



*Edward Hopper : Autos et rochers, 1927*

La perspective choisie par Hopper restreint la présence des automobiles à des silhouettes placées près des rochers. Le peintre montre comment le progrès technique de l'homme se fond dans la nature sans toutefois conclure à une possible réconciliation entre les deux...

*Edward Hopper : Cars and Rocks, 1927*

Hopper's choice of perspective succeeds in evoking the presence of automobiles in the form of silhouettes located near the rocks. The artist demonstrates how technical progress achieved by man can mix with nature, yet he does not go so far as to proclaim a full reconciliation between the two...

# La LETTRE du GERPISA

Réseau International  
International Network

N° 143  
Juin 2000

## Editorial

*Yannick Lung*

### VA-T-ON VERS LA CONSTITUTION D'UN OLIGOPOLE MONDIAL DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ?

L'accélération du mouvement de concentration dans l'industrie automobile au cours des derniers mois constitue certainement une nouvelle donne du processus d'internationalisation. Ce mouvement prend des formes diversifiées : fusion (Daimler/Chrysler), acquisition (Volvo et Land Rover par Ford, Dacia et Samsung par Renault), prise de contrôle minoritaire (Mitsubishi par DC, Nissan par Renault), participations croisées (GM-Fiat, Volvo-RVI), etc. Annoncée depuis plusieurs années, la constitution d'un oligopole à l'échelle mondiale semble en marche. Toutes ces opérations participeraient du processus de « destruction créatrice » associé au cheminement vers un nouvel équilibre mondial. L'avenir est-il donc déjà tracé ? On peut s'interroger, tout d'abord, sur le caractère inéluctable d'une telle trajectoire et, ensuite, sur la soutenabilité d'une telle configuration.

Un premier argument permet de douter du caractère inéluctable de cette trajectoire: il tient en la variété des stratégies des firmes. Tous les constructeurs automobiles ne sautent pas à pieds joints dans une internationalisation à marche forcée par le jeu des fusions-acquisitions : ainsi Toyota, Honda et PSA privilégient-ils encore largement la croissance interne pour élargir leur présence internationale. Sur ce plan, l'opposition tranchée entre les discours des deux constructeurs français est particulièrement intéressante. Alors qu'en un an, Renault a démultiplié ses alliances internationales en annonçant la recherche d'une taille critique et d'une présence mondiale, PSA prend le contre-pied.

### TOWARDS A WORLDWIDE OLIGOPOLY IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY?

Over the past few months, an accelerated concentration movement in the automobile industry seems to be pointing to a new turn in the globalization process. This phenomenon takes on a variety of forms : mergers (Daimler/Chrysler), acquisitions (Volvo and Land Rover by Ford, Dacia and Samsung by Renault), minority control takeover (Mitsubishi by DC, Nissan by Renault), crossed participation (GM-Fiat, Volvo-RVI), etc. Indeed, the constitution of an oligopoly on the worldwide level seems to be underway, as has been announced over the past few years. It is argued that all these operations are partaking in a "creative destruction" meant to result in a new global equilibrium. Is the future therefore already traced out ? The response is not so obvious. First of all, one may seriously question the so-called inevitable nature of such a trajectory, and even doubt the sustainability of such a configuration.

An initial argument raises doubts about the inevitable nature of this trajectory as it highlights the variety of firm strategies. Carmakers have not all jumped on the globalization bandwagon through mergers-acquisitions. Toyota, Honda, and PSA still largely prefer internal growth so as to enlarge their international presence. Likewise, and relative to this point, a distinct position in discourse emanating from the two French carmakers is particularly interesting. Whereas over the past year, Renault has multiplied its international alliances in its search for critical size and worldwide presence, PSA has taken the opposite stance.

*In English* : Editorial (p.1) : Towards a Worldwide Oligopoly in the Automobile Industry – Research Questions (p.3) : Clarifying the Implications of Modular Production – The World that Changed the Machine (p.5) – Firms News (p.7) : Exit and the End of Innocence – Debate (p.10) : International Workshop « The Automotive Industry : Component Suppliers ; Current and Prospective Regulatory Approaches » - Book Review (p.14) : Americanization and its Limits : Reworking us Technology and Management in Post-War Europe and Japan.

Il défend son statut de constructeur indépendant recourant à des coopérations localisées avec des concurrents-partenaires diversifiés pour bénéficier des économies de dimension. Bien sûr, les événements de ces derniers mois nous ont appris à anticiper les surprises et il n'est pas exclu que PSA s'associe avec l'un ou l'autre de ses concurrents dans les prochaines semaines – d'autant que les rumeurs vont bon train dans les milieux dits « bien informés ».

Pourtant, la stratégie annoncée de PSA a sa cohérence : les firmes les plus avancées en matière d'internationalisation (GM, Ford, Fiat, Volkswagen) ne semblent pas nécessairement celles qui affichent les performances économiques les plus remarquables. Les profits records de GM et Ford reposent surtout sur l'Amérique du Nord, compte tenu des activités financières des groupes et des ventes de *light trucks* sur un marché domestique dans une conjoncture exceptionnellement favorable. Les filiales européennes et celles des marchés émergents ne contribuent pas à la rentabilité de ces groupes, mais au contraire la grèvent. A l'inverse, les constructeurs plus prudents, ceux qui avancent pas à pas, présentent une profitabilité plus élevée, que valorise les marchés financiers.

On peut alors s'interroger sur ce fameux seuil de quatre millions de véhicules/an souvent avancé comme objectif à atteindre et à dépasser : il correspondrait à la nouvelle taille minimale optimale pour bénéficier des économies de dimension. Compte tenu des incertitudes nombreuses et bien connues en matière de calcul économique, le doute scientifique paraît une attitude intellectuelle nécessaire.

Un deuxième argument conduit à s'interroger sur le caractère inéluctable du processus de concentration : il s'agit de la réversibilité de ce processus. Les échecs en la matière ne se limitent pas aux récentes difficultés de Rover-BMW. Rappelons qu'avant BMW (après ?), Rover était associé avec Honda, mais aussi les précédents suivants : SEAT-Fiat, Dacia-Citroën, Renault-AMC, GM-Daewoo, les joint-venture Autolatina et AutoEuropa (qui associaient VW et Ford), Volvo-Renault, etc. Ces exemples montrent que des alliances peuvent être défaits d'autant qu'en matière de fusion, les réussites ne sont pas encore la règle, loin de là. On peut donc imaginer plusieurs scénarios où les alchimies délicates entre cultures d'entreprise ou entre stratégies de profit pourraient mener au délitement de liens présumés définitifs.

Imaginons cependant que le mouvement de concentration se poursuive et que 5 ou 6 groupes automobiles planétaires émergent pour constituer un nouvel oligopole mondial. Il est peu probable qu'une telle configuration constitue un équilibre stable mettant fin à l'affrontement concurrentiel – coûteux car laminant les marges de profit – dans lequel les groupes automobiles sont engagés. Certes, dans les années cinquante-soixante, un tel schéma d'oligopole stabilisé a pu fonctionner au niveau national, notamment aux États-Unis et dans les pays européens. Mais le contexte était différent : le système automobile était dominé par les constructeurs et il était marqué par un tassement de l'innovation technique et organisationnelle. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, alors que le nouveau régime qui s'instaure repose sur une gestion permanente de l'innovation qui ne devrait pas laisser de place à des configurations stabilisées. La montée de nouvelles réponses aux besoins de mobilité pourrait faire apparaître de nouveaux acteurs venant bousculer les firmes installées.

It defends its status as an independent carmaker relying on localized cooperation with diversified competitors-partners so as to benefit from economies of scale. Of course, events in the past few months have taught us all to better anticipate surprises, and it is not impossible that PSA enter into association with one or the other of its competitors in the upcoming weeks, especially in light of rumours emanating from "well-informed" sources confirming this.

However, PSA's announced strategy possesses a certain amount of coherence : those firms that are the furthest advanced in terms of globalization (GM, Ford, Fiat, Volkswagen) do not necessarily have the best and/or most remarkable economic performances. GM and Ford's record profits essentially stem from North America (their financial activities, and their sales of light trucks in a growing domestic market). European subsidiaries and those in emerging countries do not contribute to these groups' profitability, and on the contrary, even stunt it. On the other hand, more prudent carmakers taking one step at a time display a higher level of profitability that financial markets tend to value.

Thus, one may question the famous threshold of 4 million vehicles per year that is often presented as the goal to obtain and even surpass. It seems to correspond to the new minimal optimal size allowing for economies of scale. In light of a significant number of uncertainties in the realm of economic calculations, scientific doubt thus appears to be the more reasonable intellectual attitude to adopt.

A second argument questions the so-called inevitable nature of the concentration process and even wonders about the potential reversibility of the process. Failures in the area of concentration do not only include recent difficulties experienced by Rover-BMW. Recall that before BMW (after?), Rover had been associated with Honda. Other preceding failures should also come to mind : SEAT-Fiat, Dacia-Citroën, Renault-AMC, GM-Daewoo, Volvo-Renault, Autolatina and AutoEuropa (joint venture between Ford and VW), etc. These examples prove that alliances can be dissolved, especially seeing that in the realm of mergers, success is more often the exception and not the rule. Thus, one may imagine several scenarios where the delicate alchemy between firm cultures or profit strategies could lead to the unravelling of presumably definitive ties.

However, let's imagine that the concentration movement is pursued and that five or six worldwide automobile groups result from it, thus making up a new worldwide oligopoly. It is highly unlikely that such a configuration represent a stable equilibrium, putting an end to competitive rivalry (a costly one indeed since it would eliminate profit margins) that automobile groups are involved in. Of course, in the 1950s-1960s, a similar stable oligopolistic schema did function on the national level, notably in the United States and in Europe. However, the context was entirely different - the automobile market was dominated by carmakers and characterized by a slowdown in technical and organizational innovation. Today, this is no longer the case since the new regime relies on the permanent management of innovation that itself does not privilege stabilized configurations. The emergence of unprecedented responses to needs for mobility could push new actors to the fore, thus changing the situation for already existing firms.

En outre, les constructeurs perdent le contrôle du système automobile avec la concentration dans l'industrie équipementière où émergent différents oligopoles mondialisés, comme celui qui prévaut dans l'industrie du pneumatique. Ces oligopoles se constituent sur des sous-ensembles technologiquement complexes et à forte valeur, comme les sièges ou le cockpit. La coordination verticale de ces différentes strates d'oligopole – en rivalité pour le partage des profits – constituerait un facteur d'instabilité durable qui exclut tout retour aux temps de l'industrie automobile d'après-guerre.

Dans cette nouvelle phase d'internationalisation, c'est encore et toujours dans la capacité de fonder des innovations organisationnelles que les firmes peuvent renforcer leur position compétitive dans une industrie automobile certes centenaire, mais en perpétuelle reconfiguration.

