



LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 167

MARS 2003

Editorial

Yannick Lung

LES ENSEIGNEMENTS DE LA FERMETURE DE L'USINE MATRA

Après un contexte plutôt favorable avec l'ouverture récente de nouvelles usines d'assemblage (la dernière étant le site de Toyota à Valenciennes), l'industrie automobile est confrontée en France à une nouvelle fermeture avec l'établissement de Matra à Romorantin. Cette fermeture est en partie due à l'échec du modèle coupé de haut-de-gamme de Renault, l'Avantime, assemblé par cette usine et dont les volumes de production n'ont pas correspondu aux attentes du constructeur français et aux espoirs de Matra de suppléer au retrait de la production de l'Espace.

L'échec de l'Avantime est le lot de toute stratégie d'innovation puisque ce produit était doublement innovant, dans sa conception technique (ce qui a retardé le lancement du produit compte tenu des difficultés de gestion de certains choix) comme dans son positionnement commercial. Le parti-pris d'un design en rupture postulait la création d'une nouvelle niche sur un marché automobile alors que le marché européen n'est peut-être pas aussi fragmenté que l'on pourrait le croire.

Ce que Renault a réussi avec le lancement des monospaces (de l'Espace à la Scénic) n'a pas été reproduit avec l'Avantime. L'innovation n'est pas toujours synonyme de réussite et ce qui compte, c'est l'aptitude à gérer l'échec comme la réussite dans la stratégie "innovation et flexibilité".

L'événement est plus dramatique et plus significatif pour Matra qui abandonne la production et l'assemblage de véhicules pour se replier sur ses activités d'ingénierie. Dramatique pour les salariés de l'usine, pour les sous-traitants et pour le tissu économique local compte tenu du poids de cet établissement dans une région déjà fragilisée. Significatif des limites de l'évolution parfois supposée de l'industrie automobile vers l'immatériel avec un nouveau mode d'organisation (qui a une certaine prégnance dans l'électronique ou dans l'industrie informatique) où les constructeurs seraient sans usines, assurant la coordination de l'ensemble des activités, de la conception des véhicules à leur commercialisation, mais en sous-traitant la production et l'assemblage à des fournisseurs de premier rang.

LESSONS FROM THE MATRA PLANT'S CLOSURE

After a relatively upbeat situation marked by the recent opening of new assembly plants (the latest being Toyota's site in Valenciennes, North France), the automobile industry in France is again having to cope with the closure of a unit, to wit, Matra's Romorantin factory. This closure is partially due to the failure of the Avantime, Renault's top-of-the range coupé model which was being assembled in this plant and whose production volumes had been disappointing the French carmaker, thus dashing Matra's hopes of replacing the Espace production remit it had lost.

The Avantime's failure is one possible destiny associated to innovation strategies. This product was innovative at two levels: in terms of its technical design (which delayed the product launch because of the problems faced in managing certain technical choices); and its commercial positioning. The decision to go for a radically different style inferred the creation of a new automobile niche, although the European market may never have been as fragmented as some people believe. Renault couldn't reproduce with the Avantime everything that it had been able to achieve with its other minivan launches (from the Espace to the Scénic). Innovation is not always synonymous with success and for actors following an « innovation and flexibility » strategy what counts is the ability to manage failure, as well as success.

The closure of Romorantin plant is a more dramatic and significant even for Matra: the company retreats from vehicle production and assembly operations and withdraws to engineering activities. This is dramatic for factory workers, for subcontractors and for the local economic fabric, given the plant's importance in a region that was already vulnerable. It is significant of the limitations of the automobile industry's alleged trend towards an intangibility predicated on a new mode of organisation (following sectors like electronics or IT), replete with factory-free carmakers in charge of coordinating all activities, ranging from a vehicle's design to its sale, and at the same time subcontracting its production and assembly activities to first tier suppliers.

Les travaux du troisième programme de recherche du GERPISA et le projet CoCKEAS ont souligné l'importance des sociétés de design et d'ingénierie dans le système automobile européen. Observant les stratégies de certains groupes équipementiers nord-américains comme Magna, certains observateurs ont pu anticiper la montée en puissance de la fonction de production et d'assemblage de véhicules de la part de ces sociétés.

Le cas de Matra fournit un contre-exemple à de telles tendances trop souvent généralisées à tort à partir de certaines stratégies emblématiques, en négligeant la diversité des situations. Renault a internalisé la production et l'assemblage d'un modèle auparavant sous-traité à Matra (qui l'avait initialement conçu) : l'Espace. Cette internalisation se justifie pleinement par la consolidation de ce segment du marché (d'où une production de moyenne / grande série) et par la mise en place d'une stratégie de plate-forme, le nouvel Espace partageant de nombreux éléments avec deux autres modèles de Renault assemblés à Sandouville : la Laguna II et la Vel Satis. En matière de véhicules de niche produits en faible volume (notamment pour les modèles innovants dont le succès commercial est loin d'être acquis), les entreprises de taille moyenne continuent d'offrir une flexibilité qui conduit à sous-traiter ce type de production (voir la production des modèles coupés d'Opel que va prendre en charge une autre entreprise française, Heuliez). Mais il semble peu vraisemblable que ce tissu de sociétés, particulièrement dense en Europe, ne soit tenté par le développement de leurs activités de production et d'assemblage. C'est plutôt dans la consolidation de leurs activités de conception et d'ingénierie, que les constructeurs automobiles externalisent ; qu'elles s'orientent (voir Pininfarina). L'avenir de l'industrie automobile n'est pas au Dell-isme.

Studies undertaken under the aegis of the third GERPISA research programme and the CoCKEAS project have emphasised design and engineering companies' importance in the European automotive system. Watching the strategies of certain North American equipment-making groups (like Magna), some observers have been expecting a rise in their input into vehicle production and assembly functions.

Matra offers us a counter-example of trend that far too often have been incorrectly generalised on the basis of a few emblematic strategies, a view that neglects situational diversity. Renault has internalised production and assembly of the Espace, a model it used to subcontract to Matra (the original designer). This internalisation is justified by the consolidation of this market segment (hence the production of medium/large series) and by Renault's application of a platform strategy, wherein the new Espace shares several elements with the two other models that Renault assembles at Sandouville: the Laguna II and the Vel Satis. As regards its low volume niche products (specifically the innovative models whose commercial success is far from a foregone conclusion), medium-sized firms continue to offer flexibility, something that induces them to subcontract this type of production (see the coupé models Heuliez will assemble for Opel). Nevertheless, it remains relatively unlikely that this fabric of companies, which is particularly dense in Europe, can avoid the temptation to develop their own production and assembly activities. Instead, it is in the consolidation of design and engineering activities where they could benefit carmakers' externalisation – see the example of Pininfarina. The future of the automobile industry is definitively not Dellism.

Questions de recherche

On pourra lire ci-dessous les questions de recherche que les discutants ont dégagées des textes présentés à la journée de travail du 7 février et du débat qui a suivi.

La journée d'étude consacrée à la modularisation, complétée par la prochaine intervention de Mari Sako, a permis d'appréhender une nouvelle forme d'organisation industrielle (découpage entre des entreprises et externalisation de la production) et une nouvelle architecture produit (découpage du produit en modules). Poursuivant le travail de déconstruction de la convergence des modes d'organisation des entreprises, les intervenants ont insisté sur la variété de mise en œuvre de ce nouveau référent gestionnaire que

constitue la modularisation. Après avoir établi des distinctions sectorielles (automobile et aéronautique) et les marges de négociation des acteurs concernés (fournisseurs et constructeurs), le chantier s'ouvre pour identifier ce que la modularisation est censée résoudre comme problèmes chez les différents constructeurs (économie d'échelle chez les uns, accroissement de la diversité, ou encore accélération de l'innovation chez d'autres).

