



Un nouveau pick-up de Nissan: un Titan face aux Trois Grands...

# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 168

AVRIL 2003

## Editorial

Yannick Lung

### VERS UN QUATRIEME PROGRAMME DE RECHERCHE INTERNATIONAL DU GERPISA

Le GERPISA va déposer, en coopération avec le CEPREMAP, un projet de recherche spécifique ciblé dans le cadre du 6<sup>ème</sup> PCRD. Ce projet porte sur *les modèles socio-économiques européens dans une société basée sur la connaissance*. L'objectif principal est de discuter l'hypothèse de l'émergence d'un modèle socio-économique de développement européen en privilégiant :

- ✓ une approche qui prenne en compte la diversité des modèles ;
- ✓ l'analyse des interactions entre modèles de développement au niveau macro-sociétal et modèles de firmes au sein des différentes industries.

### *Analyser les modèles socio-économiques européens dans une société basée sur la connaissance*

S'appuyant sur une démarche historique et comparative, il s'agit de produire une analyse théorique de la différenciation des modèles de développement socio-économique en appréhendant ses interactions avec les évolutions concernant la diversité des modèles organisationnelles des firmes (productive models). Dans le cadre d'une analyse comparative institutionnelle dépassant les travaux sur les formes du capitalisme appréhendant des modèles nationaux ou proposant une vision dichotomique (capitalisme anglo-saxon vs capitalisme rhénan), il s'agit tout d'abord de caractériser le ou les modèles socio-économiques européens, par comparaison avec les autres modèles de développement prédominants, notamment les Etats-Unis et le Japon. Combinant des études statistiques portant sur les principales pays et des études de cas approfondies de trajectoires de certaines économies européennes, l'analyse vise à étudier les déterminants de l'évolution institutionnelle afin de proposer un diagnostic sur les impacts de l'unification européenne et de son élargissement, notamment autour de la question de la convergence des modèles.

### TOWARDS A FOURTH GERPISA INTERNATIONAL RESEARCH PROGRAMME

Within the FP6, the GERPISA will submit, in close cooperation with the CEPREMAP, a specific targeted research project on *the European Socio-Economic Models of a Knowledge-based society (ESEMK)*. The main purpose of this project is to discuss hypotheses relating to the emergence of a socio-economic model of European development. This would include:

- ✓ an approach capable of accounting for the diversity of models in presence;
- ✓ an analysis of the way in which development models that operate at a macro-societal level interact with the company models found in different industries.

This involves using a historical and comparative approach to produce a theoretical analysis of how socioeconomic development models can be differentiated on the basis of their interactions with the trends associated with firms' varying organisational models (i.e., productive models). As a comparative institutional analysis that goes much further than existing research into the various forms of capitalism (studies that focus on national models or which propose a dichotomous LME/CME vision), the primary aim is to characterise the European socioeconomic model(s), compared with the other predominant development models, notably the United States and Japan. By combining statistical research into major countries and in-depth case studies of the trajectories certain European economies (Italy, France, Germany) have followed, the analysis will try to ascertain the determinants of institutional development in order to diagnose the effects of European unification and enlargement, notably as regards convergence of models issues. The project will allow us to conceptualise both the European socio-economic model(s) and also the factors affecting its/their stability and dynamics. Furthermore, we will be able to improve the state-of-the-art by proposing a theory of institutional change capable of incorporating the formation of socio-political compromises.

Ce projet permettra de conceptualiser les modèles socio-économiques européens et les facteurs qui affectent leur stabilité et leur dynamique et de proposer une théorie du changement institutionnel prenant en compte la formation des compromis socio-politiques. Il s'agit aussi d'appréhender les interactions entre la dynamique organisationnelle des firmes et les modèles socio-économiques de développement. Le projet prendra appui sur les travaux réalisés par le GERPISA sur l'industrie automobile, travaux qui ont mis en évidence la diversité des modèles productifs et leur renouvellement au sein d'un même secteur.

Le projet de recherche permettra de prolonger la grille d'analyse esquissée pour approfondir certaines dimensions, notamment l'articulation entre les niveaux d'analyse (micro/méso/macro). Il vise à produire de nouvelles connaissances sur les changements organisationnels des firmes en Europe en développant des études comparatives de l'industrie automobile avec d'autres secteurs manufacturiers (aéronautique) ou des technologies de l'information et de la communication (équipements de télécommunications et industrie du logiciel).

Le projet s'inscrit dans la perspective du renforcement de l'espace européen de la recherche en favorisant une réflexion collective sur le modèle européen de développement, en permettant une progression dans l'articulation des niveaux d'analyse et en consolidant des réseaux européens déjà constitués au cours des précédents programmes-cadres. Il devrait permettre de poursuivre l'effort de capitalisation et d'élargissement des résultats de nos recherches engagé par le GERPISA, effort auquel nous espérons associer l'ensemble des membres du réseau.

Another goal will be to apprehend interactions between firms' organisational dynamics and socio-economic models of development. The project will rely on studies that the GERPISA international network will have made of the automobile industry, research that has highlighted the diverse nature of existing productive models as well as their mode(s) of renewal within a particular sector.

The project will be an opportunity to flesh out an incipient analytical matrix by delving into some of its dimensions at a deeper level, looking in particular at how different levels of analysis (micro/meso/macro) can be interconnected. The project also constitutes an attempt to produce new knowledge about the organisational changes that firms have been going through in Europe, and it aims to achieve this by developing studies in which the automobile industry will be compared with other manufacturing sectors (aeronautics) and/or with actors in the new information and communications technologies (telecommunications equipment and software industries).

The project fits in with the view that the European research area should be reinforced by encouraging collective thinking about the European socio-economic model; by improving interlinkage of its various levels of analysis; and by consolidating those European networks that have already been built up over the course of previous framework-programmes. It would be a good opportunity continue to capitalize, improve and develop the results of the GERPISA analytical grid with the help of the members of our international research network.

## Débat

### CONSIDERATIONS SUR LA CRISE ACTUELLE DU GROUPE FIAT

*Rodolphe Greggio<sup>1</sup>*

Pas une semaine ne s'écoule sans que Fiat ne rappelle son bon souvenir à la presse économique, tant la crise qui secoue actuellement le constructeur italien est remarquable à la fois par sa gravité et sa durée. La branche automobile de l'empire Agnelli est déficitaire sans interruption depuis 1998, et a connu une perte historique supérieure à 4 milliards d'euros en 2002. Sa part de marché en Europe s'est contractée à 8,2%, ce qui représente quasiment une division par deux en une douzaine d'années et le recul du premier au sixième rang. La Punto, huitième meilleure vente sur le continent en 2002, alors que jadis la Uno caracolait en tête, est le seul modèle du groupe présent dans le "top 25". A court de ressources, Fiat Auto doit se résigner en 2000 à l'entrée de General Motors dans son capital, à hauteur de 20% et avec une option de

vente sur le reste, exerçable en théorie à partir de janvier 2004. De fait, la composition de l'actionnariat à terme et le sort des différentes marques sont pour l'instant, à des degrés divers certes, des plus incertains.

Sans entrer ici dans une réflexion approfondie sur la situation du groupe, ses causes et ses perspectives, il peut être intéressant d'esquisser brièvement un tour d'horizon de quelques problématiques que soulève la trajectoire de long terme de Turin, notamment du point de vue de sa politique de produit.

*Tout d'abord, la crise de Fiat peut paraître incompréhensible à l'historien ou au gestionnaire qui songerait aux points forts traditionnellement cultivés par le constructeur:*

- ✓ un pouvoir de marché localement très élevé, en premier lieu en Italie (64% de parts de marché en 1970) mais aussi dans certains pays périphériques (Pologne, Brésil), et ce notamment sur les segments populaires ;
- ✓ une position de pointe dans l'automatisation du processus de fabrication et dans la standardisation du produit (en particulier, dès les années soixante-dix, à

<sup>1</sup>L'auteur publie un ouvrage intitulé *Fiat, une crise automobile. Stratégie de croissance externe et management de marque*, aux Editions de l'Officine (environ 500 pages), qui retrace l'histoire du groupe dans l'automobile depuis les années soixante, en particulier sous l'angle de la politique de produit et des dimensions organisationnelle, décisionnelle et culturelle. On peut le commander directement auprès de l'auteur (rodgreggio@hotmail.com) au tarif préférentiel de 24 euros (au lieu de 30 euros), y compris les frais de port (frais de port exclus pour les pays autres que la France).

travers le programme "Tipo" de réunification des plates des véhicules du groupe);

- ✓ une stratégie dynamique d'innovation technique, qu'il s'agisse du test et de la diffusion de la coque autoporteuse, de la traction avant (en particulier dans les segments inférieurs), de l'alimentation pour moteur diesel, de la transmission automatique (CVT, système à variation continue autorisant une infinité de rapports) ou semi-automatique, du *space-frame* (structure en cage d'oiseau, adaptée aux volumes réduits, à la place de la caisse autoporteuse classique); l'innovation de concept n'est pas non plus absente, si l'on songe par exemple à la 600 Multipla de 1956, monospace avant la lettre;
- ✓ le développement précoce d'une gamme large, de la voiture basique aux modèles de luxe : à la fin des années soixante, Turin couvre la quasi-totalité des segments du marché et incarne l'archétype de la stratégie qualifiée de "volume et diversité" par R. Boyer et M. Freyssenet.

Tous ces éléments contribuent, aux alentours de 1970, à créer l'image précise - à défaut d'être unanimement valorisée - dont bénéficient l'automobile italienne en général et Fiat en particulier.

*La crise actuelle de Fiat peut donc être appréhendée à travers l'affaiblissement progressif de ces atouts :*

- ✓ la perte du pouvoir de marché : entreprise éminemment fordiste à la fois dans son fonctionnement organisationnel et dans sa vision de la demande, Turin a beaucoup de mal à suivre la transformation de la régulation de ces dernières décennies et à s'adapter à une "règle du jeu" plus concurrentielle, tant au niveau de l'accès aux marchés (moins captifs) que de la structure de la demande (plus éclatée). Dans les pays périphériques où le groupe conserve une position dominante, il est confronté à une forte volatilité de la demande, qui exigerait une souplesse industrielle et organisationnelle qui lui fait en partie défaut. L'abandon préjudiciable de Seat en Espagne à la fin des années soixante-dix - alors que le pays s'ouvre à la concurrence - est emblématique de la persistance de la vision monopoliste qui dicte les choix du constructeur turinois ;
- ✓ la perte du leadership dans la gestion de l'outil de production. La stratégie de réduction des coûts du constructeur s'est en réalité beaucoup plus concentrée dans la recherche des volumes que dans la standardisation; le projet Tipo de rationalisation des plates-formes (non seulement intra mais aussi intermarques), qui a eu à l'époque un grand retentissement dans le monde de l'automobile, semble bien loin et d'autres constructeurs (Volkswagen, mais aussi Renault et PSA) ont poussé au moins aussi loin la réflexion et les réalisations dans ce domaine ; pis, l'effort de standardisation de Turin n'a pas toujours su éviter l'écueil de la confusion des images entre marques (ainsi en milieu de gamme au cours des années quatre-vingt-dix);
- ✓ la grande timidité dans la diffusion de l'innovation technologique, en dépit d'un effort de recherche technologique jamais démenti : CVT et plus généralement automatisme laissés en friche, *space-frame* abonné au rôle de l'arlésienne en dépit de quelques réalisations. Le Multipla de 1998, très innovant sur le papier, est en partie sacrifié, et Fiat n'en produit que

50 000 exemplaires par an, à comparer aux 200 000 Citroën Picasso et aux 400 000 Renault Scénic ;

- ✓ le rétrécissement de la gamme et la frilosité dans l'innovation de concept : faible motivation dans les grands monospaces fabriqués en association avec PSA, disparition quasi-totale des 4x4, perte d'imagination dans les petites urbaines (la Panda a attendu vingt-trois ans sa remplaçante), l'offre du groupe ne repose plus, pour l'essentiel, que sur un petit nombre de modèles. D'une façon générale, Fiat fait preuve d'une attitude typique de suiveur.

On a au total le sentiment d'une entreprise sans réelle continuité stratégique, à l'image dégradée et floue, au barycentre de plus en plus périphérique (cf. le projet Palio). L'histoire de Fiat ressemble à une suite de bonnes idées insuffisamment exploitées, d'occasions manquées. L'exploration et l'intuition précoces sont bien présentes, mais la volonté stratégique semble faire défaut ou se fourvoyer. La chute de l'investissement au cours des années quatre-vingt-dix (divisé par deux entre 1993 et 1997, il ne remonte que lentement par la suite) reflète ce relatif désengagement.

*Tout en étant le résultat d'un processus ancien, la crise de Fiat a été longtemps non identifiée comme telle, voire occultée par les succès incontestables de certains des modèles du groupe*

Ainsi, une quinzaine d'années après l'apogée de la fin des années soixante, Turin connaît en 1988 un autre pic productif et commercial : 1 410 000 unités produites par la marque-mère sur le territoire national ; 14,9% de parts de marché en Europe, à égalité avec Volkswagen, tandis que la Uno est leader des ventes sur le continent ; excellente résistance des parts de marché en Italie (encore 60%). Pourtant ce sursaut a surtout pour résultat de faire oublier la trajectoire descendante sur le long terme. En ce sens, la conjonction de Turin et Wolfsburg au sommet du marché européen en 1988-89 est fallacieuse, il s'agit plutôt du croisement d'un retournement de tendance à la baisse (pour Fiat) et d'une ascension continue (pour Volkswagen).

