

La LETTRE du GERPISA

Réseau International
International Network

N° 129
Février 1999

Automobile Ford T 1913.

Editorial

Michel Freyssenet

ATTENTION, RENAULT

Comme les footballeurs français en 1998, Renault va-t-il créer la surprise de 1999? Voilà un constructeur généraliste de petite taille, monomarque, vendant essentiellement sur le marché européen, détenu encore à près de 50% par l'Etat français, qui négocie une prise de participation de près de 20% dans le capital de Nissan, considéré il y a peu comme un des emblèmes d'un "modèle japonais" triomphant, qui il est vrai, nous l'avons souvent répété ici, n'a jamais existé. Non seulement Renault réaliserait la deuxième grande alliance entre constructeurs automobiles de cette fin de siècle, mais il priverait Daimler-Chrysler d'un pôle asiatique que ce dernier semble convoiter également.

Les difficultés de Nissan commencent à être connues du grand public: la répétition des déficits, l'endettement, les pertes de marché, la sous-utilisation des capacités de production, le conservatisme des modèles... ont progressivement et tardivement suscité des interrogations. En revanche, Renault serait devenu en 1998, à quelques unités près, la première marque sur le marché européen des véhicules particuliers et des petits utilitaires, et s'apprêterait à annoncer des bénéfices qui avoisineraient les 1,7 milliards d'euros, accédant ainsi au groupe des constructeurs les plus profitables. Et ses bons résultats semblent ne pas devoir être un feu de paille. En outre, paradoxalement, les chances de Renault de devenir l'allié de Nissan ne sont pas nuls, face au puissant DaimlerChrysler. Renault paraît en effet ne rechercher pour l'instant que l'accès aux capacités de production de Nissan sous-employées au Mexique et dans le sud-est asiatique. Il serait ainsi pour Nissan un allié moins inquiétant que DaimlerChrysler et lui permettrait une meilleure utilisation de ses moyens. De son côté, Renault pourrait vendre sur les marchés américain et asiatique ses modèles à succès, dans un délai rapproché et au prix d'une immobilisation de capital toujours réversible. Mais Nissan, qui a souvent eu tendance à essayer de résoudre ses difficultés par la fuite en avant, peut aussi être tenté par le grand saut, et prendre le risque de se fondre dans ce qui deviendrait le premier groupe automobile mondial. Difficile donc de faire des pronostics. Cela n'empêche pas cependant de réfléchir.

WATCH OUT, HERE COMES RENAULT !

Like the French soccer players in 1998, is Renault going to create the big surprise in 1999? Here we have a generalist, single make, and small-scale constructor, evolving essentially in the European market, almost 50% of its till owned by the French state, now negotiating a 20% participation contract in Nissan's capital, the latter considered until recently as a triumphant emblem of the "Japanese model" (which, as we have often said at GERPISA, never really existed). If this materializes, not only would Renault achieve the second largest alliance between automobile constructors at this century's end, but it would also deprive Daimler-Chrysler of the Asian pole it seems so much to yearn for.

Nissan's difficulties have begun to reveal themselves to the public at large: repeated deficits, indebtedness, the loss of markets, insufficient use of production capacities, and the conservatism of models have progressively and of late brought about a certain number of questions. On the other hand, Renault seems to have become in 1998, give or take a few units, the number one automobile brand in the European market of individual private vehicles and small trucks, and seems to be on the verge of announcing profits close to 1.7 billion Euros, thus achieving the ranks of the most profitable constructors. And these good results do not just amount to a brush fire. In addition, paradoxically, the chances for Renault of becoming Nissan's ally are not impossible in light of the powerful Daimler-Chrysler group. Indeed, Renault seems to only seek access, for the time being, to Nissan's underemployed production capacities in Mexico and Southeast Asia. It therefore would be a less worrisome ally for Nissan than Daimler-Chrysler, and would allow it improved use of its own means. For its part, Renault could sell its successful models in American and Asian markets in a shorter time and through the immobilization of constantly reversible capital. Nissan, which has often tended to solve its difficulties by ignoring them, could also be tempted by this great leap and take the risk of integrating what could become the number one worldwide automobile group. It is difficult to make predictions, but not to proceed with a certain number of observations.

Le processus de "mondialisation" de Renault semble à première vue, pour l'instant et pour ce que l'on en connaît, raisonnable. Renault s'apprête à ouvrir une usine au Brésil. Il a accru ses capacités de production en Argentine. Il est bien placé pour racheter le roumain Dacia, qui lui fabriquerait une voiture de 4.600 euros environs pour certains pays émergents. L'accès aux capacités de Nissan, s'il se réalisait, lui ouvrirait d'un coup et à bon compte des marchés où il n'a jamais pu pénétrer. Une question (ce n'est pas la seule) se pose toutefois. Les modèles innovants, qui font aujourd'hui les bénéfices de Renault en Europe, le seront-ils aussi pour les marchés qu'il vise?

Renault doit sa belle santé financière actuelle, certes à des efforts de réduction de coûts (les autres constructeurs en font autant), mais aussi et surtout à ses modèles innovants, et notamment à sa gamme de monospaces allant du haut au bas de la gamme. Il a compris aussi qu'il ne servait à rien de rivaliser avec les constructeurs leaders dans le domaine des berlines classiques. Il s'apprête donc à lancer des berlines qui se distingueront nettement de la concurrence. Bref, Renault a opté pour l'innovation en matière de produit. Non seulement il le dit, mais il le fait effectivement depuis une petite dizaine d'années. Il y avait une place à prendre en Europe, celle consistant à incarner la stratégie d' " innovation et flexibilité ", à côté des constructeurs qui poursuivent une stratégie sloanienne de " volume et diversité " ou une stratégie de " qualité et spécialisation ". Renault est bien engagé pour prendre cette place. La consolidera-t-il en se "mondialisant"?

On peut se demander en effet si, par exemple, le monospace de milieu de gamme, Scenic, sera le modèle innovant qu'attendent les classes moyennes brésiliennes, argentines, russes ou asiatiques. Ces dernières, on le sait, ont été jusqu'à présent très attachées à accéder à de "vrais" voitures, c'est-à-dire à celles des pays du Centre, même si elles étaient souvent inadaptées aux conditions d'usage locales. Ces classes moyennes peuvent être en effet attirées par un modèle connu pour son succès en Europe. Mais, outre qu'elles sont les premières à subir les effets des crises brutales et récurrentes de ces pays (l'Argentine et le Brésil étaient déjà des pays émergents durant l'entre-deux-guerres), il n'est pas sûr que la demande susceptible d'un fort développement à l'avenir soit la leur. N'est-ce pas plutôt la demande de ces travailleurs indépendants, qui sont relativement à l'abri des crises, et qui aspirent à passer de la voiture d'occasion, finalement coûteuse, à un véhicule neuf robuste, sans prétention, multi-usage et à bas prix, voire même dans certains pays du deux roues aux quatre roues? Dans cette hypothèse, le produit innovant serait encore à concevoir. Est-ce que le modèle envisagé pour Dacia, si l'offre d'achat de Renault est retenue, sera pensé dans cette perspective?

