



Agila, la petite Polonaise GM-Opel-Suzuki...
(Voir la rubrique "La vie du produit")

La LETTRE du GERPISA

Réseau International
International Network

N° 140
Mars 2000

Editorial

Michel Freyssenet

LES DEUX MARCHES AUTOMOBILES

Apparu il y a quinze ans aux Etats-Unis, le marché des pick-up, minivans, monospaces, tout-terrains, voitures urbaines et autres véhicules récréatifs représente aujourd'hui entre le quart et la moitié des ventes de véhicules particuliers neufs selon les régions du monde.

La demande de ces véhicules semble avoir deux particularités: la première d'émaner de couches nouvelles de la population recherchant des véhicules répondant à leurs attentes pratiques et symboliques propres, la seconde d'être variée et de varier périodiquement. Elle se distingue, de ce point de vue là, fondamentalement de la demande des berlines, prévisible et bien hiérarchisée depuis le haut jusqu'au bas de gamme.

Il est difficile de ne pas faire le lien, d'autant qu'une série d'observations autorise à le faire, entre l'apparition du deuxième marché et la dérégulation, plus ou moins large selon les pays, de la distribution des revenus. Le remplacement des règles centralisées de progression hiérarchisée des salaires par des formules salariales au mérite, plus "concurrentielles", l'enrichissement que permettent les nouvelles et nombreuses opportunités financières et immobilières semblent avoir transformé durablement les trajectoires et la structure sociales héritées des "trente glorieuses", ainsi que les codes de reconnaissance sociale, dont on connaît l'importance dans la conception des véhicules.

Comment va évoluer le deuxième marché? Ira-t-il vers une simple démarcation de la gamme classique, que des modèles qui en seraient dérivés suffiraient à satisfaire? Ou bien s'orientera-t-il vers une demande de distinction qui ne soit pas uniquement de surface, mais qui implique de concevoir et de fabriquer des modèles spécifiques, partageant très peu de pièces avec d'autres modèles? Se stabilisera-t-il avec la structure des types actuels de modèles? Ou bien se caractérisera-t-il par une demande régulièrement renouvelée de modèles conceptuellement innovants, correspondant à l'apparition périodique de couches nouvelles de la population, selon leur bonne ou mauvaise fortune?

TWO AUTOMOBILE MARKETS

Emerging fifteen years ago in the United States, the present-day market for pick-ups, minivans, monospaces, four-wheel drives, urban cars and other recreational vehicles represent between 25% and 50% of all sales of new individual/personal vehicles depending on the region of the world evaluated.

Demand for these types of vehicles seems to result from two specific parameters: new categories of the population seeking vehicles that correspond to their own specific practical and symbolic desires, and the need to vary and to do so on periodically. Hence, this type of demand (the second market) is fundamentally different from that of sedans (the first market), which is more predictable and hierarchized from the top-of-the-line to the bottom of model ranges.

It is difficult to ignore the link between the emergence of this new market and deregulation of revenue distribution - more or less pronounced in function of the country studied - especially since numerous observations seem to favor this sort of analysis. The replacement of centralized regulation of a hierarchical progression of salaries by a more "competitive system" of salary formation based on merit, and increased wealth resulting from new and numerous financial and real estate opportunities, seem to have substantially transformed the trajectories and social structures characteristic of the "years of abundance" as well as social status symbols whose importance in the conception of vehicles is no longer neglected.

How will this new market evolve? Will it tend towards a simple distinction between the classical range of models that others derived from it will suffice to satisfy? Or else will it evolve into a demand for distinction that is not solely based on surface elements, but that implies the need to conceive of and produce specific models that share very few parts with other models? Will it stabilize with the structure of present-day model types? Or will it be characterized by a regularly renewed demand for conceptually innovative models corresponding to the constant emergence of new categories in the population acquiring here and there new sources of wealth?

La réponse à ces questions est essentielle pour prévoir la pertinence future des "stratégies de profit" des firmes et les difficultés qu'elles peuvent connaître quant elles fusionnent ou s'allient. Si les modèles du deuxième marché peuvent être de simples dérivés des modèles du premier et si leur variété se stabilise, alors la stratégie de "volume et diversité", c'est-à-dire de plate-forme, peut assurer la profitabilité des firmes qui la poursuivent, ainsi que des firmes qui fusionnent ou s'allient, même si elles ont des politiques-produit différentes.

En revanche, si les modèles du deuxième marché doivent être spécifiques et régulièrement changés pour qu'ils soient conceptuellement innovants, alors les firmes ayant une politique de plate-forme ne pourront l'appliquer que sur la gamme classique. Elles auront en outre beaucoup de difficultés à concevoir et à fabriquer des modèles innovants, tant les exigences et les risques d'une stratégie d' "innovation et flexibilité" sont contradictoires avec ceux de la stratégie de "volume et diversité". Il en sera de même pour des firmes qui fusionnent ou s'allient quand elles poursuivent des "stratégies de profit" différentes. Où trouver en effet les synergies qui justifieraient les investissements financiers et humains considérables que représentent toute fusion ou alliance?

Assistera-t-on à l'émergence d'une nouvelle stratégie, grâce à l'invention d'une nouvelle façon de concevoir les voitures, qui rendrait compatibles volume, diversité et innovation, comme General Motors avait su le faire dans les années vingt et trente avec le volume et la diversité, en inventant la commonalisation des plates-formes et la diversité de "surface" des modèles?

La persistance de deux marchés nettement distincts et d'importance voisine pourrait être une de ces contraintes structurelles, dont l'histoire nous enseigne qu'elle peut rendre inventif.

Answering these questions is an essential task to undertake in order to evaluate the future pertinence of the "profit strategy" adopted by firms and the difficulties they could encounter during mergers and/or alliances. If the models of the second market turn out to be simply derivatives of the first, and if their variety is stabilized, then the "volume and diversity" strategy, in other words based on the platform, will be able to guarantee the firm's profitability, as well as that of merged or allied firms, even if they have different product policies.

On the other hand, if models from the second market must remain specific and change on a regular basis and in a radical manner, then firms adopting a platform policy will not be able to apply this to their classical range of models. In addition, they will have much difficulty in conceiving of and producing innovative models due to the contradictory nature of demands and risks required by the "innovation and flexibility" strategy with those of the "volume and diversity" strategy. The same goes for firms that merge or ally when they adopt different "profit strategies". Indeed, where can one find the synergies necessary to sufficiently justify the considerable financial and human investment that any merger or alliance requires?

Will we soon be witnessing the emergence of a new strategy thanks to the invention of an unprecedented way of conceptualizing automobiles, one that would render volume, diversity, and innovation compatible, such as General Motors was able to accomplish in the 1920s and 1930s with volume and diversity by inventing commonly shared platforms and the "surface" diversity of models?

The persistence of both these markets, distinct yet of equal importance, could soon well resemble one of those structural constraints whose inventiveness has already been demonstrated by history.

ERRATUM

We beg your pardon : there is a big misunderstanding in the translation of the *La Lettre 139* Editorial article (page 1, last lines in English), due to the Becir's lack of watchfulness. The correct version is as follows :

"The results of Japanese carmakers, insufficiently analyzed in the past, clearly took different paths during the 1990s with, on the one hand, Toyota and Honda, and on the other hand, Nissan, Mazda and Mitsubishi. Nissan had to submit to being controlled by Renault, Mazda was definitively swallowed up by Ford, and Mitsubishi is still looking for a solution. Toyota and Honda, whose production systems and profit strategy appear to be completely different, are not able to escape from encountering large-scale difficulties and fundamental revisions in order to renew with previous profitability levels."