In addition, carmakers lose control over the automobile system with concentrations in the component industry wherein different global oligopolies are emerging, such as in the tire industry. These oligopolies are made up of technologically complex subsystems with high value, such as seats or cockpits. The vertical coordination of these different oligopolistic strata - competing for profits - represents a factor of long-term instability that excludes the possibility of returning to the post-war automobile industrial context.

In this new globalization phase, firms can only reinforce their competitive position by their capacity to create organizational innovations in what is indeed a century-old automobile industry, but one that is in perpetual motion.

## Questions de recherches – Research Questions

Nicolas Hatzfeld

### PRODUCTION MODULAIRE : CLARIFICATIONS ET IMPLICATIONS

La modularisation et l'externalisation sont de plus en plus fréquemment présentées comme les grands progrès à venir pour l'industrie automobile. Certains observateurs les considèrent comme le quatrième âge à venir de cette industrie, après ceux de la production artisanale, de la production de masse puis de la production allégée, comme l'explique Mari Sako, de l'université d'Oxford, qui animait la journée de travail du 5 mai 2000. Il n'est donc pas étonnant que dans leurs nouveaux programmes de recherche le MIT et le GERPISA abordent cette question<sup>1</sup> En s'appuyant sur un texte récent<sup>2</sup> l'exposé proposait une clarification de la notion de modularisation, avant d'examiner les moteurs (*drivers*) de cette tendance et ses implications pour les constructeurs et les fournisseurs ; il proposait enfin d'envisager une diversité de voies combinant la modularisation et l'externalisation.

En s'inspirant d'un ouvrage récent<sup>3</sup> on pourrait définir les modules par le fait que les paramètres et fonctions sont interdépendants en leur sein et indépendants à l'égard de ce qui est leur est extérieur. Ainsi, tout changement au sein d'un module n'affecte pas les autres modules du produit global. En fait, les auteurs distinguent trois domaines de modularité : la conception, l'usage et la production. La *modularité dans la conception* permet une répartition des champs d'étude, indispensable du fait de la complexité du produit. Elle tend cependant à ossifier l'architecture du produit. La *modularité dans l'usage* part des qualités attendues par l'utilisateur. La structure de cette demande peut être multiple : les attentes concernant les commodités d'usage, la maintenance ou les coûts peuvent diverger. Mais elle ne se réduit pas à la diversité des options offertes au choix de l'acheteur.

<sup>1</sup> Module and Outsourcing Program, programme du MIT engagé en 1999 ; CoKEAS, *Coordination of Competencies in the European Automobile System*, programme de recherche engagé en 2000 ; cf. "Production modulaire, une nouvelle donne dans le système automobile ?", *Lettre du GERPISA*, n° 138, janvier 2000.

<sup>2</sup> Mari Sako and Fiona Murray, *Modules in Design, Production and Use : Implications for the Global Automotive Industry*, Paper presented for the IMVP Annual Sponsor Meeting, 5-7 October 1999, Cambridge (USA).

<sup>3</sup> Carliss Baldwin et Kim Clark, *Design Rules : the Power of Modularity*, forthcoming book.

### CLARIFYING THE IMPLICATIONS OF MODULAR PRODUCTION

Modularization and outsourcing are increasingly presented as the future means of progress for the automobile industry. Some analysts define them as the fourth phase of this industry, following that of craftsmanship production, mass production, and lightened production, as Mari Sako from Oxford University explained at GERPISA's workshop on May 5, 2000. It is therefore not surprising that MIT and GERPISA's new research programs are exploring these areas.<sup>1</sup> Relying on a recent text<sup>2</sup> Sako's presentation proposed a clarification of the notion of modularization before taking a look at the drivers of this trend and implications for carmakers and suppliers. Finally, it proposed to envision a diversity of paths combining modularization and outsourcing.

Taking inspiration from a recent book<sup>3</sup> one may define modules by the fact that parameters and functions are interdependent within, and independent with regards to the exterior. Thus, any change within a module does not affect the other modules of the global product. In fact, the authors of the aforementioned book have defined three domains of modularity : design, usage, and production. *Modularity in design* allows for the distribution of areas to be explored, an indispensable aspect due to the product's complexity. However, this tends to rigidify the product's architecture. *Modularity in usage* starts from qualities expected by the user. The structure of this demand can be multiplied : expectations concerning usage commodities, maintenance, or costs may diverge. However, it can not be reduced to the diversity of options offered to the potential buyer.

<sup>1</sup> Module and Outsourcing Program, MIT program begun in 1999 ; CoKEAS, *Coordination of Competencies in the European Automobile System*, research program begun in 2000 ; cf. "Production modulaire, une nouvelle donne dans le système automobile ?", *Lettre du GERPISA*, n° 138, janvier 2000.

<sup>2</sup> Mari Sako and Fiona Murray, *Modules in Design, Production and Use : Implications for the Global Automotive Industry*, Paper presented for the IMVP Annual Sponsor Meeting, 5-7 October 1999, Cambridge (USA).

<sup>3</sup> Carliss Baldwin and Kim Clark, *Design Rules : the Power of Modularity*, forthcoming book.

Enfin, la *modularité dans la production* est définie ici comme le principe très ancien de montage de sous-ensembles hors du flux principal d'assemblage, afin de réduire la rigidité du flux ainsi que les coûts et contraintes suscités par la diversité.

Au-delà de ces définitions, dans quelle mesure la voiture modulaire correspond-elle à une réalité pratique ? En termes de conception, les entreprises automobiles en sont loin, comme cela avait été récemment souligné<sup>4</sup> et il n'est même pas sûr qu'elles réussissent à la réaliser. Si l'idée de modules est relativement claire, sa mise en œuvre soulève des problèmes techniques considérables : la simple juxtaposition de modules indépendants donnerait un véhicule impraticable. À la différence des camions ou, a fortiori, des ordinateurs souvent cités en exemple, la voiture est un produit si intégré que la réponse à des attentes des clients comme la sécurité ou le bruit résulte d'une synthèse de l'ensemble et non d'une simple juxtaposition. Ainsi, la modularisation semble être plutôt une tendance qu'un objectif concret.

Malgré ces objections, que connaissent et que partagent largement les divers partenaires de la branche automobile, la question des modules reste forte. Une raison est l'importance croissante que prennent dans le produit certaines techniques extérieures à l'industrie automobile, en particulier l'informatique et l'électronique, dont le développement est maîtrisé par de firmes dont la puissance peut se comparer à celle des constructeurs automobiles. Une autre raison réside dans la tendance forte depuis plus d'une décennie à l'externalisation.

Le mouvement d'externalisation, qui concernait dans les premiers temps la fabrication d'éléments, s'est rapidement étendu aux sous-ensembles puis à d'autres domaines : les constructeurs ont ainsi demandé à leurs fournisseurs de devenir partenaires sur différents domaines tels que la conception ou les investissements, notamment pour les implantations dans les nouveaux espaces. Les constructeurs appellent ainsi leurs équipementiers à s'impliquer davantage dans la prise de risques ou la responsabilité en matière de garantie sur la qualité. Qu'il s'agisse de production (développement des opérations de sous-ensembles, résolution de difficultés dans les tensions au travail), de marketing (faciliter la personnalisation des véhicules), de finances (pressions d'actionnaires pour alléger les investissements et limiter les risques, partage du coût des stocks et de la logistique) ou d'innovation technique (faire pression sur les coûts de conception), Mari Sako relève de nombreux facteurs incitant les constructeurs à aller dans le sens d'une externalisation et d'une modularisation.

Si les arguments sont nombreux pour pousser dans cette direction, ils sont contrebalancés par des arguments contraires. Si, à court terme, l'externalisation peut apporter aux constructeurs des réductions de coûts, celles-ci doivent être appréciées au cas par cas et la décision est chaque fois singulière. De plus, les coûts doivent être examinés à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur. À moyen et long terme, le contrôle des coûts risque d'être tout aussi difficile à exercer sur des entreprises partenaires susceptibles de prendre un pouvoir important. Par exemple, ces partenaires peuvent être tentés de se prémunir des risques accrus qu'ils prendraient.

<sup>4</sup> Yannick Lung, *La coordination des compétences et connaissances dans le système automobile européen. Présentation du projet CoKEAS*, texte présenté à la séance de travail du GERPISA du 10 décembre 1999, 12 p.

Last but not least, *modularity in production* is defined as the very old principle of assembling sub-entities away from the principal flow of assembly, so as to reduce flow rigidity as well as costs and constraints brought on by diversity.

Beyond these definitions, to what extent does the modular automobile correspond to reality ? In terms of design, automobile firms are still far from this goal, as was recently underlined<sup>4</sup> and it is not even sure if they will be able to reach it one day. Though the idea of modules is relatively clear, its implementation raises a significant amount of technical problems. A simple juxtaposition of independent modules would give rise to an impractical vehicle. Differing from trucks where computers are often cited as an example, the car is such an integrated product that responding to customer demands for security or noise level results from a synthesis of the entire entity, not from a simple juxtaposition. Thus, modularization appears to be more of a desired trend rather than a concrete objective.

However, despite these objections known and shared by the diverse partners of the automobile branch, the question of modules still remains prevalent. One reason is due to the increasing importance of certain techniques found outside of the automobile industry, in particular, informatics and electronics, whose development is governed by firms as powerful as carmakers themselves. Another reason lies in the very strong trend towards outsourcing over the past decade.

The trend towards outsourcing initially involved the fabrication of elements, and then rapidly spread to sub-units and other domains. Carmakers asked their suppliers to become partners in a variety of areas such as design or investments, notably during implantation in new areas. Carmakers thus called on their equipment suppliers to become more involved in taking risks and/or responsibilities in guaranteeing quality. Whether it be in the realm of production (development of sub-entity operations, resolving difficulties emanating from work conflicts), marketing (facilitate vehicle personalization), financing (shareholder pressure to lighten investment and limit risks, sharing stock and logistic costs), Mari Sako reveals a number of factors that encourage carmakers to increase outsourcing and modularization.

There are quite a few arguments in favor of this trend, however they are balanced out by a series of contrary arguments. Though, in the short run, outsourcing can lead to reduced costs, the latter must be appreciated on a case-by-case basis, and each time, the decision is a unique one. In addition, costs must be examined within the framework of the entire value chain entity. In the mid and long term, controlling costs can turn out to be difficult to implement with regards to partner firms susceptible of gaining a certain amount of power themselves. For example, these partners may be tempted to protect themselves against the increased risks they have taken.

<sup>4</sup> Yannick Lung, *La coordination des compétences et connaissances dans le système automobile européen. Présentation du projet CoKEAS*, text presented at the GERPISA workshop, December 10, 1999, 12 p.

Autre exemple : les différences de salaires entre travailleurs de statut différent employés sur un même site suscitent dans la durée des tensions difficiles à maîtriser. Sans parler des problèmes épineux de partage des responsabilités sur la qualité ou d'attribution de la propriété intellectuelle des innovations.