On peut aussi se demander, compte tenu des incertitudes pesant encore sur le marché et le travail dans les pays qui n'en finissent pas d'émerger, si, dans le cas de Renault, il n'y avait pas une étape préalable. On sait que la stratégie "innovation et flexibilité" n'est durablement profitable qu'à plusieurs conditions. Le constructeur qui la poursuit doit tout d'abord être capable de saturer immédiatement la demande du modèle innovant plébiscité, avant que les concurrents ne le copient. Il tire ainsi le maximum de profit de sa prise de risque, et il n'est pas dans l'obligation de lancer très vite les études coûteuses de nouveaux véhicules innovants, d'autant que leur réussite n'est jamais garantie. - Or, dès cette année, Renault va se trouver face à une

At first glance, and from what we can gather, Renault's globalization process seems to be a reasonable one. It is on the verge of opening up a plant in Brazil. It has increased its production capacities in Argentina. It is in a favorable position to buy the Romanian firm, Dacia, who would manufacture for Renault an automobile of approximately 4600 Euros for certain emerging countries' markets. If it gains access to Nissan's capacities, this will open up markets it has never been able to penetrate. However, one question (among others) remains. Will innovating models, at the heart of Renault's benefits in Europe, also generate profits in these new markets ?

Renault owes its present good financial health both to efforts in reducing costs (but other constructors also do this), but especially to its innovating models, notably its range of monospace vehicles, from the lower-priced to the luxury models. It has also understood that there is no point in competing with leading constructors of the classical sedan models. Therefore, it is on the verge of launching sedans which differ greatly from those already on the market. In short, Renault has opted for innovation in the product field. Not only has it announced as much, but it has done so over the past ten years. There was a vacant place to take in Europe, that of incarnating the "innovation and flexibility" strategy next to constructors who adopt a Sloanian "volume and diversity" strategy or a "quality and specialization" strategy. Renault is on the right path to occupying this place. Will this be consolidated as it "globalizes" ?

Indeed, one could wonder if, for example, the mid-range monospace (Scenic) will serve as the innovating model that Brazilian, Argentinean, Russian, or Asian middle classes have been waiting for ? As we all know, these groups have been eager to purchase "real" automobiles, in other words those manufactured in Center countries, even if they are often ill adapted to local conditions and practices. These middle classes could very well be attracted to a model which is very successful in Europe. However, apart from the fact that these groups are the first to suffer from brutal and recurrent economic crises in their countries, it is not sure that this type of demand would necessarily develop in the future. Wouldn't it rather be among independent workers, relatively well-protected from these crises, that one may find demand evolve from having a used (expensive) car to a new robust, unpretentious, multi-use and affordable car, even evolving in certain countries from a two to a four-wheel vehicle ? In this perspective, the innovative product would still have to be invented. Would the model envisioned by Dacia, if Renault's offer still stands, be conceived along these lines ?

One may also wonder if, before heading towards globalization, the choice to immediately saturate the demand of highly popular innovative models should have been implemented, before competitors copied them, or once globalization was chosen, if it shouldn't now be rapidly implemented. Indeed, we know that the "innovation and flexibility" strategy is only profitable in the long run if this condition is fulfilled. So as early as this year, Renault has to face a sharp concurrence on the segment it itself created, the one of the Scenic, evaluated for no less than 800.000 vehicles in Europe. To give the priority to an investment of capacity for the Scenic in Europe should really involve a great reactivity and flexibility which is the second condition

concurrence vive sur le segment qu'il a créé, celui de la Scenic, qui est évalué à pas moins de 800.000 véhicules en Europe. Donner la priorité à un investissement de capacité pour la Scenic en Europe aurait impliqué, il est vrai, une grande réactivité et flexibilité, qui est la deuxième condition pour une profitabilité durable de la stratégie "innovation et flexibilité". Ces qualités là demandent du temps pour être acquises. Elles présupposent en effet "un compromis de gouvernement de l'entreprise", notamment entre les actionnaires, la direction et les salariés, sur l'organisation productive et la relation salariale, long à construire.

A la différence des matchs de foot, la compétition économique que se livrent les firmes à travers leurs alliances et leurs choix stratégiques exige plusieurs années avant d'en connaître les résultats. Mais attendons que la partie ait vraiment commencé.

for a durable profitability of the "innovation and flexibility" strategy.

Reactivity and flexibility require time before being acquired. Indeed, they necessitate a "compromise in firm management" relative to productive organization and employee relations, one that is satisfactory to shareholders, management, and workers, and which takes a long time to construct but is indispensable.

Unlike soccer games, the economic competition which firms are engaged in through their different alliances and strategic choices require several years before we can see the results. Let's wait until the real confrontation begins before drawing any conclusions.

Questions de recherche - Research questions

Nicolas Hatzfeld

QUELS TYPES DE TRAJECTOIRES POUR LES NOUVEAUX ESPACES AUTOMOBILES?

Les difficultés financières du Brésil et leurs effets économiques possibles, après la crise en Asie du sud-est, confirment l'importance que présente l'étude de l'évolution des nouveaux pays automobiles. Les questions et clarifications proposées par Yannick Lung¹ incitent à avancer dans ce sens.

Du point de vue des firmes automobiles, les dernières évolutions de l'économie des pays émergents ne semblent pas devoir remettre en cause les stratégies d'implantation définies pour ces régions d'Asie orientale et d'Amérique Latine. Par-delà leurs difficultés actuelles, ces régions gardent à long terme aux yeux des constructeurs une tendance à la croissance porteuse d'extension des marchés. De ce fait, la plupart des firmes, constructeurs et équipementiers, déduisent plusieurs raisons d'y développer leurs activités.

Tout d'abord, les firmes présentes structurent ces marchés dans le cours même de leur développement. Les constructeurs qui en sont absents en cette période risquent de se faire marginaliser : s'il ne suffit pas d'y être actif pour y réussir, ne pas y aller prive les firmes d'un marché. Or, pour les entreprises, la question du volume de production semble reprendre de l'importance, et une production de 4 millions de véhicules par an est souvent considérée comme un seuil pour l'avenir des constructeurs. Si les marchés des pays développés se recomposent avec l'importance croissante des nouveaux segments, leur niveau semble devoir rester relativement stable. Les pays émergents sont donc bien le terrain des croissances à venir en termes de débouchés.