En fait le vrai âge d'or de l'automobile italienne, et de Fiat en particulier, se situe à la charnière de la fin des années soixante et du début de la décennie suivante. Cet âge d'or (19% de parts de marché pour Fiat en Europe en 1970, ce qui en fait à l'époque un leader autrement plus solide ; 1 418 000 voitures produites sur le sol national, record inégalé depuis) correspond à l'apogée du modèle industriel fondé sur le processus fordiste de production. Cette conjonction est parfaitement logique pour un pays, l'Italie, où ce fordisme a été particulièrement poussé, et pour une ville, Turin, qui a longtemps figuré en tête du palmarès des plus grandes concentrations ouvrières sur un seul site. En d'autres termes, Fiat est alors leader européen car il bénéficie de la compatibilité entre la structure du secteur (demande modérément hiérarchisée, technologie relativement stabilisée) et son propre compromis d'entreprise (politique de produit fondée sur les volumes, organisation très bureaucratique et verticalisée). En revanche, l'entrée dans une phase de renouvellement profond de ce contexte sectoriel, tant au niveau de la demande que de l'offre, va rapidement mettre en porte-à-faux l'entreprise.

*Sans entrer ici dans le détail des causes de ce long déclin (qui doit faire l'objet d'une plus ample communication lors d'une prochaine journée de travail du GERPISA), notamment dans ses aspects organisationnels (largement développés dans notre ouvrage sur Fiat), on peut dès à présent interpréter ce phénomène comme la combinaison d'une double dynamique :*

- ✓ la fidélité à une trajectoire ancienne de plus en plus inadaptée : domination de la vision industrielle et plus largement de l'ingénieur, relative mise à l'écart du marketing, faiblesse de l'écoute accordée aux designers, logique de volume (dans la production mais aussi dans la distribution) au détriment de la qualité, importance des marchés périphériques (un "périphérisme" qui peut déformer la vision du marché pertinent et se retourner contre l'innovation et la qualité);
- ✓ à l'inverse, l'abandon d'éléments traditionnels pourtant féconds : inventivité, réactivité, capacité d'exploration des moindres niches du marché, fidélité au design et aux caractéristiques techniques de l'automobile italienne. Bien au contraire, Fiat se caractérise à partir des années soixante-dix par le désir de copier la voiture "européenne", notamment en milieu de gamme (132, Tipo, Bravo-a, Stilo, mais aussi Lancia Delta II), avec des résultats globalement décevants. Parallèlement, on va jusqu'à négliger le "modèle" national en termes de produit et certains des segments qui constituaient autant de points forts. En particulier, on peut à cet égard souligner la volonté presque identitaire de rompre avec la petite voiture (segment A) perçue comme dévalorisante, ne serait-ce qu'en délocalisant sa production. Fiat souhaite-t-il encore - au cours des années soixante et soixante-dix - demeurer un constructeur populaire ? La question mérite au moins d'être posée. C'est comme si à Turin un rapport psychologique ambivalent s'installait avec la petite voiture, rappelant un passé de privations à oublier ou refouler au plus tôt. D'où la difficulté à imaginer cette petite voiture sur un mode innovant, décalé ou ludique (et de fait la Panda est conçue à l'extérieur de l'entreprise et contre la plus grande partie de son état-major). Plus largement, l'Italie apparaît à certains égards comme un pays charnière, semi-périphérique, central bien sûr mais aussi périphérique, refusant en son for inférieur la petite voiture tout comme certains pays pauvres refuseront des modèles jugés trop dévalorisants car basiques techniquement.

Fiat est aussi, et peut-être d'abord, un regroupement de marques automobiles, qui a fédéré sous son aile, en un petit quart de siècle, la quasi-totalité des blasons italiens, populaires ou semi-populaires (Autobianchi, Innocenti), spécialistes (Lancia, Alfa Romeo), de haute couture (Ferrari, Maserati). Le problème, fort classique, qui se pose alors concerne la possibilité de dégager des synergies entre ces pôles aux tailles, traditions techniques et cultures fort dissemblables, voire opposées. Comment, en d'autres termes, le constructeur populaire par antonomase pourrait-il décentement se charger des destinées de marques symboles de raffinement technique et d'exclusivité sociale ? Comment concilier culture des volumes et recherche de la différenciation ? La crise de Lancia au cours des années soixante-dix, les difficultés d'Alfa au début de la décennie quatre-vingt-dix semblent être des preuves irréfutables de cet impossible mariage.

La quasi-disparition de Lancia-Autobianchi au cours de ces dernières années (310 000 unités produites en 1990, 130 000 en 2001), la destruction littérale du capital d'image de Lancia sont aussi à porter au passif de Turin. D'une façon générale, les marques spécialistes du groupe demeurent en réalité des semi-spécialistes, ce qui signifie indisponibilité des facteurs clés de succès indispensables, absence d'adéquation à l'évolution de la segmentation stratégique du secteur. Ce constat rejoint la thèse de Boyer et Freyssenet qui suggère qu'aucun groupe n'a su jusqu'à présent concilier différentes stratégies de profit ; il illustre aussi la difficulté pour une entreprise d'infléchir, à défaut de changer, sa stratégie de profit.

Le bilan doit cependant être nuancé. D'une part, si l'on y regarde de plus près, Alfa Romeo, Maserati et Ferrari tirent plutôt bien leur épingle du jeu, ce qui prouve qu'un constructeur populaire peut gérer avec succès des marques appartenant à un segment stratégique différent, et qu'un degré même important de fusion des structures, domaine dans lequel Fiat s'est comporté en pionnier en Europe, n'est pas un obstacle à la réussite commerciale (il peut, bien au contraire, en être un élément). En deuxième lieu, le problème le plus grave pour le groupe ne se situe pas tant au niveau de son haut de gamme que, paradoxalement, au cœur même de l'empire. C'est la marque Fiat qui est mal en point, réduite dans sa gamme et contestée dans sa qualité. Tout se passe au fond comme si les enjeux du haut du tableau avaient occulté les problèmes de la marque mère, responsable de la majorité des volumes et principal pilier du groupe.

*A bien des égards, Fiat semble avoir suivi une stratégie quasiment involutive. Traditionnellement bon représentant du modèle sloanien, fort du couplage entre volumes de production importants et occupation la plus large du marché, il ne va cesser au cours des dernières décennies de manifester sa tentation pour le modèle productif fordien, à travers l'accent mis sur les volumes au détriment de la diversité, le maintien durable d'un taux d'internalisation respectable, la philosophie du modèle "salvateur" apte à redresser à lui seul l'entreprise (Uno, Punto), le désir de refaire le "coup" de la Ford T, non seulement pour l'Italie mais aussi et surtout pour ses marchés "protégés" dans l'Est européen ou les pays périphériques (Palio).*

C'est un véritable décalage - et peut-être contresens - historique qui se dessine alors. Au cours des années soixante-dix et quatre-vingts, Turin n'a en effet jamais été aussi proche de la configuration sloanienne idéale, grâce à la réorganisation du groupe autour de trois gammes quasiment complètes (Fiat, Lancia, Alfa), sans compter la haute couture automobile, configuration qu'il est d'ailleurs le seul à pouvoir proposer à l'époque en Europe (après l'échec de Talbot dans PSA et avant l'intégration de Seat puis de Skoda dans Volkswagen). C'est pourtant alors que se manifeste le dérapage de sa trajectoire stratégique. Il y a tout d'abord la fixation fordienne évoquée ci-dessus. Ensuite, et sans discontinuité réelle avec ce premier point, la rupture du compromis salarial hérité, avec le choix de l'automatisation à outrance dans la tentative de contourner à l'avenir les conflits ouvriers qui ont failli emporter l'entreprise.

Enfin, on relève la myopie face aux changements de contexte économique et social : modification de l'origine de la demande (Turin reste accroché à un mode de croissance "consommateur et coordonné" voire "exportateur prix et coordonné", pour utiliser les termes de Boyer et Freysenet, alors qu'un mode "exportateur spécialisé et coordonné" devient plus pertinent); modification de la distribution sociale de la demande (régulation plus concurrentielle); nouvelle vague d'innovations. De la sorte, Fiat ne se rend pas compte suffisamment à temps de l'émergence du "deuxième marché" des véhicules récréatifs, du renouveau des niches et des exigences accrues en termes de flexibilité de l'outil productif et distributif que cela suppose.

Au total, Turin ne profite pas de la stratégie globalement gagnante choisie par Wolfsburg, qui va exploiter à fond l'association volume et diversité.

Réfléchir sur Fiat c'est aussi se pencher sur la panne d'inventivité et de croissance de l'économie italienne dans son ensemble, ou du moins d'une certaine économie italienne, celle des grands groupes par opposition à la "troisième Italie" plus florissante. Malmenée dans ses points forts, prise au piège d'un effort d'investissement insuffisant, la grande industrie transalpine, qui procède à un spectaculaire rattrapage jusqu'aux années soixante-dix, risque d'être à son tour rattrapée. Un tel renversement, ce "contre-miracle italien", demande à être attentivement analysé, d'autant plus qu'il est une originalité de long terme de l'histoire du pays qui n'a guère d'équivalent en Europe, celle d'un déclin économique prononcé (du XVII au XIXe siècles) à la suite d'une période d'apogée non moins marqué (le XVe siècle). Les profondes difficultés de Fiat préfigureraient-elles une autre éclipse nationale?

## ECONOMIES OF SCALE AND SCOPE IN THE AUTO INDUSTRY: A RE-ASSESSMENT

*David Morris, Sally Barnes, Tom Donnelly*

Social systems of production are products of the underlying social, technological and economic characteristics of the systems which spawn them. For some, for example Sonntag (1990), the emphasis is on balancing the social and technical. For others, notably Boyer and Freysenet (2002), the search is for the strategic thrust which organizations can develop in order to sustain profitability as the balance of the underlying macro-environmental characteristics changes. The chosen strategy in turn dictates the internal balance of the company (p. 21). This "company governance compromise" is at the nexus of the firm's product policy, the way in which production is organised and the nature of internal employment relationships. However, in both cases we might argue that, like Husan (1997), economic factors have been relatively neglected. On the demand (market) side the most striking feature of the post World War II period has been the emergence in developed economies of a large number of consumers who both demand variety and have the means to pay for it but who are also unwilling to sacrifice quality in their pursuit of individuality. On the supply side we can argue that the basic laws have remained largely unchanged. The simple idea that it is cheaper per unit to produce more of something than less of it still holds; economies of scale still form an unshakeable underlying feature of manufacturing activities.

Thus we argue that recent developments in productive models are either, in some part, explained by attempts to get round the conflict between the existence of economies of scale and the demand for variety (which limits scale) by exploiting other sources of cost saving, for example economies of scope, or are ways of combining the gains from economies of scale in the production of some major parts of the car whilst at the same time extracting the price premium which variety demanding consumers are willing to pay for almost unlimited differentiation. We reject the idea that somehow economies of scale have ceased to exist and cite as evidence the continuing very high level of excess capacity in the industry despite the fact that demand for automobiles has never been greater. The drive to gain a competitive cost advantage in production through exploiting economies of scale is the lemming tendency which maintains global excess capacity.

This argument is not to deny that in markets where over-capacity is present quality becomes a key factor in establishing competitiveness, but this is a response to the fact of over-capacity in the short and medium term and does not explain its continued existence in the long run. In the long run producers would prefer to eliminate excess capacity even if competition on quality and not just price is a major element of the market. Not even the fiercest proponents of flexible specialization as a superior alternative and successor to mass production (see for example Hirst and Zeitlin, 1997) suggest otherwise and indeed reinforce the core issue as being "the relative success of flexible and mass producers in persuading consumers to accept or reject a price premium for differentiated goods over their standardized counterparts" (p. 226).

The question at the heart of this paper has been well put by Boyer and Hollingsworth (1997): "are economies of scope and customisation sufficient to generate a virtuous circle of productivity growth, or will they be combined with scale economies in order to launch a new era of flexible mass production?" (p. 193). For the industrial economist, therefore, much of the interest in the debate is in whether economies of scope predominate to the extent that economies of scale are rendered almost unimportant, as in flexible specialization, or are economies of scale more important than economies of scope but that pursuit of the latter offsets the loss of economies of scale inherent in ever fragmenting markets? (see, for example, Boyer and Coriat, 1986; Kotha, 1995; Coriat, 1997; Agrawal et al; 2001).

The focus of this article on scope and scale is not to deny other sources of profit and, indeed, economies of scale are one of only six recognised by Boyer and Freysenet (2002:14) with economies of scope only being mentioned in their discussion of productive flexibility and 'volume and diversity' strategies. A wider question might then be whether or not other sources of sustainable profit completely dominate the gains from economies of scale to the extent that consideration of them is no longer necessary.