Le mouvement de modularisation et d'externalisation des activités de la part des constructeurs automobiles semble donc à la fois durable et mesuré. En partant du principe que ce mouvement combine en fait deux phénomènes bien différents, Mari Sako souligne que cette combinaison peut prendre des formes différentes et suggère trois scénarios types autour desquels les firmes peuvent dessiner leur trajectoire. Dans le premier, la firme commence par accentuer la modularisation en son propre sein ou sous son contrôle direct avant d'externaliser une partie de ses activités. Ce scénario, auquel pourrait correspondre l'attitude de Toyota, permet un contrôle continu du processus, mais exige des réserves considérables puisqu'il n'apporte que tardivement les gains financiers escomptés. Les équipementiers limitent leurs risques et leurs possibilités d'apprentissage. La seconde voie commence au contraire par externaliser, afin de réaliser une réduction immédiate des coûts, avant de modulariser. Elle renforce le pouvoir des fournisseurs dans la filière et suppose, pour être maîtrisée, une puissance importante du constructeur. Enfin, une troisième voie pourrait engager en même temps la modularisation et l'externalisation et accélérer ainsi sa mutation.

Another example : the difference in salaries between workers having a different status but employed on the same site can, in the long run, be the source of tension that could be difficult to contain. And one must not neglect, of course, the tricky question of sharing responsibilities relative to quality, or the attribution of intellectual property rights for innovations.

Thus, the modularization and outsourcing trend of activities launched by carmakers seems to be both long-lasting yet timid. Starting from the principle that this trend in fact combines two highly distinct phenomena, Mari Sako underlines that this combination can take on different forms. He suggests three possible scenarios that could inform a firm's trajectory. In the first scenario, the firm begins by accentuating modularization within and/or under its full direct control before outsourcing a portion of its activity. This scenario, which resembles that of Toyota, allows for continual control of the process, but requires a considerable amount of reserves since it only leads to expected financial gains in the long run. Equipment suppliers limit their risks and apprenticeship possibilities. The second scenario, on the contrary, starts off by outsourcing so as to obtain immediate cost reductions, and then modularizes. This reinforces the power of suppliers, and in order to be mastered, requires the existence of a strong and powerful carmaker. The third and last scenario would simultaneously initiate modularization and outsourcing, thus accelerating the firm's transformation.

## Le monde qui a changé la machine – The World that Changed the Machine (5)

*Robert Boyer – Michel Freyssenet*

(Nous achevons ici la présentation du schéma d'analyse des modèles productifs auquel nous sommes parvenus. Dans la Lettre n°139 nous avons énoncé ce qui nous était apparu comme les deux conditions essentielles d'une profitabilité durable pour les constructeurs automobiles, et dans la Lettre n°140, nous avons dressé un tableau des sources et des stratégies de profit. A partir de la Lettre n°141, nous avons commencé la présentation des modes de croissance et de distribution des revenus, des stratégies de profit et des modèles productifs compatibles, par celle du mode de croissance et de distribution du revenu "concurrence-concurrentiel", de la stratégie de "diversité et flexibilité, du modèle "taylorien" et du modèle "woollardien". Nous avons poursuivi cette présentation dans le n° 142 par les mode de croissance et de distribution du revenu dont le point commun est d'avoir une distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, les stratégies de profit de "volume", de "volume et diversité", de "réduction des coûts à volume constant", les modèles "fordien", "sloanien" et "toyotien". Nous terminons par les modes de croissance et de distribution du revenu national à distribution qui ont rendus viables la stratégie « innovation et de flexibilité ». Celle-ci a été mise en œuvre d'une manière particulièrement profitable par le modèle « hondien ». La stratégie « qualité », dont la pertinence est la plus large dans l'espace et le temps, a probablement donné naissance à au moins un modèle industriel.

(We conclude here with our presentation of the analysis schema of productive models. In GERPISA's newsletter N° 139, we discussed what we perceive of as being the two essential conditions for carmakers to maintain long-lasting profitability, and in newsletter N° 140, we established a table of profit sources and strategies. Then, beginning with newsletter N° 141, we began discussing income growth and distribution modes as well as compatible profit strategies and productive models through a presentation of the "competed-competitive" income growth and distribution mode, the "diversity and flexibility" strategy, and the "Taylorian" and "Woollardian" models. We pursued this presentation in newsletter N° 142 with a discussion of income growth and distribution modes that demonstrate the same type of nationally coordinated and moderately hierarchized distribution, "volume" and "volume and diversity", and "reduction of costs at a constant volume" strategies, the "Fordian", "Sloanian", and "Toyotan" models. We now conclude with national income growth and distribution modes that rendered the "innovation and flexibility" strategy viable. This was implemented in a particularly profitable manner by the "Hondian" model. The "quality" strategy, whose pertinence is the most widespread in terms of space and time, most probably gave rise to at least one industrial model.

Mais le GERPISA n'ayant pu étudier suffisamment les constructeurs spécialistes, mis à part Volvo, il n'a pas été possible d'identifier et de caractériser avec suffisamment de précision le ou les modèles industriels qu'ils ont pu construire au cours du XXe siècle).

**Les mode de croissance et de distribution du revenu national qui ont rendu viable la stratégie de profit « innovation et flexibilité », le modèles « hondien » qui l'a mis en oeuvre.**

La stratégie « innovation et flexibilité » consiste à concevoir des produits conceptuellement innovants répondant à des attentes ou à des demandes émergentes, à les fabriquer massivement et immédiatement si les commandes confirment l'anticipation faite, pour tirer profit du risque pris et avant que les concurrents n'investissent le segment de marché ainsi créé, ou bien au contraire à les abandonner rapidement et au moindre coût en cas d'échec commercial. Elle a été la stratégie poursuivie par Honda dès son entrée dans la construction automobile, elle est celle de Chrysler qui a renoué depuis la fin des années quatre-vingts avec la politique d'innovation conceptuelle qui avait été la sienne à son origine, et de Renault depuis le début des années quatre-vingt-dix.

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 qui entendent se distinguer économiquement et socialement. C'est le cas particulièrement des "modes de croissance et de distribution des revenus" dans lesquels la formation des revenus est "concurrentielle". Des couches sociales ou professionnelles différentes sont périodiquement privilégiées par cette forme de distribution et cherchent à traduire leur position économique nouvelle à travers une demande automobile qui les distingue et/ou qui répondent à leurs besoins spécifiques.

Mais l'histoire de l'industrie automobile est peuplée d'entreprises poursuivant la stratégie d' "innovation et flexibilité" qui sont tombées en faillite, alors que la demande de voitures innovantes était toujours portée par un mode de distribution du revenu adéquat. Les risques de cette stratégie sont en effet évidents: l'innovation qui ne rencontre finalement pas ou mal son public, la sur- ou bien la sous-estimation du volume de la demande latente, la perte de capacité à innover durablement et à bon escient, le refus des investisseurs à financer des projets dont le succès est rien moins qu'assuré, la tentation de vouloir devenir comme les grands constructeurs spécialistes après le succès initial.

La stratégie d' "innovation et flexibilité" nécessite pour être mise en oeuvre que la firme puisse prendre les risques financiers nécessaires et soit en mesure d'offrir régulièrement des modèles innovants commercialement pertinents. Elle exige une organisation productive, tant en conception qu'en fabrication et distribution, très réactive, pour répondre et saturer la demande avant que la concurrence ne copie ou bien au contraire pour retirer rapidement et au moindre coût le modèle qui n'a pas trouvé son public. Elle doit établir une relation salariale qui encourage l'innovation utile et la capacité à changer complètement de projet et de production, à tous les niveaux de l'entreprise.

However, apart from Volvo, GERPISA has not yet fully completed its study of specialized carmakers therefore it is not yet possible to sufficiently identify and precisely characterize the industrial model(s) these carmakers have elaborated during the 20<sup>th</sup> century.

**The national income distribution growth modes that were in favour to « innovation and flexibility » strategy, The « hondian » model that implemented it**

The « innovation and flexibility » strategy consists of designing conceptually innovative models that respond to emerging expectations and demands, produce them massively and immediately if commands confirm this anticipation, so as to make a profit from the risk taken before competitors then choose to invest in the newly created market segment; or, on the other hand, to abandon the innovative model(s) rapidly and at the least cost in the event of commercial failure. This was Honda's strategy from the moment it entered the automobile industry. It also has become Chrysler's strategy that, since the end of the 1980s, has reunited with its former conceptually innovative model policy. Last but not least, it has been Renault's strategy since the beginning of the 1990s.

This strategy presupposes "National income distribution and growth modes" where by the needs and lifestyles of social categories evolve periodically or where economically and socially distinctive population categories emerge. This is particularly the case for "National income distribution and growth modes" wherein income distribution is more "competitive". Different social or professional categories of the population are periodically privileged by this form of distribution and seek to translate their new and favorable economic position through an automobile demand that distinguishes them from others and/or responds to their very specific demands.

However, the history of the automobile industry is made up of firms pursuing the "innovation and flexibility" strategy that have failed whereas demand for innovative cars still remained present due to adequate income distribution mode. Indeed the risks of this strategy are apparent. Among them: an innovation that does not (or poorly) find its public, over or underestimation of the demand's latent volume, loss of capacity to successfully innovate over the long term, refusal by investors, the temptation to follow in the footsteps of the "big generalist firms" following an initial success.

To be implemented, the "innovation and flexibility" strategy requires that the firm takes necessary financial risks and be capable of regularly offering commercially pertinent innovative vehicles. It requires a very reactive productive organization, be it in the realm of conception, fabrication, and/or distribution, so as to respond to and saturate demand before competition copies the model. The productive organization must likewise be capable of withdrawing the model rapidly and at the lowest cost if it does not find a public. It must establish employment relationships that encourage useful innovation and the capacity to completely change production projects at all levels of the firm.

Des trois constructeurs poursuivant aujourd'hui cette stratégie, seul Honda a véritablement construit un modèle productif répondant à ces exigences. Il l'a fait, alors qu'il ne produisait encore que des motos, puis il l'a consolidé et complété lorsqu'il est devenu constructeur automobile. Le modèle, que l'on peut dès lors qualifier de "hondien", répond aux exigences de la stratégie d' "innovation et flexibilité" par une politique de produits conceptuellement innovants, ayant chacun leur propre plate-forme, et formant un tout techniquement et stylistiquement cohérent; par une organisation productive caractérisée par un taux d'intégration faible, pour limiter l'impact financier en cas d'échec et inversement pour répondre plus facilement au succès, par un outil de production aisément reconvertisible, sans génie civil important, modérément automatisé, doté de nombreuses aides au travail des opérateurs, par une conception permettant aux innovateurs de s'exprimer, de former leur équipe et de mener à bien leurs projets quand ils sont retenus; par une relation salariale favorisant l'émergence au sein de l'entreprise d'innovateurs à tous les échelons, compétents et imaginatifs techniquement et commercialement, grâce à une politique de recrutement, de salaire et de promotion privilégiant et valorisant l'expertise et l'initiative individuelles, plus que le diplôme, l'âge ou l'ancienneté, et tout autant que la responsabilité hiérarchique, et à de bonnes conditions de travail, notamment en offrant des durées du travail, annuelle, hebdomadaire et journalière les plus basses du secteur.