(Nous poursuivons ici la présentation du schéma d'analyse des modèles productifs auquel nous sommes parvenus. Dans la Lettre précédente, n° 139, nous avons énoncé ce qui nous était apparu comme les deux conditions essentielles d'une profitabilité durable pour les constructeurs automobiles: pertinence de la stratégie de profit par rapport aux modes de croissance et de distribution du revenu, mise en cohérence de la politique produit, de l'organisation productive et de la relation salariale avec la stratégie de profit poursuivie, grâce à la construction d'un compromis de gouvernement d'entreprise entre les principaux acteurs sur les moyens à employer. Dans cette lettre et les suivantes, nous définirons les notions utilisées: sources et stratégie de profit, mode de croissance et de distribution des revenus, compromis de gouvernement d'entreprise et modèle productif. La place limitée autorisée par la Lettre nous fait éliminer de nombreuses précisions et d'utiles exemples. On se reportera aux ouvrages à paraître. Nous commençons par les sources et les stratégies de profit. Ces dernières ne sont traitées que sous l'angle de leur conditions macro-économiques et sociétales de possibilité. Leurs exigences quant aux modèles productifs ambitionnant de les mettre en oeuvre sont à peine évoquées.

Sources et stratégies de profit

Si l'on exclut les sources de profit qui n'ont pas de rapport ou un rapport lointain avec l'efficacité productive de la firme, leur nombre peut être ramené à six: les économies d'échelle, la diversité commerciale, la qualité socialement reconnue, l'innovation pertinente, la flexibilité productive, la réduction des coûts à volume constant.

La première consiste à faire des économies d'échelle en accroissant le *volume* de production, c'est-à-dire en répartissant les frais de conception, de fabrication et de commercialisation qui ne peuvent être immédiatement ajustés à la demande, sur le plus grand nombre possible de produits semblables.

La deuxième source de profit est la *diversité* de l'offre. Il s'agit de concevoir et de produire une variété de modèles d'un même produit correspondant aux différences de possibilités financières, de besoins pratiques et d'attentes symboliques de la clientèle.

La troisième source est la *qualité* du produit et du service qui l'accompagne. Elle consiste à lui attribuer des qualités qui en font un produit considéré socialement comme supérieur. Ces qualités peuvent concerner aussi bien la fiabilité, la finition, les matériaux employés, que le nombre et le type d'équipements, le service après-vente et les signes symboliques de distinction sociale. La qualité socialement reconnue autorise généralement un prix nettement supérieur, qui est d'ailleurs souvent lui-même constitutif de cette qualité.

Des profits importants peuvent être également obtenus grâce à *l'innovation*. Mais un produit innovant n'est profitable que s'il correspond à une attente nouvelle réelle de tout ou partie de la clientèle.

What follows is the continued presentation of our analysis schema for productive models. In GERPISA's previous newsletter (N° 139), we discussed what we perceive of as being the two essential conditions for carmakers to maintain longlasting profitability. The first one consists in a pertinent profit strategy with regards to national income growth and distribution modes. The second requires coherence among product policy, productive organization, and employment relationships in light of the adopted profit strategy, thanks to an enterprise government compromise obtained by major actors and relative to the means to be employed. In this latest issue, as well as subsequent ones, we will be defining the notions used: profit sources and strategies, national income growth and distribution modes, enterprise government compromise, and productive model. Unfortunately, limited space in the newsletter forces us to eliminate a large number of precisions and useful examples. To find these, please refer to forthcoming publications. We will begin with profit sources and strategies. The latter are only analyzed within the perspective of their macroeconomic and societal possibilities. Only slight mention will be made of their demands relative to those productive models seeking to implement them.

Profit Sources and Strategies

If one excludes those profit sources that have a limited or no relationship at all with a firm's productive efficiency, the total number of feasible profit sources comes to six: economies of scale, commercial/product diversity, socially recognized quality, pertinent innovations, productive flexibility, and cost reductions at constant volume.

The first consists in achieving economies of scale by increasing the volume of production, in other words, by redistributing conception, fabrication, and commercialization costs that can not immediately adjust to demand, and doing so for the largest possible number of similar products.

The second profit source is supply diversity. This involves conceiving of and producing a variety of models from the same product that corresponds to different financial possibilities, practical needs, and symbolic expectations expressed by customers.

The third source involves the product's quality and accompanying after-sales service. This consists in attributing qualities to the product that offer it a superior reputation when compared to other products. These qualities can revolve around reliability, finishing touches, materials used, the number and type of equipment, after-sales services, and symbolic distinctions representing high social status. Socially recognized quality generally allows the carmaker to place a significantly elevated price on the product, itself constituting an emblem of this quality.

High profit levels may also be obtained thanks to innovation. However, an innovative product is only profitable if it corresponds to a realistic new demand expressed by a portion of/or all customers.

C'est pourquoi les innovations dont l'impact commercial est le plus important sont celles qui changent l'usage pratique et symbolique de l'objet, qu'une innovation purement technique ait été nécessaire ou non pour cela.

La cinquième source de profit est la *flexibilité productive*. Le profit est tiré ici de la capacité à ajuster rapidement les coûts de production (conception, fabrication, commercialisation) aux variations de la demande, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. En cas d'augmentation ou d'émergence de nouvelles demandes, la flexibilité productive permet de prendre des parts de marché aux concurrents. En cas de baisse, elle permet de limiter la réduction des marges, voire les pertes.

La sixième source de profit réside dans la *réduction des coûts à volume constant*. Elle consiste à diminuer de manière continue les moyens financiers, matériels et humains nécessaires pour une production de même quantité, variété, qualité et nouveauté, quelles que soient les autres sources de profit possibles. Cette source de profit exclut par définition les abaissements brutaux de "point mort" (le volume de production à partir duquel une firme fait du profit) par suppression des surcapacités et désendettement afin d'éviter la faillite immédiate.

Les stratégies de profit sont des combinaisons de sources de profit dans des proportions compatibles

Aucune firme ne néglige bien sûr ces six sources de profit. Mais il n'est ni utile, ni possible de poursuivre toutes les sources de profit à la fois, c'est-à-dire de leur accorder la même importance. Ainsi une entreprise peut se contenter d'être dans la moyenne du point de vue de la qualité, voire un peu au-dessous, si son volume de production lui permet de proposer un prix nettement attractif. Surtout, les sources de profit ne sont pas toutes aisément combinables, tant leurs exigences sont contradictoires.

Sans que la liste soit exhaustive pour le passé et sans préjuger des stratégies de profit qui pourraient être inventées à l'avenir, il a été possible d'identifier au moins six stratégies de profit qui ont été effectivement mises en oeuvre par des modèles productifs dans le secteur automobile au cours du XX^e siècle. Ces stratégies ont été désignées par la ou les source de profit qu'elles privilégient: la stratégie de "volume", la stratégie de "volume et diversité", la stratégie de "réduction des coûts à volume constant", la stratégie d'"innovation et flexibilité", la stratégie de "qualité", la stratégie de "diversité et flexibilité".

La stratégie de "volume"

Cette stratégie privilégie une seule source de profit: les économies d'échelle, à savoir la production en masse pour des marchés croissant d'un nombre réduit de modèles pendant le plus longtemps possible. L'idéal de cette stratégie est la conception, la fabrication et la vente d'un modèle unique satisfaisant durablement la clientèle la plus large. Ce fut, on le sait, la stratégie d'Henry Ford avec la Ford T, et de Volkswagen avec la Coccinelle.

On imagine facilement que les conditions d'une telle stratégie sont très restrictives, aussi bien dans le domaine du marché que dans celui du travail. Il faut en effet tout d'abord une demande homogène constamment croissante, que seul un très petit nombre de modes de croissance et de distribution

This is why those innovations whose commercial impact is the most important are the ones that transform the practical and symbolic use of the object, whether or not a purely technical innovation had been required

The fifth profit source is productive flexibility. In this case, profit is drawn from the capacity to rapidly adjust production costs (conception, fabrication, and commercialization) to variations in demand, both on the quantitative and qualitative level. In the event of an increase or simply the emergence of a new demand, productive flexibility allows the carmaker to wrest new markets away from his/her competitors. In the event of a decrease, it allows carmakers to limit the reduction of margins and even losses.