## Definitions

Economies of scale are savings which accrue from falling average (unit) costs as output volume expands. Declining unit costs are a function of fixed costs being spread over more units, longer production runs resulting in a smaller proportion of labour being allocated to set-ups and machine changeovers, and other economies. A further important source of economies of scale derives from learning by doing and this adds a dynamic element to an otherwise essentially static concept. Diseconomies of scale occur when unit costs increase as output volume expands. Note that the definition of economies of scale given here stresses those obtained in production. However the cost behaviour of other elements of the value chain as output expands has been relatively neglected in the discussion of the auto industry. In particular it may be that diseconomies of scale in marketing and distribution could outweigh economies of scale in production. In addition we need to ask "output of what?" In discussions centring on mass production the answer tends to be a single model produced at a single location. This changes slightly when more flexible manufacturing systems are considered and the 'what' becomes a range of models and variants produced at a single location. Enter the world of platforms strategies and the 'what' is the number of platforms of a given type produced at a particular location.

Economies of scope are the cost savings which result from transfer of knowledge across different, but related, product lines not necessarily manufactured in the same location. Examples are the ability to manage production and other processes effectively (see Worrall et al., 2003 for a discussion of how such economies have been exploited in the re-development of the East European auto industry), the exploitation of knowledge-based componentry, for example telematics (Barnes et al., 2002), exploitation of successful brand images and economies gained from sharing research and development. The concept of economies of scope does not suffer from the same problem of defining "units of output" as is prevalent with economies of scale.

## Recent Trends in Car Manufacturing

The last fifteen to twenty years have seen a transformation in car manufacturing as companies strive to achieve profitability, while reducing costs. Throughout the preceding decades the industry depended upon Fordist principles of mass production techniques, assembling standard vehicles, manufactured in enormous volumes so raising economies of scale to new heights. This strategy was successful during the period 1945–1979 when the car market increased in size rapidly in Europe, the USA and Japan as trade barriers fell. Consumers, however, began to demand more product variety at lower prices. This presented a mis-match in an inflexible production system aimed at long production runs. Hence new manufacturing systems had to evolve. In the IMVP view (see Womack et al., 1990) the new globally accepted best practice, albeit in several variants, was flexible manufacturing, often referred to as lean production. This allowed the production of a broad range of cars from the same production line in varying volumes, thus retaining economies of scale. However notice here that the locus of economies of scale has changed from the single model (archetypically the Ford Model T of the first part of the twentieth century and the original VW Beetle of much of the rest of it) to a range of technically similar models produ-

ced on the same production line (track) and thus sharing many of the same fixed costs. As competition intensified, industry structures and practices adapted to compete on the four attributes of price, quality, physical variety and brand. Mass production focused on price.

The minimum efficient scale of firm production in automotive assembly in 1947 was 150,000 units per annum. This figure grew until the mid 1970s when there was a general consensus that individual models needed to be produced at levels between 200,000 and 250,000 per annum. Even today the minimum efficient level of a plant is considered to be between 200,000 and 250,000 individual units per annum. Notice again the switch between economies of scale being identified at the model level in the 1970's and current reference to them at the plant level. Firms operating below optimum levels endured considerable cost penalties. Common estimates of cost savings are in the region of 20% per unit as annual volumes rise from 100,000 to 500,000. A further advantage of larger concerns over smaller ones was the importance of innovation, product improvement and improvements in production methods. These are sources of economies of scope. Only financially strong firms could afford to innovate and spend the necessary large sums on research and development or else acquire it through purchase.

Mass production was not without disadvantages, especially when consumer tastes and external environments began to change in the late 1970s. Its main flaw lay in its rigidity due to dedicated production lines. For example, the Ford Rouge plant was set up to spread the costs of special tools and equipment over 15 years for one given vehicle with even small design changes proving expensive. So long as standardized demand from the expanding middle-income wage-earning strata of society matched production of standardized products the system functioned adequately. However, it would be this attribute that would finally weaken Fordism's seeming impregnability.

By the mid 1970s there was a distinct mismatch between production and consumption patterns. Consumers wanted fewer standardized cars so fewer were made. Therefore, excess capacity increased and unit costs rose. To protect profit margins prices were raised, reducing demand yet further. Manufacturers also tried to increase exports and expand the market base, but it soon became clear that the competitive environment had changed dramatically. Customers were becoming increasingly discriminating in what was a buyer's market where product innovation was gaining pace. A number of reasons have been advanced for the decline of mass manufacturing and change in consumer preferences. The first blames the two oil crises of 1973–74 and 1979–80 in that customers demanded more efficient fuel efficient vehicles. This was achieved by lowering the weight of materials used in vehicle construction, reducing the size of cars and increasing engine efficiency. The second was that the market had become saturated as it matured. By 1979 in the US, for instance, had one car for every two residents. Thirdly, markets began to fragment due to growing income inequality worldwide. This began in the USA in the mid-1970s and then increased through the following decade, diminishing the hitherto purchasing stability of the

middle class and so accelerated market fragmentation. Similarly, incomes began to skew when market growth in industrializing countries such as Mexico, Brazil in the 1960s–1970s collapsed due to recession in the early 1980s. With the mass market fragmenting, product innovation became progressively more important in correctly identifying discrete market segments through product differentiation. Market fragmentation in turn led to reduced demand within each segment so encouraging smaller production runs per model as well as a parallel growth in niche products. This clearly created strains in a rigid manufacturing system designed to make one model over a set period of time and dependent on economies of scale as a major source of competitive advantage.

Lean production ensures cost reductions per unit and improves quality while, at the same time, providing an even wider range of products. In particular, it increases the responsiveness of manufacturers to adapt quickly to changes in the market and produce the range of models required. Additionally, its efficiency is based on raising productivity; speeding up production processes and increasing innovation. It also lowers in-process inventories, shortens order-delivery time horizons, embraces JIT delivery techniques, new supplier-customer relationships and exploits economies of scope. The latter are the cost savings achieved through the ability to switch production quickly among products, avoiding retooling costs or purchasing new machinery, and simultaneously producing a diversity of models in the same plant more cheaply than in separate production facilities. Thus, increasing plant flexibility eases economies of scope, potentially increasing profitability and productivity levels.

Opinions differ on what constitutes flexible production. Social scientists and technologists hold different views on what characterises a successful flexible manufacturing system. Social scientists concentrate on the social organisational structure, processes and consequences of technological change, whereas technologists deal mainly with implementing technological change on the shop floor. For a flexible system to be successful the two perspectives must converge. It is easy for a firm's foray into flexible manufacturing technology to fail because of organisational incompatibility with the new technology. Unless there is convergence, the technological and social factors could end up in conflict and opportunities for genuine cost savings lost.

The success of lean production has led some to believe that in flexible enterprises innovation and economies of scope replaced economies of scale in reducing costs. This was partly due to the fact that models could be produced in smaller batches at a competitive cost and that traditional economies of scale were decreasing in relevance. This led to the view that both smaller volume and specialist firms would be able to compete against their larger counterparts. This perception was flawed. It was revealed later that whilst new technology achieved economies of scope and reduced unit costs it did not help small firms. Indeed, it has argued that lean production simply enabled the larger concerns to compete even more vigorously. The strength of this argument is given further force in the industry's consolidation. Major firms merged, took over smaller concerns, formed both joint ventures and strategic alliances to achieve the benefits of economies of scale as well as scope and so tried to have a presence in all market segments.

Rover and Honda in particular enjoyed economies of scale and scope from their alliance. In 1989 Saab admitted it was too small to be competitive or to generate funds for model renewal and found itself falling under GM's control. Ford likewise gained Jaguar and Volvo. Flexible manufacturing, therefore, allows the production of a variety of cars within a large annual volume and so assembly plants are still optimum at around 250,000 units a year, although the model specific optimum within that can be lower.

### Modularisation

In mass production buyer-supplier bargaining is often adversarial. Contracts are of short duration and decided mainly on price with quality frequently a secondary issue. Competing on a basis other than cost reductions via greater volumes requires long term partnerships between assemblers and component suppliers. Relationships are much more open and have been enhanced by the adoption of supplier parks such as Fiat's at Melfi and Renault's at Sandouville. Much of the research and development has been devolved from the manufacturers to the suppliers and is carried out in partnership. Moreover, suppliers often sell to more than one customer, facilitating cost control and economies of scale. Finally, they have adopted modularisation as the trend towards outsourcing detailed module/sub-assembly development has grown, further enhancing economies of scale and scope.

It is vital to appreciate how the concept of modularisation has developed from when modules were simple collections of parts for off-line assembly to the stage where they are now complex units incorporating multiple functions. These can be assembled in different combinations allowing production of a wide variety of cars in short lead times. With around 60% of a car's costs being made up of components, economies of scale are achieved through common parts sharing across models and brands. However, in recent years this has come to include whole sub-assemblies such as engines, transmissions and platforms, leading to substantial cost reductions for the major manufacturers. The first type of modular strategy was that of platform 'sharing' across vehicles. Redesigning a platform for every model in a product range is extremely expensive and so platform sharing has become common practice across various models and marques. Individual platform development costs are a minimum of \$300 million each. Savings of up to \$50 - \$200 million can be made in engineering, body welding, testing and tooling costs alone. To make the model unique in the light of national and customer preferences, different bodies and interiors are used, suspensions adjusted and tuned to allow for driving conditions, and appropriate accessories added to improve market segment attractiveness. Indeed, Volkswagen was one of the first to implement such a strategy with its A4 platform being used across nine models and three brands and achieving production levels of over 1.7 million units per annum. There are, nevertheless, problems with modular strategies, highlighting the importance of the brand name and reputation. Sharing parts and platforms across models creates the danger that if a part fails, then the whole range of models may well be affected, 'denting' the brand name and possibly disillusioning customers. Brand identity can suffer if the consumer has difficulty distinguishing between brands. VW has had problems in that its models

have been seen as the same under the 'skin' as its products became too similar and seemed to overlap. The outcome has led to customers moving away from the up-market VWs to the more down-market, cheaper Skoda models, adversely affecting corporate profitability. A further problem lies in module sharing between luxury and volume products in that the brand exclusivity can become diluted.

While modularisation has increased the ability to attain economies of scale and scope, it must be recalled that there are other systems and processes involved in making the whole manufacturing system a success. The ability of car manufacturers and suppliers to achieve the desired flexibility can be impeded by a failure to operate Just in Time (JIT) delivery methods. To make the system work formal, but flexible, links are required between producers and suppliers. Good communications and shared organisational learning experiences (a source of economies of scope) are likewise needed to ensure the swift transmission of information relating to orders and design specifications, because buffer stocks of parts inventory should not be held in a lean production system. Components/sub-assemblies, therefore, need to be transported to the assembly plant on demand as assemblers move increasingly towards build-to-order (BTO) strategies. So tight is this process in theory that disruptions can be costly if problems such as strikes at key suppliers occur. Consequently, in the absence of traditional buffer stocks, the entire production system in an assembly plant can come to a halt, costing manufacturers millions in revenue, thereby offsetting potential savings. For example, in April 2002 both Ford's and GM's Australian plants had to halt production due to a shortage of exhausts after a ten day old illegal strike at Tenneco Automotive. GM estimated that by stopping production it lost twenty million Australian dollars worth of sales a day. Lean production and JIT delivery methods are increasingly important in the search for economies, particularly as vehicle manufacturers adopt time compression (including BTO) strategies to reduce time to market. Indeed, suppliers on Ford's Ghent supplier park are not paid until a firm order has been processed and a vehicle produced. One way of improving JIT delivery and speed up order fulfilment is the use of EDI between suppliers and manufacturers to try to reduce costs and improve communications throughout the whole supply chain. Jaguar, for example, have set up systems whereby suppliers have very short 'trigger' times to supply and produce materials. Through EDI they are given five hours notice to deliver parts to Halewood. General Motors intends to reduce its delivery time from eight weeks down to eight days on custom-ordered vehicles. EDI though is still in the development stages, but its successful long-term implementation could further reduce costs and help increase economies of scope and scale immensely through global purchasing.

### Disadvantages of scale

In this final section we briefly point out some important cost disadvantages of scale. Some sources of diseconomies of scale in the auto industry are well known. Prominent among these are congestion caused by JIT as the roads around major assembly plants become clogged by delivery vehicles. However these costs may be external to the firm. Two other sources of costs weigh very heavily on auto producers. Firstly there are the costs of managing complexity as the demands of individual consumers are met by producing

more and more variants. Such costs, at least in theory, tend to rise exponentially as adding additional options in a particular category has a multiplicative effect on the total number of variants available. Secondly marketing and distribution costs may suffer from substantial diseconomies of scale. In a world where customers are willing to pay a price premium for exactly the car they want the manufacturer either has to forfeit the premium by selling the customer the nearest available alternative or risk losing the customer by asking them to wait until the right car is available or accept the costs of holding high inventories to try and ensure that nearly all possible variants are available. The worst possible scenario is excess capacity coupled with a mis-match between available variants and customer demands. In this case manufacturers resort to discounting or otherwise "incentivising" cars in order to find buyers. The higher the level of output of a particular model or range of models, particularly in the middle and lower segments of the market, the more costly the discounts and other incentives are likely to be. In the UK it is far from uncommon for some "popular" models to be publicly discounted by 10% of their list price via media advertising before any private (one-to-one) discounts are negotiated. Diseconomies of scale thus have the capacity to rapidly outweigh and economies of scale in production. However this does not prove that the latter no longer exist or are unimportant.