Le "compromis de gouvernement d'entreprise" qui fonde le modèle hondien a pour acteurs principaux les dirigeants, légitimés par leur capacité innovatrice personnelle ou par leur aptitude à valoriser celle des autres au bénéfice de la firme et de ses salariés, et les salariés eux-mêmes, appelés à faire valoir leurs idées et expériences personnelles sur le produit et le processus de production. Il exclut de fait les banques, les actionnaires et les fournisseurs, qui pourraient refuser l'indispensable prise de risque. La firme s'autofinance et ne constitue aucune association avec les fournisseurs (voir figure 7 en annexe),.

Mais Honda a lui aussi connu des dérives à l'occasion de la bulle spéculative japonaise. Ses dirigeants ont cru que les demandes en croissance durable étaient celles des voitures de plus en plus luxueuses et sportives, négligeant complètement la demande naissante des monospaces et des véhicules récréatifs. Ils ont toutefois réagi rapidement et avec succès en lançant des véhicules de loisirs appréciés.

Today, of the three carmakers pursuing this strategy, only Honda has genuinely constructed a productive model that responds to all these demands. It did so even though it was still producing motorcycles, then consolidated and completed it when it became a carmaker. The model that one may now call "Hondian" answers to the "innovation and flexibility" strategy demands through a conceptually innovative product policy, each model having their own platform, yet forming an entirely coherent technical and stylistic structure. It is also based on productive organization characterized by a low integration rate to limit negative financial impact in the event of failure, and inversely, to respond more easily to success. In addition, the production structure is easily convertible without having to rely on large-scale engineering efforts. This means low automation level, and innovators allowed to express themselves in conception, to create their teams and accomplish their chosen projects. Employment relationships favor the emergence within the firm of technically and commercially competent innovators found at all levels thanks to recruitment, salary, and promotion policies that value expertise and individual initiative more than a diploma, age, or seniority, and in same way more than hierarchical responsibilities. Last but not least, the firm boasts good working conditions, offering the lowest annual, weekly, and daily work periods of the sector.

The "enterprise government compromise" that founded the Hondian model was agreed upon by managers (legitimized by their own personal innovative qualities and/or their capacity to value those of others for the benefit of the firm and its employees) and employees themselves who were called upon to express their personal ideas and experiences regarding the product and its process. It therefore excludes banks, shareholders, and suppliers who generally refuse the indispensable necessity of taking risks. The firm is self-financed and has not established a single association with suppliers (see figure 7, appendix).

However, Honda has also experienced difficulties with the "speculative bubble". It believed that demands within the context of long lasting growth were for increasingly luxurious and executive range vehicles and sports cars, and thus completely neglected the emerging demand for monospaces and recreational vehicles. Only recently has it (successfully) rectified this approach in product policy by launching the much appreciated leisure vehicles.

## Nouvelles des firmes – Firms News

### EXIT AND THE END OF INNOCENCE

*Karel Williams*

Day after day, from mid March to early May, the British news bulletins led with car stories about corporate exit. BMW was determined to close or sell off the Longbridge plant and the Rover brand which both finally went to the Phoenix consortium; while Ford announced the end of car assembly at the Dagenham plant and bought Land Rover from BMW which would retain the Cowley plant to produce the new mini.

The headlines about exit were immediately about threatened job loss. Longbridge directly employed some 9,000 workers and indirectly sustained some 25,000 jobs within the region and the supply chain. At Dagenham 3,000 assembly jobs would go when the Fiesta ran out. All this had a resonance right across the European cars business where the only previous volume plant closure had been Renault Villevorde.

More broadly, the cut backs represented a reverse for the British based industry which was most likely to end up producing a smaller output for mainly domestic customers. Ford and Rover had accounted for one third of the 1.8 million national output in recent years and that output would now be partly displaced by imported product. Furthermore, the three Japanese firms (Nissan, Toyota and Honda), which account for another one third of national output, have all in different ways indicated a limited commitment to British production.

What did this all mean? Why was it happening (here and now)? What lessons can management, unions, the political classes and social scientists learn from these events? In response to such questions and, on the basis of work by my colleagues<sup>1</sup>, I would emphasise two general points about these exits:

1. *They reinforce what car management already knew at the beginning of the 90s about how management works within limits set by structural variables.* The exits illustrate the importance of localised production inside major currency areas and the precariousness of corporate or national export strategies which, as in the UK case, can be undermined by exchange rate variation.
2. *They demonstrate how the new millennium requires new competencies and capabilities from car company managers.* The exits dramatise the large gap which now exists between leaders of the global industry like Ford who are adapting to the requirements of financialisation and productionist laggards like BMW.

The first and simplest lesson of the exits must be that "it's the exchange rate, stupid". After British car output reached its nadir of below 1 million in the 1980s, Mrs Thatcher invited in the Japanese manufacturers as her successors encouraged American and German manufacturers. Foreign firms were offered the neo liberal incentive of a flexibilised labour market where unions had no power and few rights. But their production base was inside a country whose neo liberalism only accentuated the Europhobia and denial of the political classes in both major British parties and in their electorate which, according to opinion polls, would vote 2:1 to maintain the independent £ against the Euro.

For the past two years and more, the UK has suffered from a high pound (or more exactly a weak Euro). Through the early months of 2000, the pound was trading at the equivalent of DM 3.20 or higher, which is 25% above the DM 2.70-2.80, comfort level for British exporters. The British car industry has in recent years exported nearly 60% of its output, mainly to Europe. In a business like cars, a successful company can hope to make 5% on sales in a good year. A currency overvaluation burden of 25% on half of British factory output is disastrous for margins. And this is especially so when there is downwards pressure on domestic car prices which can be easily met by importers who make currency gains on their British sales.

<sup>1</sup> For an introduction to financialisation and shareholder value, see the articles by Froud et al. and other authors in the February 2000 issue of *Economy and Society*.

The adjustments by Ford and BMW, which attributed half its Rover losses to the exchange rate, are only one more episode which confirms the continuing importance of exchange rates as a determinant of competitive advantage. It was, after all, the exchange rate of the pound which was partly responsible for the failure of the Edwardes recovery plan at BL in the early 1980s recession when British manufacturing output fell by one fifth. And, it was the exchange rate of the yen which did for the Japanese firms so that "lean production" was more comprehensively discredited by events than by its academic critics. Yen appreciation after the Plaza Accord and domestic recession after the end of the Hesei boom together demonstrate the limits of management against the forces of adverse exchange rates and capacity underutilisation.

If the British have been slow to learn these lessons, they will have another chance when Renault decides what to do about the Nissan Sunderland plant. In the EIU league table, this is the most (physically) productive car factory in Europe. Yet, the new Micra will be built at Sunderland only if the factory delivers a further 30% cost reduction. This is partly company politics. Renault has already merged the back offices of Nissan Europe into its own operations and one suspects that, whatever Sunderland delivers, it will not be enough. But the exchange rate risk on UK production powerfully reinforces the attractions of building the new Micra alongside Clios in mainland European factories.

At the same time there was something new in the exits of early 2000 because Dagenham and Longbridge was a tale of two companies which were as unlike as could be. And we can begin to understand these new lessons by contrasting productionist BMW with financialised Ford. BMW has built its productive competencies through bringing better 3 or 5 series to market with each model change. The management is not so naive as to neglect car finance which now accounts for nearly 30% of profit. But the broader competencies essential to the financialised firm are rudimentary and underdeveloped. The Rover debacle proves that BMW has no expertise in corporate purchase, management of acquisition or exit.

The purchase of Rover in 1994 was an ill judged move spurred by the fear that BMW would lose sales to competitors like Audi and Lexus. The subsequent drain of money into Rover prevented BMW from responding appropriately by developing more niche and filler models like Z3 and X5 as well as a smaller 2 series. After acquisition, BMW lacked the management and financial resources for turn around. BMW had no marine corps of loyal managers to put into Rover as Ford did in Jaguar. Nor did BMW have the financial resource to create a stand alone three model Rover car range; or to sustain the losses when a car like the 75 failed to sell. The snobbery of Munich always stood in the way of the only viable strategy which was to build Rover and BMW cars on common platforms. The exit was even more damaging because BMW management was seen to be making it up as they went along and announcing it through a press department which was up to launching a new model but not to closing an old factory. BMW's first plan was to cancel the grandiose R30 project for building a new car in a new factory at Longbridge and then sell the existing plant to the venture capitalists Alchemy who would sack most of the workforce.



This fell apart when BMW belatedly realised that such an exit exposed it to legal action by dealers, suppliers and workers. As BMW could not close the factory itself without suffering months of adverse publicity, the only remaining option was to sell to Phoenix, a rival consortium which BMW had previously rubbished. Thus, Longbridge was bought by Rover managers whose incredible plan was to carry on making the old Rover cars (without any other manufacturer's agreement to supply new models).

Financially, the outcome was advantageous for the BMW company. It stopped the operating losses and saved the upcoming investment in the R30 at a cost of some £750 million which was paid to Phoenix, in the form of a soft credit and 50,000 unsold cars. This ensured that Phoenix could carry on for some 18 months or so before the Rover business had to be downsized. BMW's balance sheet provisions for accumulated losses on the discontinued Rover business were more or less covered by the sale of Land Rover to Ford for around £2 billion. Politically, the outcome was disastrous for BMW management which had lost all credibility in the preceding soap opera.

BMW's ineptitude contrasts starkly with Ford's worldly sophistication about the pursuit of shareholder value in an increasingly financialised world. In our team's paper for this year's GERPISA conference, we present a detailed academic analysis of Ford's strategy under Jacques Nasser<sup>1</sup>. Here, I will only observe that this strategy has two superordinate objectives: firstly, Nasser pursues shareholder value in the form of increased earnings and a higher price/earnings ratio which requires financial engineering as well as operating adjustments; secondly, Nasser manages the reputation and credibility of Ford management by attending to expectations within and beyond the capital market.

When it comes to Nasser's review of the year 2000, the Dagenham exit will figure as an operating detail which is overshadowed by the big moves with financial leverage. Immediately, the most important of these moves is the spin off of Visteon which will be completed by mid summer. The separation of an in house component business employing 77,000 workers encourages an immediate re-rating of Ford shares which now represent a different business mix where consumer credit is more important. In the longer term, equally significant is Ford's development of a web based auto parts exchange with GM and Daimler Chrysler who thereby hope to drive down parts prices and (at some point in the future) profit by selling off the exchange as a .com business.

Nevertheless, Ford's earnings are depressed by the problems of Ford in Europe where the company has made no money in the last 10 years. Ford has a long history of transatlantic cross subsidy but the stock market resists Ford's application of the profits from American trucks to European cars when Ford's overall return on capital employed has been below 10% for the past decade. Against this background, the shuffling of assembly between different European plants and the transfer of axle and gear box production to Getrag, is a modestly symbolic piece of cost reduction which does not address the fundamental problem of poor sales and declining market share in Ford's in Germany and the UK which are Ford's two key European markets.