Outre l'importance de prendre place dans cette croissance, plusieurs raisons poussent au maintien des projets industriels dans les pays émergents. Comme le montre l'expérimentation en cours de l'assemblage modulaire menée par VW à l'usine brésilienne de Resende, ces pays sont

WHAT FUTURE TRAJECTORIES FOR NEW AUTOMOBILE AREAS ?

Following the crisis in Southeast Asia, Brazil's financial difficulties and their possible economic consequences underline the importance of studying evolutions underway in new automobile countries. Yannick Lung's¹ interrogations and clarifications help us advance in this direction.

From the standpoint of automobile firms, the latest developments in the economies of emerging countries do not seem to threaten previously defined implantation strategies for eastern Asia and Latin America. Beyond their present difficulties, in the eyes of constructors these regions keep following a tendency towards growth, thus further extending markets. As a result, most firms, constructors and equipment suppliers alike, find an interest in developing their activities there.

First of all, firms present there in structure the markets during their very own development. Constructors who are absent in this period run the risk of being excluded : even though it does not suffice to be active in order to succeed, the fact of not going there deprives a firm of obtaining that market. For firms, the issue of production volume seems to be regaining importance, and a production of 4 million vehicles per year is often considered as a threshold for the future of constructors. If developed countries' markets are recomposed, this time taking into account the increasing role of new segments, their level seems to remain relatively stable. Emerging countries thus represent the areas where future growth will offer outlets.

Apart from the importance of taking part in this growth, several other reasons encourage maintaining industrial projects in emerging countries. As experimentation in modular assembly implemented by VW in the Brazilian Resende firm demonstrates, these countries also offer the

¹ Yannick Lung, *La montée des nouveaux pays automobiles est-elle irréversible ?*, communication à la 6ème Rencontre Internationale du Gerpisa, Paris, juin 1998 (version française).

¹ Yannick Lung, *La montée des nouveaux pays automobiles est-elle irréversible ?*, communication at the 6th Gerpisa Colloquium International, Paris, June 1998 (French version).

également l'occasion de tester des formules d'innovation organisationnelle susceptibles, en cas de réussite, d'être étendues à d'autres usines en fonction des conditions. Enfin, les investissements restent généralement inférieurs à ceux exigés par les pays développés. Si l'incertitude y est peut-être plus grande à court terme, les conséquences d'un échec éventuel y sont plus faibles.

Enfin, dans les pays émergents comme dans les autres, on ne peut pas réduire la stratégie des firmes à leur simple aspect productif. Depuis longtemps, elles ont diversifié leurs activités dans des secteurs économiques étrangers à l'automobile. Dans ce secteur même, les activités de service peuvent représenter une part croissante pour les entreprises : cette tendance, peut-être primordiale dans les pays développés, est également importante dans les pays émergents, d'autant que l'usage automobile se développe selon des voies originales.

Toutefois le point de vue des firmes automobiles restreint la compréhension des espaces émergents. Ainsi, la structuration particulière des marchés doit être étudiée soigneusement. Les usagers particuliers de véhicules jouent dans ces pays un rôle relatif et parfois réduit, alors que les Etats ou les entreprises peuvent avoir un poids nettement plus important que dans les pays développés. D'autre part, il se développe des modes d'usage automobile parfois inédits dans les pays développés, qu'il s'agisse de mini-motorisation ou d'organisation privée d'usages collectifs. Ces modes d'usage peuvent évoluer de façon rapide. Enfin, l'organisation internationale du marché de l'occasion exerce un poids essentiel sur l'organisation du marché automobile dans ces pays.

Pour comprendre l'évolution des nouveaux espaces automobiles, il convient aussi de replacer les marchés dans le complexe des activités de production ou de services dont ils font partie. Dans les pays émergents également, l'usage automobile dépend des infrastructures et équipements routiers, des services d'entretien et de réparation ou des rapports avec les autres modes de transport.¹ Par ailleurs, le marché du travail y présente des atouts et des contraintes spécifiques.²

L'articulation entre cet ensemble d'activités liées à l'usage automobile et la production proprement dite peut prendre plusieurs formes, en fonction des modes de croissance qui caractérisent les différents pays. Yannick Lung propose trois types de trajectoires possibles pour les pays émergents, en ce qui concerne leurs activités automobiles.

- L'émergence de nouvelles industries automobiles nationales, ce qui suppose un transfert de technologies et surtout un marché local suffisamment important, ainsi qu'une politique méthodique de soutien à cette industrie.

opportunity to test organizational innovations which could, if they succeed, be extended to other plants depending on a certain number of conditions. Finally, investments generally remain inferior to those required by developed countries. Even though uncertainty is more intense from a short-term standpoint, the consequences of eventual failure are less acute.

Finally, in emerging countries, as well as others, one can not reduce firm strategy to simply achieving a certain production level. For a very long time now, firms have diversified their activities in economic sectors other than those linked to the automobile. In the latter domain, service activities are playing an increasing role : this trend, perhaps the main one in developed countries, is also important in emerging countries, especially in light of the fact that automobile use is developing along quite original paths.

However, considering only the standpoint of automobile firms limits one's comprehension of emerging areas. It is therefore necessary to also examine particular market structures. Independent vehicle users play a relatively limited role in these countries whereas the State or firms, when compared with those in developed countries, play a much larger role. In addition, automobile use practices develop there which are not observed in developed countries, for example mini-motorization or the private organization of collective vehicle use. These practices can evolve rapidly. Finally, the international organization of used vehicles exerts an important influence on the organization of automobile markets in emerging countries.

In order to understand the evolution of new automobile areas, it is also important to resituate markets within the complex schema of the production or service activities they belong to. In emerging countries, automobile use also depends on infrastructure and road equipment, upkeep and repair services, and/or the relationship with other means of transport.¹ In addition, the labor market can offer both specific advantages or limits to the general situation.²

Articulating these diverse activities linked to automobile use and production can take on several forms, according to growth modes characteristic of each country. Yannick Lung proposes three types of possible trajectories for emerging countries insofar as their automobile activity is concerned.

- The emergence of new national automobile industries, which supposes a transfer of technology and, above all, a sufficiently large local market, as well as a consistent support policy for this industry.

¹ Julie Froud, Colin Haslam, Sukhdev Johal, Bernard Jullien, Karel Williams, *Accelerating Household Inequality and Braking Business Opportunity: a Comparison of Motoring Demand in the UK and France*, Communication à la Sixième rencontre internationale du Gerpisa, Paris, juin 1998.