### References

- Agrawal, M., Kumaresh, T.V. and Mercer, G.A. (2001) *The false promise of mass customization*, The McKinsey Quarterly, No. 3.
- Barnes, S., Donnelly, T. and Morris, D. (2002) *From Mechanical to Electronic Platforms: The Telematics Revolution in the Automotive Industry?* Coventry Business School, CLED Working Paper
- Boyer, B and Coriat, B (1986) *Technical Flexibility and Macro-Stabilization*, Recherche Economique, 4.
- Boyer, R. and Freysenet, M. (2002) *The productive models: the conditions of profitability*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Coriat, Benjamin (1997) *Globalization, Variety and Mass Production: The Metamorphosis of Mass production in the New Competitive Age* In Hollingsworth, J Rogers and Boyer, Robert (eds.) *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press
- Hirst, Paul and Zeitlin, Jonathan (1997) *Flexible Specialization: Theory and Evidence in the Analysis of Industrial Change* In Hollingsworth, J Rogers and Boyer, Robert (eds.) *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press
- Husan, R. (1997) The continuing importance of economies of scale in the automotive industry, *European Business Review*, 97, 1: 38-42
- Kotha, S. (1995) Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 16: 21 – 42
- Sonntag, V. (1990) Flexible Manufacturing...From a Different Perspective, *Industrial Engineering*, November, 58-61
- Womack, J., Roos, J. and Jones, D. (1990) *The Machine That Changed the World*, New York: Rawson Associates
- Worrall, David; Donnelly, Tom and Morris, David (2003) Industrial restructuring: the role of FDI, strategic alliances and technology transfer in central Europe's automotive industry. Regional Studies Association Conference on *Reinventing Regions in the Global Economy*, April, Pisa, Italy



## 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 cinq 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 ? », « Pourquoi parler de modèles productifs alors que la valeur réside aujourd'hui dans la conception et que les profits sont essentiellement financiers ? », « Trois *one best way*, au lieu d'un ! avons-nous vraiment avancé ? ». Dans la présente Lettre nous examinons la question : « Ne tordons-nous pas le bâton trop dans l'autre sens, en sous-estimant pour les besoins de la démonstration les facteurs de convergence ? ». Dans les Lettres suivantes nous traiterons des dernières interrogations : « 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 ».

**Ne sous-estimons nous pas, pour les besoins de la démonstration, les facteurs de convergence ?**

*Michel Freyssenet*

Cette question fera l'objet d'un débat au prochain colloque, puisque Giuseppe Volpato prépare une communication dans laquelle il se propose d'articuler diversité des modèles et tendances générales. En préparation à ce débat, voici tout d'abord quelques précisions et rappels, et ensuite quelques éléments de réflexion supplémentaires

**Un discours commun et des dispositifs apparemment semblables**

Un des résultats majeurs des travaux menés dans le cadre du GERPISA a été de montrer que les dispositifs organisationnels adoptés par les constructeurs pouvaient avoir des objectifs et des contenus différents, alors qu'ils étaient désignés par les mêmes termes (juste-à-temps, travail en groupe, etc ) et étaient apparemment semblables. Cette démonstration a été essentielle, dans la mise en évidence de la diversité des configurations socio-productives des firmes. On ne reviendra pas ici sur ce point, largement développé dans les ouvrages du GERPISA.

**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?", "Three *one best way*, instead of one! Did we really advance? " were approached. In the present Letter we examine the question: "Don't we underestimate the factors of convergence, for the needs of the demonstration?". In the following Letters we shall treat last questioning: "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 ".

**Don't we underestimate the factors of convergence, for the needs of the demonstration?**

This question will be the object of a debate in the next colloquium. Giuseppe Volpato prepares a communication in which he will articulate variety of the models and general tendencies. The present article aims to prepare this debate. First, it brings at some precision, and then some supplementary elements of reflection.

**A common speech and apparently similar devices**

One of the major results of the GERPISA was to show that the organizational devices adopted by the auto-makers could have different objectives and different contents, while they are named by the same terms (just in time, teamwork, etc.) and they are apparently similar. This demonstration was essential, in the revealing of the diversity of the firms socio-productive configurations. Here we don't developed this point, widely presented in the GERPISA books.

## **La diversité des modèles productifs ne veut pas dire que les mêmes modèles se perpétuent**

Des modèles productifs ont disparu (les modèles taylorien, woollardien et fordien), d'autres sont nés et existent toujours, non sans difficulté pour certains (les modèles sloanien, toyotien, hondien).

Le changement, lorsqu'il se produit, donne toujours l'impression d'une nouveauté dont la radicalité ne manquera pas d'affecter à terme toutes les entreprises. Cette impression de convergence inéluctable naît de la différence avec la diversité antérieure. Elle empêche de voir la nouvelle diversité dont le changement en question est porteur.

Il en a été ainsi du modèle dit japonais. Certains dispositifs et pratiques sont apparus tellement différents de ce qui se faisait ailleurs que l'on en a conclu qu'ils relevaient du même modèle et qu'ils ne pourraient que se généraliser, étant donné leur efficacité apparente. En fait les traits communs étaient secondaires et surtout ils n'avaient pas le même contenu, comme il a été dit plus haut. Ces précisions apportées, venons-en à des questions qui restent à explorer.

Dans le schéma RB/MF, la diversité des modèles productifs vient de la diversité des « modes de croissance » nationaux, puis de la diversité des « stratégie de profit » possibles dans chaque contexte national, enfin de la diversité des « compromis de gouvernement d'entreprise » possibles dans le choix des moyens pour mettre en œuvre la stratégie de profit adoptée.

### **Le régime international**

Il n'en reste pas moins que les « modes de croissance » nationaux se confrontent, changent et pas dans n'importe quel sens. Dans le schéma RB/MF, les « modes de croissance » nationaux sont chapeautés par le terme commun de « régime international ». Qu'est-ce à dire ?

Les dix dernières années sont un bon exemple pour commencer à expliciter les liens entre modèles nationaux et régime international. Sur l'impulsion d'un certain nombre de pays, particulièrement de la puissance économique, politique et militaire dominante, les Etats-Unis, des mesures de libéralisation de la circulation des capitaux ont été prises, ainsi que des mesures visant à réduire la part de la dépense publique et à « flexibiliser » le marché du travail. Ces mesures auraient permis le développement impétueux des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, et ce faisant auraient été à l'origine d'un long cycle de croissance aux Etats-Unis, au point que l'on en est venu à parler d'un modèle anglo-saxon. L'actionnaire, longtemps confiné à un rôle subalterne, serait parvenu à faire reconnaître ses droits légitimes à une rémunération de son capital à la hauteur des profits réalisables. En exigeant des taux élevés, il allait contraindre l'entreprise à adopter les « meilleures pratiques », au bénéfice de tous. Il ne fait pas de doute que ce « modèle » a été dans de nombreuses têtes, et qu'il a été adopté par nombre d'entreprises, au-delà des Etats-Unis. Depuis l'éclatement de la bulle de la « nouvelle économie », on y voit un peu plus clair. Oui, un nouveau régime international, c'est-à-dire un ensemble de règles communes régissant les rapports entre pays aux « modes de croissance » différents, a bien essayé de s'imposer, sous

## **The diversity of the productive models does not mean that the same models continue to exist**

Productive models disappeared (the models taylorian, woollardian and fordian), the others were born and always exist, not without any trouble for some (the models sloanian, toyotian, hondian).

The change, when it occurs, always gives the impression that it is unique and that it should inevitably become widespread. This impression of inevitable convergence arises from the difference with the previous diversity. It prevents from seeing the new diversity the change is engendering.

It was the case of the so-called Japanese model. Some devices and practices seemed so different from what was made somewhere else that people concluded they were the elements of a same model and they could necessarily diffuse given their visible efficiency. In fact the common features were secondary and especially they had no same contents, as it was said higher. After these precisions, let us come to questions which remain to investigate.

In the RB / MF analytical schema, the variety of the productive models comes from the diversity of the national "growth modes", the diversity of possible "profit strategy" in every national context, and finally the diversity of the possible "company governance compromise" in the choice of the means to implement the adopted profit strategy .

### **The international regime**

But the national "growth modes" are confronting and changing. Moreover they do not change in any direction. In the RB / MF analytical schema, the national "growth modes" are headed by the "international regime". What does this mean?

The last ten years are a good case to begin to clarify the links between national growth modes and international regime. On the impulse of some countries, particularly of the dominant economic, political and military country, the United States, measures of capital movement liberalization were taken, as well as measures aiming at reducing the part of the public spending and at making "flexible" the labour market. These measures would have allowed the impulsive development of the Information and Communication New Technologies, and doing that they would have been at the origin of a long cycle of growth in the United States. Some people announced the emergence of an Anglo-Saxon model. The shareholder, for a long time confined on a subordinate role, would have succeeded in obtaining a payment for his capital as high as the possible profits. By requiring high rates, he was going to force the company to adopt the " best practices ", in aid of all people. There is no doubt this "model" was hoped by many people, and it was adopted by numerous big companies, beyond the United States. Since the burst of the " new economy " bubble, the situation is a little more clear. Yes, a new international regime (common rules governing the relations between countries having different "growth modes", tried to impose on all the countries, under the pretence of the inevitable and globali-

couvert de mondialisation inéluctable et souhaitable. Oui, ces règles communes ont modifié, voire ont mis en crise, certains « modes de croissance » nationaux (Japon, Allemagne, etc.). Oui, dans tous les pays, des « élites » locales ont prôné le modèle anglo-saxon, et ont réussi à faire passer certaines mesures.

Mais deux phénomènes se sont produits. Le premier phénomène a été d'une part la résistance d'une partie des populations concernées à la poursuite de la dérégulation et à la mondialisation libérale, et d'autre part la volonté de certaines régions du monde d'avoir des rapports plus équilibrés avec les Etats-Unis. Le second phénomène, lui, a été décisif. Le nouveau régime international était en effet auto-destructeur. Le gigantesque effondrement des valeurs boursières auquel nous venons d'assister a obligé beaucoup à remettre les pieds sur terre. Face à toute tendance nouvelle, il faut se rappeler que, non seulement elle a des conditions de possibilité qui en limitent le prolongement, mais qu'elle est aussi porteuse de ses propres contradictions. En l'occurrence, c'est bien ce qui s'est passé pour la mondialisation libérale et la nouvelle économie.

Il est certain que le Monde en gestation n'aura pas la belle homogénéité que les idéologues du marché se plaisaient à dépeindre. Mais il n'y aura pas non plus de retour en arrière. Un nouveau régime international verra le jour, mais il engendrera à son tour une nouvelle diversité des « modes de croissance » locaux (nationaux ou régionaux), dont nous aurons à rechercher les contours.

### Les paradigmes productifs communs

Au-delà de leurs différences, les entreprises ne partagent-elles pas des paradigmes productifs communs, qui à une époque donnée leur donne un air de famille ? Le travail à la chaîne par exemple, au-delà de ses variantes entre les modèles fordien, sloanien, toyotien et hondien, ne relève-t-il pas du même paradigme organisationnel : à savoir l'additivité d'opérations sans lien logique entre elles et la fluidité imposée du produit à fabriquer ou à assembler. Il ne fait pas de doute que les quatre modèles cités présentent ces deux traits communs. De même, le juste à temps ne serait-il pas alors un nouveau paradigme, qui pourrait se décliner de multiples façons ? La périodisation classique en production de masse et production au plus juste en serait justifiée.

Plusieurs observations. Tous les modèles productifs identifiés n'ont pas adopté le travail à la chaîne. La « production réflexive » est un autre paradigme, dont la mise en œuvre a montré qu'elle donnait des performances au moins égales à celles du travail à la chaîne. Le plus important n'est cependant pas là. Un modèle productif (de valeur) ne se réduit pas au type de travail développé en atelier. Il est un ensemble de principes, de dispositifs et de pratiques, dans les domaines de la politique-produit, de l'organisation productive et de la relation salariale, qui tiennent leur cohérence du compromis construit entre les principaux acteurs de l'entreprise, pour exploiter les sources de profit possibles et compatibles dans un type de contexte concurrentiel et national. C'est chaque modèle productif (de valeur) qui donne un sens et un contenu différents au travail à la chaîne, comme aux autres dispositifs, et non le travail à la chaîne qui rend semblable ou voisin les modèles qui y recourent dans les ateliers.

lization. Yes, these common rules modified some national "growth modes" national (like Japan, Germany, etc.). Yes, in all the countries, local "elites" lauded the Anglo-Saxon model and managed to impose some measures.

But two phenomena occurred. The first phenomenon was on one hand the resistance of a part of the populations to the pursuit of the deregulation and the liberal globalization, and on the other hand the will of some regions of the world to have relations more balanced with the United States. The most important was the second phenomenon. The new international regime was indeed auto-destructive. The gigantic collapse of the stock-exchange values which we have just attended obliged a lot to be more realist. It is indeed necessary to remember that any new tendency need conditions of possibility which limit its diffusion, but also it have its own contradictions. It was the case of liberal globalization and the new economy.

It is certain that the World in gestation will have no the homogeneity which the ideologists of the market liked to depict. But there will be no come back. A new international regime will be born, but it will engender in his turn a new diversity of the local "growth modes" (national or regional), we shall have to look for.

### Common productive paradigm

Beyond their differences, don't companies share common productive paradigm, which? The assembly line work for example, beyond its variants between the fordian, sloanian, toyotian and hondian models, is characterized by two elements: the addition of operations without logical link between them and the mechanical flow of the product. There is no doubt the four quoted models present these two common features. Also, would just in time be a new one paradigm declinable to different ways? The periodization (mass production versus lean production) would be justified.