<sup>1</sup> Froud et al. "Ford's new strategy: a business analysis of financialisation" is available from the authors.

At the same time, Ford applied all its news management skills to the Dagenham exit because late capitalism is about the management of expectations and exit at the behest of the capital market is politically sensitive. Thus, news of the Dagenham exit was leaked to the FT several weeks early over Easter weekend (when no response was expected). Two days before the official announcement, leaks resumed as a former Ford VP minimised the British government's embarrassment by touring the studios with the line that the impending closure had nothing to do with the costs of sacking British workers or the high pound.

The official closure announcement came on a Friday, was sweetened with the announcement of investment in diesel engine production at Dagenham, and (as stale news) got no higher than item two or three in the evening news bulletins.

In discussing news management, I have gone well beyond what the Gerpisa network has traditionally included in car company management. But, in many ways, this kind of shift is necessary in a world which has moved on. Of course the Longbridge and a Dagenham exits reinforce the old lesson about the importance of structural forces such as the exchange rate. But they also highlight new issues about the competencies and capabilities which car companies need in an increasingly financialised world. And, if BMW is increasingly out of step, Ford does not represent any kind of finished model. Both BMW and Ford will now move along different trajectories driven by different kinds of exposure to product market competition and capital market expectations.

With the sale of Rover, BMW is retreating onto a core BMW cars business which remains as profitable as it ever was with a return on sales of 7% and a return on capital employed of 15% in 1998. After BMW has added a small BMW and more niche models, it will now face model by model attack from below by Audi and from above by Mercedes who are readying a new A4 and C class to tackle the 3 series which still accounts for half of sales. In the medium term, this competition must erode BMW's margins and make it more difficult to maintain volume. The prospects are hardly encouraging for the controlling Quandt family whose children have cosmopolitan backgrounds and independent business interests which must lessen their emotional commitment to owning the car firm which their father rescued.

As for Ford, the failure of the Focus suggests that new product will not rescue a tired European brand. But Ford has other options. The purchase of Land Rover continues the process of European reinvention begun by the purchase of Jaguar and Volvo which will sell dressed up versions of Ford platforms. Beyond this, Ford is well placed for opportunistic acquisition inside or outside the cars business because Ford has \$25 billion of cash and marketable securities. If the outcome is uncertain, the order of priorities is clear with shareholders first and other stakeholders nowhere. In ending assembly at Dagenham, Ford management broke a promise to the unions and will do so again if necessary.

What then do the exits signify for other car firms in search of a viable business model? The end of innocence in a business where we can expect more closures which will be professionally news managed and justified in the name of shareholder value.

## Débat – Debate

**INTERNATIONAL WORKSHOP  
“THE AUTOMOTIVE INDUSTRY : COMPONENT SUPPLIERS;  
CURRENT AND PROSPECTIVE REGULATORY APPROACHES”**

*José Camacho*

**SHORT SUMMARY OF CONCLUSIONS****The workshop**

Organised by the Portuguese Presidency in cooperation with DG Enterprise of the European Commission, the International Workshop “The Automotive Industry: component suppliers; current and prospective regulatory approaches” took place in Santa Maria da Feira – Porto, on 4/5 May.

The meeting was attended by 116 participants coming from Germany, Austria, Belgium, Spain, France, Greece, Italy, Portugal, United Kingdom and Sweden. The comprehensive list of presences and speakers included representatives from suppliers, vehicle manufacturers, business associations of both parts, European Commission and Portuguese Government, public authorities from several countries, professional and scientific associations, universities and research centres.

The number, quality and diversity of attendees and speakers revealed the main concerns and the need to develop a coordinate political approach and, in this sense, the meeting was a moment of strategic reflection.

Although with several common points, as it was emphasised, the meeting had two distinct parts.

In the first day, the aspects related to suppliers and current changes in the industry were discussed, taking into consideration the diverse viewpoints involved: vehicle manufacturers, suppliers of different nature and dimension and public authorities, either at European or at national levels.

Three thematic parallel sessions were previewed to collect specific and detailed contributions. In this way, it was possible to debate: “The vertical integration of the component supplier chains and its impact on multi-tier supplier relations”; “E-commerce and component suppliers” and “Suppliers within an ecologically aware automotive sector”. The themes were introduced respectively by Prof. Joel Clark (M.I.T.), Prof. Ferdinand Dudenhöffer (Fachhochschule Gelsenkirchen) and Prof. Paulo Ferrão (I.S.T.).

In order to cope with these new realities and to define new policies, the participants identified the need to take the appropriate decisions at Industry Council of EU that took place last Thursday, May 18. This council acknowledged the workshop’s conclusions, but further initiatives depend on the will of next presidencies.

In the second day, several aspects of the regulatory approaches were discussed, including a new methodology exemplified by the tyre case study.

The debate shaped a new step in the ongoing process of reflection on the issue, although no conclusions were produced on, either alternatives regulatory formulations, or new approaches on how to elaborate regulatory texts or about new ways to verify the observation of the regulations.

The lively debate about these issues confirmed their importance and the pertinence of the time choose to organise this meeting. However, it must be emphasised the total agreement of speakers and participants in what concerns the need to proceed with the international harmonisation already taking place.

**New realities**

The next paragraphs summarise the conclusions of the thematic sessions, as well as inferences from more comprehensive speeches:

- ✓ The electronic commerce, in particular the business-to-business, is one of the most important factors defining the new configuration of the industry. With the recent announcement of several major automakers to launch a business-to-business initiative, the auto industry is entering a new era of supply chain management.
- ✓ For the Internet’s presence to become a win-win situation, the whole supply chain has to enter a new age of web-centric communications, where suppliers will be strongly encouraged to participate. It will become crucial for suppliers to define and implement an e-business strategy as part of a general management strategy that embraces the e-commerce and the evolution of the auto industry.
- ✓ OEMs are moving downstream, increasingly taking responsibility for aspects of the business that require a direct contact with the client. Their strategy has been to reorganize vehicle portfolio around product platforms and car modules and systems, to cope with models proliferation while maintaining scale efficiency and a proper management of brand equity.
- ✓ To deal with the costs associated with the implementation of new modules and systems, assemblers are passing the responsibilities of development, manufacturing and assembling onto their suppliers.
- ✓ OEMs want to work directly with fewer suppliers, which are required to have high quality performance, continuous price reductions and strong innovation records, as well as a global strategy. As a result, the supplier industry is more streamlined and, in what competitiveness matters, it requires the strong involvement of networks of skilled and innovative suppliers.
- ✓ Geographic presence in the different economic blocks will make a difference. Larger players that work directly with OEMs are required to actually locate themselves wherever assemblers have plants. Nevertheless, part commonality

among platforms and global purchasing schemes mean that smaller players need an equally global strategy, although on a different basis.

- ✓ In line with recent European Commission initiatives, an IPP-Integrated Product Policy approach is to be considered in the automobile sector. Environmental questions should be considered in a life cycle perspective in order to avoid shifting environmental burdens from some phases to others.
- ✓ The Design For Environment approach is essential and must involve the joint efforts of OEMs as well as component suppliers, raw materials suppliers and ELV processing industries. To accomplish these objectives it is required a multidisciplinary approach, aimed at providing integrated solutions as a result of increased interaction between component suppliers and OEMs.

### Frame of reference

The automotive industry is a truly European industry, either in terms of dimension or in what regards dissemination aspect. Although comprising significant differences in terms of presence and importance, it is geographically spread all over the EU, as well as among countries that have expressed their purposes to integrate the Union.

The European space continues to be non-homogeneous in industrial, economical and social terms. Future policies have to connect sectorial viewpoints, involving global and local actors, to the competitive development of national industrial structures.

Suppliers will have an important role in the future competitiveness of the automotive industry. Its role in the definition of R&D and industrial policies has to be clarified, according to institutional solutions yet to be characterised.

The e-commerce may be subjected to intervention with contours not yet completely clarified. Apprehensions were reported: at information and security levels; with respect to the emergence of monopolistic structures that may distort incentives and at business environment level. These issues are still unresolved and ought to be tackled in the definition of a legal framework and in the promotion of a code of conduct.

At a EU level, it will be fundamental to support European competitive research for unsolved questions in an Industrial Ecology perspective.

At a regulatory level, harmonisation of regulations and technical specifications, amongst EU member states, will be essential to promote a fair and equilibrate market for the material flows of recycled materials.

### Questions to proceed

In conclusion, and according to the debate, it is possible to identify the following set of coordinated questions:

1. How to promote ambitious technological objectives, in road vehicle transportation domain, in such areas as environment and safety, including materials and processes, but also advanced communication technologies.
2. It includes how to stimulate competitive research for unsolved questions in an Industrial Ecology perspective.
3. How to foster R&D programs within critical technologies with great impact in auto industry in order to maintain European technological leadership.
4. How to encourage the adoption and active use of Internet in the whole supply chain, as part of a general management strategy, including the creation of the appropriate context to implement e-commerce.
5. How to define a legal framework to cope with business-to-business e-commerce and to encourage the adoption of a code of conduct between business partners.
6. How to promote policies to provide opportunities, for large and small players, for established firms, as well as for new entrants, from new groups across nations and regions of the Union.
7. It includes the study of the logistic aspects associated to regional competitiveness asymmetries.
8. How to define the new institutional role of suppliers in the European policy and their involvement in the setting up policy objectives and tools.
9. How to promote the use of economic instruments and multilateral negotiation, involving all players, in a kind of Voluntary Agreements for Innovation

### Fait du mois

*Jean-Jacques Chanaron*

### LA DIVINE SURPRISE

La dernière enquête de Capital (daté du 18 mai) sur la satisfaction des acheteurs européens de voitures neuves constitue un véritable pavé dans la mare des constructeurs américains, italiens, mais surtout allemands et suédois, habitués jusque là à parader en haut des sondages d'opinion. Toyota arrive seul en tête, suivi ex æquo par Renault, Nissan et Mazda, puis par ex æquo Peugeot, Citroën, BMW et Seat. Puis vient Audi, et c'est tout pour les marques au dessus de la moyenne européenne. En fin de classement on retrouve Fiat, Rover, Opel, Mercedes, Volkswagen, Ford, Volvo et Lancia, tous en dessous de la moyenne européenne.

Il semble que les mythes aient fini d'avoir la vie dure et que les efforts de qualité et d'audace innovatrice dans les styles et le design finissent enfin par payer.

En d'autres termes, le marché, et c'est bien finalement lui qui a le dernier mot, crédite enfin les constructeurs français pour leurs stratégies de reconquête de parts de marché fondées sur des modèles qui rompent avec le classicisme et donc la monotonie des modèles de leurs concurrents allemands et américains d'Europe et dont les niveaux de qualité ont rejoint peu ou prou les normes mondiales en vigueur.