² John Humphrey, *Labour Control and Labour Flexibility: the Auto Industries in Brazil and India*, Communication à la Sixième rencontre internationale du Gerpisa, Paris, juin 1998.

¹ Julie Froud, Colin Haslam, Sukhdev Johal, Bernard Jullien, Karel Williams, *Accelerating Household Inequality and Braking Business Opportunity: a Comparison of Motoring Demand in the UK and France*, communication at the 6th Gerpisa Colloquium International, Paris, June 1998.

² John Humphrey, *Labour Control and Labour Flexibility: the Auto Industries in Brazil and India*, communication at the 6th Gerpisa Colloquium International, Paris, June 1998.

- Des intégrations régionales dans le cadre d'organisations régionales telles que le MERCOSUR ou l'ASEAN, pour autant que ces organisations résistent aux pressions pour la libéralisation des échanges.
- Des intégrations périphériques de nouveaux pays dans l'un des trois pôles de la triade, comme le Mexique ou la Pologne.

Pour avancer dans l'analyse, on peut se demander s'il ne faudrait pas étudier, plus largement que dans le seul domaine automobile, les trajectoires passées de ces pays émergents et les caractéristiques de leur mode de croissance. Une telle recherche permettrait d'élaborer des types de croissance permettant d'envisager les scénarios possibles dans l'avenir.

- Regional integrations such as MERCOSUR or ASEAN, as long as these organizations resist pressure for the liberalization of exchanges.
- Peripheral integrations of new countries, such as Mexico or Poland, into one of the three Triad poles.

In order to improve this analysis, it is possible to examine, and not only in the automobile domain, previous trajectories within emerging countries and the characteristics of their growth modes. Such a study would perhaps lead to elaborating growth models which could help us envision possible future scenarios.

**"La Lettre du GERPISA" n°130 (mars 1999):
exclusivement par e-mail!**

Pour des raisons de rapidité et d'économie, nous enverrons la prochaine *Lettre du GERPISA* (n°130, mars 1999), et les suivantes, exclusivement par e-mail à tous ceux qui ont une adresse. Nous vous prions de nous communiquer tous les changements.

**"La Lettre du GERPISA" n°130 (March 1999):
exclusively by e-mail!**

On account of rapidity and economy, we'll send the next *Lettre du GERPISA* (issue 130, March 1999), and the following, exclusively by e-mail to all who have an address. Please send us all changes.

La vie des produits

Christian Mory

VOLVO JOUE GROS

L'apparition d'un nouveau modèle Volvo est suffisamment rare – la marque ne compte que trois modèles - pour qu'on prenne le temps de s'arrêter sur le lancement cette année de la S80, fleuron de la marque suédoise puisqu'elle est destinée à remplacer la Série 900. La S80 marque une étape importante dans l'histoire de Volvo car elle doit lui permettre d'atteindre le seuil fatidique de production annuel de 500 000 unités par an à l'horizon 2000 (à comparer aux 386 000 unités produites en 1997).

En outre, elle marque le point de départ d'une politique de gamme basée sur deux plates-formes, celle de la S80 et celle de la S40 produite conjointement avec Mitsubishi. La S80 devrait donner naissance, par une approche modulaire, à plusieurs variantes dont un break assez éloigné de la berline de base et une limousine à empattement allongé. Enfin, soulignons que la S80 marque la fin des voitures à propulsion chez Volvo.

Expédions dès maintenant la question des appellations qui doit perturber plus d'un client potentiel pour rappeler que la gamme Volvo est désormais composée (dans l'ordre, de la moins grande à la plus grande) des séries 40, 70 et 80 qui ont remplacé respectivement les séries 400, 800 et 900. La lettre S désigne la variante de carrosserie "berline" (S comme Saloon), les autres variantes étant désignées par les lettres V (comme variabilité) pour les breaks ou C (comme coupé ou

cabriolet). On pourra s'étonner que Volvo ait lancé en 1991 à grand renfort de publicité la 850 ("la plus méditerranéenne des suédoises") pour lui changer de nom (S70) à la fin de 1996, de sorte qu'on se sent toujours un peu perdu lorsqu'il s'agit d'identifier le modèle.

Mais celle qui nous intéresse aujourd'hui, la S80, est également intrigante pour une autre série de chiffres, celle du montant de ses investissements.

En effet, Volvo a investi la coquette somme de 10 milliards de couronnes suédoises, soit 7,5 milliards de francs français, dans le lancement du modèle. Le modèle en lui-même fait partie d'un programme d'investissements plus colossal, le programme P2X, qui consiste à lancer la S80 et la remplaçante de la S70 en utilisant une plate-forme commune. Montant de l'addition : 25 milliards de couronnes, soit 19 milliards de francs. Les montants en eux-mêmes n'ont rien d'extraordinaire pour un haut de gamme. Les véhicules de luxe ne s'imaginent pas sans les tous derniers raffinements techniques qui non seulement sont coûteux à produire mais qui nécessitent également une équipe de développement de haut niveau. Après tout, Renault a investi 13,8 milliards de francs dans le programme Mégane – non compris le break qui apparaîtra en 1999 – somme ayant à l'époque fait hurler certains analystes financiers qui jugeaient la somme particulièrement excessive. Il avait fallu leur

expliquer que le programme Mégane comptait cinq types de carrosserie (berline, tricorps, coupé, monospace, cabriolet) ce qui justifiait un tel montant. Mais ce qu'il faut, c'est rapprocher ces montants des chiffres d'affaires des entreprises: Renault réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 200 milliards de francs par an et Volvo Car, un chiffre d'affaires de l'ordre de 75 milliards de francs.

Une autre façon de jauger les investissements consacrés à la S80 est de les comparer aux volumes de production. Le niveau de production de la S80 devrait s'élever, si tout va bien, à 100 000 unités par an. Si on table sur une durée de vie du modèle de 15 ans (la Série 700, génération précédant la S80 a vécu de 1982 à 1998), le montant des investissements s'établit à 5 000 francs par modèle produit. Pour la Mégane, dont le niveau de production prévu est de 4 millions d'unités en 7 ans, les investissements s'élèvent à 3 450 francs par véhicule produit ...

Puisque nous avons évoqué Renault, revenons un peu en arrière à l'époque de la rupture entre le groupe français et le groupe suédois. L'un des avantages de la fusion envisagée était de répartir les frais de recherche et de développement sur une plus grande échelle, en rapprochant notamment le haut de gamme Renault (Safrane) avec celui de Volvo. La rupture ayant été consommée, Volvo a dû mobiliser des sommes considérables pour développer seul ses deux modèles de haut de gamme, la S80 et la remplaçante de la S70, le fameux programme P2X. Pour ce faire, il s'est débarrassé de toutes ses activités en dehors de l'automobile (produits pharmaceutiques, pétrole, alimentation, allumettes, etc.) qui avaient été patiemment acquises à l'époque de Pier Gyllenhammar. Volvo a ainsi liquidé son trésor de guerre pour s'offrir le luxe de son indépendance technique. Il a montré au passage sa foi dans l'automobile en se délestant de ses activités diversifiées.