Coordinateur : Cédric Lomba

“ Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe ”

Vincent Frigant (Université Montesquieu - Bordeaux IV, GRES, IFRéDE, E3i) et Damien Talbot (Université de Metz)

Rapport du discutant : Olivier Hirt (Doctorant, Ecole des Mines de Paris, CGS)

L'objet du texte de Vincent Frigant et Damien Talbot est de comparer les trajectoires et les modalités d'adoption de la modularité dans l'industrie aéronautique et dans l'automobile. Considérant que la modularité comporte une dimension

technique (découpage des produits en modules) et une dimension organisationnelle (la modularité technique permettant d'accorder une plus grande autonomie aux concepteurs et fabricants de chaque module et de réduire les coûts de coordination), il s'agit d'évaluer l'hypothèse d'un “ déterminisme technologique ” lié à la modularité : le passage à la conception et à la production modulaires conduit-il toujours à la mise en place d'un même “ couple technologie / organisation ”, et selon les mêmes modalités ? L'analyse de travaux existants, pour chacun des deux secteurs, permet de décrire deux trajectoires “ inverses ”. L'industrie aéronautique a adopté très tôt la modularité technique, comme moyen de mieux maîtriser

la complexité du produit, d'organiser la diversité, et de faciliter l'évolution des appareils en cours de vie. En revanche, la dimension organisationnelle semble encore se chercher. Ce n'est que récemment que les fournisseurs se sont vus attribuer - sous les effets de la complexification du produit, de l'accroissement du nombre de spécialités impliquées, et de l'augmentation des dépenses de R&D - la réalisation de sous-ensembles plus importants, et une plus grande autonomie de conception.

Dans l'automobile, cette dimension organisationnelle de la modularité semble mieux installée : la délégation de réalisation de sous-ensembles importants aux fournisseurs, avec une relative autonomie, et les modes de coordination associés (contractualisation, co-développement, plateaux de projets mixtes, etc.) ont trouvé leurs formes. C'est par contre la dimension technique qui semble aujourd'hui freiner le développement de la modularisation : comment décomposer en modules le produit très intégré qu'est la voiture ?

Ce constat de divergence conduit V. Frigant et D. Talbot à réfuter l'hypothèse d'un "déterminisme technologique". Mais plus encore, alors que certains chercheurs présentent la modularisation comme un nouvel horizon universel, la discussion a fait ressortir le besoin d'un travail approfondi sur la diversité des formes de modularité, et sur la définition et l'intérêt de la notion compte-tenu de la variété des pratiques qu'elle recouvre :

- ✓ peut-on réellement parler de modularité dans l'automobile aujourd'hui, telle que définie dans la littérature ?
 - ✓ si les trajectoires de modularisation de l'aéronautique et de l'automobile divergent, n'est-ce pas aussi en raison de propriétés des produits, des formes d'innovation, des organisations de la production propres à chacun des deux secteurs ? Sont-ce les mêmes intérêts qui sont recherchés dans les deux cas ?
- l'utilisation de combinaisons variées des mêmes sous-ensembles comme moyen de différenciation est une pratique ancienne dans l'automobile ; pourquoi tous les constructeurs ne l'ont-ils pas adoptée ? Qu'est-ce qui est réellement nouveau aujourd'hui, et pourquoi tous les constructeurs ne s'engagent-ils pas de la même façon dans la modularisation aujourd'hui ?
- ✓ les sources de gain potentielles de la modularité paraissent multiples (économies d'échelle, innovation, spécialisation, réduction des coûts de coordination, etc.). Quels intérêts les différents constructeurs peuvent-ils y trouver ? Ne sont-ils pas différents en fonction des stratégies ?

V. Frigant a apporté en séances des réponses à certaines de ces questions, notamment en présentant la diversité des travaux sur la modularité.

La discussion permet cependant de dégager une question de recherche pour le GERPISA. Les interrogations évoquées montrent en effet l'intérêt que pourrait présenter une analyse de la modularité à l'aide du cadre théorique du GERPISA : elle pourrait permettre d'en préciser les formes, les intérêts, et les relations avec les différentes composantes et dimensions des modèles productifs (stratégie de profit, politique produit, relation salariale, organisation produ-

ctive...), et de progresser vers ce qui pourrait être une typologie des formes de modularité.

“ La modularisation automobile : enjeux et conditions de mise en œuvre pour les équipementiers de rang 1 ”

François Fourcade (Docteurant en gestion, CRG, Ecole Polytechnique)

Rapport du discutant : Marie Coris (doctorante en économie, Bordeaux IV, IFRéDE-E3i).

Partant du constat de l'engouement pour la modularisation observable dans l'industrie automobile depuis le début des années 1990, François Fourcade propose une analyse originale du phénomène, puisqu'il déplace les analyses généralement centrées sur les constructeurs vers les équipementiers. Avant de s'appuyer sur une étude de terrain extrêmement approfondie et détaillée, F. Fourcade interroge les recherches théoriques menées sur la modularisation en vue d'éclairer un certain nombre de concepts clefs, dont celui de module sur lequel se centrera partiellement la discussion. La définition retenue du module est celle d'Ulrich (1995) : une architecture sera dite modulaire si l'identité un module-une fonction est respectée et si les modules sont indépendants entre eux. La question qui émane de la recherche-action menée chez l'équipementier "Sysmod" est celle de la détermination des conditions favorables à la mise en œuvre d'une stratégie de modularisation. En effet, F. Fourcade défend l'idée que si la modularisation n'a pas apporté les fruits attendus, ce n'est pas en raison de l'inadéquation du concept à l'industrie automobile, mais parce que le processus de mise en œuvre n'a pas été identifié et suivi. Ouvrant une piste de réponse, il propose les prémisses d'un modèle théorique de trajectoire modulaire pour les équipementiers en considérant à la fois les enjeux et les conditions associées.

Au-delà du modèle théorique proposé, le travail de F. Fourcade ouvre de nombreuses pistes de recherche pouvant fédérer plusieurs travaux menés dans le cadre du Gerpisa, en particulier il revient à poser deux questions :

1/ Peut-on réellement parler de modularisation dans l'industrie automobile ?

La thèse explorée est celle du déterminisme technologique, mais la condition initiale, à savoir que l'architecture soit modulaire au sens d'Ulrich (1995), n'étant pas remplie dans le cas de l'automobile, on ne saurait tester cette thèse en vue de trouver les fruits attendus de la modularisation. F. Fourcade pose que si l'automobile est aujourd'hui encore caractérisée par une architecture intégrale, cela est dû au fait que les constructeurs n'ont pas su identifier et mettre en œuvre le processus de modularisation technique. Mais la discussion suggère que la définition même des modules doit être reposée. La définition proposée par Ulrich est trop restrictive et ne semble pas pouvoir être appliquée à l'automobile encore fortement intégrale. S'il serait dangereux de donner une définition s'appliquant exclusivement à cette industrie, un travail pourrait être mené afin de fournir un cadre d'analyse adéquat. Cela éviterait d'appliquer des concepts théoriques contradictoires avec les faits observés.

2/ Ne faudrait-il pas intégrer la modularisation dans une perspective plus large au lieu d'en faire une stratégie indépendante impulsée par les constructeurs ?

Au delà de la question de la modularisation, se pose celle de vouloir en faire une stratégie impulsée par les constructeurs. La discussion s'oriente alors sur l'intérêt de repenser la modularisation automobile en l'intégrant dans les modèles productifs des firmes. Ceci permettrait, en plus d'envisager la

diversité des trajectoires face à cette question, de considérer les liens entre modularisation et composantes des modèles productifs (politique-produit, organisation productive et gestion de la relation salariale) et d'éviter de considérer la modularisation comme une fin en soi, en l'isolant des contraintes et des trajectoires des firmes. Dans le même sens, il est suggéré d'interroger le triptyque constructeurs-équipementiers-distributeurs, et de raisonner en termes de cycle de vie du produit.