The sixth profit source lies in reducing costs at a constant volume. This consists in continually diminishing required financial, material, and human resource means while maintaining the same level of production quantity, variety, quality, and innovation, no matter the other possible profit sources. By definition, this profit source excludes brutal decreases of the "break event point" type (the production volume level from which a firm makes a profit) by suppressing overcapacities and absorbing debts in order to avoid immediate bankruptcy.

Profit strategies are profit source combinations set in compatible proportions

Naturally, all firms are fully aware of these six profit sources. However, it is neither useful nor possible to simultaneously adopt all profit sources, in other words, to attribute the same importance to each one. Thus, a firm can be satisfied with being located in the average range from a quality standpoint, or even a bit below, if its production volume allows it to offer attractive prices. Above all, these profit sources are not easily combinable due to the contradictory nature of their requirements.

While avoiding the exhaustive list relative to the past as well as perhaps erroneous predictions of future profit strategies, it is nonetheless possible to identify at least six profit strategies successfully implemented by productive models in the automobile sector during the 20th century. These strategies were designated by the profit source(s) that was/were given precedence: the "volume" strategy, the "volume and diversity" strategy, the "reduction of costs at constant volume" strategy, the "innovation and flexibility" strategy, the "quality" strategy, and the "diversity and flexibility" strategy

The "volume" strategy

This strategy privileges a single profit source: economies of scale, in other words, mass production for growing markets of a reduced number of models and for as long as possible. This strategy's objective is the conception, fabrication, and sale of a unique model that satisfies the largest number of customers over the longest period of time possible. As you all know, this was Henry Ford's strategy with the Ford T, and Volkswagen's with the Beetle.

It is easy to surmise that conditions for such a strategy are very restrictive, both in the market and work realm. Indeed, and above all, homogeneous and constantly growing demand is required that is only possible within a limited number of national income growth and distribution modes that

autorise temporairement. Il faut ensuite une main d'oeuvre en quantité et qualité voulues, qui n'est mobilisable que si la relation salariale permet d'offrir des compensations suffisamment attractives pour faire accepter un travail consistant à reproduire inlassablement le même objet.

La stratégie de "volume et diversité"

Cette stratégie combine deux sources de profit qui paraissent à première vue contradictoires, à savoir le volume et la diversité. Comment faire des économies d'échelle en augmentant la variété des modèles offerts? L'invention stratégique de General Motors fut de surmonter cette contradiction en mettant en commun le maximum de pièces entre des modèles différents et en réduisant la diversité à la diversité perceptible par le client, la seule jugée commercialement utile: à savoir essentiellement la carrosserie et l'habillage intérieur et les équipements.

La stratégie de "volume et diversité" consiste à prendre acte des différences sociales et géographiques. Elle présuppose toutefois que ces différences ne sont pas trop grandes. En effet il est commercialement dangereux, lorsque la demande est hétérogène économiquement et socialement, de mettre en commun trop de pièces entre les modèles et de ne les diversifier qu'en "surface". Les clients peuvent ne pas accepter de payer des prix différents pour un contenu trop proche, et surtout d'acheter des produits qui ne les distinguent pas socialement comme ils le souhaitent. La stratégie de volume et diversité présuppose donc des modes de croissance et de distribution des revenus, qui se caractérisent par des revenus modérément hiérarchisés.

La stratégie de "réduction permanente des coûts à volume constant"

Dans cette stratégie, la réduction des coûts à volume constant se fait en toutes circonstances et continûment. Les autres sources de profit n'interviennent en quelque sorte que de surcroît, lorsqu'elles sont possibles, utiles et compatibles. La réduction des coûts à volume constant est l'objectif premier et permanent pour parer à toute éventualité, car rien n'est considéré comme sûr. Elle consiste à abaisser les prix de revient par des actions constantes d'économies, aussi bien en interne que chez les fournisseurs. Cette stratégie, qui est celle de Toyota depuis les années cinquante, n'est pas aussi robuste qu'il y paraît, tant elle est exigeante. Elle est notamment mise à mal par les changements brutaux, aussi bien de la demande que des parités entre monnaies, qui viennent ruiner d'un coup les efforts patients et continus exigés des salariés et des fournisseurs, qui dès lors remettent en cause leur participation, comme ce fut le cas chez Toyota au début des années quatre-vingt-dix.

La stratégie d' "innovation et flexibilité"

Elle consiste à concevoir des produits répondant à des attentes ou à des demandes émergentes, à les fabriquer massivement et immédiatement si les commandes confirment l'anticipation faite, ou bien au contraire à les abandonner rapidement et au moindre coût en cas d'échec commercial. Elle présuppose des modes de croissance et de distribution des revenus dans lesquels les besoins ou les styles de vie des catégories sociales évoluent périodiquement ou bien dans lesquels émergent des couches de la population se distinguant économiquement et socialement. Elle nécessite que la firme qui la poursuit soit indépendante financièrement pour pouvoir prendre les risques néces-

temporarily allow for this. The next requirement is to have the desired quantitative and qualitative labor force that can only be mobilized if employment relationships offer sufficiently attractive compensation for a job that consists in endlessly producing the same object.

The "volume and diversity" strategy

This strategy combines two profit sources that initially appear to be contradictory, in other words, volume and diversity. How can one obtain economies of scale by increasing the variety of models offered? General Motors's strategic invention consisted in overcoming this contradiction by having a maximum number of parts be shared by different models, and by limiting diversity to that perceived of by the customer, the latter considered as the only commercially useful actor. Hence, diversity centered on bodywork, interior design, and equipment.

The "volume and diversity" strategy consists in taking social and geographic differences into account. However, these differences must not be too significant. Indeed, when demand is economically and socially heterogeneous, it becomes dangerous from a commercial standpoint to share many parts among different models and to only diversify "on the surface". Customers may refuse to pay different prices for too similar of a content, and above all, to buy products that do not elevate their social status as desired. Therefore, the "volume and diversity" strategy requires the existence of a moderately hierarchical national income growth and distribution mode.

The "permanent reduction of costs at constant volume" strategy

Through this particular strategy, the reduction of costs at a constant volume can be carried out under all circumstances and on a continual basis. Other profit sources only intervene when the opportunity exists, and when they can be useful and compatible. The reduction of costs at a constant volume is the foremost and permanent objective so as to confront any and all events, because nothing is sure. It consists in reducing costs through constant savings, both within the firm and with suppliers. This strategy, adopted by Toyota since the 1950s, is not as robust as it appears, due to its stringent requirements. For example, it is easily destabilized by brutal changes, such as in demand or changes in currency rates, which in one blow can destroy all the patient efforts demonstrated by workers and suppliers, who subsequently often react negatively to this (such as in Toyota at the beginning of the 1990s).

The "innovation and flexibility" strategy

This strategy consists in designing products that respond to emerging expectations or demands, to massively and immediately fabricate them if commands correspond to anticipations, or on the contrary, rapidly abandon in the event of commercial failure them and at the least cost. This requires national income growth and distribution modes wherein the needs and life styles of social categories evolve periodically, or wherein new social categories that are economically and socially distinct from others emerge within the general population. It also requires of the firm that adopts this strategy be financially independent so as to take the necessary risks. In addition, the firm must not be

-saires, n'ait pas d'engagement durable avec ses fournisseurs pour pouvoir changer rapidement de production en cas de besoin, dispose d'un outil de production aisément reconvertisible, et une main d'oeuvre qui lui permette d'être innovante aussi bien quant au produit qu'au processus de production. Elle est actuellement la stratégie poursuivie par Honda, Chrysler et Renault.

La stratégie de "qualité"

Par qualité, il faut entendre ici non seulement la fiabilité, la finition, mais aussi le confort et la distinction sociale qu'un style, l'usage de certaines matières, un souci de la finition et le prestige d'une marque confèrent au produit aux yeux de la clientèle fortunée et aisée qui les recherche et qui est en mesure de les payer. Cette stratégie conduit les entreprises qui l'adoptent à se spécialiser dans le haut de gamme, ou plus récemment dans la partie supérieure de chaque segment de marché. C'est pourquoi ces firmes sont souvent appelées "spécialistes", par opposition aux firmes "généralistes" qui produisent pour la grande masse des consommateurs. Le profit provient essentiellement des marges que le produit et la clientèle haut de gamme autorisent, le prix élevé jouant aussi le rôle de moyen de distinction et de coupure sociales, au-delà de toute justification matérielle.