Several observations. All the identified productive models did not adopt the assembly line work. The "reflexive production" is another paradigm. Its implementation stake showed that its performances are at least equal to those of the assembly line work. But the most important is not that. A productive model (of value) is not reduced to the type of work in workshop. It is a set of principles, of devices and of practices, in the domains of the product policy, the productive organization and the employment relationship. The coherence of this set is the result of a compromise built between the main actors of the company to exploit the possible and compatible profit sources in a type of competitive and national context. It is every productive model (of value) that gives a different sense and a different content to the assembly line work, and not the assembly line work which makes similar or nearby the models which use it.

Les mêmes remarques peuvent être faites à propos du juste à temps. C'est la raison pour laquelle, dans l'enquête de terrain, il ne suffit pas d'enregistrer que l'entreprise fonctionne en juste à temps. Il convient de décrire minutieusement en quoi il consiste, d'identifier le but poursuivi qui n'est pas nécessairement celui donné dans les manuels, et d'analyser les problèmes rencontrés et les résultats obtenus.

Le débat sur ces sujets naît aussi de deux confusions. Le travail à la chaîne et au-delà le fameux « taylorisme » sont assimilés à tort à la division de la conception et de l'exécution. Le sens de la division de la division du travail est institué en critère de distinction des modèles productifs. Or il a été montré que le modèle toyotien n'a pas permis de dépasser la division de la conception et de l'exécution, comme certains l'avaient affirmé prématurément. Ce constat, à cause des confusions précédentes, conduit à considérer qu'il n'y a jamais eu qu'un seul modèle, c'est-à-dire pas de modèle du tout, ou à annoncer le retour du « taylorisme » ! La division de la conception et de l'exécution (qu'il est mieux d'appeler division de l'intelligence du travail, puisque chaque tâche, fut-elle la plus réduite, requiert une part d'intelligence pour être exécutée) traverse tous les modèles productifs, parce que probablement elle est consubstantielle au rapport capital-travail. Elle prend en revanche des formes différentes selon les phases du capitalisme et les modèles productifs.

### Les périodes historiques

Cela amène à examiner les traits communs que confère aux entreprises la période dans laquelle on les observe. Difficile d'ignorer en effet les changements techniques, les sources d'énergie disponibles, les contraintes écologiques, les rapports sociaux dominants, voire la culture hégémonique. Si l'on considère comme acquise au sein du GERPISA la critique des déterminismes naturaliste, technologique ou culturaliste, la question revient à s'interroger sur l'articulation entre les phases du capitalisme et les modèles productifs. Voilà un champ énorme, dont l'exploration est devant nous ! Une piste pour mettre en bouche, mais que l'on ne peut évoquer ici que d'une manière extrêmement concise. Il faut probablement aller voir du côté de la division du travail, dans son double aspect, extension du marché d'un côté et réduction de l'incertitude du travail de l'autre.

The same remarks can be made about just in time. It is the reason for which, in the field inquiry, it is not enough to register the company works in just in time. It is advisable to describe minutely the reality of the implemented just in time, to identify the pursued purpose which is not inevitably the aim conferred on just in time by textbooks, and to analyze the collided problems and the obtained results.

The debate on these subjects arises also from two confusions. The assembly line work and beyond the famous "taylorism" is mistaken wrongly for the division of the design and the execution. The direction of the labour division is become the criterion of distinction of the productive models. Now it was shown that the toyotian model did not allow to overcome the division of the design and the execution, as some people had asserted it prematurely. Because of the previous confusions, this fact leads to consider that there has been always only a single model, or to announce the return of the "taylorism"! The division of the design and the execution (it is better to use the terms of "division of the intelligence of work", because each task, included the most reduced, requires a part of intelligence to be executed) crosses all the productive models, because it is probably consubstantial with the capital and labour relation. It only takes different forms according to the phases of the capitalism and the productive models.

### The historical periods

This leads to examine the common features that each historical period confers on companies. Impossible to ignore indeed the technical changes, the available sources of energy, the ecological constraints, the dominant social relations, even the hegemonic culture, etc. If we consider the criticism of the naturalist, technological or culturalist determinism is accepted within the GERPISA, the research question is the links between the phases of capitalism and the productive models. Here is an enormous field, we have to investigate! A possible way is probably to look at the division of labour, in its double aspect : the extension of the market on one side and the reduction of the labour uncertainty on the other one.

## L'actualité du produit

*Christian Mory*

### UN TITAN FACE AUX TROIS GRANDS

Le rétablissement définitif de la situation de Nissan pourrait bien se jouer cette année, non pas au Japon, marché saturé, ni même en Europe du fait de la Micra et de l'appui de Renault, mais aux Etats-Unis où le constructeur est en train d'abattre deux cartes : une nouvelle usine à Canton dans le Mississippi, dédiée entièrement à la production de véhicules utilitaires légers (400 000 par an à plein régime) ; et un nouveau pick-up, baptisé Titan, produit à Canton et qui va peut-être lui permettre de faire son trou sur un segment particulièrement lucratif du marché américain.

On l'oublie parfois, mais le marché américain est constitué pour une bonne moitié par des véhicules utilitaires légers qui

se répartissent en gros en trois catégories : les tout terrain (les *sport utility vehicle*), les pick-ups et les monospaces (*minivans* qui, contrairement à ce qui se passe en Europe, ne sont pas considérés comme des voitures). Chacune de ces catégories se subdivise en sous-catégorie en fonction de la taille du véhicule. Par exemple, il y a les petits pick-ups et les gros pick-ups ; les petits pick-ups sont plutôt une spécialité japonaise (ils sont néanmoins produits de plus en plus en... Thaïlande) et les gros pick-ups une spécialité américaine. Les constructeurs américains ont su longtemps préserver leurs positions sur cette partie du marché, d'une part parce que les tarifs douaniers sur les *light trucks* s'élèvent à 25 % (ce qui rend les importations

directes du Japon peu compétitives) et, d'autre part, parce que la concurrence européenne ou asiatique ne possédait (et souvent ne possède toujours pas) de produits adéquats pour s'introduire sur ce marché.

La situation est en train de changer sur le marché des pick-ups, notamment du côté des Japonais (les Européens se sont plutôt attaqués au marché des 4x4 de luxe avec des véhicules comme le Mercedes Classe M, le BMW Série 5, le Volkswagen Touareg, le Porsche Cayenne et le Volvo XC 90). Les Japonais se sont intéressés en premier lieu au marché des voitures où ils ont patiemment tissé leur toile et atteint une pénétration de 35,4 % en 2002. Ils ont en effet montré aux consommateurs américains qu'ils pouvaient leur offrir des voitures très fiables et bien équipées et ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le titre de la voiture la plus vendue aux Etats-Unis se joue désormais entre la Honda Accord et la Toyota Camry.

Les Japonais peuvent désormais passer à l'autre partie du marché américain, celui des utilitaires légers, dont ils ne détenaient que 18,8 % en 2002, en s'appuyant sur deux atouts : d'une part, le fait qu'ils sont devenus des industriels locaux et qu'ils peuvent donc contourner la barrière douanière en produisant sur place les véhicules utilitaires ; d'autre part, leur réputation en matière de qualité. Notons d'ailleurs que Nissan dispose de la plus productive des usines installées en Amérique du Nord, celle de Smyrna, dans le Tennessee (selon les études du consultant Harbour, il l'emporte sur Toyota !). L'usine de Canton, toute neuve, promet de se situer en haut du tableau.

Le marché des pick-ups se partage traditionnellement entre les trois grands avec, en tête, Ford et son célèbre pick-up F 150, suivi de General Motors S10<sup>1</sup> et Silverado et les GMC Sierra et Sonoma) puis de Chrysler (le Dodge Ram). Ce marché peu soumis à la concurrence porte sur près de 2,5 millions d'unités par an, soit l'équivalent du marché français des voitures (à la différence près que les trois marques françaises doivent affronter une vingtaine de marques étrangères sur leur marché national).

Ford produit environ 1,1 million de pick-ups par an aux Etats-Unis (plus 100 000 au Canada) avec un véhicule phare, le F150 (le véhicule le plus vendu aux Etats-Unis, toutes catégories confondues) ; General Motors un million (plus 300 000 au Canada) ; et Chrysler 400 000 pick-ups (le Dodge Ram). L'importance de ces volumes et la faible concurrence montrent bien combien ce segment, dominé traditionnellement par Ford (40 % de pénétration) est vital pour les résultats financiers des trois grands. Selon Business Week, les bénéfices réalisés par les trois grands sur le segment des pick-ups s'échelonnaient de 4 000 à 8 000 dollars par véhicule en 2000.

Le premier à s'attaquer au marché des pick-ups a en fait été Toyota en juin 1999 avec un véhicule baptisé initialement T150 (ce qui montrait explicitement quel concurrent était visé) et rebaptisé rapidement Tundra en raison des protestations de Ford.

Le Tundra a été mis en production dans une usine toute neuve, à Princeton dans l'Indiana, avec une capacité de 150 000 unités par an. Toyota a ensuite dérivé un tout terrain du Tundra, le Sequoia, produit également à Princeton. Le succès du Tundra a été tel que Toyota a décidé d'ouvrir en 2006 une deuxième usine dédiée à ce véhicule à San Antonio (Texas). Il ouvrira en outre en 2003 une usine de moteurs V8 (pour le Tundra) à Huntsville (Alabama)

C'est donc Nissan qui se met désormais de la partie avec une idée en tête : se hisser sur le marché nord-américain au niveau de Toyota et de Honda qui ont pris une longueur d'avance : Toyota occupait en 2002 10,4 % du marché américain (voitures et utilitaires légers confondus), Honda 7,4 % et Nissan seulement 4,4 %. Or, le segment sur lequel Nissan peut espérer progresser est celui des pick-ups : Toyota, le rival de toujours, a montré la voie et le créneau ne correspond pas très bien à l'image de Honda (qui est par contre légitime sur celui des tout terrain et des monospaces<sup>2</sup>). Il ne s'agit pas seulement de mimétisme, mais aussi d'une prise de conscience que c'est l'un des rares créneaux lucratifs au monde sur lequel il peut raisonnablement espérer percer. De plus, Ford, le leader traditionnel du créneau, a été fortement déstabilisé par l'affaire des tout terrain Explorer. Enfin, si le diésel finit par percer aux Etats-Unis pour des raisons de politique énergétique, Nissan sera mieux armé que les marques américaines pour y répondre.

D'une certaine façon, on a le sentiment que la progression de Nissan se fait sur un terrain, le marché américain et le segment des pick-ups, où Renault, son partenaire privilégié, lui est d'un faible secours (néanmoins, sans l'apport capitalistique de Renault au moment de la constitution de l'alliance, Nissan aurait été incapable d'investir aux Etats-Unis). C'est en quelque sorte son rival historique, Toyota, qui joue le rôle de lièvre et lui montre le chemin à suivre.

Et les trois grands dans tout cela ? Il est certain qu'ils devront se faire une raison et se réorienter vers d'autres parties du marché. Ford, on le sait, après sa hasardeuse diversification dans les services à la clientèle, mise sur sa division Premier Automotive dont il espère qu'elle mordra sur le segment lucratif dominé par les marques européennes ou japonaises (Mercedes, BMW, Lexus, Acura). Il a également fusionné en 2001 les activités de développement de ses utilitaires et de ses voitures sans doute pour rehausser les prestations des premiers. General Motors est décidé à réinvestir le marché des voitures avec des modèles beaucoup plus attractifs (grâce au « flair » de Bob Lutz). Quant à Chrysler (en fait, Dodge), il a commencé à regagner le terrain perdu au cours des dernières années dans le segment des pick-ups et devrait continuer à résister en s'appuyant sur les méthodes de qualité de Mercedes (et peut-être en lui empruntant des moteurs diésel) tout en ayant les coudées plus franches du côté de sa gamme de voitures co-développée avec Mitsubishi.

<sup>2</sup> On notera néanmoins que Subaru, dont l'image est encore plus unique en son genre que celle de Honda a lancé en 2002 un véhicule qui s'apparente à un pick-up, le Baja.

<sup>1</sup> Le S10 sera remplacé à l'automne 2003 par le Colorado.

## Une année d'un constructeur

*Kémal Bécirspahic dit Bécir*

### MITSUBISHI

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

*Wall Street Journal* écrit en avril 2002 que l'une des premières tâches de M. Eckrodt, président de Mitsubishi Motors, sera de redresser les ventes, qui après un recul de 10,3 % au Japon en 2001, ont baissé de 9,8 % sur les deux premiers mois de 2002. Selon un dirigeant proche de M. Eckrodt, celui-ci pourrait remplacer certains responsables des ventes et fermer les concessions les moins rentables. L'entreprise dispose de 230 concessions, dont un quart sont contrôlées entièrement ou partiellement par le constructeur. La plupart de ces dernières sont gérées par des dirigeants proches de la retraite et manquant d'expérience dans la vente. Elles figurent au nombre des moins performantes. Les analystes accordent un large crédit à M. Eckrodt, dont ils comparent la carrière chez Mitsubishi Motors à celle de M. Ghosn chez Nissan. Ils soulignent en particulier le respect de la culture japonaise affiché par M. Eckrodt, comme par M. Ghosn.