En ce qui concerne le troisième véhicule de la gamme, la S40 produite aux Pays-Bas, il a pu s'appuyer sur un partenariat avec Mitsubishi, ce dernier lui ayant offert de "badger" Volvo des Carisma en échange d'une place dans l'usine de Born.

La S80 est là et bien là et donnera naissance à la fin de 2000 à sa petite sœur, la S60, remplaçante de la S70. Souhaitons leur beaucoup de succès, mais leur avenir ne s'annonce pas tout rose. D'abord, Volvo est assez dépendant du marché américain et donc du cours du dollar. Ensuite, le marché des berlines traditionnelles de haut de gamme semble remis en question : les constructeurs généralistes ont tendance à s'en détourner ou à opter pour des propositions plus originales comme les monospaces ou les gros tout terrain.

Enfin, le secteur du haut de gamme européen est assez bouillonnant depuis que le Docteur Piëch a décidé de se confronter directement à BMW et à Mercedes. La vive

émulation entre les trois groupes allemands pourrait donner par ricochet du fil à retordre à Volvo. Et que dire de Jaguar remis en selle par Ford et de Saab qui s'appuie sur General Motors ? N'oublions pas non plus que la fibre écologique et sociale des autorités nationales n'est pas très favorable, au moins fiscalement, à l'épanouissement de voitures de luxe en Suède.

Volvo a montré sa foi dans l'automobile en se délestant de ses activités diversifiées. Pour faire le fameux programme P2X, il s'est débarrassé de toutes ses activités en dehors de l'automobile qui avaient été patiemment acquises à l'époque de Pier Gyllenhammar.

La question qui se pose finalement à Volvo est celle de l'après P2X. Les bijoux de famille ont été vendus et si ce programme P2X ne s'avère pas suffisamment rentable, il sera difficile de financer le programme suivant. La solution sera probablement celle de l'option néerlandaise, c'est à dire de trouver un partenaire avec qui partager une plate-forme de haut de gamme.

A propos, savez-vous que Mitsubishi partage déjà son haut de gamme avec Hyundai (les Mitsubishi Debonair et Hyundai Grandeur) ? Alors, Volvo n'est-il pas, pour le constructeur japonais, un meilleur partenaire que Hyundai pour ce genre de produit, surtout si l'on songe que Volvo et Mitsubishi se partagent déjà la diffusion du camion léger Mitsubishi Canter en Europe ?

NdA : cet article a été rédigé avant que des rumeurs ne circulent fin 1998 sur un rapprochement entre Volvo et Ford.

Note d'ouvrage - Book note

Nicolas Hatzfeld

LE TOYOTISME

Koïchi Shimizu

Paris, Éditions La Découverte (collection Repères), 1999, 120 p.

A plusieurs occasions, Koïchi Shimizu a apporté au GERPISA des contributions marquantes et finement documentées sur Toyota. Malgré le format contraignant du livre, il élargit ici l'analyse à l'ensemble des domaines de la gestion de l'entreprise, de l'équipe de travail dans l'atelier à la distribution. L'auteur expose donc le Système de Production Toyota (SPT), avec l'articulation de ses composants, autonomisation des machines et gestion de l'anomalie, production en juste-à-temps, planification. Il en vient à ce qui fait selon lui l'essentiel du toyotisme : la place centrale de la réduction permanente du prix de revient, qui régit les modalités de fixation des objectifs, les modes de rémunération, la place et le fonctionnement du kaizen. L'organisation du travail fait apparaître l'autonomie importante des ateliers et les différents niveaux de flexibilité ainsi que la réalité concrète des filières professionnelles.

Un chapitre élargit le champ à l'échelle du groupe. Il présente l'autonomie financière, l'articulation entre l'entreprise et ses filiales industrielles, notamment les autres assembleurs, les relations en vigueur avec le réseau de fournisseurs. Le réseau de commercialisation est examiné lui aussi : structuration, contrats de distribution, effets en retour sur la conception, articulation entre la planification et les ajustements selon les commandes. L'analyse est replacée dans une perspective historique. Ainsi est présentée la construction progressive des fondements du SPT qui s'affirme dans les années 1970, en particulier la "confiance réciproque" par les

compromis sociaux établis après le conflit de 1950 et en 1962, et l'élaboration du système de juste-à-temps. Koïchi Shimizu souligne aussi le dépassement de ce système à partir des difficultés apparues à la fin des années 1980, quand "l'économie de la bulle" révèle l'inadéquation de certains dispositifs. Les changements mis en oeuvre s'appliquent aux principes mêmes du SPT en matière de gestion, de rémunération, d'organisation de la production et de conception. Ils débouchent sur un renouvellement du toyotisme au tournant du siècle. Enfin, connaissant bien un certain nombre d'interprétations occidentales du Toyotisme, conçues parmi les universitaires ou les industriels à partir d'une connaissance partielle de l'entreprise, Koïchi Shimizu prend soin d'y répondre au fil du livre, de façon argumentée et nuancée. Méthodiquement, il montre un modèle industriel spécifique, irréductible aux modèles fordien, taylorien ou simplement japonais, et à la vitalité renouvelée de ce toyotisme.

LE TOYOTISME

Koïchi Shimizu

Paris, Éditions La Découverte (collection Repères), 1999, 120 p.

Koïchi Shimizu has brought to GERPISA a number of important and well-documented analyses of Toyota on several occasions. Despite the constraining nature of his latest book, the analysis now extends to other areas of Toyota's activity, from firm management to work teams in workshops and distribution. The author thus presents Toyota's Production System (TPS) by articulating its components; machine automatization, handling dysfunctions, just-in-time production, planification. He therefore reaches what he perceives to be the heart of Toyotism : the central role played by the permanent reduction of production costs, which determines how and what type of objectives are defined, remuneration methods, and the place and functioning of kaizen. Work organization reveals the important autonomy found within workshops, different levels of flexibility, and the concrete reality of professional paths.