La stratégie de "qualité" est la stratégie dont la pertinence est la plus large dans l'espace et le temps. Rares sont les sociétés qui n'ont pas une frange de la population fortunée, prête à payer un prix élevé pour posséder des produits symboles de leur position économique et sociale. C'est pourquoi le marché du haut de gamme a été d'emblée international et l'est demeuré.

La stratégie de "diversité et flexibilité"

La diversité n'est pas ici de surface, comme dans le cas de la stratégie "volume et diversité". Elle répond à une demande "balkanisée", caractérisée par des clientèles très différenciées économiquement et socialement, aux exigences identitaires affirmées. Les modèles de voiture se caractérisent par leur homogénéité, leur cohérence et souvent par leur excellence mécanique, à défaut d'une qualité générale sans reproche. La flexibilité est ici l'ajustement rapide aux variations quantitatives et qualitatives de la demande des différentes clientèles.

Cette stratégie est particulièrement adaptée à un mode de croissance et de distribution du revenu "concurrentiel", où la formation des revenus et particulièrement des salaires est sans lien avec la productivité, la compétitivité extérieure ou tout autre critère macro-économique, mais en fonction du rapport de force local et catégoriel. Elle fut celle d'un grand nombre de constructeurs automobiles européens durant l'entre-deux-guerres et des firmes anglaises avant qu'elles ne forment British Leyland à la fin des années soixante. Est-ce que cette stratégie relève d'un passé révolu? Ce n'est pas sûr. Le retour à des systèmes de formation des salaires "concurrentiels" peut lui redonner de la pertinence.

Ces six stratégies de profit sont celles qui ont été identifiées à ce jour en étudiant un siècle d'histoire automobile. Ce nombre n'est bien sûr pas définitif.

bound to its suppliers so it may rapidly change from one to another if a type of production is to be changed. Last but not least, the firm must have an easily convertible production set-up and a labor force that allows it to be innovative both with regards to the product and the production process. At present, this is the strategy that Honda, Chrysler, and Renault have adopted.

The "quality" strategy

By "quality", one must understand not only reliability and finishing touches, but also comfort, social distinction expressed through style, the use of certain materials, precise finishing work, and the prestige offered by a brand that the well-off customer looks for and is willing to pay the price for. This strategy leads firms to specialize in "top-of-the-line" products, or more recently, in the highest portion of each market's segment. This is why firms are often called "specialists" as opposed to "generalists", the latter producing for the large majority of consumers. Profits for the former essentially come from margins that the "top-of-the-line" product and customer authorize, that is to say, a high price that also plays a role in social distinction above and beyond any materialistic justification.

The "quality" strategy presents the largest range of pertinence in both space and time. Indeed, most societies have a portion of their population that is ready to pay a high price to possess products that symbolize their distinguishable economic and social rank. This is why the "top-of-the-line" market was above all - and has remained - an international one. The demand of highly situated or prestigious social categories also reflects a certain degree of stability.

The "diversity and flexibility" strategy

Here, diversity does not only lie on the surface such as in the "volume and diversity" strategy. It responds to a "balkanized" demand characterized by highly differentiated customers (economically and socially) with pronounced identity demands. Homogeneity, coherence, and often mechanical excellence, not to mention overall quality characterize these types of automobile models. In this case, flexibility refers to the rapid adjustment to quantitative and qualitative changes in demand from different customers.

This strategy is particularly well adapted to a national income growth and distribution mode based on "competition" wherein the formation of revenues, particularly salaries, is not linked to productivity, exterior competition, or any other macroeconomic criteria, rather is a function of the relationship of local and categorical force. This strategy was adopted by a large number of European carmakers between World War I and World War II, as well as British firms before they created British Leyland at the end of the 1960s. Has this strategy now been laid to rest? Things are not that certain. The return to systems of "competitive" salary formations could lend it new pertinence.

These six profit strategies have thusfar been identified through the study of a century of automobile history. Of course, the number "six" is not meant to be definitive. Motors.

Des recherches plus approfondies amèneront à en faire apparaître d'autres. Surtout, il est possible que des sources de profit qui nous apparaissent aujourd'hui contradictoires soient rendues compatibles dans le futur, comme il en a été ainsi pour le volume et la diversité dans les années vingt-trente, grâce à General Motors.

More ample research in the automobile sector might soon reveal new ones. Above all, it is possible that profit sources that today appear to be in contradiction might soon be rendered compatible? Indeed, this was the case for volume and diversity in the 1920s-1930s thanks to General Motors.

Questions de recherches

Nicolas Hatzfeld

LE RECYCLAGE, UNE COMPOSANTE NOUVELLE DE LA FILIERE AUTOMOBILE

Le recyclage des véhicules a connu ces dernières années une importance croissante dans la filière automobile. Autrefois considéré comme marginal, voire comme extérieur à celle-ci, il tend à réintégrer la branche automobile et à se diffuser dans les divers aspects de celle-ci. Dans le même temps, il contribue à redéfinir les relations au sein de cette branche ainsi qu'entre elle et son environnement économique, social et institutionnel¹.

L'intégration d'une démarche de recyclage dans l'activité automobile est en grande partie due à l'évolution des politiques publiques contre les nuisances de l'automobile. Jusqu'aux années 1980, en effet, les mesures prises par les Etats suivaient des politiques à court terme face à des menaces considérées comme délimitées. Les années 1980 ont apporté plusieurs changements liés à la sensibilité accrue des populations aux coûts sociaux et écologiques de l'automobile : émergence des mouvements de consommateurs, développement d'une connaissance des pollutions globales et à long terme, prise en compte de la dimension internationale des questions, souci de prendre les problèmes à la source. En Europe, dans la même période, l'Union Européenne s'est dotée d'institutions de plus en plus actives et ses décisions ont constitué un enjeu considérable. L'histoire de la mise en place de la réglementation concernant le pot catalytique illustre cette évolution : sur fond de mobilisation écologique contre les pluies acides, un jeu d'expertise et de lobbying a affecté les entreprises et les États au sein de l'Union, chacun cherchant à imposer une des orientations en concurrence.

Le recyclage des matériaux entrant dans la composition d'un véhicule est devenu un autre terrain d'action contre la pollution. Dans ce domaine, à la différence d'autres pays (l'Allemagne avait établi en 1990 une réglementation très sévère avant d'élaborer à son tour un accord en 1996), les pouvoirs publics et les industriels français ont décidé, au début des années 1990, de prendre l'initiative d'une coopération visant à accroître la proportion des matières recyclées (réutilisées par réintroduction dans de nouveaux cycles de production) ou valorisées (ce qui englobe également la transformation en énergie par combustion).

RECYCLING: A NEW COMPONENT IN THE AUTOMOBILE SECTOR

Over the past few years, the number of recycled vehicles has greatly increased in the automobile sector. Previously a marginal activity and even considered as not being part of the sector at all, it is now being integrated into and throughout the automobile branch. It is simultaneously contributing to the redefinition of relationships within the branch as well as those between it and the institutional, social, and economic environment¹.

The integration of a recycling program within the automobile sector is in large part due to the evolution of public policy targeting the harmful effects of the automobile. Indeed, up until the 1980s, government measures adopted short-term solutions when faced with threats generally considered to be limited. The 1980s brought about changes linked to increased sensitivity by public opinion relative to the social and ecological costs of the automobile: the emergence of consumer interest groups, increased knowledge of long term global pollution, an internationalization of these questions, and the desire to tackle problems at their genuine source. In Europe, during the same period, the European Union created increasingly active institutions whose decisions bore considerable weight. The history of established regulations relative to catalytic converters illustrates this evolution; set against the backdrop of ecological mobilization against acid rain, the combined efforts of experts and lobbies had a profound effect on firms and European Union member states, each seeking to impose one of several competing orientations.