Analyse du GERPISA - GERPISA 's Analysis

LE SCHEMA D'ANALYSE DU GERPISA

Questions préalables à son élaboration

Nous poursuivons dans cette rubrique le traitement des sept questions qu'il est apparu nécessaire d'éclaircir préalablement à la construction du schéma d'analyse du GERPISA (voir les Lettres 163 et 164). Ces questions récurrentes, qui n'ont pas reçu à ce jour de réponses explicites et largement diffusées au sein du GERPISA, peuvent inutilement limiter la participation du plus grand nombre à l'entreprise proposée. Elles concernent toutes le bien fondé scientifique, méthodologique et politique d'une approche en termes de modèles productifs. Cette approche apparaît en effet à certains d'entre nous comme privilégiant exagérément les conditions de la profitabilité des firmes, au détriment d'autres aspects de la vie en entreprise.

Dans les quatre Lettres précédentes, ont été abordées les questions « Mais pour qui travaillons-nous ? », « Pourquoi le travail et les relations professionnelles ne sont plus au centre des discussions et de la réflexion au sein du GERPISA ? » et « Pourquoi parler de modèles productifs alors que la valeur réside aujourd'hui dans la conception et que les profits sont essentiellement financiers ? ». Dans la présente Lettre nous examinons la question : « Trois *one best way*, au lieu d'un ! avons-nous vraiment avancé ? ». Dans les Lettres suivantes nous traiterons des dernières interrogations : « Ne tordons-nous pas le bâton trop dans l'autre sens, en sous-estimant pour les besoins de la démonstration les facteurs de convergence ? », « Le schéma d'analyse proposée par Robert Boyer et Michel Freyssenet est déjà une 'usine à gaz'. N'allons-nous pas le complexifier inutilement ? Il faut formuler des conclusions plus simples, plus directement opérationnelles, « Le schéma est trop simpliste, trop déterministe pour être utilisé par les chercheurs ».

**« Trois *one best way*, au lieu d'un !
Avons-nous vraiment avancé ? »**

Michel Freyssenet

À la différence d'IMVP et de tous ceux qui se représentent l'évolution du capitalisme comme une succession de phases caractérisées par un modèle d'entreprise dominant, Robert Boyer et Michel Freyssenet, présentent dans « Les modèles productifs », non pas un mais trois modèles d'entreprises durablement profitables. La contribution politique du GERPISA serait donc d'avoir montré que les acteurs n'étaient pas obligés de se soumettre à un seul et même modèle, en l'occurrence la *lean production*.

THE ANALYSIS SCHEMA OF THE GERPISA

Prior questions to the elaboration

We pursue in this column the treatment of the seven questions that it seemed necessary to clear up before the construction of the analysis schema of the GERPISA (see *Lettre* 163 and 164). These recurring questions, which did not receive this day answers explicit and widely spread within the GERPISA, can pointlessly limit the participation of the biggest number of members to the project. They concern quite the scientific, methodological and political merits of an approach in term of productive models. This approach appears indeed to some of us as privileging excessively the conditions of the profitability of firms, to the detriment of the other aspects of the life in company.

In the previous four Letters, the questions "Whom are we working for?", "Why the labour and the industrial relations are not any more in the core of the reflection within the GERPISA", "Why the term "productive models" is used, while the value is today mainly produced in the design and while the profits are essentially financial? were approached. In the present Letter we examine the question: " Three *one best way*, instead of one! Did we really advance? ". In the following Letters we shall treat last questioning: " do not we twist the stick too much in the other sense, by underestimating the factors of convergence? ", " The analysis schema proposed by Robert Boyer and Michel Freyssenet is already a 'gasworks'. Do not we go to complicate it pointlessly? It is necessary to formulate simpler conclusions, more directly operational", "The schema is too simplistic, too determinist to be used by the researchers ".

**« Three *one best way*, instead of one!
Did we really advance? »**

For a lot of researchers, the capitalism would evolve by successive phases characterized by a dominant model of company. Following the conclusion of a variety of productive models of GERPISA steering committee, Robert Boyer and Michel Freyssenet proposed not one but three models of durably profitable companies during the 70-80s. The political contribution of the GERPISA would be so to have shown that the actors were not obliged to submit themselves to the same model, in this

Les salariés notamment auraient donc le choix, pour éviter que leur entreprise et ce faisant leurs emplois disparaissent, entre trois modèles. La contribution scientifique du GERPISA serait d'avoir mise en lumière trois façons différentes de faire durablement du profit, et donc la diversité relative, à une époque donnée, du rapport capital-travail dans les entreprises.

D'où les interrogations de plusieurs membres du GERPISA. Qu'apportent réellement aux acteurs de l'entreprise le fait d'avoir trois possibilités au lieu d'une ? Qui peut dire qu'un modèle est plus enviable qu'un autre ? En quoi cette marge de manœuvre offre des possibilités et des perspectives à qui refuse par exemple de se satisfaire de l'état de subordination dans lequel les salariés sont généralement placés ?

Le malentendu que traduisent ces questions a peut-être pour origine le fait que jusqu'à présent les modèles identifiés ont été présentés en relatant comment historiquement ils se sont constitués et en décrivant leurs traits idéaltypiques. Leur dynamique et leurs contradictions, si elles sont clairement énoncées (cf. tableau 3 dans *Les modèles productifs*), occupent effectivement moins de place dans les textes publiés. La crise de rentabilité du modèle sloanien dans les années soixante-dix, la crise du travail du modèle toyotien en 1990, de même que les difficultés nouvelles apparues dans les années 90 pour mettre en œuvre les différentes stratégies de profit, ont néanmoins été longuement évoquées. Mais elles ont été peut-être moins théorisées que ne l'ont été les conditions nécessaires à l'invention ou l'adoption d'un modèle productif.

Cet article est donc l'occasion d'affirmer clairement ceci :

1. les trois modèles identifiés ne sont pas, bien sûr, des *one best way* au sens où, comme le prétendait la *lean production* ils permettraient d'éviter définitivement toute crise de rentabilité et toute crise du travail, et même résoudrait la contradiction inhérente au rapport capital-travail.
2. Les « compromis de gouvernement d'entreprise » au fondement des modèles ne sont pas des états stables, indéfiniment durables et indépassables, et cela pour des raisons exogènes et endogènes.
3. Les raisons exogènes sont claires : le changement de mode de croissance nationale peut faire perdre de sa pertinence à telle ou telle stratégie de profit et par conséquent au modèle productif qui la met en œuvre. Il oblige au minimum à trouver de nouveaux moyens et donc à rebâtir le « compromis de gouvernement ».
4. Ce qui fait débat ici, ou plus exactement ce qui est visiblement méconnu ou oublié, ce sont les causes endogènes de l'évolution des modèles productifs et de leur éventuelle crise.
5. Les modèles et les compromis qui les fondent évoluent pour une première raison simple : la rentabilité durable (toutes choses étant égales par ailleurs) qu'ils assurent donne la possibilité, notamment aux salariés, de revendiquer et d'obtenir de meilleures conditions de travail, de salaires et d'emploi. Y a-t-il une limite ? On songe immédiatement à la limite que constituerait l'implosion du compromis lui-même. Mais il est important de souligner ici qu'il ne s'agit pas d'une limite quantitative, mais d'une limite structurelle. Le compromis de gouvernement d'entreprise n'est pas remis en cause tant que ce qui est obtenu répond aux exigences de la stratégie de profit poursuivie.

particular case to the *lean production*. The employees notably would have so the choice between three models. The scientific contribution of the GERPISA would be to have put in light three different manners to make durably profit, and so the relative variety of capital-labour relation in companies.

Several members of the GERPISA answer what brings really to have three possibilities instead of one for the actors of the company. Who can say that a model is more enviable than the other one? What possibilities and perspectives several models offer to whom refuses to be satisfied with the state of subordination in which the employees are generally?

These questions indicate a misunderstanding. The dynamics and the contradictions of the productive models were clearly underlined (cf. table 9.1 in *The productive models*), but it is true that they are the object of fewer developments.

The crisis of profitability of the sloanian model in the seventies, the work crisis of the toyotian model in 1990, as well as the new difficulties appeared in the 90s, to implement the various profit strategies, were treated several times. But they were maybe less theorized than the conditions necessary for the invention or the adoption of a productive model.