Cette enquête, bien qu'à consolider ultérieurement par des résultats similaires pour avoir une réelle valeur, n'en reste pas moins une divine surprise. Elle valide entre autres le choix de Renault de s'allier à Nissan, lui aussi dans le haut du panier, et celui de Peugeot-Citroën qui a décidé de faire encore un brin de chemin en cavalier seul.

Si des alliances devaient être nouées par PSA, il vaudrait mieux le faire avec de bons élèves de la classe. On mesure alors les efforts que devront fournir les concurrents malheureux pour retrouver une meilleure image. Un renouvellement de gamme prend beaucoup de temps et il faut aussi de nombreuses années pour renverser un classement de satisfaction. On peut estimer à plus de dix ans le cycle au cours duquel Renault et PSA ont mis en place les éléments de ce renouveau. Les dividendes de millions d'heures de travail seraient enfin au rendez-vous. Des fusions et acquisitions ne remplaceront pas de sitôt une gamme moderne, cohérente, de qualité et couvrant peu ou prou les attentes des différents segments du marché.

En d'autres termes, ce n'est pas en avalant Fiat que GM-Opel peut espérer renverser d'un seul coup une image déplorable et qui de surcroît va en se détériorant. Les leçons de ce classement sont claires : dans le monde de l'automobile, la stratégie produit demeurera encore longtemps un des piliers majeurs du développement durable.

Certes, c'est encore mieux si les économies d'échelles sont au rendez-vous. On peut ainsi imaginer les profits de l'association Renault-Nissan si les deux partenaires parviennent à conserver les classements de deux marques tout en consolidant les deux groupes ! Les stratégies financières ne sauraient tromper les consommateurs d'autant plus que le niveau et la qualité des informations à la libre disposition des acheteurs de voitures neuves vont croissant. Et le e-commerce va sans nul doute renforcer cette tendance. Si Internet a un avenir immédiat, c'est bien comme vecteur supplémentaire d'information qui a en plus le mérite d'être ouvert à tous et de défier les lobbies en place. L'émergence de e-dealers devrait, en effet, limiter les possibilités de manipulation marketing au profit d'une plus grande transparence. Et si ces médias relayent des enquêtes comme celle de notre confrère, il y a fort à parier que les résultats en seront amplifiés !

A bon entendeur, salut !

## L'actualité du produit

*Christian Mory*

### UNE PLUME DANS UN MONDE DE BRUTES OU L'INSOUTENABLE LEGERETE DE L'A2

Une des grandes vedettes du Salon de Francfort en septembre 1999 avait été l'Audi A2. Ce qui aurait pu n'être qu'un prototype technique<sup>1</sup> vecteur de l'image de l'autre marque bavaroise (il n'y a pas que Munich et BMW en Bavière !), apparaît maintenant sur le marché et cela constitue un événement à plus d'un titre.

D'abord, Audi effectue à son tour une descente en gamme, après Mercedes (la Classe A) et BMW (la tentative avortée avec Rover sera relayée par une Série 2 prévue en 2004 et la nouvelle Mini attendue cette année reste dans le giron de BMW). Cette descente en gamme contraste avec la montée en gamme opérée par... Volkswagen qui produira un modèle au dessus de la Passat fin 2000 (le modèle D1). Une fois encore on ne peut qu'être frappé par les risques de concurrence entre ses marques que prend le groupe Volkswagen.

Ensuite, on peut noter la pression qu'exerce sur les constructeurs de haut de gamme (mais sans doute pas seulement sur eux) la nécessité de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Dans le cadre de leur association (l'ACEA), les constructeurs européens se sont en effet engagés volontairement à ce que la moyenne de leur gamme ne consomme que 140 grammes de CO<sub>2</sub> aux 100 km en 2008 (soit une consommation moyenne de 5,7 l aux 100 km) avec une possibilité de descendre à 120 g de CO<sub>2</sub> en 2012 (4,9 l aux 100 km). Bien sûr, il ne s'agit que d'une moyenne pour l'ensemble des marques, mais cela suffit à mettre une forte pression sur les constructeurs de limousines. Si l'engagement n'était pas rempli, les autorités européennes risquent en effet de chercher des coupables, et elles les chercheront plutôt du côté des fabricants de voitures grosses, lourdes et rapides.

<sup>1</sup> L'A2 est en fait l'héritière d'un prototype de voiture urbaine baptisé AL2 et présenté deux ans plus tôt.

Cette épée de Damoclès explique sans doute la volonté de Mercedes de développer Smart et en particulier de lancer une Smart à quatre places en 2004 (c'est à dire une Smart qui se vendra) en collaboration avec Mitsubishi Motors dans l'usine néerlandaise NedCar. Certains pensent également que si Chrysler s'est vendu à Daimler-Benz c'est aussi à cause de son incapacité à respecter cette contrainte en Europe.

Il ne faut pas non plus négliger la prouesse technique réalisée – une fois de plus – par Audi. L'A2 est en effet un modèle à carrosserie en aluminium, tout comme le très haut de gamme de la marque (l'A8) et elle allie donc légèreté et rigidité. La carrosserie de l'A2 pèse 167 kg, soit 70 kg de moins qu'une carrosserie en acier. Avec une ligne proche de celle d'un monospace compact, l'A2 pèse 900 kilos en version à essence et 950 kg en motorisation diesel, ce qui n'est pas mal du tout comparé aux 1 020 kg de la Classe A (sauf si on a la cruauté de rappeler les 690 kilos de la Citroën AX qui, il est vrai, n'appartient pas à la même catégorie) et elle consomme de l'ordre de 6 litres aux 100 km. Néanmoins, l'aluminium constitue un matériau et un procédé de fabrication coûteux aussi le modèle sera-t-il vendu assez cher (de l'ordre de 20 000 euros) ce qui limitera ses débouchés. Audi ne s'y trompe pas, qui prévoit un volume de production de l'ordre de 60 000 unités par an. Toutefois, l'A2 constitue, encore plus que l'A8 (elle aussi à carrosserie en aluminium mais produite à un rythme plus limité), une opportunité d'accumuler une bonne expérience sur ce matériau. Audi pourrait lancer encore d'autres modèles à carrosserie en alu.

L'Audi A2 devrait recevoir à la fin de l'année le moteur 1,2 l TDI 3 cylindres de la Lupo ce qui lui permettrait, en tirant le bénéfice d'un excellent Cx (coefficient de pénétration dans l'air) d'afficher une consommation de 3 l

aux 100 km (dans l'engagement ACEA, chaque constructeur s'est engagé à proposer au moins une voiture de ce type). Autre particularité technique à signaler sur l'A2 et qui se généralisera sans doute sur de plus en plus de modèles : l'entretien courant (liquides et fluides) se fait sans soulever le capot moteur. Les constructeurs envisagent d'ailleurs de sceller le capot moteur de leurs futurs modèles, d'abord pour bien signifier que la fiabilité est là et ensuite pour éviter que les automobilistes moyens n'aillent faire des bêtises autour des organes mécaniques.

L'intervention sérieuse est du ressort du réseau si le besoin s'en fait sentir. Enfin, on peut noter aux places arrière un espace creusé dans la plancher qui permet aux passagers de ne pas avoir les genoux dans le menton. Enfin, et il s'agit d'un objectif affiché par Audi, la Classe A de Mercedes va se trouver une rivale directe, l'A2 visant une clientèle voisine en termes d'image et de prix (une Classe A coûte quand même moins cher).

Toutefois, les deux modèles ne se situent pas tout à fait au même niveau. En effet, la Classe A a été produite à raison de 207 000 exemplaires en 1999 ce qui la situe bien au delà des 60 000 unités de l'A2. Et encore, Mercedes prépare un dérivé à empattement allongé et un dérivé utilitaire de sa Classe A.

La question que pose Audi avec son A2 reste néanmoins intéressante. Les atouts de cette voiture sont essentiellement techniques car ni sa ligne, ni son prix ne lui promettent un grand succès. Pour vendre ses soixante mille exemplaires, Audi devra trouver des clients compétents et passionnés par la technique dans un marché très encombré de monospaces compacts, de petites voitures émoustillantes (les versions haut de gamme des Clio et 206 par exemple) de petites voitures luxueuses (à commencer par l'Audi A3 !) ou décalées (la New Beetle). Avec l'A2, Audi a pris le risque du succès technique et de l'échec commercial. Aurait-il trouvé sa Smart ?

## Une année d'un constructeur

*Kémal Bécirspahic dit Bécir*

### VOLKSWAGEN

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

Le magazine *Car* du mois de mai 1999 publie un entretien avec M. Piëch, président du groupe Volkswagen ; il déclare que Skoda est en concurrence avec Rover et Volvo, et Seat avec Alfa Romeo. Bentley sera plus classique que Bugatti, lequel prendra davantage de risques. M. Piëch compte produire une Bentley à moteur de 8 l et lancer une nouvelle voiture de haut de gamme Bugatti si la marque Rolls-Royce revenait comme prévu à BMW en 2003.

*Die Welt am Sonntag* écrit, fin mai 1999, que Volkswagen a conclu un accord de licence avec Toyota en vue du développement de moteurs diesel à injection directe. Les deux groupes étudient d'autres domaines de coopération technique, "sans plus". Une alliance n'est pas exclue à long terme, a indiqué M. Piëch, ajoutant qu'il n'y avait pas de grandes différences culturelles entre les deux entreprises. M. Piëch a en outre rappelé que Volkswagen avait décidé d'assurer seul sa croissance dans le secteur des véhicules utilitaires, mais qu'il pourrait changer de stratégie d'un jour à l'autre si l'occasion se présentait.

La presse annonce que le Chancelier Schröder et M. Piëch poseront la première pierre de la future usine de verre de Dresde le 27 juillet 1999. L'usine produira 150 voitures de haut de gamme par jour à partir de juin 2000.

*Handelsblatt* du 17 septembre confirme les prévisions faites au début de l'année selon lesquelles Volkswagen aurait du mal à réaliser cette année un bénéfice supérieur à celui observé en 1998. Volkswagen a beaucoup investi dans les nouveaux modèles et dans la recherche-développement.

L'effondrement du marché latino-américain a entraîné une perte de centaines de millions de DM, laquelle a fait tomber le cours de l'action à 55 euros, bien éloigné du cours de 100 euros jugé convenable par les responsables. Par ailleurs, le constructeur n'a pas de plan concret visant à procéder à une augmentation de capital.

Mais malgré le ralentissement conjoncturel, le groupe Volkswagen réalisera intégralement son plan d'investissement sur cinq ans, écrit *Handelsblatt* en novembre. En décembre, la presse annonce que Volkswagen a décidé de différer jusqu'en 2004 son objectif de production et de ventes de 6 millions d'unités, et de réduire la production de 470 000 unités par an au cours des prochaines années. Le constructeur justifie cette décision par l'amélioration plus lente que prévue de la conjoncture sur les marchés d'Amérique latine, du Japon et d'Europe de l'Est. L'objectif d'une rentabilité de 6,5 % a également été repoussé au long terme. Toutefois, les capacités de production seront augmentées pour les nouveaux modèles sur l'ensemble des segments. Les perspectives de créations d'emplois concernent, outre l'usine de Wolfsburg (production d'un monospace), les secteurs du recyclage, de la télématique, de l'électronique et des services.