The recycling of those materials making up a vehicle became another objective in the fight against pollution. In this area, and contrary to other countries (in 1990, Germany established very severe regulations before signing a 1996 general agreement), French public policy makers and industrial representatives decided, at the start of the 1990s, to initiate cooperation bent on increasing the proportion of recycled material (re-utilized through their reintroduction to new production cycles) or valorized (which also includes transformation into energy by combustion).

¹ Franck Aggeri, Armand Hatchuel, "Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile", in Jean-Claude Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Séli Arslan, 1997.

¹ Franck Aggeri, Armand Hatchuel, "Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile", in Jean-Claude Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Séli Arslan, 1997.

C'est l'objet de l'accord cadre établi en mars 1993 entre tous les partenaires de la filière automobile (constructeurs, fabricants de matériaux, équipementiers, démolisseurs, broyeurs) qui s'engageaient à atteindre en 2002 l'objectif de valorisation de 85% des véhicules usagés et à produire à cette date des voitures recyclables à 90%. Plusieurs autres pays européens prennent des mesures similaires. La voie française refuse à la fois la méthode autoritaire de la réglementation et celle des incitations économiques. Elle offre l'avantage d'engager rapidement une action dont l'avancée, prudente, repose sur l'interaction entre les acteurs privés et les politiques publiques.

Si les constructeurs font déjà du recyclage un argument publicitaire, la réalité des enjeux est plus complexe. En effet, les questions portant sur les modalités techniques de ce recyclage font apparaître des contradictions entre les orientations possibles. Ainsi, la tendance à l'allègement des véhicules en vue de réduire la consommation de carburant conduit à augmenter la part des produits plastiques. Or, ces produits sont difficilement recyclables, à la différence des pièces métalliques.

La définition du recyclage lui-même et de son efficacité varie selon le système de références qui est mis en place et selon la désignation du recycleur. L'institution de taxes de financement du recyclage, comme aux Pays-Bas, a pour effet de susciter la création d'usines coûteuses. Par contre le maintien en France du réseau dispersé de démolisseurs apporte à la fois des coûts réduits et une difficulté à élever le taux de produits recyclés, à appliquer des gammes de démontage sophistiquées et à constituer des filières performantes de récupération des pièces et des matières.

Devant ces choix, les acteurs ont des points de vue divergents. Par exemple, la recherche d'une rentabilité industrielle dans les activités de démontage incite à concentrer ces activités, ce qui accroît alors les frais de transport des véhicules usagés. Au contraire, le maintien d'ateliers dispersés de démolition tend à perpétuer une absence chronique de rentabilité industrielle. Autre exemple, au sein même des constructeurs, la recherche de diversité par les Études s'oppose à la standardisation que requiert le recyclage.

Face à la pluralité des logiques, l'accord cadre s'inscrit dans une perspective de développement durable d'envergure internationale, mais ne vise pas à imposer une doctrine officielle. Il incite à développer l'innovation et les apprentissages collectifs plutôt qu'à arracher des positions avantageuses au détriment des autres partenaires de la filière automobile. Cette démarche suppose que les partenaires, tant les pouvoirs publics que les professionnels, reconnaissent les incertitudes qui marquent le sujet et les partagent. Elle les incite à développer des recherches, si possible en coopération, afin d'élaborer des savoirs et des enjeux nouveaux. Par exemple, la rivalité des matières plastiques et des produits métalliques, en acier ou en aluminium, se rejoue en fonction des innovations mais aussi des changements qui affectent les règles de recyclage. Des options précédemment abandonnées peuvent alors redevenir avantageuses.

Au sein des entreprises, la problématique du recyclage tend à s'intégrer aux recherches portant sur le produit et sur le process. Suivant une évolution qui rappelle celle de la qualité dans les 1980, elle a un effet de rationalisation transversale

This was the object of an agreement signed in March 1993 by all partners of the automobile sector (carmakers, material fabricants, equipment suppliers, and car wreckage firms). Their vow was to achieve the objective of valorizing 85% of used vehicles by the year 2002, and produce by that same date a 90% rate of recycled vehicles. Several other European countries set out to achieve the same goal. The French approach refuses both the authoritarian method of regulation as well as one based on economic incentives. It offers the advantage of rapidly initiating an action whose progressive approach relies on the interaction between private agents and public policy authorities.

Though carmakers are already using recycling as a commercial argument, the reality of what is at stake is more complex. Indeed, questions relative to technical means of recycling reveal contradictions between a variety of possible orientations. Thus, the tendency to lighten vehicles in view of reducing gas consumption leads to increasing the amount of plastic products used. The problem here is that plastic is much more difficult to recycle than metallic parts.

The definition itself of recycling as well as its efficiency varies in function of the reference system established and its designation by the recycling agent. Imposing taxes to finance recycling, such as in Holland, leads to the creation of very costly plants. In France the maintenance of a dispersed network of car wreckage firms contributes both to reduced costs but also to the difficulty in increasing the number of recycled products, applying the range of sophisticated dismantling procedures, and establishing efficient sectors devoted to recuperating parts and material

.Faced with these alternatives, many of the actors involved have different points of view. For example, the search for industrial profitability in the car wreckage sector leads to activity concentration, which in turn increases transport costs for used vehicles. On the other hand, the maintenance of dispersed car wreckage shops tends to perpetuate the chronic absence of industrial profitability. Another example - this time relative to carmakers themselves - lies in the fact that the search for diversity is opposed to the degree of standardization required by recycling.

Faced with this plurality of approaches, the aforementioned general agreement partakes in a perspective of international long-term development, however it does not seek to impose an official doctrine. Rather, it seeks to encourage innovation and collective bargaining instead of seizing on what appear to be positive aspects to the detriment of other automobile sector partners. This approach requires that all partners, including public policy makers and automobile professionals, recognize and share among them the degree of uncertainty in this domain. It also encourages the development of research based, if possible, on cooperation in order to acquire new knowledge and better confront new challenges. For example, the rivalry between plastic and metallic products, steel or aluminum is re-ignited in function of innovations but also of changes that affect recycling procedures. Hence, previously abandoned options can once again become advantageous solutions.

Within firms themselves, recycling has tended to be integrated to research on the product and the process. Following an evolution reminiscent of the "quality" phase during the 1980s, it has a transversal rationalization effect

aux différentes fonctions comme aux différents niveaux. Certains acteurs s'en saisissent et s'attachent à la faire adopter dans les différentes instances. Cela se traduit par l'élaboration de standards de démontage et de critères de démontabilité et par leur adoption par les Études. Ou par l'intégration d'un critère recyclage aux groupe de critères guidant les choix de production (Qualité, Coûts, Délais...). Cependant la progression de la notion de recyclage est encore limitée et fragile. Elle sert encore souvent d'indication, de préconisation plutôt que de norme impérative. Les acteurs du recyclage, souvent convoités par diverses institutions au sein des entreprises, sont en général sous l'autorité de services protecteurs.

on both different functions and levels. Some actors seize upon this opportunity and try to have it adopted across the board. This translates into the elaboration of dismantling standards and criteria, reinforced by research on the subject. Another outcome consists in the integration of a recycling criterion to a group of criteria that guide production choices (Quality, Costs, and Delays). However, progress in recycling is still limited and fragile. It sometimes still only serves as an indication rather than an imperative. Recycling actors, often sought out by diverse institutions within firms, come generally under the authority of protective services.

Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

FORD EUROPE

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

Le *Handelsblatt* du 23 février 1999 écrit : "*L'usine Ford de Sarrelouis est un modèle d'efficacité*". Ford a investi plusieurs centaines de millions de DM dans son usine de Sarrelouis en vue de la mise en fabrication de la Focus.