This article is so the occasion to assert clearly this:

1. The three identified models are not, naturally, *one best way*. They do not allow, as the *lean production* claimed it, to avoid definitively any crisis of profitability and any crisis of work, and to resolve the contradiction inherent to capital-labour relation.
2. The "compromises of government of company" are not stable and durable for exogenous and endogenous reasons.
3. The exogenous reasons are clear : the change of a national growth mode can reduce the relevancy of the profit strategies implemented and by consequence the viability of the concerned productive models. It obliges at least to find new means and so to rebuild the "compromise of government of company".
4. We must discuss what is apparently underestimated or forgotten : the endogenous causes of the evolution of the productive models and their possible crisis.
5. The models and the compromises which base them evolve for a first reason : the durable profitability (any things being equal besides) gives the possibility, notably to the employees, to claim and to obtain better conditions of work, employment and wages. Is there a limit? Of course the implosion of the compromise itself. But it is important to underline there is not a quantitative limit, but a structural limit. The company governance compromise is not questioned as long as the requirements of the pursued profit strategy are fulfilled.

Prenons un exemple simple et limité. Honda peut satisfaire les demandes d'amélioration continue des conditions de travail tant que les techniques trouvées pour aider au montage, non seulement ne réduit pas la flexibilité productive (indispensable à une stratégie d'innovation conceptuelle), mais même y contribuent.

6. Il est une deuxième raison : c'est le compromis lui-même. Sa mise en œuvre, c'est-à-dire l'application des contreparties prévues pour les uns et pour les autres, conduit au bout d'un certain temps à des contradictions, dont certaines peuvent être dépassées et dont d'autres cèlent la fin du compromis. Prenons le cas du compromis sloanien : progression continue du pouvoir d'achat des salaires et progression de carrière contre acceptation de l'organisation du travail, afin de mettre en œuvre la stratégie de volume et diversité.

Il est entré en crise de deux façons différentes : par le marché aux États-Unis, par le travail en Europe. On le sait, la progression généralisée du pouvoir d'achat a permis à la fois aux ménages de s'équiper et aux entreprises de faire des économies d'échelle en raison de l'extension du marché. Une fois l'ensemble des ménages équipés, c'est-à-dire une fois le stade du renouvellement du marché arrivé, comme ce fut le cas aux États-Unis au début des années soixante-dix, il n'a plus été possible de compter sur l'extension de la demande pour faire des économies d'échelle. La source essentielle des gains de productivité s'est tarie, la redistribution de ces gains en augmentation du pouvoir d'achat des salaires est devenue impossible. Le compromis a implosé. Il y avait deux solutions pour éviter cette crise, que les constructeurs américains n'ont pas su ou pu trouver. La première était d'exporter vers des marchés de même structure mais encore en phase d'équipement comme le marché européen. Dans le cas des constructeurs américains, il aurait fallu qu'ils commonalisent immédiatement les plates-formes des modèles de leurs filiales européennes et de leurs modèles américains). La seconde solution était de s'allier entre eux, d'absorber un concurrent, ou de fusionner, afin de pouvoir commonaliser les plates-formes de leurs modèles de voiture. Cette solution leur était interdite par les lois antitrust. D'où la concurrence brutale sur leur propre marché des constructeurs japonais qui avaient adopté d'autres stratégies de profit.

En Europe, le compromis sloanien a implosé, non pas en raison du marché qui était loin d'avoir atteint la saturation comme aux États-Unis au début des années soixante-dix, mais en raison du refus des salariés de subir plus longtemps la contrepartie de l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires : à savoir une division toujours plus poussée du travail.

La multiplication des conflits sociaux a sérieusement malmené le compromis sloanien. Des solutions existaient, dont certaines ont commencé à être alors explorées. Avant que la « réforme » du travail n'aboutisse, les crises monétaires et pétrolières de 1971 et 1974 sont venues cassées durablement la croissance du marché automobile, plaçant l'industrie automobile européenne dans un cas de figure proche de celui des États-Unis.

Let us take a simple and limited example. Honda can satisfy the demands of continuous improvement of the work conditions as long as techniques found to help in the assembly work do not reduce the productive flexibility, indispensable to its strategy of conceptual innovation.

6. There is a second reason: it is the compromise itself. The realisation of the planned counterparts leads to contradictions. Some of them can be overcome, others leads to the end of the compromise. Let us take the case of the sloanian compromise. This compromise aiming at implementing the "volume and variety" strategy foresaw the continuous progress of the purchasing power of wages and the progress of career, in exchange for the acceptance of the principles of the work organization.

The sloanian compromise entered in crisis because the market in the United States, because the labour in Europe. As people know, the purchasing power increase allowed all the households to buy cars and to the companies to make economies of scale because of the extension of the market. Once the households equisetum, as it was the case in the United States at the beginning of the seventies, it was not any more possible to count on the extension of the demand to make economies of scale. The increase of the purchasing power of wages became impossible.

The compromise imploded. There were then two solutions to avoid this crisis, that the American auto-makers were not able to find. The first was to export towards same type of markets, but still in phase of equipment as the European market. In the case, the American would have to commonalize the platforms of the models of their European subsidiaries and their own models. They were not able to do that.

The second solution was to take-over a competitor or to merge, and to commonalize the platforms of their models of car. This solution was forbidden by the anti-trust laws.

In Europe, the sloanian compromise imploded, not because of the market that was far from being saturated as in the United States at the beginning of the seventies, but because of the refusal of the employees to undergo much longer the counterpart of the purchasing power increase, that was the always more divided work.

The repetition of social conflicts destabilized the sloanian compromise. Solutions existed, some of them began to be explored. Before the "work reform" succeeds, the monetary and oil crises of 1971 and 1974 brake durably the growth of the automobile market. The European car industry was in a situation like the United States situation.

Finalement, seul Volkswagen trouva la solution, à la fois à la crise du travail (par un compromis sur l'emploi et les salaires) et à la crise de la productivité (par l'absorption de petits constructeurs et la commonalisation des plates-formes des modèles de voitures). Le compromis toyotien est lui aussi entré en crise par le travail. Les salariés de Toyota ont refusé en 1990 de faire plus d'heures supplémentaires qu'ils n'en faisaient auparavant. La direction cherchait en effet à répondre alors à la demande automobile japonaise, qui s'était brutalement emballée sous l'effet de la bulle spéculative de la fin des années 80. Ne trouvant plus de jeunes à embaucher, ceux-ci préférant se tourner vers des emplois moins durs, Toyota avait crû pouvoir augmenter encore les heures supplémentaires de ses salariés. Leur refus provoqua une remise en cause de l'ensemble du compromis et les transformations que l'on sait du système.

7. Chaque stratégie de profit a ses risques, chaque modèle productif a ses contradictions, chaque compromis de gouvernement d'entreprise a sa dynamique qui peut conduire à des améliorations sensibles pour certains acteurs, mais aussi à son implosion. Donnons un dernier exemple. La libéralisation de la circulation des capitaux a entraîné la montée en puissance des actionnaires, notamment institutionnels, qui ont cherché à changer de fond en comble les compromis existants. Les constructeurs, qui en raison de leur stratégie de profit avaient soigneusement préservé leur indépendance financière, n'ont pas eu à subir trop de dommages. Ceux dont le capital était largement dispersé et non contrôlé, ont plus facilement crû aux mirages de la « nouvelle économie ». Ils tentent aujourd'hui de colmater les brèches financières que leur enthousiasme avait ouvertes. L'enthousiasme de leurs dirigeants était moins dû aux rémunérations astronomiques que les nouvelles règles du jeu leur permettaient, qu'à la victoire définitive sur les salariés et les fournisseurs que ces mêmes règles leur faisaient espérer. Par sa propre logique, et non par ses excès comme on le dit, le modèle dit anglo-saxon, support de la globalisation annoncée, a implosé, à peine né.
8. Parce que la nature des modèles productifs paraissait suffisamment claire au terme de leur présentation, elle n'a pas été systématiquement rappelée. Alors répétons-le, les modèles productifs ne sont pas des *one best way* qui résoudraient toutes, les contradictions, y compris celles du système capitaliste, ni des états permanents. Non seulement, ils ne résolvent pas ces contradictions, mais ils ont leurs propres contradictions. Non seulement ils ne sont pas des états permanents, mais ils sont par définition des processus. Pour mieux se faire comprendre, on peut dire que les modèles productifs sont des processus qui permettent aux acteurs de l'entreprise de mettre en œuvre, chacun à leur profit, les termes du compromis passé entre eux, sans compromettre la viabilité de l'entreprise à court terme et en leur laissant espérer de se rapprocher de leurs propres objectifs de moyen-long terme, ou d'atteindre une position de force meilleure.
9. Il n'y a pas dans l'absolu un modèle meilleur qu'un autre, un modèle plus enviable qu'un autre. C'est à chaque acteur de négocier un compromis, qui, parce qu'il permet de respecter les deux conditions de la pro-

Finally, only Volkswagen found the solution of the work crisis (by a compromise on the employment and the wages) and the productivity crisis (by the take-over of small auto-makers and the commonalization of the platforms of the car models).