Dans un entretien avec *Der Spiegel* (8/4/02), M. Schrempp, président de DaimlerChrysler, a déclaré que son "objectif à long terme" était de prendre le contrôle de Mitsubishi Motors. "Pour l'instant, nous détenons 37,3 % du capital et nous pourrions prendre la majorité en 2003 au plus tôt. Il faut d'abord que Mitsubishi Motors renoue avec les bénéficiaires et réduise ses pertes", a-t-il ajouté. L'entreprise japonaise devrait afficher un résultat en équilibre pour l'exercice clos fin mars. M. Schrempp a indiqué que son groupe avait envisagé fin 2000 de se séparer de Chrysler, mais qu'il y avait renoncé car il était évident qu'il avait les ressources financières et humaines nécessaires pour remettre en ordre Chrysler.

Fin avril 2002, la presse écrit que M. John Howard, Premier ministre australien, a indiqué que son gouvernement était prêt à apporter une aide financière de 35 millions de dollars australiens (21,4 millions d'euros) à Mitsubishi pour qu'il maintienne son activité industrielle dans le pays ; cette aide serait complétée par une aide de 50 millions (30,5 millions d'euros) concédée par le gouvernement régional de l'Australie du Sud. Les fonds permettraient à Mitsubishi de moderniser l'usine d'Adelaide, en vue de la mise en fabrication d'un nouveau modèle, et de construire un centre de recherche et de développement dans la région. "Nous serions très satisfaits si Mitsubishi décidait de continuer à produire des véhicules dans l'usine d'Adelaide, qui emploie 3 200 personnes", a expliqué M. Howard. "Toutefois, les aides que nous proposons sont subordonnées à la création de 900 nouveaux emplois directs dans l'usine d'Adelaide et de 300 autres postes pour le centre de recherche et de développement", a-t-il souligné.

Mitsubishi a accepté les aides financières proposées par le gouvernement australien et décidé d'investir quelque 550 millions d'euros dans son usine d'Adelaide pour y accroître sa production. Le constructeur va notamment moderniser les lignes d'assemblage de l'usine en vue de la mise en fabrication d'un nouveau modèle en 2005 (nouvelles Magna/Verada) et d'un second véhicule ultérieurement (il pourrait s'agir d'une berline de luxe destinée au marché

américain). La production du site passera à 80 000 unités par an, contre quelque 40 000 unités actuellement. Le projet d'investissement de Mitsubishi, qui prévoit également l'établissement d'un centre de recherche et de développement en Australie du Sud, permettra de créer un total de 1 300 emplois.

Le 16 avril, NedCar, MCC et Mitsubishi Motors ont signé l'accord définitif sur la production de la Smart à quatre places et du futur modèle Mitsubishi dans l'usine néerlandaise de Born, rapporte *Autovisie* (27/4/02).

Mi-mai, *Nihon Keizai Shimbun* et *Financial Times* signalent que grâce à son plan de réduction des coûts (Turnaround Plan), Mitsubishi est redevenu bénéficiaire au cours de l'exercice fiscal clos fin mars. Le constructeur a affiché un bénéfice net consolidé de 11,3 milliards de yens (98,2 millions d'euros) en 2001, contre une perte de 278,1 milliards (2,4 milliards d'euros) un an plus tôt. Le chiffre d'affaires a légèrement reculé, de 2,3 % à 3 201 milliards de yens (27,8 milliards d'euros). Les ventes de Mitsubishi au Japon ont baissé de 23 % en 2001-2002, avec un recul de 5 % seulement sur le segment des mini-voitures ; en revanche, les ventes aux Etats-Unis ont augmenté de 7 %, grâce au succès de la Lancer notamment. Pour 2002-2003, le constructeur table sur un bénéfice net de 38 milliards de yens (330 millions d'euros) et sur un chiffre d'affaires de 3 400 milliards (29,6 milliards d'euros).

*Frankfurter Allgemeine* écrit en mai que Mitsubishi Motors étudie avec DaimlerChrysler la possibilité de produire un modèle Mitsubishi en Chine, destiné exclusivement au marché local. Le véhicule pourrait être assemblé dans l'usine Beijing Jeep qui disposerait de capacités de production excédentaires.

Mitsubishi, qui a annoncé des résultats bénéficiaires au titre de l'exercice fiscal clos fin mars 2002, pour la première fois depuis trois ans, a également fait savoir qu'il lancerait au moins dix nouveaux modèles au cours des trois prochaines années. Le constructeur introduira notamment en novembre 2002 la « Z » développée avec DaimlerChrysler. "Le marché intérieur reste le principal défi à relever", a déclaré M. Rolf Eckrodt, soulignant que la firme "avait perdu près de 10 % de volume au Japon, à 405 000 unités". Le plan de réduction des coûts mis en place l'an passé commence à porter ses fruits ; toutefois, les analystes estiment que le groupe doit poursuivre sa restructuration et améliorer ses résultats. "Les résultats de Mitsubishi ont largement bénéficié d'effets de change favorables. L'entreprise doit maintenir ses efforts", expliquent-ils.

A l'occasion de l'assemblée générale de Mitsubishi Motors, M. Rolf Eckrodt a affirmé que le redressement amorcé durant l'exercice écoulé se poursuivait. L'entreprise accroîtra ses bénéfices et réduira ses coûts de 15 % cette année.

Elle utilisera le réseau de DaimlerChrysler pour pénétrer sur les marchés du Canada et du Mexique, où elle compte remporter le même succès qu'aux Etats-Unis. Elle coopérera avec la société chinoise Beijing Jeep dès l'an prochain.

DaimlerChrysler a été autorisé à augmenter sa participation dans Mitsubishi Motors à partir du mois d'octobre 2003. Le groupe n'envisagera une telle mesure que si les bénéfices sont suffisants et surtout si l'endettement baisse fortement. Il devrait passer à 1,2 milliard de yens cette année (10,1 millions d'euros) contre 1,3 milliard de yens (11 millions d'euros) durant l'exercice clos le 31 mars 2002. Par ailleurs, Mitsubishi Motors et DaimlerChrysler ont engagé des pourparlers en vue de resserrer leur coopération dans les véhicules utilitaires et dans les autocars/autobus.

Fin juin, Mitsubishi a indiqué que la voiture compacte qu'il lancera cet automne, développée avec DaimlerChrysler, serait baptisée Colt, en hommage au modèle qu'il avait lancé dans les années soixante. Le véhicule, qui sera équipé d'un moteur de 1,3 l, devrait permettre à Mitsubishi de renforcer sa position sur le segment des voitures compactes, largement dominé par Toyota et Honda. L'objectif de ventes de la Colt a été fixé à 10 000 unités par mois.

*Nihon Keizai Shimbun* écrit en juillet que Nissan et Mitsubishi ont achevé l'intégration de leurs activités de transmissions automatiques et à variation continue. Conformément à leur accord, la filiale Diamondmatic de Mitsubishi est devenue une filiale du fabricant de transmissions affilié à Nissan, Jatco, par échange d'actions. Il est prévu que Jatco et Diamondmatic fusionneront au printemps 2003.

Mitsubishi va établir une filiale aux Etats-Unis chargée d'y superviser ses activités dans le domaine des voitures. Le constructeur, qui compte lancer sept nouveaux modèles sur le marché américain au cours des trois prochaines années, souhaite ainsi renforcer sa structure pour accompagner son expansion. Mitsubishi Motors North America (MMNA) sera basée en Californie ; elle naîtra de la fusion des trois sociétés actuelles de Mitsubishi chargées des ventes, de la production et des achats. Mitsubishi, dont la part du marché américain des voitures s'est établie à 1,9 % en 2001, compte porter ce taux à 3 % à court terme ; il envisage également de faire son entrée sur les marchés canadien et mexicain.

*Automotive News* annonce, fin juillet, que Mitsubishi introduira sur le marché américain un nouveau tout terrain de taille moyenne au début de 2003. Baptisé Endeavor, le véhicule sera le quatrième tout terrain de la marque aux Etats-Unis, après le modèle compact Outlander attendu cet automne. Le Endeavor concurrencera les Toyota Highlander et Honda Pilot notamment. Il utilisera une nouvelle plate-forme, qui sera reprise pour les prochaines générations de Galant et Eclipse. Mitsubishi compte écouler quelque 55 000 Endeavor la première année. Il présentera le véhicule au Salon de Detroit en janvier 2003.

En septembre, *Nihon Keizai Shimbun* signale que Mitsubishi compte réduire à entre trois et cinq mois son délai de réaction aux problèmes techniques affectant ses modèles et nécessitant d'éventuels rappels. Cet effort doit lui permettre d'améliorer son image et de réduire les frais induits par les rappels en réagissant plus vite et plus en amont.

En 2001, Mitsubishi réagissait en moyenne en 13 mois contre une moyenne de 4 à 6 mois chez les autres constructeurs. Honda compte réagir sous un mois en 2003.

Quant à Mitsubishi Europe, la presse allemande écrit en septembre que Mitsubishi Motor Sales Europe prévoit de réduire fortement sa perte d'exploitation durant l'exercice qui s'achèvera le 31 mars 2003 et de renouer avec les bénéfices l'exercice suivant. Durant l'exercice 2001/2002, la perte d'exploitation a diminué de 41 %, à 135 millions de dollars. Cette détérioration s'explique par la faible utilisation des capacités de production (190 000 unités produites par an, pour une capacité de 280 000 unités). "La restructuration en cours doit permettre de stabiliser les ventes et de jeter les bases de la croissance", a souligné M. Stefan Jacoby, président. Après avoir supprimé 20 % de ses effectifs, l'entreprise s'efforcera de réduire ses coûts de 15 à 20 % cette année. L'usine néerlandaise sera intégrée dans l'organisation européenne. Commentant le recul des ventes en Europe occidentale de 12 % au premier semestre 2002, à 65 850 unités (0,8 % du marché), M. Jacoby a mis en cause la faiblesse de l'image et l'absence d'une politique commerciale uniforme : "Nous avons perdu le contact avec le marché", a-t-il expliqué. Mitsubishi Motor se concentrera à l'avenir sur le segment des voitures bon marché et mettra l'accent sur le style, la technique, et l'innovation. Le constructeur lancera une offensive dans les produits à partir de 2004, d'abord avec la voiture compacte sur la plate-forme de la Smart (CZ2) et un véhicule de loisir. Une variante sportive à trois portes de la CZ2, destinée à remplacer la Colt, apparaîtra en 2005, suivie des nouvelles Galant et Lancer en 2006. Les nouveaux modèles seront également déclinés avec des moteurs diesel. La marque ambitionne de vendre en Europe plus de 300 000 véhicules en 2005 et de capter au moins 2 % du marché. A cette fin, le réseau européen (300 points de vente) sera restructuré et étoffé.

Mitsubishi commercialisera ses véhicules au Mexique à partir de 2003. Il utilisera le réseau local de DaimlerChrysler, qui compte 122 concessions disséminées à travers le pays. Les activités de Mitsubishi au Mexique seront gérées par sa filiale californienne.

Mitsubishi Motors a demandé une aide financière de 120 milliards de yens (un milliard d'euros) à ses principaux actionnaires, DaimlerChrysler et les sociétés du groupe Mitsubishi, aide destinée à ses activités dans les camions et autocars/autobus, rapportent en septembre *L'Echo* et *La Tribune*. A propos de l'annonce d'un rachat de la branche véhicules industriels du constructeur japonais, ce dernier a indiqué que les discussions se poursuivaient avec DaimlerChrysler, "afin de consolider notre alliance, y compris dans les activités bus et camions".

*Wall Street Journal* écrit fin septembre que Mitsubishi rappelle 164 584 Pajero Mini, Minicab et Town Box produits entre octobre 1998 et juillet 2002 afin d'en vérifier les transmissions. Le coût du rappel est estimé à 10 milliards de yens (83 millions d'euros). Le mois précédent, Mitsubishi a rappelé 670 000 véhicules ; l'opération lui a coûté 6 milliards de yens (50 millions d'euros). Ces rappels à répétition ne font qu'aggraver la situation du constructeur, confronté depuis deux ans à une forte baisse de ses ventes.

Le scandale sur la dissimulation de plaintes de consommateurs pendant des décennies a en effet passablement terni l'image de Mitsubishi et a entraîné une perte de confiance de ses clients.

*O Estado de São Paulo* écrit en octobre que Mitsubishi veut porter ses ventes en Amérique latine à 100 000 unités par an d'ici deux ou trois ans, contre 65 000 unités actuellement. Le Brésil, principal marché du constructeur dans la région, générera un quart environ de ce volume, soit 25 000 unités, dont 20 000 produites par l'usine brésilienne de Mitsubishi à Catalão et 5 000 importées du Japon et de Thaïlande. Pour atteindre ces objectifs, Mitsubishi table notamment sur le renouvellement de sa gamme. Il investira quelque 30 millions de dollars dans la mise en fabrication d'un troisième modèle dans son usine brésilienne, qui devrait être commercialisé à partir de juillet 2003. Actuellement, l'usine de Catalão produit des pick-ups L200 (900 unités par mois) et des tout terrain Pajero TR4 (300 unités par mois). En raison du ralentissement du marché automobile au Brésil, Mitsubishi a revu à la baisse ses prévisions de ventes sur ce marché pour 2002, à 14 500 unités au lieu de 16 000.