Et mi-janvier 2000, la presse allemande et étrangère annonce : hausse de 6 % des ventes du groupe Volkswagen en 1999 ! Le groupe a écoulé 4,86 millions de véhicules en 1999 (+ 6%) et occupé 12 % du marché mondial (en 1998 : 11,7 %). Les ventes ont progressé de 7,9 % en Europe occidentale (à 3,05 millions d'unités), de 32 % en Amérique du Nord (à 554 000 unités), et de 3,8 % dans la région Asie/Pacifique (à 389 000 unités). - Elles ont diminué de 17 % dans la région Amérique latine/Afrique (à 485 000 unités). Au Brésil, cependant, le groupe a porté sa part de marché à 31 % (30,2 % en 1998). - La division "véhicules utilitaires" a vu ses ventes régresser de 7 % à 310 000 unités. - Seat a progressé de 11,5 %, suivi des marques Volkswagen (+ 6,8 %), Skoda (+ 6 %) et Audi (+ 5,8 %).

Cependant, pour la première fois en cinq ans, Volkswagen a subi en 1999 une baisse de son bénéfice net, de 26,4 %, à 1,65 milliard de DM, malgré une hausse du chiffre d'affaires de 9,5 %, à 147 milliards de DM.

Début février 2000, la presse allemande écrit que quelque 18 000 salariés de l'usine Volkswagen de Wolfsburg ont cessé le travail pendant deux heures pour manifester contre la menace de licenciement pesant sur 1805 employés à statut précaire. Le président du comité d'entreprise a sévèrement critiqué l'attitude de la direction à laquelle il a reproché de concentrer tous ses efforts de réduction des coûts sur le secteur des fabrications. En attendant la prochaine assemblée du conseil de surveillance, le personnel de l'usine va cesser de faire des heures supplémentaires. Il en a effectué 11 millions en 1999, correspondant à 4500 emplois. - La direction a expliqué qu'elle ne pouvait envisager qu'un nombre réduit de CDI, en raison du ralentissement conjoncturel. - *Die Welt* du 5 février raconte qu'aucun site européen de Volkswagen n'effectuerait d'heures supplémentaires pour compenser la production perdue à Wolfsburg pendant la durée du conflit relatif aux intérimaires.

*Frankfurter Allgemeine Zeitung* du 16 février écrit que l'action de Volkswagen est tombée à 46 euros. Cette dégradation s'explique notamment par le scepticisme des analystes à l'égard de la politique de gamme à quoi s'ajoutent la perte d'exploitation relative à Rolls-Royce et aux activités en Amérique du Sud, l'augmentation des dépenses de recherche et développement et des investissements destinés aux modèles de prestige. La faiblesse du titre limite la marge de manœuvre du directoire à un moment où d'autres alliances se dessinent dans l'industrie automobile mondiale. M. Piëch se plaît à affirmer que Volkswagen est l'un des groupes voué à perdurer. Il est permis d'en douter au vu du cours actuel du titre, souligne le journal. Pour la même raison, un rachat de BMW apparaît peu vraisemblable, malgré l'importance des liquidités dont dispose Volkswagen : un échange d'actions offrirait actuellement peu d'intérêt pour BMW. Mi-mars 2000, la presse annonce la hausse des ventes mondiales du groupe Volkswagen : 7 % (741 100 unités) au cours des deux premiers mois. Et aussi la nouvelle : le groupe élargit son directoire en nommant un nouveau membre, M. Pischetsrieder, ex-président de BMW. Mi-mars également, la presse allemande cite le responsable de la division véhicules utilitaires de Volkswagen (Volkswagen Nutzfahrzeuge) : le groupe est toujours intéressé par l'acquisition d'un constructeur de poids lourds. Si un candidat satisfait au critère de rentabilité, Volkswagen est prêt à franchir le pas. On n'a pas désigné de constructeur, mais il ne fait pas de doute qu'il s'agit de Scania. Volkswagen peut certes élargir sa branche véhicules utilitaires par ses propres moyens.

Toutefois, il ne peut pas commercialiser en Europe ses poids lourds et ses autobus fabriqués au Brésil en raison d'obstacles tarifaires et de normes techniques différentes. - La prise de participation dans Scania n'est qu'une étape dans la stratégie multimarques de Volkswagen : avec Scania, Volkswagen sera bien placé en Europe et en Amérique latine, mais il lui manque une marque en Amérique du Nord et en Asie.

*Auto Zeitung* du 12 avril souligne que le groupe Volkswagen tient à occuper tous les segments du marché. C'est dans cette optique qu'il compte proposer un certain nombre de nouveautés : un monospace compact, attendu en 2003, doit concurrencer directement le Renault Scénic et l'Opel Zafira ; un roadster Volkswagen, plus une variante Seat, voire également Skoda ; un tout terrain développé conjointement avec Porsche. *Auto Zeitung* analyse ensuite les lacunes de la gamme Volkswagen et la position des modèles par rapport à leurs concurrents directs. La Lupo a pour principale rivale la Renault Twingo que la revue présente brièvement comme étant "une idée, une forme, un moteur, un succès", et la Polo doit lutter contre la Clio qui "profite de son image alerte et de ses qualités pratiques". Enfin, la Sharan est en concurrence avec l'Espace, modèle pionnier qui a toujours la cote. Par ailleurs, le groupe n'est pas intéressé par une acquisition en Asie et regarde essentiellement vers l'Amérique latine et l'Europe pour se développer. On cite M. Piëch : il affirme qu'il n'a pas l'intention d'acquérir d'autres marques de voitures, "ni en Bavière ni en Asie". Il n'est plus intéressé par une alliance avec BMW et il a démenti vouloir rester propriétaire de Rolls-Royce après 2003. Il se donne du temps pour définir une gamme Bugatti.

Pourtant, dans un entretien avec la revue *Focus* cité par *Die Welt* et *De Standaard*, M. Piëch annonce qu'il envisage de produire en Chine, d'ici deux ou trois ans, des véhicules de plus de 6 tonnes avec Scania dans l'usine FAW de Changchun. Il n'exclut pas de racheter MAN Nutzfahrzeuge, mais juge excessif le prix actuel de l'entreprise.

Et d'après *Süddeutsche Zeitung*, M. Piëch a rejeté le reproche de gigantisme à l'encontre des concentrations dans l'industrie : "Ce qui est décrit comme gigantesque aujourd'hui apparaîtra trop petit dans quelques années. Le mode de pensée européen sera considéré comme un particularisme local"...

### Note d'ouvrage – Book note

Nicolas Hatzfeld

#### AMERICANIZATION AND ITS LIMITS : REWORKING US TECHNOLOGY AND MANAGEMENT IN POST-WAR EUROPE AND JAPAN

Jonathan ZEITLIN and Gary HERRIGEL (eds.), Oxford, Oxford University Press, 1999.

L'émergence de nouveaux modèles productifs et leur diffusion à travers les frontières, écrit Jonathan Zeitlin, est une caractéristique marquante du développement de l'économie mondiale moderne. Avant le modèle japonais des années 1980, qui a suscité les débats que l'on sait, le monde d'après la seconde guerre mondiale a connu la grande vague de rayonnement du modèle américain.

#### AMERICANIZATION AND ITS LIMITS : REWORKING US TECHNOLOGY AND MANAGEMENT IN POST-WAR EUROPE AND JAPAN

Jonathan ZEITLIN and Gary HERRIGEL (eds.), Oxford, Oxford University Press, 1999.

According to the author, Jonathan Zeitlin, the emergence and spread of new productive models across all borders is a striking characteristic of modern economic development. Before the Japanese model of the 1980s, initiating the heated debates we know of, the post-war world was swept off its feet by the great wave of the American model.

Face au point de vue diffusionniste souvent adopté pour présenter cette vague - et la vague suivante de japonisation -, ce livre étudie dans leur diversité les interactions qui s'effectuent dans la rencontre entre le modèle américain et les firmes ou industries d'Europe ou du Japon.

Une première partie discute le contenu du modèle américain : quelle est la part des techniques de production et de management et, plus largement, celle de la diffusion effective et de l'idéologie ? La seconde partie, qui constitue l'essentiel du livre, déplace l'étude vers l'Europe et le Japon. Les différentes branches industrielles telles que la sidérurgie, l'automobile, les constructions électriques et le caoutchouc sont examinées par groupes de pays : la Grande-Bretagne et la Suède (Jonathan Zeitlin, Kenneth Lipartito, Henrik Glimsted) ; la France et l'Italie (Matthias Kipping, Ruggero Ranieri ; Duccio Bigazzi, à la mémoire de qui ce livre est dédié) ; enfin, l'Allemagne et le Japon (Paul Erker, Kazuo Wada et Gary Herrigel).

Dans une forte introduction, Jonathan Zeitlin dégage certaines propositions historiographiques et théoriques de ces travaux empiriques. Il insiste notamment sur le fait que les acteurs européens et japonais *retravaillent* les techniques américaines. En de nombreux points, en effet, l'auteur rejoint et conforte les notions rassemblées autour du thème de l'hybridation. Il montre ainsi la nouveauté des organisations et des pratiques qui se dégagent de la rencontre entre le modèle américain et les entreprises qui l'adaptent en l'adoptant de façon sélective, qui déconstruisent le modèle pour composer leur propre organisation. Il souligne également la fécondité de l'échange pour les deux partenaires. Toutefois, s'il pense que des organisations alternatives doivent comporter une certaine cohérence interne pour durer, Jonathan Zeitlin reste prudent à l'égard des raisonnements en termes de modèles (anciens ou nouveaux) et préfère insister sur la dynamique autonome (*proactive*) des entreprises au cours des processus.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jonathan Zeitlin développe ses idées dans "Productive Alternatives : Flexibility, Governance and Strategic Choice in Industrial History", in Franco Amatori and Geoffrey Jones (eds.), *Business History Around the World at the End of the Twentieth Century*, Cambridge University Press (forthcoming).

Faced with the diffusionist point of view often used to present this wave, and the subsequent Japanese one, this book studies the diversity of interactions between the American model and European and/or Japanese firms.

The first part of the book discusses the very content of the American model : what portion is devoted to production and management techniques, and from a broader standpoint, what part is devoted to the actual diffusion of the ideology behind the model ? The book's second part, which explores the most essential issues, focuses on Europe and Japan. Different industries such as the steelmaking, automobile, electric constructions, and rubber branches are examined within groups of countries : Great Britain and Sweden (Jonathan Zeitlin, Kenneth Lipartito, Henrik Glimsted) ; France and Italy (Matthias Kipping, Ruggero Ranieri, and Duccio Bigazzi, this book is dedicated to his memory) ; finally, Germany and Japan (Paul Erker, Kazuo Wada and Gary Herrigel).