The toyotian compromise too entered in crisis because the labour. The employees of Toyota refused in 1990 to do more overtime than they did previously. The management tried to answer then the Japanese motor demand, which had strongly increased during the speculative bubble of the end of the 80s. Finding no more young people to recruit, Toyota thought to be able to increase even the overtime. Their refusal provoked the questioning of the compromise and the system changes as we know.

7. Every profit strategy of profit entails risks, every productive model has contradictions, every company governance compromise has a dynamics which can lead to sensitive improvements for some actors, but also to the implosion of the compromise itself. Let us give a last example. The liberalization of capital mobility allowed the shareholders, notably institutional, to change completely the existing compromises.

The auto-makers, taht had carefully protected their financial independence in accordance with their profit strategy, did not have to undergo too many damages. The auto-makers whose capital was widely scattered and controlled, adopted more easily the "new economy" standards. Today they try to seal the financial breaches carelessly opened. The enthusiasm of their executives was less due to the astronomical payments that the new rules of the game allowed them, than the hoped definitive victory on the employees and the suppliers. By the own logic, and not by its excesses as one says, the so-called Anglo-Saxon model imploded.

8. Because the dynamics of the productive models seemed clear, it was not systematically reminded. Then let us repeat the productive models are not *one best way* that would resolve all the contradictions, including the contradictions of the capitalist system, nor permanent states. Not only, they do not resolve these contradictions, but they have their own contradictions. Not only they are not permanent states, but they are processes by definition.

To better explain, we can say that the productive models are processes which allow to the actors of the company to try to implement the terms of the compromise with the intention of achieving their own mid-long term objectives, without compromising the short-term viability of the company.

9. There is theoretically no model better than an other one, no model more enviable than an other one. Every actor must negotiate a compromise that, because it allows to respect both conditions of the

fitabilité, lui donne l'occasion de placer les autres acteurs dans un processus qui les contraindra de changer substantiellement, souvent à travers crises et conflits, le rapport salarial (Voir Lettre n° 163, 164 et 165).

Profitability gives the possibility to constraint the others to change substantially the employment relationship, often through crises and conflicts (see Letter n° 163, 164 and 165).

L'actualité du produit

Christian Mory

LA MAZDA 6 OU L'ESPRIT ZOOM ZOOM

Lorsque l'on observe le vote des journalistes européens pour la voiture de l'année 2003, on ne peut qu'être surpris de voir placée en seconde position une voiture japonaise, la Mazda 6 devant d'autres modèles ayant pourtant joui d'un très bon accueil lors de leur lancement comme la Citroën C3 ou la Ford Fiesta. Et avec 302 points, la Mazda 6 obtient un score pas trop éloigné de la lauréate, la Renault Mégane (322 points). Ce qui peut également surprendre, c'est que la Mazda 6 a largement surclassé une autre concurrente japonaise, la Honda Jazz (connue sous le nom de Fit au Japon) qui avait pourtant étonné les ingénieurs du monde entier lors de son lancement avec son astucieux plancher dans lequel viennent s'intégrer les sièges arrière lorsqu'ils sont repliés. Ajoutons que la Honda Fit a également fait un véritable tabac sur le marché nippon.

Alors, qu'a donc de si extraordinaire cette Mazda ? N'est-il pas surprenant que Mazda ait manqué de peu son couronnement européen alors même que son propriétaire, Ford, ait tendance à la faire rentrer dans le rang ?

Autrefois, Mazda jouissait d'une réputation justifiée en termes d'innovation. L'entreprise se voulait elle-même au niveau de constructeurs réputés pour leur audace technique comme Audi ou Citroën (le réseau Mazda distribuera d'ailleurs des voitures Citroën au Japon à la fin des années quatre-vingt).

La Mazda 6, baptisée Atenza au Japon, avait été présentée pour la première fois au Salon de Tokyo à l'automne 2001 et elle a connu un assez bon succès lors de son lancement dans l'archipel en mai 2002. Elle a été déclinée en carrosseries bicorps, tricorps et break, sans oublier une version à toutes roues motrices.

L'Atenza constitue en fait le premier élément marquant le renouvellement de la gamme Mazda. Ce renouvellement se caractérise à la fois par une plus grande sagesse technique, par un recentrage de la gamme autour de valeurs sûres (le constructeur s'était montré particulièrement prolifique dans les années quatre-vingt), par une collaboration plus forte avec Ford mais aussi par l'affirmation d'une certaine image personnalisée par le slogan zoom zoom (qu'on pourrait traduire d'une certaine façon par vroum vroum en français). Ce slogan exprime les nouvelles valeurs de la marque (style, discernement et inspiration) et celles de ses produits (distinction, fonctionnalité et comportement routier).

Mazda a connu d'énormes difficultés au cours des années quatre-vingt-dix et son évolution n'est pas sans rappeler celles qu'ont connues d'autres constructeurs japonais comme Nissan, Mitsubishi ou Subaru qui ont dû se rapprocher étroitement d'un partenaire étranger. C'est en 1996 que le rapprochement de Mazda avec Ford est devenu étroit, le

groupe américain dépassant le seuil du tiers du capital détenu et nommant l'un des siens (Henry Wallace) à la tête de l'entreprise. La Mazda 6 constitue le premier des trois modèles de nouvelle génération qui doivent constituer le cœur de gamme de Mazda, avec les Mazda 2 (ou Demio), lancée également en 2002, et la Mazda 3, attendue fin 2003. On notera au passage que l'avènement de cette nouvelle génération de voitures Mazda s'accompagne, à l'exportation, de nouvelles dénominations qui rappellent celles adoptées chez Audi (A3, A4, A6, A8) ou chez Citroën (C3, C5, C8) puisque la Mazda 6 remplace la Mazda 626, la Mazda 3 remplace la Mazda 323 et la Mazda 2 la Mazda 121. Le reste de la gamme est composé de mini-voitures destinées au seul marché japonais (ce sont en fait des modèles fournis par Suzuki), des voitures de sport (dont la RX-8, le seul modèle au monde à être doté d'un moteur rotatif, beau reste de l'époque où Mazda devait étonner le monde) quelques véhicules de loisir (le monospace MPV et le tout terrain Tribute, ce dernier étant en fait un produit de Ford USA) et de quelques utilitaires, créneau dont Mazda est en train de se retirer.

La collaboration avec Ford est désormais la règle chez Mazda, même si la Mazda 6 en prend le contre-pied. En effet, la Mazda 2 dérive de la Ford Fiesta et la Mazda 3 de la Ford Focus avec, à la clef, des partages de plate-forme, de moteurs voire d'usines, on peut qualifier la Mazda 6 de seule vraie Mazda de grande série puisque son développement a été assuré par les ingénieurs de Hiroshima et que c'est en fait Ford qui va faire l'emprunt de cette base technique pour dériver quelques produits américains. Par ailleurs, la Mazda 6 inaugure une nouvelle famille de moteurs à essence autour d'une cylindrée de 2 l, baptisée I4, conçue par les ingénieurs japonais et destinée à l'ensemble du groupe Ford dans le monde. En outre, la Mazda 6 adoptera des moteurs diesel mis au point par Mazda lui-même alors que les Mazda 2 et 3 adopteront des organes diesel Ford qui ne sont autres que ceux résultant de l'accord conclu avec PSA Peugeot Citroën dans ce domaine.

