Dagbladet* du 6 décembre 1998 analyse le plan de restructuration de Volvo et conforte les arguments avancés par la direction pour justifier la suppression de 5 300 emplois, soit 6 % de l'effectif. L'examen de l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat du groupe depuis 1981 montre que la marge moyenne n'atteint que 4 % (6 % en 1994, 4,6 % en 1997 et 3,4 % sur les dix premiers mois de 1998) ; or la direction s'est fixé pour objectif une marge de 5 à 7 % sur un cycle conjoncturel. Le *Svenska Dagbladet* trouve que la faiblesse de la marge enregistrée depuis le début de l'année est d'autant plus inquiétante que le constructeur a lancé de nouveaux modèles, qu'il a affiché des volumes de ventes record et qu'il a bénéficié de taux de change favorables. Les perspectives d'avenir sont assombries par l'incertitude de la conjoncture mondiale et la poursuite de la crise en Asie et en Amérique latine. Volvo pourrait donc annoncer prochainement un nouveau dégraissage de son personnel.

*"Volvo cherche des partenaires"*, écrit le *Herald Tribune* du 7 décembre 1998. Monsieur Johansson indique que le constructeur examinerait un projet de fusion s'il se présentait. Il étudie la possibilité de produire des petites voitures aux États-Unis avec Mitsubishi dans l'usine de ce dernier à Normal (Illinois) ; il a également mené des pourparlers avec Ford aux États-Unis. Des négociations ont par ailleurs lieu avec Fiat et avec General Motors Europe.

*"Volvo ne veut pas perdre son indépendance"*, écrit pourtant le *Financial Times* du 3 juillet 1998 et indique que les discussions préliminaires entre les présidents de Volvo et de Volkswagen en vue d'étudier d'éventuelles coopérations entre les deux sociétés n'auraient pas donné de résultats concluants. Le journal cite un responsable de Volvo : *"Ce que Monsieur Piëch ne voudrait vraiment pas, c'est que Volvo discute avec Daimler-Benz ou BMW. Cela pourrait être une raison suffisante pour le conduire à Göteborg"...*

## Activités des membres

crecimiento sostenido, sano y justo.

## Centre documentaire

## Séminaires - Colloques

*CONDOR, Contradictions et dynamique des organisation, "Autonomie et discrétion dans la régulation du processus de travail : niveau de décisions", par Bruno Maggi (Université de Milan), jeudi 14 janvier 1999, CRG-École polytechnique, 1, rue Descartes, 75005 Paris.*

*First International Conference: Health Effects of Vehicle Emissions, The Royal Society of Medicine, London, 1, Wimpole Street, 16-17 February 1999. Contact : Energy Logistics, E-mail : enquiries@energylogistics.co.uk.*

*CONDOR, Contradictions et dynamique des organisation, "Choix du consommateur et conditionnement des produits. Contribution à l'anthropologie du marché", par Franck Cohoy (Université de Toulouse), jeudi 18 mars 1999, CRG-École polytechnique, 1, rue Descartes, 75005 Paris.*

*Fifth International Conference of the Regional Studies Association : Regional Potentials in an Integrating Europe, University of the Basque Country, Bilbao, Spain, on 18-21 September 1999. Contact : Myriam Erro, RSA, 15 Micawber Street, London, N1 7TB, E-mail : rsa@mailbox.ulcc.ac.uk.*

**SERVEUR D'INFORMATIONS DU GERPISA SUR INTERNET  
GERPISA'S WEBPAGE ON THE INTERNET**

*Paola Reyes*

Vous aimeriez sans doute avoir un maximum d'information et d'échanges sur votre thème de recherche. Si tel est le cas, ce serveur pourrait vous être utile dans l'élaboration et la réalisation de vos recherches.

You might like to have some additional information and possibilities of exchanging ideas about your own research field. If this is the case, GERPISA's Webpage could help you in this endeavor.

Vous y trouverez une palette de données:

- *La Lettre du Gerpisa*: numéro 76 à 126.
- *Les Actes du Gerpisa* numéro 16 à 20.
- *Les bibliographies* : de 1995 à 1998.
- *Les fiches de lecture*: numéro 1 à 36.
- *La présentation du Deuxième Programme International*.
- La 6ème Rencontre du Gerpisa.

What You Will Find On Gerpisa's Web Page:

- The Gerpisa Newsletter issues from 76 to 126.
- Gerpisa Acts: issues from 16 to 20.
- Bibliographies 1995 to 1998.
- Book Reviews issues from 1 to 36.
- The Presentation of the Second International Program.
- The 6th Gerpisa Colloquium.

**Pour accéder au serveur du  
GERPISA,  
il convient d'employer le code  
d'accès suivant:  
<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>.**

**To connect to Gerpisa's  
Web page,  
use the following URL :**

**<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>**

**Si vous utilisez Netscape, allez dans le menu "File", cliquez "Open Location", inscrivez le code d'accès, et ouvrez.**

**For example, if you use Netscape, go to "File", then click on "Open Location", type in the URL, and enter.**

### Calendrier des réunions du Réseau

#### Vendredi 15 janvier 1999

*Matin*: Secrétariat,  
*Après-midi*: Yannick Lung  
*Est-ce que l'émergence des nouveaux espaces automobile est un phénomène irréversible?*

#### Vendredi 12 février 1999

*Matin* : Groupes de travail  
*Après-midi* : Patrick Fridenson  
*Les institutions financières de l'internationalisation de l'industrie automobile: le cas de Renault*

#### Vendredi 12 mars 1999

*Matin*: Groupes de travail,  
*Après-midi*: Jean-Loup Madre  
*Analyse longitudinale de la motivation des metrages dans differents pays*

#### Vendredi 9 avril 1999

*Matin*:Secrétariat,  
*Après-midi*: Bruno Jetin  
*Internationalisation et financiarisation des constructeurs automobiles*

#### Vendredi 7 mai 1999

*Matin*: Groupes de travail,  
*Après-midi*: Léonid Sintserov  
*L'industrie automobile russe: transition et perspectives*

#### Mercredi 16 juin 1999

Dixième Comité internationale

#### Vendredi 18, Samedi 19, Dimanche 20 juin 1999:

Septième Rencontre Internationale

#### Lundi 21 juin 1999

Visite du Technocentre de Renault (à confirmer)

### La Lettre du GERPISA

#### Sommaire du n° 127

P. 1, Editorial: XXXXXXXXXXXX (Michel Freyssenet); - p. 5, Questions de recherche: XXXXXXXXXXXX (Nicolas Hatzfeld); - p.7, Note d'ouvrage: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (Nicolas Hatzfeld); p. 8, Fait du mois: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX : *l'éternel dilemme* (Jean-Jacques Chanaron) p. 8, La vie des produits: XXXXXXXXXXXX (Christian Mory); - p. 10, Une année d'un constructeur: XXXX (Kémal Bécirspahic dit Bécir); - p. 11, Activité des membres; - p.14, Séminaires-colloques;- p. 14, Centre documentaire; -p.15, Serveur; - p. 16, Calendrier.

#### *Suppléments: Bibliographie, Articles disponibles*

Direction: Michel Freyssenet - Rédaction: Kémal Bécirspahic dit Bécir  
 Collaboration régulière: Jean-Jacques Chanaron, Frédéric Decoster,  
 Patrick Fridenson, Nicolas Hatzfeld, Christian Mory

Traduction: Jennifer Merchant

Mise en page: Carole Assellaou - Mise en page sur Internet: Paola Reyes

Photo:

Impression: Point Dog, Evry

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois

*The manuscripts have to be sent before the 20th of the month*