In a very powerful introduction, Jonathan Zeitlin draws a certain number of historiographic and theoretical conclusions from his empirical research. He particularly insists on the fact that European and Japanese actors reworked the American techniques. Indeed, in several points, the author agrees with and reinforces notions related to the theme of hybridization. He therefore highlights the newness of organizations and practices that result from the encounter with the American model and firms that adapt to it through a selective adoption procedure, deconstructing the model in order to recompose their own organization version. He also underlines the wealth of exchange for both partners. However, though Zeitlin believes that alternative organizations must maintain a certain degree of coherence in order to last, he nevertheless remains cautious with regards to reasoning in terms of models (old or new) and prefers to insist on the proactive role of firms during the process.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jonathan Zeitlin develops these ideas in "Productive Alternatives : Flexibility, Governance and Strategic Choice in Industrial History", in Franco Amatori and Geoffrey Jones (eds.), *Business History Around the World at the End of the Twentieth Century*, Cambridge University Press (forthcoming).

## Activités des membres

**Béatrice de Castelnau, Pierre-Louis Debar et Christian Mory (CCFA).** Béatrice de Castelnau, ayant pris sa retraite au 31 mars 2000, les activités des départements *Économie et Statistiques* et *Information et Politique des Transports* du Comité des constructeurs français d'automobiles sont regroupées sous l'appellation *Transports, Économie et Information* sous la responsabilité de Christian Mory, à compter du 3 avril 2000. Les activités en matière de conjoncture, d'économie et de statistiques sont reprises par Pierre-Louis Debar qui exerce la coordination et l'avancement de ces activités dans les réunions de services, en Comité de Direction et dans les organismes extérieurs concernés.

Christian Mory traite directement des questions de politique des transports – en y incluant les relations avec les organismes extérieurs du domaine des transports – dans le cadre du renforcement et de la cohérence des activités du

CCFA en matière de mobilité et d'environnement. Les activités traditionnelles relatives à la documentation, la revue de presse, l'internet et le véhicule industriel lui restent rattachées.

### *Les membres publient...*

**Jos Benders, Hiroshi Kumon.** Jos Benders, Niels Noorderhaven, Arjan Keizer, Hiroshi Kumon and Joop Stam (eds.), *Mirroring Consensus; Decision-making in Japanese-Dutch Business* (ISBN 90 5189 855 X). Over the course of the last four decades, many Japanese companies have opened branch offices or subsidiaries in the Netherlands. The same is true of Dutch companies in Japan. In these organizations nationals with different cultural backgrounds work together intensively and decisions of varying importance are taken continuously.

Effective co-operation and decision-making in such intercultural business settings require insight into each other's ways of thinking. The 400th anniversary of the relationship between Japan and the Netherlands in the year 2000 is an appropriate milestone to reflect on Japanese-Dutch co-operation. The observations of foreign observers that both countries are consensual societies was the starting point for such reflections. How do these understandings of consensus relate? What diversity is there in this commonality? Where to use the practices of one's home country, and where to adapt to the host environment? Experienced authors from business and academia discuss Japanese-Dutch economic relationships against this background of similarities, differences, and adaptations. Contributors include Geert Hofstede and Joseph Soeters, Rene Belderbos, Paul Volleman, Kenzo Tatsuuma and Joop van Lier (formerly at Fuji Photo Film, the Netherlands), Rob Woldberg and Jan Boeijen (Nissan Europe), Didier van de Velde and Takahiko Saito. Price: appr. \$ 25, 176 pp. Details publisher

Uitgeverij LEMMA, PO Box 3320, 3502 GH Utrecht, the Netherlands, tel. +31 30 254 56 52, fax +31 30 251 24 96, <http://www.lemma.nl>, [infodesk@lemma.nl](mailto:infodesk@lemma.nl).

### Du nouveau sur la toile...

Grâce à Becir, les membres du Gerpisa connaissent la revue de presse du Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) qui permet de suivre l'actualité automobile au niveau international.

Désormais cette revue de presse est accessible à tous sur l'internet.

En se connectant sur le site [www.medial.fr/autodoc](http://www.medial.fr/autodoc) on peut en effet :

1. obtenir la revue de presse du jour (en fait de n'importe quel jour) ;
2. effectuer des recherches par mots clés sur les revues de presse archivées (plus de quatre ans !) un peu comme lorsqu'on consulte un moteur de recherche.

Cette base de données sera également accessible directement sur le site grand public du CCFA ([www.ccfa.fr](http://www.ccfa.fr)) qui est actuellement en cours de refonte.

Christian Mory

### Informations pratiques

- ✓ pour préparer votre arrivée à la 8eme Rencontre des 8 - 9 et 10 juin 2000, consultez notre serveur Web : <http://www.gerpisa.univ-evry.fr/>
- ✓ Rubrique : 8ème Rencontre Internationale du GERPISA
- ✓ In order to prepare your arrival to the 8th International Meeting, 8 - 9 - 10 June 2000, you can go to our web site : <http://www.gerpisa.univ-evry.fr/>
- ✓ Rubric : 8th International Meeting of the GERPISA

**Netscape: Gerpisa - Huitième Rencontre Internationale**

Location: <http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/rencontre/index.html.fr>

**GERPISA**  
*Réseau International*

**Rencontre Internationale**

**Huitième Rencontre Internationale**  
Paris, 8 - 9 - 10 juin 2000

Ces documents sont accessibles au format PDF .  
Pour les lire et les imprimer en PDF, téléchargez gratuitement le logiciel [Adobe Acrobat Reader](#).

- [Appel à communications](#)
- [Bulletin d'inscription](#)
- [Lieu de la rencontre](#)
- [Hébergement](#)

*GERPISA, Université d'Evry Val d'Essonne  
À l'attention de Claire ASSÉLLOU  
4, Boulevard François Mitterrand - 91025 Evry Cedex  
Courrier électronique : [contact@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:contact@gerpisa.univ-evry.fr)  
Tél. : (33 01 69 47 70 23 - Fax : (33 01 69 47 70 07*



## CALL FOR PAPERS

### **INTERNATIONAL JOURNAL OF AUTOMOTIVE TECHNOLOGY MANAGEMENT (IJATM)** (PUBLISHED QUARTERLY, IN ENGLISH, BY INDERSCIENCE ENTERPRISES LIMITED)

<p><b>AIMS AND OBJECTIVES</b> ijatm is a vehicle to provide a refereed and authoritative source of information in the field of automotive technology, automotive management and related disciplines. it also aims to establish channels of communication between policy makers, executives in the automotive industry, both oem and suppliers, and related business and academic experts in the field.</p> <p><b>CONTENTS</b> ijatm will publish any types of original contribution concerning the automotive industrial system in the field of: managing with technology. contributions may be by submission or invitation, and suggestions for special issues are welcome.</p> <p><b>REVIEW PROCESS</b> all submissions to ijatm will be peer-reviewed. author guidelines will be similar to those of the international journal of technology management.</p> <p><b>READERSHIP</b> IJATM is intended to be a resource to those interested in the growth of automotive technology management. This includes, but is not limited to, academic researchers and industry practitioners in all functions - management, strategic planning, purchasing, R&amp;D, Design &amp; styling, marketing, human resources, etc.- Dealing with the aims of the review.</p>	<p><b>SUBJECT COVERAGE</b></p> <p>Coverage includes theory and models, as well as methodology and case studies, in the field of technology management with emphasis on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Product development from concept to market</li> <li>❖ Innovation management (technological and organisational innovation)</li> <li>❖ Interface of R&amp;D and manufacturing as well as marketing and after market</li> <li>❖ Role of information and communications technologies</li> <li>❖ Innovation in manufacturing and services</li> <li>❖ Intranet, internet and e-commerce</li> <li>❖ Strategic planning, sourcing and globalisation</li> <li>❖ Business process reengineering</li> <li>❖ Supply chain management</li> <li>❖ Technology transfer and SME auto components</li> <li>❖ Competitiveness and co-operation</li> <li>❖ Productivity, efficiency and quality</li> <li>❖ Investment, patterns and opportunities</li> <li>❖ Business/government relations</li> <li>❖ Ecologically driven product development and manufacturing</li> <li>❖ Human resources and innovation technology</li> </ul>
---	--

### SUBMISSION OF PAPERS

Three hard copies and an electronic copy of the manuscript, or proposed contributions and queries, should be sent to one of the editors:

Jean-Jacques Chanaron  
Groupe ESC Grenoble  
BP 127  
38003 Grenoble Cedex 01  
France  
chanaron@esc-grenoble.fr

Giuseppe Giulio Calabrese  
Ceris-CNR  
Via Avogadro, 8  
10121 Torino  
Italy  
g.calabrese@ceris.to.cnr.it

### Calendrier des réunions du Réseau

#### **Mercredi 7 juin 2000**

13<sup>ème</sup> Comité International de pilotage (CCFA, 2 rue de Presbourg, Paris, métro Etoile).

#### **Jeudi 8, vendredi 9 et samedi 10 juin 2000**

8<sup>ème</sup> Rencontre Internationale : Palais du Luxembourg (15, rue de Vaugirard, Paris).

### LA LETTRE DU GERPISA

#### Sommaire du n° 143

- P. 1. Editorial : *Va-t-on vers la constitution d'un oligopole mondial dans l'industrie automobile ?* (Yannick Lung)
- P. 3. Questions de recherches : *Production modulaire : clarifications et implications* (Nicolas Hatzfeld)
- P. 5. Le monde qui a changé la machine (Robert Boyer, Michel Freyssenet)
- P. 7. Nouvelles des firmes : *Exit and the End of Innocence* (Karel Williams)
- P.10. Débat : *International Workshop "The Automotive Industry : Component Suppliers ; Current and Prospective Regulatory Approaches"* (José Camacho)
- P.11. Fait du mois : *La divine surprise* (Jean-Jacques Chanaron)
- P.12. L'actualité du produit : *Une plume dans un monde de brutes ou l'insoutenable légèreté de l'A2* (Christian Mory)
- P.13. Une année d'un constructeur : *Volkswagen* (Kémal Bécirspahic dit Bécir)
- P.14. Note d'ouvrage : *Americanization and its Limits : Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, par Jonathan Zeitlin et Gary Herrigel (Nicolas Hatzfeld).
- P.15. Activités des membres.
- p.16. Informations pratiques
- p.17. Une nouvelle revue gerpisienne ... (Jean-Jacques Chanaron)
- p.18. Calendrier

#### *Sans supplément*

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  
 Image : Edward Hopper, *Cars and Rocks*, 1927, aquarelle sur papier 35,2 x 50,8 cm  
 (Coll. Whitney Museum of American Art, New York, 70.1104)  
 Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois  
 The manuscripts have to be sent before the 20th of the month