Assez curieusement, le succès de la Mazda 6 est ambigu pour les nostalgiques de l'époque où le constructeur japonais était largement autonome : le modèle devrait assurer le redressement du constructeur et il illustrerait alors le succès de la gestion de Ford chez Mazda avec une politique assez sage en matière de produits et un niveau d'intégration au groupe américain encore jamais atteint. Plus ce vrai modèle japonais plait aux clients du monde entier et plus Ford peut expliquer que ses recettes à lui sont les bonnes et qu'il a bien fait d'accroître son emprise sur son partenaire japonais.

Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

FORD

(réalisé grâce à la *Revue quotidienne de presse* du CCFA)

En mars 2002, la presse écrit que pour redresser ses activités nord-américaines, Ford s'inspire des méthodes qui ont été mises en oeuvre avec succès en Europe. Entre un quart et un tiers des usines nord-américaines devraient ainsi être à l'avenir des usines « flexibles » - c'est-à-dire en mesure d'assembler plusieurs modèles sur une même ligne. Ce système de production, introduit à Valence, à Cologne et à Genk est un des éléments clé de l'amélioration des résultats financiers de Ford Europe, a indiqué M. Thursfield, président de la filiale.

Le constructeur s'est en outre déclaré surpris par la fermeté des ventes en début d'année aux Etats-Unis. Le marché américain reste cependant difficile à évaluer et Ford poursuivra sa stratégie. Enfin, Ford souhaiterait importer des voitures à moteur diesel aux Etats-Unis, mais cette technique suscite actuellement des réactions hostiles dans le pays.

En mai, Ford annonce la création d'une société de holding qui détiendra sa participation de 33,4 % dans Mazda. Ford Automotive International Holding sera détenue à 100 % par Ford ; elle sera basée à Dearborn. Ford souligne que cette nouvelle structure est destinée à améliorer l'efficacité de ses investissements et qu'elle ne modifiera aucunement ses comptes ni les relations avec Mazda.

Également en mai, le *Financial Times* écrit que Ford demandera aux actionnaires du groupe de rejeter les propositions qui seront faites par certains investisseurs pour affaiblir le rôle de la famille fondatrice au sein du groupe. Les propositions visent notamment à modifier la structure de l'actionnariat en vue d'une répartition accrue des droits de vote ; de fait, la famille Ford détient actuellement la quasi-totalité des actions de classe B, représentant 40 % des droits de vote. M. Bill Ford, président-directeur général de Ford, compte également s'engager auprès des actionnaires à améliorer la rentabilité du constructeur au cours des prochains mois. Le cours du titre Ford est passé de 29,08 à 16,20 dollars en un an.

Fin mai, le *Automotive News* signale que Ford a demandé à ses principaux fournisseurs d'attacher une vigilance accrue à la résolution des problèmes de qualité, tout en poursuivant son exigence de diminution des prix. Alors que Ford est derrière General Motors et DaimlerChrysler dans les enquêtes de satisfaction, ses coûts liés à la garantie ont progressé de 16 % en 2001 à 2,2 milliards de dollars. Les problèmes de qualité sont en grande partie responsables de la dégradation des résultats financiers du constructeur. Selon M. Tony Brown, directeur mondial des achats, 76 % des problèmes sont encore le fait d'équipementiers de premier rang, mais la part des autres fournisseurs est passée de 7 à 24 %. Face à l'approche de Ford, les fournisseurs affichent leur scepticisme. D'après un sondage réalisé par Andersen, la moitié des fournisseurs interrogés estiment que Ford est le plus mauvais constructeur en Amérique du Nord en termes de réduction des coûts.

M. Bill Ford, président du constructeur éponyme, indique dans un entretien avec le *Financial Times* du 24 juin 2002 que Ford pourrait durcir certains éléments de son plan de revitalisation annoncé en janvier s'il n'atteignait pas ses objectifs financiers. L'entreprise a élaboré un « Plan B » de réduction des coûts, envisageant, entre autres, davantage de suppressions d'emplois et de fermetures d'usines, plan qui pourrait être activé si nécessaire. « Nous avons commencé à voir des signes d'amélioration, mais nous ne sommes pas prêts à crier victoire », déclare M. Ford. Il souligne en outre que le redressement de Ford passe par le produit.

M. Scheele, directeur général, indique pour sa part que Ford ne saura pas vraiment avant le dernier trimestre de 2002 si son plan de restructuration fonctionne. Il ajoute en outre que le plan ne portera pas pleinement ses fruits avant le milieu de la décennie. « C'est un plan à quatre ou cinq ans ; nous n'avons fait que commencer », indique-t-il.

Le *Wall Street Journal* du 30 juillet raconte que Ford, qui mettra en fabrication son premier véhicule hybride essence-électricité - une version du tout terrain Ford Escape - à la fin de 2003, envisage d'offrir dans les prochaines années ce système de propulsion sur d'autres véhicules du groupe, parmi lesquels les Land Rover Freelander, Volvo XC90 et Mazda Tribute. Les responsables du projet ont indiqué que le modèle était développé pour qu'il soit compatible avec d'autres plates-formes et limiter ainsi les investissements nécessaires pour offrir un système hybride sur d'autres véhicules du groupe. Afin de réduire les coûts de cette technique, Ford a en outre mené des pourparlers avec Toyota et certains fournisseurs en vue d'établir des spécifications techniques communes. Le Ford Escape hybride devrait être commercialisé à un prix voisin de 25 000 dollars et bénéficier d'une déduction fiscale de quelque 2 000 dollars. Le constructeur américain déplore par ailleurs les rumeurs persistantes, allant de la cession de marques comme Volvo à de nouveaux remaniements de l'état-major, dont Ford est l'objet. Il indique à cet égard que le groupe n'a jamais envisagé de vendre Volvo.

Mi-septembre, la presse écrit que pour l'année modèle 2003, la marque Ford ne présentera aucun nouveau modèle aux Etats-Unis, alors que Mercury, Lincoln et Volvo présenteront respectivement les Marauder, Aviator et XC90. Les ventes de ces trois modèles devraient atteindre 86 500 unités par an. Les concurrents de Ford Motor présenteront quinze nouveaux modèles dont les ventes devraient s'élever à 512 000 unités par an. Le manque de nouveautés de Ford Motor se fera encore plus remarquer en 2004 puisque seule la marque Ford présentera un modèle (GT40), qui devrait générer 1 000 ventes annuelles. Le *Automotive News* explique ce phénomène par le fait que, sous la direction de M. Jacques Nasser, Ford Motor a beaucoup investi pour ses marques de luxe, au détriment

de Ford et de Mercury. La stratégie de M. Nasser a rendu Ford Motor vulnérable en Amérique du Nord, principale source de bénéfices du groupe. Ce n'est que pour l'année modèle 2005 que des modèles susceptibles de représenter des ventes importantes feront leur apparition (Ford Cross Trainer et Five Hundred, 70 000 unités par an attendues pour chacun ; Ford Fusion, 25 000 unités ; break sportif Mercury, 60 000 unités).

Le *Wall Street Journal* du 12 septembre écrit que Ford a contesté publiquement le rapport d'un analyste de Goldman Sachs, M. Lapidus, mettant en cause sa comptabilité. M. Lapidus a estimé que les disponibilités de Ford seraient surévaluées de près de 10 milliards de dollars car le constructeur diffère le paiement des coûts des offres de L.O.A. ou de financement à sa filiale de financement Ford Credit. Il gonflerait ainsi sa marge brute d'autofinancement de 1,4 milliard de dollars par an.