One of his chapters extends this analysis to the group. It presents the financial autonomy, articulation between the firm and its industrial subsidiaries, especially other assemblers, and the relationships underway with supplier networks. The commercial network is also examined : structuration, distribution contracts, returning effects on conception, articulation between planification and adapting to commands. The analysis is set within a historical perspective. Thus, the author presents the progressive construction of TPS foundations which were firmly grounded in the 1970s, in particular "reciprocal confidence" through social compromises

established after the 1950 and 1962 conflicts, and the elaboration of the just-in-time system. Koïchi Shimizu also underlines how this system was surpassed from the moment difficulties appeared at the end of the 1980s, when the "économie de la bulle" revealed the inadequacies of certain measures. Changes implemented were applied to the very principles of TPS in management, remuneration, production and conception organization. They are leading to a renewal of Toyotism at the end of this century. Finally, well aware of a certain number of Western interpretations of Toyotism - developed by university researchers or industrial representatives, and based only on partial knowledge of the firm - Koïchi Shimizu makes it a point to discuss these visions throughout the book in a well-argued and nuanced manner. He demonstrates in a consistent way this specific industrial model, which can not be reduced to a Fordian, Taylorian, or simply Japanese one, and thus underlines the renewed vitality of Toyotism.

Nouvelles des firmes

DACIA À LA CROISÉE DES CHEMINS

Frédéric Bourassa

Le 17 décembre dernier, dans un communiqué de presse, Renault annonçait le début des négociations en vue de prendre le contrôle du premier constructeur automobile roumain: Dacia. Cette opération équivaut à la privatisation de l'entreprise, car 51% du capital de Dacia est détenu par le Fond de la Propriété d'État roumain. Les 49% d'actions restantes sont réparties entre 270 000 petits actionnaires. Les présentes négociations portent sur le prix et les conditions fiscales dans lesquelles se fera le rachat.

Le plan de reprise de Renault vise dans un premier temps la remise à niveau de l'outil industriel et commercial de Dacia et dans un deuxième temps, la production d'une voiture destinée aux économies émergentes à moins de 6000\$. Il s'agit pour Renault d'une troisième *joint venture* dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) après le rachat de 54% des parts de Revoz en Slovénie (en 1991) et des accords pour l'assemblage de Mégane Classic passés avec Moskvitch en Russie en 1998. Renault, par cette nouvelle acquisition, poursuit sa stratégie d'internationalisation afin d'atteindre une taille critique sur le marché mondial.

Les liens historiques remontant à la fin des années soixante, entre Renault et Dacia ont été déterminants, comme pour quelques autres *joint ventures* établies dans les PECO; comme par exemple les accords de coopération technique entre Renault et Revoz datant des années soixante-dix et entre Fiat et FSM en Pologne datant des années vingt. En effet, Renault a contribué à mettre en route Dacia à Pitesti (à 120 km de Bucarest) dès 1968. Des modèles de R8 et de R12 y furent produits sous licence Renault, jusqu'en 1978, date où Dacia continua la production de R12 sous sa propre marque. Le constructeur roumain réussit à élargir progressivement sa gamme en dérivant la R12 en utilitaire, break et pick-up. En 1996, Dacia lance son dernier modèle, la Nova sur le marché roumain. La production totale a augmenté régulièrement depuis 1993 et a atteint un record en 1998 avec 106 000 véhicules.

En plus de ce record de production, Dacia détient 65% des ventes en Roumanie, où le principal axe concurrentiel est le prix. En effet ses modèles se vendent à des prix défiant toute concurrence: de 2700 \$ à 4000\$. D'ailleurs Daewoo son principal concurrent, qui a racheté en 1994 le constructeur roumain Olcit (fondé avec l'aide de Citroën en 1976), ne peut offrir une voiture à moins de 10 000\$. Le marché roumain pourra encore se développer en raison de son sous-équipement; seulement 10% de la population possède un véhicule automobile.

Mais l'environnement macroéconomique actuel et la fragilité du Lei sont très peu favorable à une croissance de la consommation et à l'investissement industriel. Et de plus,

l'organisation industrielle de type soviétique a laissé à Dacia d'importantes lourdeurs structurelles qui se définissent par:

- un équipement et une organisation industrielle obsolète;
- de faibles capacités d'innovation;
- une main d'œuvre trop élevée en comparaison des standards occidentaux (28 000 salariés sur le site de Colibaci-Pitesti);
- un niveau d'intégration vertical très élevé (de l'ordre de 60%).

L'imminente ouverture à la concurrence internationale rend inévitable la restructuration de l'usine Dacia. La rationalisation de la production résultera en plusieurs milliers des licenciements qui toucheront de plein fouet la région de Pitesti, où 40% de la population travaille directement ou indirectement pour Dacia. La désintégration verticale donnera lieu à l'externalisation de la fabrication de composants au profit d'équipementiers spécialisés pouvant obtenir des rendements d'échelle. Mais avec la nécessité d'abaissement des coûts de production et d'augmentation de la qualité, Renault devra s'attaquer non seulement à la restructuration de Dacia, mais aussi à la restructuration d'une grande partie de l'industrie automobile roumaine en devenant en quelque sorte, l'architecte d'un réseau national de fournisseurs. La Roumanie comptant très peu d'investissements étrangers dans l'industrie équipementière, Renault désire inclure dans ses négociations avec le gouvernement roumain, des exemptions fiscales pour inciter les équipementiers proches de son groupe à investir en Roumanie.

Compte tenu de la situation dans laquelle se trouve la Roumanie aujourd'hui, il semble que la restructuration d'une entreprise comme Dacia ne puisse se faire efficacement qu'avec le concours d'une entreprise étrangère qui bénéficie déjà d'un réseau de production international et d'une capacité de fournir le savoir-faire, la technologie et le capital nécessaire afin de mettre en route des réformes réalistes et adaptées au marché mondial.

Références:

CCFA: Le Répertoire mondial des activités de production et d'assemblage de véhicules automobiles, Décembre 1997.

Les Échos, 19 janvier 1999: Le Roumain Dacia sous l'aile de Renault, p.62.

Standard & Poor's DRI/PlanEcon, East European Automotive Industry Forecast, April 1998.

L'Usine nouvelle, 17 décembre 1998: Dacia attend Renault dans un mélange d'angoisse et d'impatience, p.58.

THE DAIMLER-CHRYSLER DEAL

Holm-Detlev Köhler

The 6th of May 1998 one of the best guarded secrets in industrial history was lifted. A new star was born by the merger of the Mercedes-star and the Pentastar, the first „world company“ and similar attributes were awarded. The protagonists of the merger Jürgen Schrempp (DB) and Robert Eaton (Chrysler) speak of the birth of the leading 21st. century automotive company and The Economist (May 9th, 1998) wrote: “Once it was the Japanese who turned the world’s car industry upside down. Now it is the German.” There is no comparable case in automotive industry, neither BMW-Rover, VW-Audi-SEAT-Skoda nor Peugeot-Citroën. Currently the new company is passing through an intensive ‘post-merger-integration’ process.