L'introduction de nouvelles méthodes de production, en particulier une simplification des processus, une meilleure logistique et une intégration accrue des équipementiers, font du site de Sarrelouis l'usine la plus efficace de Ford en Europe. Ces méthodes seront progressivement adoptées dans les autres usines. La Focus utilise 3000 pièces seulement, au lieu de 4600 pour l'Escort. L'aménagement d'une troisième équipe a permis de faire passer la production de 1480 à 1740 unités par jour, ce qui constitue un maximum.

De Standaard du 4 mars 1999 écrit que Ford-Genk instaure des mini tables rondes d'une demi-heure pendant lesquelles chacun peut faire part de ses interrogations et de ses critiques, en vue d'un meilleur travail en équipe. Lors de la première séance, les salariés se sont notamment plaints du nombre élevé de jours de chômage technique, de la pression et de la surcharge de travail des responsables d'unités.

Début avril, la presse allemande annonce que Ford-Werke a triplé son bénéfice net en 1998, bien que les ventes aient baissé de 2,8 % à 1 097 000 unités. Le constructeur attribue ce recul à la crise sur les marchés d'Amérique latine et d'Asie, ainsi qu'à l'arrêt de la production de la Scorpio. La production a fléchi de 3,6 % à 956 000 unités.

Automotive News Europe du 24 mai 1999 publie un entretien avec M. Reitzle, responsable de la division des voitures de haut de gamme Ford, qui considère que la Lincoln LS, dont le lancement a été différé, n'est pas la voiture idéale pour l'Europe. Jaguar et Volvo, qui se complètent parfaitement selon lui, constitueraient un meilleur choix. La première tâche de M. Reitzle sera d'intégrer Volvo au groupe Ford sans changer la culture qui a fait son succès. L'objectif de Ford est de porter la production des quatre marques (avec Aston Martin) à un million d'unités par an dans quelques années, rivalisant ainsi avec BMW et DaimlerChrysler.

"*Ford veut faire évoluer le style de ses voitures*", écrit *Auto Motor und Sport*. M. Mays, responsable du style du groupe

Ford, veut faire évoluer le style des véhicules Ford en s'inspirant du *New Edge*. Il prévoit que dans cinq ans tous les grands constructeurs auront atteint le même niveau de qualité ; l'important, ce seront les émotions suscitées par le style.

De Standaard annonce que Ford-Genk aménage douze jours de chômage technique, à la fin du mois d'août et en septembre, en raison d'une mévente de la Mondeo qui pâtit du succès de la Focus et de l'attente suscitée par le lancement de la nouvelle génération à l'automne 2000.

La presse européenne cite en août M. Zimmermann, président de Ford-Werke et responsable des fabrications de Ford Europe : "*Des fermetures d'usines dans l'industrie automobile sont inévitables après 2000, en raison des surcapacités de production*".

D'après lui, le niveau de productivité conditionnera la préservation des sites. L'usine Ford de Sarrelouis est exemplaire à cet égard. Les usines d'Almusafes en Espagne et de Genk en Belgique jouissent également d'une productivité satisfaisante.

La fabrication de la nouvelle Fiesta préservera l'avenir à l'usine de Cologne. Ford Europe a commencé à réduire ses capacités en cédant sa participation dans Autoeuropa et en transférant à Jaguar son usine de Halewood. En revanche, la situation reste difficile à Dagenham. "*Nous avons une usine de trop en Europe*", a affirmé M. Zimmermann.

En janvier 2000, la presse écrit que Ford a annoncé au Salon de Detroit la création d'une nouvelle entité, et d'une marque, Think Group (d'après le fabricant de véhicules électriques norvégien qu'il a racheté en 1999), pour ses modèles propres, électriques, hybrides essence-électricité et à piles à combustible. "*Nous voulons commercialiser des véhicules moins polluants sans surcoût pour les clients, bien avant que les réglementations ne l'imposent*". Le projet placerait Ford au premier rang mondial dans les véhicules électriques et à faibles émissions.

Et *Wirtschaftswoche* du 10 février 2000 croit savoir que Ford-Werke a accusé une perte de 463 millions de DM en 1999...

GLOBAL PLAYERS IN LOKALEN BINDUNGEN

(Acteurs globaux et configurations locales)
ECKARDT Andrea, KÖHLER Holm-Detlev,
PRIES Ludger (Hg.)
Edition Sigma, 1999, 210 p.

Ce livre, écrit pour partie en allemand et pour partie en anglais, est issu d'une rencontre internationale qui a eu lieu en 1998 à Nuremberg. Il regroupe un ensemble d'analyses sur le mouvement d'internationalisation des entreprises automobiles. La particularité de ces contributions réside sans doute dans la volonté des auteurs, parmi lesquels on retrouve certains membres du GERPISA, d'avancer des propositions théoriques visant à rendre compte des récentes transformations.

Certains chapitres abordent la mondialisation du point de vue des espaces pris et transformés dans ce mouvement : les différents niveaux d'intégration économique, la transformation d'un espace d'accueil par des transplants, les effets sur les régions cœur de l'industrie automobile.

D'autres contributions distinguent les mouvements d'internationalisation des firmes selon les spécificités des trajectoires, les logiques de concurrence, les stratégies de profit, les défis lancés ou les dépendances par le cheminement. La plupart des contributions articulent les deux champs d'analyse, espaces et firmes.

Plusieurs d'entre elles mettent l'accent sur les aspects régionaux de recompositions économiques qui s'effectuent. Enfin, les coordinateurs soulignent la dimension culturelle des changements qui affectent les organisations au cours de cette internationalisation



Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie,

(La spirale de la globalisation dans l'industrie automobile allemande)

KILPER Heiderose und PRIES Ludger (Hg.), Munich, Rainer Hampp Verlag, 1999, 284 p.

Ce second ouvrage collectif en langue allemande - tiré d'un autre colloque tenu en 1998 à Gelsenkirchen - présente un éclairage complémentaire. Il examine la transformation des relations constructeurs-équipementiers qui accompagne l'internationalisation des trois grandes firmes allemandes. Plusieurs questions guident les contributions. Quelles sont les stratégies d'internationalisation ? Entraînent-elles des menaces pour les établissements installés sur le territoire allemand ou au contraire une consolidation de l'emploi dans les régions automobiles traditionnelles ? À quel niveau s'établit le transfert de compétences entre anciens et nouveaux établissements ? Quelles innovations s'effectuent dans les implantations à l'étranger et quelle diffusion connaissent-elles dans les entreprises ?

GLOBAL PLAYERS IN LOKALEN BINDUNGEN

(Acteurs globaux et configurations locales)
ECKARDT Andrea, KÖHLER Holm-Detlev,
PRIES Ludger (Hg.)
Edition Sigma, 1999, 210 p.

This book, partly written in both German and English, results from an international conference held in 1998 in Nuremberg. It regroups a series of analyses of automobile firms' move towards globalization. Its uniqueness undoubtedly resides in the authors' (including a certain number of GERPISA members) attempt to propose theories aimed at evaluating recent transformations.

Some chapters focus on globalization from the standpoint of areas chosen and transformed by this movement: different levels of economic integration, the transformation of a host area by transplants, effects on regions serving as the heart of the automobile industry.

Other chapters distinguish globalization moves by firms in function of their specific trajectories, competition logic, profit strategies, upcoming challenges, or dependencies created by the path chosen. Most chapters attempt to articulate both fields of analysis, that is to say, areas and firms.

Several chapters accentuate the regional aspects of economic recomposition underway. Last but not least, the book's coordinators underline the cultural dimension of changes that are affecting organizations during this globalization process.

Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie,

(The Globalization Phenomenon in the German Automobile Industry).

KILPER Heiderose und PRIES Ludger (Hg.), Munich, Rainer Hampp Verlag, 1999, 284 p.

This second collective work, written in German and resulting from another conference held in 1998 in Gelsenkirchen, offers a complementary vision. It examines the transformation of the relationship between carmakers and equipment suppliers accompanying the globalization of three large German firms. Several key questions serve as the starting point for the authors - What are the globalization strategies? Do they threaten establishments already present in the German territory, or on the contrary, do they favor a consolidation of employment in traditional automobile regions? At what point does the transfer of competencies between older and new establishments occur? What sorts of innovations are implemented in foreign transplants and what is their degree of distribution in firms?