Ford a affirmé dans une communication adressée à la Commission des opérations boursières que ses dettes liées aux offres de financement à taux réduits étaient inférieures de plus de moitié aux 10 milliards avancés par M. Lapidus. Ce dernier a toutefois estimé que même si les activités automobiles du constructeur doivent 4 milliards de dollars à Ford Credit, la façon dont le constructeur diffère ses paiements à sa filiale « accroît la marge brute d'autofinancement des activités automobiles d'environ 600 millions de dollars par an » et leurs liquidités de 4 milliards de dollars.

Fin octobre, la presse mondiale cite l'agence Standard & Poor's qui a abaissé la notation de la dette à long terme de Ford d'un cran, à BBB (ce qui la place deux crans seulement au-dessus du statut de « junk bond » ou obligation pourrie), estimant que son plan de restructuration n'était pas convaincant. L'agence a signalé qu'elle pourrait à nouveau abaisser cette note si elle venait à douter que Ford puisse améliorer ses résultats, et en particulier ramener le résultat avant impôts de ses activités automobiles (hors Ford Credit) à l'équilibre en 2003. L'abaissement de la note « ne reflète pas la solidité fondamentale de notre activité. Notre plan de revitalisation est sur les rails », a commenté M. Gilmour, directeur financier de Ford. Il a ajouté que Ford disposait de près de 26 milliards de dollars de liquidités, que sa part de marché aux Etats-Unis s'était stabilisée et qu'il avait accéléré ses efforts de réduction des coûts.

Le *Business Week* écrit en novembre qu'en démocratisant la marque Jaguar, Ford avait cherché avant tout à compenser la faiblesse de ses bénéfices. M. Bill Ford s'était engagé à ce que les marques de la division de haut de gamme PAG contribuent pour un tiers aux bénéfices du groupe d'ici à 2005. Or, la progression des ventes de Jaguar ne s'est faite qu'au prix de nombreuses difficultés : des problèmes de qualité des moteurs ainsi que l'ampleur des coûts de développement devaient contribuer à une perte de 500 millions de dollars en 2002. La situation du reste de la division PAG ne semble guère plus reluisante. Volvo devrait voir ses ventes baisser de 2 % cette année, Land Rover ne devrait pas améliorer sa situation par rapport à 2001 (perte de 236 millions de dollars). Ces difficultés ont constitué un critère majeur dans la décision de Standard & Poor's d'abaisser la note de Ford. Concernant Jaguar, Ford souhaitait s'inspirer du succès de Mercedes et de BMW, mais a éludé le fait qu'il a fallu plus de vingt ans à la firme bava-

roise pour parvenir à un tel résultat. Le fait que la Type X ait été produite sur la plate-forme de la Mondeo a également contribué à dévaloriser l'image de la marque. Quant aux rabais aux Etats-Unis, les constructeurs allemands ont su les proposer de façon discrète, à l'inverse de Jaguar qui a ainsi commis une erreur vis-à-vis de sa clientèle.

Dans un entretien accordé à *Automotive News Europe* du 18 novembre, M. Bill Ford indique que l'année 2002 a été terrible et qu'il s'attend à une année 2003 difficile. Par exemple, les aides à la vente vont se poursuivre aux Etats-Unis, même si Ford est moins agressif que General Motors et Chrysler.

L'objectif annoncé par Ford de dégager un bénéfice de 70 cents par action cette année et d'atteindre l'équilibre financier dans ses activités automobiles, a été accueilli avec scepticisme par les analystes

Aux Etats-Unis, Ford améliore d'ailleurs progressivement sa part du marché aux particuliers. M. Ford indique que la Fusion « pourrait » être vendue aux Etats-Unis même s'il reste très prudent sur l'échange de produits entre continents. Premier Automotive reste une priorité, cette branche ayant un important potentiel de développement, mais fait face à plusieurs difficultés : l'extension de son réseau de distribution ; la possibilité de trouver des synergies entre les marques ; la progression de son offre. Sur ce dernier point, il n'est pas prévu d'annuler certains projets mais peut-être de les différer.

Concernant la Chine, M. Ford indique que ce pays ressemble à ce que l'on dit du Brésil (« un pays d'avenir et qui le restera encore longtemps »). M. Ford explique également sa stratégie de réduction des coûts menée avec les fournisseurs : il ne s'agit pas de faire pression sur leurs prix mais de les associer aux efforts communs de réduction des coûts. Enfin, M. Bill Ford entend rester encore longtemps à son poste.

En janvier 2003, la presse mondiale annonce que Ford projette de développer une petite voiture pour le marché européen et les marchés émergents d'Asie et d'Amérique latine afin d'accroître ses ventes dans le monde, a indiqué M. Thursfield, responsable des activités internationales du constructeur, au Salon de Detroit. Le nouveau modèle serait basé sur une nouvelle plate-forme mondiale. Le projet sera finalisé dans six mois.

M. Thursfield a par ailleurs estimé que Ford devrait être en mesure de dépasser nettement l'objectif de réduction des frais généraux de 1 milliard de dollars environ annoncé il y a trois mois, en appliquant les méthodes drastiques de réduction des coûts qui ont été mises en oeuvre en Europe. Il a en outre indiqué que Ford économiserait 300 millions de dollars cette année dans cette région en réduisant ses coûts d'approvisionnement.

M. Thursfield a par ailleurs indiqué que la division PAG renouerait avec les bénéfiques et que Ford devrait être en mesure de maintenir sa part de marché cette année grâce à l'introduction de nombreux nouveaux modèles.

Et mi-janvier la presse d'annoncer que Ford compte dégager cette année un bénéfice net de 70 cents par action, supérieur de 52 % aux prévisions des analystes, bien que le déficit de ses fonds de pension dans le monde soit passé de 2,5 à 14,5 milliards de dollars à la fin de l'an dernier (dont 7,3 milliards aux Etats-Unis). M. Ford a indiqué que l'entreprise accélérerait sa restructuration afin de faire face au ralentissement attendu des ventes aux Etats-Unis et en Europe et au risque d'une guerre en Irak. Ford compte en outre accroître ses investissements de 1 milliard de dollars cette année à 8 milliards.

Le constructeur a indiqué qu'il comptait atteindre cette année l'équilibre financier dans ses activités automobiles, en réduisant ses coûts de 500 millions de dollars et en augmentant sa part de marché dans toutes les régions du monde. M. Scheele, directeur général, a indiqué que grâce à ses activités de financement, Ford serait rentable même si le marché américain devait chuter à 15,5 millions de véhicules. Le constructeur a réduit ses coûts par véhicule de 240 dollars en 2002 et compte accroître ce montant de plus de 30 % cette année. M. Thursfield, responsable des activités internationales, a prédit un retour aux bénéfiques en Amérique latine cette année, après avoir subi de lourdes pertes en 2002, ainsi qu'une amélioration de la situation de Jaguar (dont les pertes sont estimées à 500 millions de dollars environ en 2002) grâce au lancement de la nouvelle XJ au printemps. De même que General Motors, Ford a abaissé le taux de rendement prévu des actifs des fonds de pension en Amérique du Nord et au Royaume-Uni, de 9,5 à 8,75 %, ce qui se traduira par un coût avant impôts de 270 millions de dollars pour son fonds de pension américain. Il a par ailleurs injecté 500 millions de dollars dans son fonds de pension aux Etats-Unis et a indiqué qu'il injecterait une somme identique au premier semestre de 2003 et non en 2004 comme prévu initialement.

Fin janvier 2003, la presse mondiale écrit que Ford a considérablement réduit ses pertes en 2002 : le constructeur a ramené sa perte nette consolidée après éléments exceptionnels de 5,45 milliards de dollars en 2001 à 980 millions en 2002 et dégagé un bénéfice hors éléments exceptionnels de 872 millions de dollars, contre une perte de 782 millions. Son chiffre d'affaires a augmenté de 1,1 % à 162,6 milliards, en dépit d'une légère érosion de ses ventes dans le monde à 6,98 millions d'unités (- 0,3 %) et d'un recul de 1,7 point à 21,1 % de sa part de marché aux Etats-Unis. Les activités automobiles mondiales ont affiché une perte de 539 millions de dollars (contre 1,96 milliard en 2001) et accru leur chiffre d'affaires de près de 3 %, à 134,4 milliards.