98 project teams, coordinated by 12 monitors and supervised by the „Post-Merger-Integration Coordination Team“, are working on the real integration of the formally united two

companies. Besides the set of issues necessary for the management of an automotive company there are also „non automotive councils“ dealing the integration of the non automotive Daimler-Benz activities like DaimlerChrysler Aerospace (former DASA) and the DaimlerChrysler Services in a joint organisational structure. Particularly for the latter the merger between the former Daimler-Benz Interservices (Debis) and the Chrysler Financial Corp. could mean a substantial upgrading of the service activities in the company.

Last not least there is a special team for cross functional cultural problems as the D-C Managers know very well that the failure of the majority of mergers in the past stems to a great extent from cultural incompatibilities. The two companies in figures:

Characteristics	Daimler-Benz	Chrysler
Employees	291 000	121 000
Value of shares (bill. DM)	95	47
Turnover (bill. DM)	124	108
profits before tax (bill. DM)	4,20	8,07
Dividends (DM)	1,60	2,83

Source: Reuters

Neither Daimler nor Chrysler have the volume (by model or platform) as a source of profit and were moving in stagnant traditional markets, Daimler in Europe, Chrysler in North America with evident difficulties in the past to open new foreign markets.

The reaction of the stockholders was nearly unconditional acceptance and support. About 80% of the Daimler-Benz shareholders are institutional, controlled by the powerful chairman of the Deutsche Bank Hilmar Kopper, which made it easy to organise the change of the Daimler-Benz into the Daimler-Chrysler papers. The American Chrysler shareholders will get an extra dividend in 1999, as they got already the Chrysler dividend in 1998 and will get the Daimler-Chrysler dividend for the whole business year 1998/99. Only a very small but morally serious group of Americans criticised in public the merger reproaching Eaton to sell out one of the most traditional American companies to a German Nazi-company. This opposition coincided with a debate in Germany about the compensation pays of German companies - Daimler-Benz and Volkswagen as prominent cases - to the forced workers during the II World War. Several German big companies created indemnification funds in order to attend the demands of the few survivors of the criminal practices 45 years ago and, by this means, avoid consumer boycotts particularly in Great Britain and the USA. Finally, 97,5% of the Chrysler and 99,89% of the Daimler owners approved the merger.

Three groups made an immediate big business with the deal. First of all the chief executive managers of both companies by creating a new bonus and remuneration system for

themselves¹. Second the American share holders by cash in two dividends and thirdly the about 800 investment banks all over the world included in the financial management of the operation.

These short-term winners indicate some sources of conflict in the integration process. The first one refers to the management remuneration where American Top-managers earn several times more than their European counterparts². One of the first integration acts was the new performance based remuneration system for the executive members multiplying the German managers income. But a general ‘americanisation’ of the management pay system would be difficult and expensive. Another conflict could arise from the different profit rates and shareholder value orientation of the sub-companies (see table). Although Daimler chairman Schrempp increased the shareholder value orientation in his company raising the return on capital from 5,8% to 10,2% (1998) it is doubtful if the high American dividend expectations can be kept in the long run.

There is another interesting winner which could arise as a source of conflict particularly in North America. Stephen Yokich, the president of the United Automobile Workers

¹ Robert Eaton himself, due to his share options forming part of the American Top-manager remuneration system, increased his personal fortune in several million US \$ by the merger.

² Estimations speak of a yearly income of 12 mill. US \$ per year for Bob Eaton and 1,6 mill. US \$ for Jürgen Schrempp.

(UAW), will occupy one union seat in the supervisory board of Daimler Chrysler due to the fact that the new company will be juridically German for reasons of tax savings. While the American unionists aspire German social conditions and codetermination benefits the German unionist may argue for some compensation of the merger as their managers multiplied/americanised their income. The new executive rejected the first union proposal of a 'world workers-council' (similar to the VW-experience) and tries to find an efficient mix of German society law and American corporate governance.

The two companies are following very specific and different profit strategies. Daimler-Benz had been a constructor specialised in high grade upper class models (specialisation, quality und high-tech). Facing the stagnant markets and rising competence in these segments it opened its strategy to new spaces (NAFTA, emerging markets) and models (Smart mini vehicle, A-class compact car, M-class Sport Utility Vehicle). Chrysler passed to several existencial crisis till finding ist salvation in „a belated return to the implementation of ist original 'innovation and flexibility' strategy“ (Freysenet, *La Lettre du Gerpisa* n° 125). No special market segments like Daimler-Benz but the permanent search for niche markets (similar to Honda) marks the Chrysler profit strategy during the last quite successful 15 years.

The interest for the merger can be located in the acceleration of the ambitious globalisation strategy in the case of Daimler-Benz and the assurance and consolidation of the risky innovation and flexibility strategy in the case of Chrysler. The latter is particularly risky because innovation not necessarily guarantees success but requires continuous investment. New market stratas permit profit gains with few competition but also they are easy to miss and quite short-lived. The geographical implantation, the product range and the brand images offer a nearly ideal complementary picture with a minimum of overlapping. But this means at the same time that you cannot merger the brands. In spite off their different profit strategies both companies share some trajectory similarities. Both started an ambitious cost-cutting and restructuring program at the beginning of the nineties after the failure of the

diversification strategies in the eighties. Main elements were the closure or sell-out of deficit divisions like Acustar Electrical Wiring, Marine & Industrial Operations, Electrospace Systems and Technology Airborne Systems (Chrysler) AEG, Fokker, Dornier and Bayern Chemie (Daimler-Benz) according to the new strategy of concentration on core competencies in the car and truck business, the reorganisation of the portfolio, the implementation of lean elements in the production organisation, new product developments in order to enter new market segments and the search for international alliances particularly with Asian partners (Chrysler: Beejing Jeep Corporation in China, Diamond-Star Motors with Mitsubishi failed; Daimler-Benz: Daewoo/Korea, Nissan/Japan, Celco/India). Both companies are still facing the task to enter in their respective markets (Chrysler failed several times in Europe and Daimler-Benz started the first timid recoveries of the lost North American market after the opening of the Tuscaloosa plant) and the emerging Asian markets where the joint ventures and alliances have not achieved the objectives. The opening of these markets will be one of the priorities of the merger.

There are some really new strategic features in the fusion. The synergies won't be so much in production but in opening markets, in purchasing and in research and development competences. The interesting attempt consists in combine the Chrysler strategy of permanent innovation and the Daimler-Benz strategy of high-tech quality to gain technology and innovation leadership in a variety of markets. The independence of the brands and the coexistence of two different profit strategies inside the company seems to be the necessary precondition for the success of the merger.