La presse japonaise écrit en octobre que Mitsubishi a vendu 150 000 eK Wagon au cours de la première année, dépassant nettement l'objectif initial de 120 000 unités. En septembre, notamment, les ventes du modèle ont dépassé celles des Suzuki Alto et Wagon R et ont talonné les ventes de la Honda Life, numéro un sur le segment. Mitsubishi attribue le succès du eK Wagon à son habitabilité, d'une part, et à son prix (910 000 yens, soit 7 460 euros), d'autre part. Le véhicule a en outre bénéficié d'une campagne de lancement efficace essentiellement destinée aux femmes ; celles-ci ont représenté entre 40 et 45 % des ventes totales du modèle. Le constructeur a introduit une version sportive de l'eK Wagon au mois de septembre, baptisée eK Sport, qui cible cette fois une clientèle plutôt masculine, âgée de 25 à 35 ans. Les ventes cumulées des eK Wagon et eK Sport devraient totaliser plus de 200 000 unités d'ici le printemps 2003.

Dans un entretien accordé au *Nikkei Weekly* (28/10/02), M. Eiji Iwakuni, directeur commercial de Mitsubishi Motors et transfuge de Honda et de Ford, explique ses efforts consentis pour augmenter les ventes, efforts consistant à mobiliser ses collaborateurs. Il indique que, lors du lancement de la Colt, le 11 novembre, M. Rolf Eckrodt serra la main aux 1 000 premiers clients et que les efforts du personnel commercial redoubleront. M. Iwakuni compare ensuite la stratégie des différents constructeurs mondiaux. Il souligne que General Motors est obnubilé par Ford, ce qui laisse les coudées franches à Toyota. Il estime que Ford est décapité depuis le départ de M. Jacques Nasser, départ qui a entraîné ensuite celui de 70 collaborateurs très compétents. Il critique également l'obsession du *cash flow* chez les constructeurs américains, alors que la bataille se joue plutôt dans les investissements. Il pense que les constructeurs japonais vont revenir sur le devant de la scène au fur et à mesure qu'ils reprendront confiance en eux, comme cela se passe d'ailleurs chez Nissan, qui reste un modèle de redressement pour Mitsubishi.

La presse mondiale écrit en novembre que Mitsubishi Motors va céder à Hyundai les actions qu'il détient dans la société Hyundai Motor représentant 1,7 % de son capital. Le constructeur japonais engrangera ainsi environ 110 millions de dollars. Le groupe coréen renforce son autocontrôle.

Au total le groupe coréen détiendra 22,16 % du capital (au lieu de 20,45 %). M. Chung Mong-koo, président du groupe, s'était en effet inquiété de la place croissante prise par DaimlerChrysler dans Hyundai Motor puisqu'il détient 10,5 % de son capital avec une option à 15 %. Sa participation indirecte via Mitsubishi Motors en faisait un partenaire de poids. Parallèlement, Hyundai Motor et Mitsubishi Motors ont revu l'accord de coopération qui les liait depuis 1982. Mitsubishi et Hyundai travailleront ensemble à des projets d'intérêt mutuel en matière de moteurs, de transmissions ou de développement de modules.

*Nihon Keizai Shimbun* écrit en novembre que Mitsubishi va confier à Beijing Jeep, société conjointe avec DaimlerChrysler, la production de tout terrain Airtrek. Il s'agit du second modèle Mitsubishi que Beijing Jeep assemblera ; le constructeur chinois doit en effet démarrer la production de tout terrain Challenger au début de 2003. Mitsubishi dispose actuellement de deux sociétés conjointes en Chine qui fabriquent des moteurs, mais ne produit pas encore seul de véhicules complets dans le pays. Il compte prochainement se lancer dans cette activité.

Le même journal annonce en décembre que South East (Fujian) Motor, une société conjointe formée entre China Motor, la filiale taïwanaise de Mitsubishi, et le constructeur chinois Fujian Motor, assemblera à compter de 2003 une variante de la Mitsubishi Lancer dotée de moteurs de 1,3 et 1,6 l pour le marché local à une cadence de 30 000 unités par an. Elle distribuera le modèle sous sa marque dans son réseau. South East fabrique actuellement 60 000 véhicules par an, dont des fourgons Mitsubishi Delica. Elle investira 600 millions de yuans (73,5 millions d'euros) pour porter sa capacité de production à 100 000 unités par an. Le marché chinois des voitures devrait représenter 1,1 million d'unités cette année et atteindre 3 millions d'unités à l'horizon 2008.

En novembre 2002, la presse allemande croit savoir que Mitsubishi aura réduit son budget des achats de 20 % d'ici à la fin de l'exercice qui s'achèvera le 31 mars 2003, avec un an d'avance sur l'objectif. Le constructeur se fournit désormais également auprès de systémiers et utilise de plus en plus de pièces en coopération avec DaimlerChrysler. Ainsi, la Mitsubishi Colt et la future Smart partageront 60 % de pièces communes. Durant l'exercice en cours, l'endettement aura diminué de 5 milliards d'euros, plus vite que prévu, a souligné M. Rolf Eckrodt. Cette amélioration s'explique par l'accroissement des ventes, la baisse des coûts et par le rachat de Fuso par DaimlerChrysler. M. Eckrodt souhaite à présent que la notation de la dette passe de BBB à A, afin d'obtenir des taux d'intérêts plus bas.

La presse japonaise annonce en novembre que Mitsubishi compte accroître ses capacités de production aux Etats-Unis en agrandissant ses propres usines ou en confiant à DaimlerChrysler la production de certains véhicules. En outre, dans la perspective de renforcer ses structures de développement, le constructeur envisage également d'augmenter le capital de sa filiale américaine. Mitsubishi estime que ses ventes aux Etats-Unis totaliseront 360 000 unités cette année, en hausse de 11,8 %. Après avoir fait son entrée sur le marché canadien



en septembre, il compte commercialiser ses véhicules au Mexique à partir de 2003 en utilisant le réseau de DaimlerChrysler.

*Financial Times* du 8 janvier 2003 raconte que Chrysler pourrait produire des voitures pour son partenaire japonais Mitsubishi en Amérique du Nord. Le projet, actuellement à l'étude, marquerait une nouvelle étape dans l'intégration des filiales de DaimlerChrysler. Il pourrait être mené à bien avec un investissement relativement limité, Chrysler et Mitsubishi devant utiliser à l'avenir des plates-formes communes. M. Eckrodt a indiqué que le partage d'usines avec Chrysler constituait une option. Une autre, plus onéreuse, consisterait à construire une nouvelle usine ou à accroître les capacités de celle de Normal, dans l'Illinois. Mitsubishi a écoulé 345 000 véhicules légers aux Etats-Unis en 2002 et compte porter ses ventes à 600 000 unités d'ici à 2007 en lançant onze nouveaux modèles. Il prévoit d'écouler 400 000 véhicules aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique cette année, contre 360 000 l'an dernier.

D'ici à la fin de 2003, Mitsubishi établira un centre de développement près de son usine thaïlandaise de véhicules utilitaires légers. Le constructeur augmentera en outre la capacité du site de plus de 20 000 unités par an, afin de satisfaire une demande croissante dans la région. L'usine de Bangkok produit actuellement quelque 100 000 pick-ups de 2 et 2,4 l par an destinés aux marchés sud-asiatiques et à l'Europe. Le centre de développement de véhicules utilitaires légers de Mitsubishi se situe actuellement au Japon, à Okazaki ; mais le constructeur a cessé de commercialiser des pick-ups sur le marché japonais en 1998. En transférant cette activité en Thaïlande, il compte développer des modèles mieux adaptés aux exigences des marchés sud-asiatiques. Mitsubishi exporte des véhicules de marques Mitsubishi et Chrysler à partir de la Thaïlande depuis 1988 ; environ 70 % de sa production thaïlandaise est destinée à l'exportation.

*Automotive News* du 13 janvier 2003 écrit que Mitsubishi assurera le développement technique de la prochaine génération de voitures moyennes de Chrysler en plus du rôle prépondérant qu'il joue dans celui des petites voitures que les deux constructeurs vendent en Amérique du Nord, a indiqué M. Eckrodt au Salon de Detroit. La prochaine génération des Chrysler Sebring et Dodge Stratus prévues pour l'année modèle 2005 sera basée sur la plate-forme Project America

de Mitsubishi qui a été inaugurée sur l'Endeavor et dont seront également dérivées les prochaines Galant et Eclipse. Mitsubishi souhaite en outre étendre la portée de la plate-forme des prochaines Mitsubishi Lancer/Dodge Neon, peut-être jusqu'au PT Cruiser, a indiqué M. Eckrodt.

Mi-février, *Nihon Keizai Shimbun* signale que Mitsubishi cessera, d'ici 2005, d'utiliser des moteurs japonais pour les Colt produites à Aichi et importera à la place des organes fabriqués en Allemagne. Une nouvelle usine y sera construite, avec la collaboration de DaimlerChrysler, capable de produire 300 000 moteurs de 1,3 et 1,5 l par an. Les Colt produites au Japon sont actuellement dotées de moteurs fabriqués dans l'usine de Mitsubishi à Okayama ; le taux d'utilisation de l'usine devrait être maintenu grâce à la mise en fabrication de moteurs destinés à de nouveaux modèles Mitsubishi.

*Automotive News* du 17 février 2003 cite M. Zetsche, président de Chrysler: Global Engine Alliance, la société conjointe de moteurs entre DaimlerChrysler, Hyundai et Mitsubishi, produira environ 600 000 moteurs à 4 cylindres par an à Dundee, dans le Michigan, à partir de 2005. Elle commencera également à assembler des moteurs à 4 cylindres au Japon et en Corée du Sud en 2004. Les trois usines produiront 1,5 million d'unités à plein régime. 40 % de la production totale sera destinée à Chrysler, 30 % à Mitsubishi et 30 % à Hyundai, a précisé M. Zetsche. L'usine japonaise fournira Mitsubishi, tandis que l'usine coréenne fournira Hyundai. La majeure partie de la production de l'usine américaine sera allouée à Chrysler.

*Financial Times* du 4 mars 2003 écrit que Mitsubishi est en avance d'un an sur son calendrier et devrait, sauf conjoncture exceptionnelle due à la guerre en Irak, accroître ses ventes en Europe cette année et afficher des résultats à l'équilibre. L'année prochaine devrait marquer le retour aux bénéfices, ajoute le constructeur.

Mi-mars, *Nihon Keizai Shimbun* signale que Mitsubishi fournira des mini-véhicules (660 cm<sup>3</sup>) à Nissan à partir du mois d'octobre (20 000 unités par an environ). Il s'agit du second contrat de ce type pour Nissan, qui commercialise depuis avril 2002 des mini-voitures fournies par Suzuki...

## PUBLICATIONS OF THE GERPISA INTERNATIONAL RESEARCH PROGRAMMES

Three edited volumes will be published in April and May in the GERPISA serie by Palgrave-Macmillan (London and New York):

- ✓ Freyssenet, M., Shimizu, K. and Volpato, G. (eds), Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?
- ✓ Freyssenet, M., Shimizu, K. and Volpato, G. (eds), Globalization or Regionalization of the European Car Industry?

- ✓ Charron E. and P. Stewart (eds.), Work and Employment Relations in the Automobile Industry.
- ✓ Carrillo, J., Lung, Y., Van Tulder, R. (eds), *Cars, Carriers of Regionalism*

Another volume is planned by the end of 2003: The main results of the third GERPISA international research *Coordinating competencies and knowledge in regional automotive systems*, associated to the CoCKEAS project, have been published in four issues of scientific journals.

### **The Tyranny of Finance? New Agendas for Auto Research,**

Special Issue of *Competition & Change. The Journal of Global Business and Political Economy*, 2002, Volume 6, Number 1, Guest editors: Julie Froud, Sukdev Johal and Karel Williams, Publisher: Routledge.