Ford a subi une perte de 559 millions de dollars (contre 2,15 milliards) en Amérique du Nord et de 296 millions (contre 225 millions) en Amérique du Sud, et dégagé un bénéfice de 12 millions (contre 266 millions) en Europe.

Sur le dernier trimestre de 2002, Ford a ramené sa perte nette après éléments exceptionnels de 4,9 milliards de dollars à 130 millions et a accru son chiffre d'affaires de 2,1 %, à 41,6 milliards, malgré un recul de 1,2 % de ses ventes, à 1,79 million de véhicules.

« Nos résultats montrent que nous faisons d'importants progrès vers les objectifs définis dans notre Plan de Revitalisation. En 2002, nous avons dépassé quasiment tous nos objectifs et nous sommes sur la bonne voie pour atteindre notre objectif de dégager un bénéfice de 7 milliards de dollars au milieu de la décennie », a déclaré M. Ford. « Nous croyons que nous pourrions continuer à réaliser d'importants progrès et atteindre nos objectifs en 2003 », a-t-il indiqué, ajoutant que l'entreprise accélérerait ses efforts de réduction des coûts.

Ford compte dégager un bénéfice de 20 cents par action au premier trimestre, grâce à une hausse de sa production en Amérique du Nord (à un peu plus d'un million d'unités) et en Europe (à 557 000 unités). Il vise un bénéfice net de 70 cents sur l'ensemble de l'année, grâce à une amélioration de ses résultats en Europe et en Amérique latine ; les activités nord-américaines ne devraient pas renouer avec les bénéfiques.

Mais le *Financial Times* du 23 janvier 2003 écrit : l'objectif annoncé par Ford de dégager un bénéfice de 70 cents par action cette année et d'atteindre l'équilibre financier dans ses activités automobiles, a été accueilli avec scepticisme par les analystes. Officiellement, le constructeur affirme qu'il atteindra le point mort dans ses activités automobiles grâce à une accélération des efforts de réduction des coûts, à une hausse de sa part de marché et à une stabilité des prix sur le marché nord-américain (selon des documents internes, il tablait sur un bénéfice de 1,45 milliard de dollars en 2003 contre 12 millions l'an dernier, dans sa filiale Ford Europe qui inclut les marques de haut de gamme Premier Automotive Group, et sur une perte de 1,8 milliard de dollars en Amérique du Nord, un résultat plus mauvais que les estimations les plus pessimistes des analystes).

Ford affirme que ses objectifs sont réalisables. Il table notamment sur une amélioration des résultats de la division PAG, grâce notamment au lancement de la nouvelle Jaguar XJ et à une forte demande pour le Volvo XC90, et sur l'accélération de ses efforts de réduction des coûts en Amérique du Nord. La filiale de financement Ford Credit devrait en outre contribuer largement encore cette année aux bénéfices du groupe...

GDR-CNRS
FEDERATION DE RECHERCHES
SUR LES ORGANISATIONS ET LEUR GESTION

CONDOR

("Contradictions et dynamique des organisations")

La prochaine séance du séminaire Condor se déroulera le

Jeudi 27 mars 2003
De 17h00 à 19h00

au
Ministère de la Recherche
25, rue de la Montagne Sainte-Geneviève, 75005 Paris
(anciennement 1, rue Descartes)

Amphi A

Nous entendrons un exposé de

MARI SAKO
(Saïd Business School, Oxford)

**"GOVERNING SUPPLIER PARKS:
IMPLICATIONS FOR FIRM BOUNDARIES AND CLUSTERS"**

suivi des commentaires de

Michel FREYSSINET (CNRS, CSU-IRESO, GERPISA)
Christophe MIDLER (CRG - Ecole polytechnique)

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2003

Vendredi, 7 mars 2003 à la MSH (salle 214)

Vendredi, 4 avril 2003 à la MSH (salle 214)

Vendredi, 16 mai 2003 à la MSH (salle 214)

Onzième Rencontre Internationale du GERPISA

11, 12 et 13 Juin 2003, Ministère de la Recherche, Paris.

**“Les acteurs de l’entreprise a la recherche de nouveaux compromis ?
Construire le schéma d’analyse du Gerpisa”**

Journée du 7 mars 2003

Coopération et alliance

- ✓ 11h00-12h30, **Mari Sako** (professeur, Saïd Business School, Oxford) : Modularity and Outsourcing: The Nature of Co-Evolution of Product Architecture and Organisation Architecture in the Global Automotive Industry
(discutant : Vincent Frigant (économiste, maître de conférence, Bordeaux 4).
- ✓ 14h00-15h30, **Jean-Bernard Layan** (Agrégré en économie – Bordeaux 1) : L'intérêt stratégique des périphéries de l'espace automobile européen.
(discutant : David Urso, doctorant, École des Mines , Albi) - *A confirmer*
- ✓ 15h30-17h00, **Yveline Lecler** (maître de conférences, Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut d'Asie Orientale) : Division du travail et réseaux d'approvisionnements en Asie : Le cas des firmes japonaises de l'électronique et de l'automobile.
(discutant : Bruno Jetin, (maître de conférences, Université de Paris Nord)

Comité de pilotage du 21 et 22 mars

21 mars : Maison Suger

22 mars : Maison Suger

Journée du 4 avril

Politiques publiques et politiques syndicales dans la trajectoire des firmes

- ✓ 11h00-12h30, **Yves Cohen** (historien Directeur d'Étude, EHESS) : L'américanisation des constructeurs français durant l'entre-deux-guerres
(discutant : Michel Freyssenet, directeur de recherche CNRS, co-directeur du GERPISA, IRESCO-CSU).
- ✓ 14h00-15h30, **Sigfrido Ramirez** (doctorant, histoire, IUE Florence) : Le rôle de l'État dans l'industrie automobile
(discutant : Tanguy Jacopin : post-doctorant, Institut d'Amérique Latine, Paris)
- ✓ 15h30-17h00, **Thomas Fetzer** (doctorant, histoire, IUE Florence) : Comparaison des politiques des syndicats allemands et anglais chez Ford et General Motors
(discutante : Elsie Charron, chargée de recherche CNRS, IRESCO-CSU)

Journée du 16 mai

Préparation du 11ème colloque international du Gerpisa

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 167

- P.1. Éditorial : Les enseignements de la fermeture de l'usine Matra
Yannick Lung
- P.2. Questions de recherche : (Note des discutants de la journée du 7 février 2003)
Cédric Lomba
- P.4. Analyse du GERPISA : Le schéma d'analyse du GERPISA
« Trois one best way, au lieu d'un ! Avons-nous vraiment avancé ?
Michel Freyssenet
- P.8. L'actualité du produit : La Mazda 6 ou l'esprit zoom zoom
Christian Mory
- P.9. Une année d'un constructeur : Ford
Kémal Bécirspahic dit Bécir
- P.12. Séminaire.
- P.13. Calendrier des réunions du Réseau 2003
- P.14. Sommaire.

E-mail des auteurs

Yannick Lung : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr
Cédric Lomba : Lomba@iresco.fr
Michel Freyssenet : Michel.freyssenet@gerpisa.univ-evry.fr
Christian Mory : cmory@wanadoo.fr
Kémal Bécirspahic dit Bécir : kemal.becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr

Supplément : bibliographie

Direction : Yannick Lung

Rédaction : Kémal Bécirspahic dit Bécir

Collaboration : Kémal Bécirspahic dit Bécir,
Michel Freyssenet, Cedric Lomba,
Yannick Lung, Christian Mory,

Traduction : Alan Sitkin

Mise en page : Carole Assellaou

Mise en page sur Internet : Carole Assellaou

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois
The manuscripts have to be sent before the 20th of the month