LES PETITES POLONAISES

Le marché européen se montre prolifique depuis plusieurs années avec l'apparition de nouvelles « races » de voitures, comme les monospaces (créneau ouvert par la Renault Espace), les monospaces compacts (Scénic), les véhicules que certains appellent les « ludospaces » (Citroën Berlingo, Peugeot Partner, Renault Kangoo), les petites voitures de luxe (Mercedes Classe A en attendant l'Audi A2), les voitures exclusivement urbaines (Smart), les tout terrain de ville (Toyota RAV 4 et Honda CR-V) ou les voitures néo-rétro venues d'outre-Atlantique (Volkswagen New Beetle et bientôt le Chrysler PT Cruiser). Mais il existe un autre créneau exploité actuellement par la Renault Twingo qui est celui de la petite voiture urbaine mais polyvalente, modeste mais branchée, courte mais spacieuse, simple mais astucieuse. Ce créneau a été celui occupé dans le passé par les Austin Mini ou les Autobianchi A112 très prisées des populations urbaines des années soixante (et postérieures) alors que les ruraux optaient pour des voitures plus rustiques (dans le bon sens du terme) comme les Citroën 2CV, les Renault 4 ou les Fiat Panda. Pour l'instant, personne n'a réussi à réellement bousculer la Twingo, même si l'offre concurrente existe, soit directe comme celle de la Ford Ka, soit sur des créneaux plus traditionnels comme les Fiat Seicento ou Volkswagen Lupo (et sa jumelle Seat Arosa). Bien que la Twingo commence à accuser son âge (elle a été lancée en 1993), elle n'a guère pris de rides.

Il existe également au Japon un phénomène de niche de petite voiture avec ce qu'on appelle les « midget » strictement définies par la réglementation locale en termes de dimensions (actuellement, pas plus de 3,40 m de long, 2 m de hauteur et 1,48 m de largeur) et de cylindrée (moins de 600 cm³). Outre des avantages fiscaux, ces véhicules bénéficient d'un privilège : dans les grandes villes, leurs propriétaires ne sont pas tenus de justifier de l'existence d'un garage pour en posséder une. Plusieurs constructeurs japonais ont largement exploité cette niche, souvent plus porteuse que les segments traditionnels du marché, car tournée vers les jeunes, les femmes et donc la multimotorisation et surtout avec une offre de prix attractive. Ce sont essentiellement Suzuki, Daihatsu, et dans une moindre mesure Subaru, Honda et Mitsubishi qui occupent ce créneau (dans le cadre de la « division du travail » entre marques affiliées, Toyota laisse le créneau à sa filiale

Daihatsu et Nissan à son ancien partenaire Fuji, tandis que Mazda rebadge sous sa marque des véhicules Suzuki).

Le Japon n'échappant pas à la vogue des véhicules dits de loisirs (monospaces, tout terrain et breaks) ce créneau particulier a lui aussi épousé l'air du temps et donné naissance à une déclinaison des midgets en tout terrain (le Pajero io chez Mitsubishi ou le Jimny chez Suzuki), breaks (le Move chez Daihatsu) ou en monospaces. Dans ce dernier cas, les dimensions assignées par le législateur japonais leur vaut parfois, en France, le surnom de « minispaces » ou de « microspaces ». On a vu ainsi apparaître les Atrai et Hijet Cargo chez Daihatsu, le Sambar chez Subaru, le Vamos et le Street chez Honda (Capa et S-MX chez nous), la Toppo chez Mitsubishi ou le Wagon R+ chez Suzuki. Les constructeurs coréens ne restent pas à l'écart du mouvement avec des voitures plus classiques mais tout aussi petites comme les Hyundai Atos et Daewoo Matiz.

General Motors a eu l'idée de s'appuyer sur son partenariat avec Suzuki (il contrôle 10 % de son capital) pour « récupérer » à son profit une partie de la gamme du constructeur japonais qui pourrait lui être utile sur certains marchés émergents. C'est ainsi qu'il va mettre en production dans sa nouvelle usine polonaise de Gliwice (ouverte en 1998 pour y produire d'abord des Astra) une nouvelle voiture, baptisée Agila, qui viendra compléter sa gamme par le bas (en dessous de la Corsa). L'Agila n'est autre qu'un Suzuki Wagon R+, qui lui même sera fabriqué non loin de Gliwice, dans l'usine que Suzuki possède à Esztergom, en Hongrie. Opel s'offre donc à peu de frais un complément de gamme en puisant dans celle de Suzuki. En même temps, Opel devient un constructeur « national » en Pologne où il viendra concurrencer Fiat et Daewoo, les leaders du marché polonais qui écoulent chacun surtout respectivement des Seicento et Matiz.

Opel tente ainsi de s'intégrer au marché des minivoitures avec une Agila qui apparaît tout de même stylistiquement et conceptuellement différente de ses concurrentes des marques européennes (les Twingo et Ka d'un côté et les Seicento et Lupo de l'autre). Il reste à vérifier que la corpulence des conducteurs européens – même s'il s'agit de conductrices – s'accommodera des dimensions intérieures du véhicule

Voitures les plus vendues en Pologne (ventes en unités)

Modèle	1999	Part de marché (en %)
Fiat Seicento	83 391	13.0
Daewoo Matiz	64 066	10.0
Daewoo Lanos	51 812	8.1
Opel Astra	40 140	6.3
Skoda Felicia	35 479	5.5
Fiat 126	30 609	4.8
Daewoo Tico	27 047	4.2
Fiat Siena/Palio	23 767	3.7
Fiat Uno	19 212	3.0
Daewoo Polonez	18 891	3.0
Fiat Punto	13 543	2.1

Petites voitures les plus vendues en Europe de l'Ouest

Modèle	12 mois - 1999
Renault Twingo	194 833
Ford Ka	163 369
Fiat Seicento	172 858
Fiat Panda	123 474
Volkswagen Lupo	114 762
Lancia Y	103 122
Daewoo Matiz	82 592
MCC Smart	60 074
Hyundai Atos	56 865
Seat Arosa	42 748

Activités des membres

Etienne de Banville a publié avec Jean-Luc Ignace une étude, *Les systèmes de transport intelligents*.

Un enjeu stratégique mondial, La documentation Française, 1999, 126 p.

Ce travail porte sur les applications de la télématique au domaine des transports, combinant l'électronique embarquée (capteurs, moyens de calcul et de régulation), les télécommunications, les bases de données et d'informations, etc.

L'ouvrage retrace l'émergence de ces systèmes dans le champ institutionnel et dans celui de la recherche-développement. Après avoir étudié les rapports de forces et les enjeux mondiaux, les auteurs accordent une place particulière au rôle des normes et à la question de l'autoroute automatique. Ils abordent ensuite les perspectives propres à la France.

Ulrich Jürgens (Hg.), *New Product Development and Production Networks. Global Industrial Experience*, Springer-Verlag, 2000, 472 pp., 85 figs., 29 tabs.