#### **Contents**

- ✓ New agendas for auto research: Financialisation, motoring and present day capitalism, by Julie Froud, Sukhdev Johal and Karel Williams
- ✓ Cars after financialisation: A case study in financial under-performance, constraints and consequences, by Julie Froud, Colin Haslam, Sukhdev Johal and Karel Williams
- ✓ Institutional investors and the car industry. Geographic focalisation and industrial strategies, by Claude Dupuy and Yannick Lung
- ✓ The arrival of shareholder value in the European auto industry: A case study comparison of four car makers, by Ulrich Juergens, Yannick Lung, Giuseppe Volpato and Vincent Frigant
- ✓ The power of financial markets and the resilience of operations: Arguments and evidence from the German car industry, by Juergen Kadtler and Hans Joachim Sperling
- ✓ Not enough money: The resources and choices of the motoring poor, by Julie Froud, Sukhdev Johal, Adam Leaver and Karel Williams
- ✓ Consumer vs manufacturer or consumer vs consumer? The implications of a usage analysis of automobile systems, by Bernard Jullien
- ✓ Costs and paradoxes of market creation: Evidence and argument from Brazil, by Mariano Laplane and Fernando Sarti

### **Redesigning the Automakers-Suppliers Relationships in the Automotive Industry**

(selection of papers presented at the 9<sup>th</sup> GERPISA international colloquium), Special issue of *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2002, Volume 2, Number 1, Guest editors: Yannick Lung and Giuseppe Volpato, Publisher: Inderscience Enterprises Ltd

#### **Contents**

- ✓ Editorial, by Yannick Lung and Giuseppe Volpato
- ✓ A comprehensive study of the transformation of the Brazilian automotive industry, by Maruo Zilbovicius, Roberto Marx and Mario Sergio Salerno
- ✓ Globalising the firm through cooperative projects: The case of Renault, by Christophe Midler, Patricio Neffa and Jean-Claude Monnet
- ✓ New productive systems in the automotive industry: The current situation of three innovative plants in Brazil, by Silvio R.I. Pires
- ✓ The role of design regimes in the coordination of competencies and the conditions for inter-firm cooperation, by Blanche Segrestion, Philippe Lefebvre and Benoît Weil
- ✓ Technological practices in the European auto industry: Exploring cases from Belgium, Germany and Portugal, by Antonio Moniz, Bettina-Johanna Krings, Geert Van Hootegeem and Rik Huys

- ✓ Structural changes in the automotive industry in Australia: A review of user-producer relationships, by Wendy Riemens

### **The Changing Geography of Automobile Production,**

Symposium of *International Journal of Urban and Regional Research*, 2002, Volume 26, Number 4, Guest editor: Yannick Lung, Publisher: Blackwell Publishers

#### **Contents**

- ✓ Introduction, by Yannick Lung
- ✓ Geographical proximity and supplying relationships in modular production, by Vincent Frigant and Yannick Lung
- ✓ The development and regional significance of automotive: Supplier parks in Western Europe, by Anders Larsson
- ✓ Packard Electric/Delphi and the birth of the autopart cluster: the case of Chihuahua (Mexico), by Arturo Lara Rivero
- ✓ The VW's modular system and workers' organisation in Resende, Brazil, by José Ricardo Ramalho and Marco Aurélio Santana
- ✓ The cluster role in the development of Thai car industry. Some evidence from empirical studies, by Yveline Lecler

### **Designing organisations to manage knowledge creation and coordination**

(selection of papers presented at the 10<sup>th</sup> GERPISA international colloquium), Special issue of *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2003, Volume 3, Number 1, Guest editors: Giulio Calabrese and Yannick Lung, Publisher: Inderscience Enterprises Ltd

#### **Contents**

- ✓ Editorial, by Giulio Calabrese and Yannick Lung
- ✓ Harnessing knowledge: The next challenge to inter-firm cooperation in the North American auto industry, by Bruce Belzowski, Michael S. Flynn, Barbara C. Richardson and Maitreya K. Sims
- ✓ Organizing knowledge integration and co-ordination in new product development: The FIAT case, by Francesco Zirpoli and Markus C. Becker
- ✓ Knowledge transfer through the supply system: does modularity make it easier?, by Thaise Graziadio and Mauro Zilbovicius
- ✓ The development of global supply management capabilities in the automotive industry: The transfer of supply chain practices in the People's Republic of China, by Alessandro Pagano
- ✓ Automaker-Supplier Relationships and Production Organisation Forms: Case Study of a Brazilian Engine Supply Chain, by Alceu Gomes Alves Filho, Alessandra Rachid, Julio Donadone, Manoel Fernando Martins, Paulo Bento, Oswaldo Mário Serra Truzzi and Rosângela Vanalle
- ✓ Technological globalization and intra-company coordination in the automotive sector: The case of Delphi-Mexico, by Jorge Carrillo and Arturo Lara

- ✓ Pooling Capabilities Abroad for Global Competitive Advantage: Investigating Ford-Mazda Cooperation in Southeast Asia, by Daniel Arturo Heller and Shinya Orihashi
- ✓ Innovation in automotive telematics services: characteristics of the field and management principles, by Sylvain Lenfle and Christophe Midler

The final report of the CoCKEAS projet is downloadable at: [www.cockeas.org](http://www.cockeas.org).

It will be diffused in a special issue of *International Journal of Automotive Technology and Management*.

## Colloques

### FIRST INTERNATIONAL CONFERENCE ON THE HISTORY OF TRANSPORT, TRAFFIC AND MOBILITY (T<sup>2</sup>M)

Thursday 6 – Sunday 9 November 2003  
Eindhoven Technical University, The Netherlands

#### CALL FOR PAPERS

The TENSIONS OF EUROPE – MOBILITY HISTORY GROUP, the COST 340 NETWORK ‘Towards a European Intermodal Transport Network – Lessons from History’ and the TRANSPORT HISTORY GROUP OF THE GERMAN ASSOCIATION OF BUSINESS HISTORY invite proposals for papers to be presented at the First International Conference on the History of Transport, Traffic and Mobility (T<sup>2</sup>M), to be held on 6 – 9 November 2003 at the campus of Eindhoven Technical University, The Netherlands.

The conference aims to bring together the many scattered initiatives, research programmes, research institutions and individuals in these closely related fields and take the first steps towards creating a new set of institutional structures to further their intellectual development. A major step in this direction will be the founding of an INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE HISTORY OF TRANSPORT, TRAFFIC AND MOBILITY (T<sup>2</sup>M). The conference coincides with the official opening of the EUROPEAN CENTRE FOR MOBILITY DOCUMENTATION (ECMD) at the campus of Eindhoven Technical University. ECMD will act as host for the conference.

We expect 100–150 conference attendees, with a maximum of 160. The conference language (written and oral) is English. The deadline for abstracts and a short cv (both max. 1 page) is **15 April 2003** (see addresses below). Notification of acceptance will be sent by 15 Mai 2003. The full text of papers accepted must be submitted before **15 August 2003** if they are to be included in the proceedings on CD-ROM, which will be distributed to all participants before 15 October 2003. 15 August 2003 is also the deadline for payment of the conference fee of 65 Euro. In due course, an application form for the conference with information about the venue and hotels will be sent to all colleagues who have expressed their intention of attending.

As the preliminary programme (see below) shows, the conference (the first in an intended series of biennial conferences) combines three parallel strands each organised by one of the co-operating organisations. There will be some plenary sessions as well as time for the presentation of papers from outside the immediate concerns of the organisers. The intention is to revitalise the historical study of transport, traffic and mobility, partly by creating new opportunities for the exchange and development of ideas and concepts, both in person and through the usual scholarly

media such as journals. The founding of the International Association as well as the presentation of a commemorative issue marking the 50<sup>th</sup> year of publication of the *Journal of Transport History* are meant to further these aims. We especially invite young scholars and PhD students to submit proposals. If enough reactions will be received we intend to have a special session on Work in Progress.

The TENSIONS OF EUROPE – HISTORY MOBILITY GROUP will use the conference to finalise its three year pilot phase, by presenting, in four different parallel sessions and one plenary session, its five research plans for its subsequent research phase after 2003. These plans cover the following areas:

- ✓ Intermodal Competition and Diffusion of Mobility
- ✓ Mobility Culture
- ✓ Engineering European Mobility
- ✓ Automobile Production and Technology
- ✓ Virtual Mobility Museum

For the first three sessions we invite submissions which expand our focus outside the realm of the automobile and the motorcycle and outside the western countries covered by our research so far. For the last, plenary session, we invite submissions for short pieces from the world of transport museums and archives. Detailed information about these sessions are to be found on the website [www.histech.nl/tensions](http://www.histech.nl/tensions) under “T2M.” Please send your submissions for this part of the conference to Clay McShane (Northeastern University, Boston, USA) at: [c.mcshane@neu.edu](mailto:c.mcshane@neu.edu). For general information please contact the Programme Committee’s chair: Gijs Mom at [g.p.a.mom@tm.tue.nl](mailto:g.p.a.mom@tm.tue.nl)

The COST 340 NETWORK ‘Towards a European Intermodal Transport Network – Lessons from History’ and the TRANSPORT HISTORY GROUP OF THE GERMAN ASSOCIATION FOR BUSINESS HISTORY invite submissions for two sessions on the topics of ‘European Transnational Connections and Traffic Flows’ and ‘European Transport Corridors and the Growth of the European Community.’ A third session will be organised by COST 340 independently on ‘Trains, Planes and Speed.’

The purpose of the ‘Connections’ session is to focus on transnational infrastructure building and use in a long-term perspective.

The purpose of the 'Corridors' session is to present a historical analysis of intermodality (the combination of two or more transport modes for the same service) in trans-European freight corridors, and its integration into transport networks. Focus is on the post-1945 period. Preference will be given to the long-term perspective. Submissions for these sessions should be sent to laurent bonnaud (associate, centre roland mousnier, paris-sorbonne university) at laurentbonnaud@laposte.net.

Detailed information about the expected content of these three sessions can be found at the websites [www.trains-fr.org/ahicf/programmes.htm](http://www.trains-fr.org/ahicf/programmes.htm), [www.histech.nl/tensions](http://www.histech.nl/tensions) and [www.unternehmensgeschichte.de](http://www.unternehmensgeschichte.de).

The purpose of the '*Trains, Planes, and Speed*' session is to look at questions of high-speed mobility in the 20<sup>th</sup> century,

the renaissance in rail transport brought about by high-speed trains, and the growth, nature and significance of the air transport industry. Submissions for these sessions should be sent to Colin Divall (rail) at [cd11@york.ac.uk](mailto:cd11@york.ac.uk), or to Peter Lyth (air) at [PeterLyth@aoll.com](mailto:PeterLyth@aoll.com).

Several 'independent sessions' are reserved for papers that do not fit in any of the strands reserved to the three participating organisations but which are considered important additions to the conference.

The Programme Committee, however, would prefer that one of these sessions focuses on conceptual and theoretical issues, while another deals with issues coming from the world of transport museums and material culture. Submissions for these sessions should be sent to Gijs Mom at [g.p.a.mom@tm.tue.nl](mailto:g.p.a.mom@tm.tue.nl).

### STAGE ARD PARIS ILE-DE-FRANCE POUR 2003

Définition du poste proposé ([www.paris-region.com](http://www.paris-region.com))

#### Mission :

Ce stage s'adresse à un étudiant(e) souhaitant s'investir dans la préparation d'un argumentaire sur l'industrie automobile en Ile-de-France. Au sein d'un équipe projet de l'agence, le candidat directement rattaché au pôle « Prospective et Economie Régionale » sera chargé de mener une recherche documentaire, de recueillir et analyser des données statistiques, de participer à la rédaction du document et à la préparation des réunions d'un groupe de travail ad-hoc.

Durée : 3 à 6 mois.

#### Profil :

Ce poste s'adresse à un(e) étudiant(e) en économie (niveau DEA ou DESS) ou en dernière année d'école de commerce intéressé(e) par le développement économique régional et / ou l'industrie automobile. Bonne connaissance de l'anglais et des outils informatiques (Word, Excel, PowerPoint, Internet Explorer) nécessaire.

#### Contact :

ARD : Florence HUMBERT, Responsable du centre de ressources,  
tél : 01.58.18.69.26 ou [fhumbert@paris-region.com](mailto:fhumbert@paris-region.com)

Centre documentaire  
Danielle Lacroix

**Livres acquis**

FAVRY Olivier, L'ami public américain. Les nouvelles relations industrie automobile-État aux États-Unis de 1979 à 1991, Paris, L'Harmattan, 2002, 417 p. Préface d'Yves de BELABRE.

DUMOND Lionel, *L'épopée Bibendum, une entreprise à l'épreuve de l'histoire*, Toulouse, Privat, 2002, 160 p.

GROUX Guy (dir.), *L'action publique négociée. Approches à partir des "35 heures" – France-Europe*, Paris, L'Harmattan, 2001, 334 p.

**Revue reçue**

*Frontera Norte*, n° 28, Vol. 14, Julio-Diciembre 2002, San Antonio del Mar, El Colegio de la Frontera Norte, 143 p.

**CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2003**

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 à la recherche de nouveaux compromis?  
Construire le schéma d'analyse du Gerpisa”***

**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 Fetzner** (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° 168

- P.1. Éditorial : Vers un quatrième programme de recherche international du GERPISA  
*Yannick Lung*
- P.2. Débat : Considérations sur la crise actuelle du Groupe Fiat  
*Rodolphe Greggio*
- P.5. Economies of Scale and Scope in the Auto Industry : A Re-Assessment  
*David Morris, Sally Barnes, Tom Donnelly*
- P.9. Analyse du GERPISA : le schéma d'analyse du GERPISA
- P.12. L'actualité du produit : Un titan face aux trois grands  
*Christian Mory*
- P.14. Une année d'un constructeur : Mitsubishi  
*Kémal Bécirspahic dit Bécir*
- P.17. Publications of the GERPISA International Research Programmes.
- P.19. Colloque
- P.21. Centre documentaire  
*Danielle Lacroix*
- P.21. Calendrier des réunions du Réseau 2003
- P.22. Sommaire.

### E-mail des auteurs

*Yannick Lung* : [yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr)  
*Michel Freyssenet* : [Michel.freyssenet@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:Michel.freyssenet@gerpisa.univ-evry.fr)  
*Rodolphe Greggio* : [rodgreggio@hotmail.com](mailto:rodgreggio@hotmail.com)  
*David Morris* : [d.morris@coventry.ac.uk](mailto:d.morris@coventry.ac.uk)  
*Christian Mory* : [cmory@wanadoo.fr](mailto:cmory@wanadoo.fr)  
*Kémal Bécirspahic dit Bécir* : [kemal.becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:kemal.becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr)  
*Danielle Lacroix* : [Danielle.Lacroix@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:Danielle.Lacroix@gerpisa.univ-evry.fr)

### Supplément : bibliographie

*Direction* : Yannick Lung

*Rédaction* : Kémal Bécirspahic dit Bécir

*Collaboration* : Sally Barnes, Kémal Bécirspahic dit Bécir,  
Tom Donnelly, Michel Freyssenet,  
Rodolphe Greggio, Yannick Lung,  
David Morris, 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