Contents :

1. Restructuring Product Development and Production Networks:
Introduction to the Book (*Ulrich Jürgens*)
The Challenge of Time to Market: Responses by Industries
2. Shortening Lead Time through Early Problem-solving – A New Round of Capability-building Competition in the Auto Industry (*Takahiro Fujimoto*)
3. The Machine Tool Industry: New Market Challenges and the Crisis of the Traditional German Pattern of Innovation (*Hartmut Hirsch-Kreinsen*)
4. Turnkey Production Networks: The Organizational Delinking of Production from Innovation (*Timothy J. Sturgeon*)
5. Making Large Teams Work Like Small Teams: Product Development at Microsoft (*Michael A. Cusumano*)
Comparing National-specific Approaches in the Machine Tool, Automobile and PC Industries
6. Communication and Cooperation in the New Product and Process

Development Networks – an International Comparison of Country and Industry-specific Patterns (*Ulrich Jürgens*)

7. Reorganizing Process Chains in the German and American Machine Tool Industry (*Inge Lippert*)

8. The Italian Machine Tool Industry Towards Product Development Networks (*Secondo Rolfo*)

9. Changing Strategies and Processes in the Japanese Machine Tool Product Development (*Masato Kobayashi*)

10. Reorganizing the Product and Process Development of an Italian Car Manufacturer (*Giuseppe Calabrese*)

11. Toward New Product and Process Development Networks: The Case of the German Car Industry (*Ulrich Jürgens*)

12. Involving Manufacturing Employees in the Early Stages of Product Development: A Case Study from the U.S. Automobile Industry (*Carol J. Haddad*)

13. The New Product Development System of the Japanese Automobile Industry (*Masayoshi Ikeda*)

14. Reduction of Development Lead Time Through Improvements in their Production Technology – Reconfirmation of Japanese-Style Supplier Relations. Evidence from a Case Study (*Shoichiro Sei*).....

15. in the Personal Computer Industry (*Helmut Driike*)
Potential and Use of Information and Communication Technology

16. Information and Communication Technologies to Support Cooperation in the Product Development Process (*Oliver Tegel*)

17. CAD/CAM Utilization Patterns in Japan and Germany Beyond the Management and Engineering Perspective

18. Knowledge Management is the Key Prerequisite for the Improvement of New Product and Process Development (*Veronika Lullies*)

19. Creating Systemic Capability for Consistent High Performance New Product Development

20. General Conclusion (*Ulrich Jürgens*)

Jonathan Zeitlin did write :

1. "Flexibility in the 'Age of Fordism': Technology and Production in the International Automobile Industry", a special issue he has guest edited of *Enterprise and Society: The International Journal of Business History*, vol. 1, no. 1, March 2000. In addition to an editorial introduction and an article by him on flexible automation in the postwar

British motor industry, this issue includes articles by Michael Schwartz and David Hounshell on the US and Eisuke Daito on Japan.

2. *Americanization and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, eds. Jonathan Zeitlin and Gary Herrigel, Oxford University Press (see table of contents). This volume includes chapters on US multinational auto companies in Europe (Steven Tolliday), the Swedish and Italian auto industries (Henrik Glimstedt and Duccio Bigazzi), the German tyre industry (Paul Erker), as well as discussions of the British and Japanese auto industries in broader chapters on the engineering sector (Jonathan Zeitlin, Kazuo Wada and Takao Shiba). Jonathan Zeitlin's theoretical and historiographical introduction engages explicitly with recent debates on "Japanization" and the GERPISA book on hybridization.

Contents :

Americanization and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Postwar Europe and Japan, edited by Jonathan Zeitlin and Gary Herrigel
Introduction: Americanization and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Postwar Europe and Japan (Jonathan Zeitlin)

Part I : Exporting the American Model?

Americanization: Ideology or Process? The Case of the US Technical Assistance and Productivity Program (Jacqueline McGlade)

Transplanting the American Model? US Automobile Companies and the Transfer of Technology and Management to Britain, France, and Germany, 1928-1962 (Steven Tolliday)

Part II: *Reworking US Technology and Management: National, Sectoral, and Firm-Level Variations*

A. Britain and Sweden

1...Americanizing British Engineering? Strategic Debate, Selective Adaptation, and Hybrid Innovation in Postwar Reconstruction (Jonathan Zeitlin)

2 Failure to Communicate: British Telecommunications and the American Lesson (Kenneth Lipartito)

3...Creative Cross-Fertilization and Uneven Americanization of Swedish Industry: Sources of Innovation in Postwar Motor Vehicles and Electrical Manufacturing (Henrik Glimstedt)

B. France and Italy

1 A Slow and Difficult Process: The Americanization of the French Steel Producing and Using Industries after World War II (Matthias Kipping)

2...Remodelling the Italian Steel Industry: Americanization, Modernization, and Mass Production (Ruggero Ranieri)

3. Mass Production or 'Organized Craftsmanship'? The Postwar Italian Automobile Industry (Duccio Bigazzi).

C. Germany and Japan

1. The Long Shadow of Americanization: The German Rubber Industry and the Radial Tire Revolution (Paul Erker)

2...The Evolution of the 'Japanese Production System': Indigenous Influences and American Impact (Kazuo Wada and Takao Shiba)

3. American Occupation, Market Order and Democracy: Reconfiguring the Japanese and German Steel Industries after World War II (Gary Herrigel).

Centre documentaire

Reçus:

Jean-Luc Ignace et Etienne de Banville, *Les systèmes de transport intelligents. Un enjeu stratégique mondial*, La documentation Française, 1999, 126 p.

Emmanuel Quenson, *L'école d'apprentissage Renault (1919-1989)*, thèse de doctorat de sociologie, Université Paris X, 1999, 425 p.

CCFA, *Répertoire mondial des activités de production et d'assemblage de véhicules automobiles*, Paris, Comité des Constructeurs Français d'Automobiles, décembre 1999, 403 p.

Heiderose KILPER und Ludger PRIES (Hg.), *Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie. Hersteller-Zuliefer-Beziehungen als Herausforderungen für Wirtschaft und Politik*, Munich, Rainer Hampp Verlag, 1999, 284 p.

Séminaires – Colloques

Colloque international "Le monde et la centralité" / "Centrality and the World-System", Bordeaux, 26-28 April 2000, Contact: Valérie ALFAURT Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, F-33405 Talence, Call for papers and other information : <http://www.tide.montaigne.u-bordeaux.fr>

4th International workshop on teamworking (iwot 4), 4-5.09.2000, Workshop Focus and Themes : The aim of the workshop is to bring together researchers :

interested in the issues raised by teamworking. It is intended that the workshop will include work from a variety of perspectives, disciplinary backgrounds and geographical areas. Enquiries about the workshop should be addressed to

Jos Benders, University of Nijmegen, Nijmegen Business School, PO Box 9108 - NL-6500 HK Nijmegen - the Netherlands, tel. +31 24 3611 835 - fax +31 24 3611 933, e-mail j.benders@bw.kun.nl. Updated information can be found at <http://www.kun.nl/nbs>.

Calendrier des réunions du Réseau

Jeudi 9 mars 2000

12^{ème} Comité International de pilotage (Bordeaux).

Vendredi 10 mars et samedi 11 mars 2000

Seminaire CoCKEAS (Bordeaux).

Vendredi 14 avril 2000

Journée de travail (14h-17h)

Conception et coordination des savoirs, par Benoît Weil.

Vendredi 5 mai 2000

Journée de travail (14h-17h).

Mercredi 7 juin 2000

13^{ème} Comité International de pilotage (Paris).

Jeudi 8, vendredi 9 et samedi 10 juin 2000

8^{ème} Rencontre Internationale : Palais du Luxembourg, Paris.

La Lettre du GERPISA

Sommaire du n° 140

P.1. Editorial : *Les deux marchés automobiles* (Michel Freyssenet) ; p.3. Le monde qui a changé la machine: (*sources et stratégies de profit* (Robert Boyer-Michel Freyssenet); p.7. Questions de recherches : *Le recyclage , une composante nouvelle de la filière automobile* (Nicolas Hatzfeld); p.9. Une année d'un constructeur : *Ford Europe* (Kémal Bécirspahic dit Bécir) ; p.10. Note d'ouvrage : *Global Players in Lokalen Bindungen* (Nicolas Hatzfeld) ; p.11. La vie du produit : *Les petites polonaises* (Christian Mory) ; p. 12. Activité des membres ; p.13. Centre documentaire - Séminaires-Colloques ; p.14. Calendrier des réunions du Réseau.

Supplément : Bibliographie.

Direction : Michel Freyssenet - Rédaction : Kémal Bécirspahic dit Bécir

Collaboration régulière : Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson,

Nicolas Hatzfeld, Christian Mory

Traduction : Jennifer Merchant

Mise en page : Carole Assellaou

Mise en page sur Internet : Carole Assellaou et Paola Reyes

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois

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