The organisational and personal conditions for the compatibility of two different brand strategies taking advantage of selected sinergy potentials are not too bad. At least the personality of each brand is strong enough to resist any attempt of absorption in the short run. Synergy-Potentials:

Economies (in Mill. DM)	1999	from 2001
Purchase	900	2.700
Total integration, financial services	360	900
Research and technology, platform-integration	180	900
Infrastructure of sales and marketing	540	540
Incrementation of sales	540	1.350
Total	2.520	6.390

Source: Verschmelzungsbericht (merger-report)

The global sourcing permits a stronger bargaining position in the supplier relations gaining lower prices particularly in high volume standard components. Commonization across the brands will be limited to secondary parts and platforms are not compatible with both profit strategies (admitting some possible exceptions in some future niche-models). The most interesting and for the competitors worrying synergy potential presents the research, development and design area. Here both companies were leaders in some segments and can reinforce their positions mutually.

Daimler leaves the development of electric cars to Chrysler, Chrysler the development of fuel-cell engines to Daimler, Chrysler takes advantage of the high-tech quality competences of Daimler, Daimler of the design and innovation capacities of Chrysler.

The organisational synergies, the crossfunctional and crossbrand concentration and reorganisation of tasks and responsibilities will be a quite delicate operation where

cultural conflicts may emerge everywhere. The first reorganisation areas will be purchasing (for the economies of scale and scope) and commercialisation. Sales and marketing is reorganised in regional, transnational and crossbrand centers, the same happens with the spare distribution. So the 21 national spare distribution centers of Mercedes in Europe will be reduced to 8 transnational "Eurologistic Centers" responsible for all brands of the new company. These areas will suffer the first jobshortages in spite of the optimistic non-layoff announcements by the company leaders. Training of young managers in the new Corporate University, finances and controlling are other areas of future unification and concentration. There won't be a platform strategy in production but maybe in organisation concentrating everything that can't be seen nor felt by the customer.

Referring to further internationalisation the mutual benefits of the merger may be quite limited due to the different brand strategies. At least in the traditional markets they have to maintain separate dealer and garage networks, marketing strategies and production plants. Sinergies can only be used in some developmental, research and purchasing areas. In protected markets like Brasil the group can share their import contingents, achieving more flexibility and margin of action.

Chrysler can take advantage of their low volume niche model strategy assembling models in existing Daimler

plants (like the Jeep in the Daimler-Puch plant in Austria), but Daimler can't produce a Mercedes in a Chrysler plant. The problem of Chryslers internationalisation is the path from exporting home made niche models to open new special markets all over the world and attend them with specified (none American) models. This requires the internationalisation of research and design. The Daimler connection could be of extraordinary use in this strategic option but it takes time, money and personell resources to realize it. Daimler, according to its 'solitaire plant' production model ("Solitärabrik": one plant - one model) will hardly use Chrysler production facilities but the supplier and market know how in the two markets of main interest at the moment: North and South America. The opening of the plants in Tuscaloosa (USA) and Juiz de Fora (Brasil) pursue not only the production and distribution of the M-class (All Activity Vehicle) and A-class (compact car) respectively but are accompanied by the extension of the dealer system for the complete model range of the brand. The main new strategic options emerge in the entrance of Asian markets, a weak point in both companies till now. The all encompassing model range and know how capacities are a promising base but the strategic coordination is to be done.

Up to now it is not a merger of two companies but only of two headquarters. The peculiarities of the case, the enormous potentials and sources of post merger conflicts make it an extraordinary object of study in the years to come.

Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

FIAT

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

La presse souligne, en janvier 1998, les bons résultats de Fiat en 1997 : le groupe a augmenté sa part de marché en Europe à 11,9 % contre 11,2 % en 1996, et ses ventes mondiales ont augmenté de 17,6 %, à 2,77 millions d'unités. La Fiat Punto a été la voiture la plus vendue en Europe en 1997, avec 686.500 unités écoulées, devant la Volkswagen Golf (524.500 unités). M. Paolo Cantarella, administrateur délégué de Fiat, indique que 1998 serait une année d'action pour le groupe : "*Nous allons consacrer cette année à la construction des nouvelles usines et démarrer les fabrications. En 1999, nous pourrions célébrer le centenaire de Fiat aux quatre coins du monde*". Pour le constructeur, l'amélioration de ses résultats procédera de sa croissance mondiale, de l'augmentation de ses marges, de la cession de certaines activités secondaires, et de la stabilisation de cycles "non synchronisés".

La *Stampa* confirme l'intérêt de Fiat au rachat du groupe diversifié Ansaldo. *Repubblica* du 6 janvier 1998 cite les responsables de Fiat qui font savoir aux pouvoirs publics que "la vente du groupe Ansaldo à Daewoo présente un double risque, financier, d'une part, la solvabilité du conglomérat coréen étant plus que douteuse, et industriel, d'autre part, l'arrivée des Coréens en Italie facilitant leur développement sur le marché automobile européen".

En mars 1998, Fiat confirme son programme d'investissements en Pologne pour la période 1997-2001, d'un montant total de 800 millions de dollars. La Pologne est, en termes d'effectifs, le troisième site de production du groupe turinois, après l'Italie et le Brésil.

En avril, le mensuel américain *Chief Executive* souligne que Fiat a été l'une des premières entreprises européennes à adopter "*la création de valeur comme instrument de planification et de gestion*". Également en avril, au Salon de Turin, le constructeur présente la Fiat Seicento, ainsi que la version définitive de la Fiat Multipla, concurrente directe de la Renault Scénic, produite à Mirafiori. Le véhicule a été développé en 24 mois. La plate-forme, inédite et flexible, pourrait servir de base à d'autres variantes ultérieurement. *Automotive News* du 13 avril écrit que Fiat ne parvient pas à satisfaire la demande d'Alfa 156 : le constructeur pourrait introduire une troisième équipe dans son usine de Pomigliano où sont assemblées les Alfa 156. Les capacités passeraient de 400 à 600 unités par jour, soit 130.000 unités par an au lieu de 90.000.

La *Stampa* raconte que les Alfa 156 sont livrées aux patrouilles de police italiennes : Fiat perpétue ainsi une tradition qui dure depuis les années cinquante, lorsqu'un premier contingent d'Alfa 1900 de couleur noire vernie (baptisées Panthère) a été livré aux carabiniers. Les Alfa

Giulia ont suivi, puis les Alfetta, Giulietta et Alfa 155. - *Automotive News* annonce également, fin avril, alors que la production de l'usine de Chivasso vient de reprendre, que Fiat souhaite faire de Maserati un "*Jaguar à l'italienne*".

La *Stampa* du 5 mai écrit que le licenciement de deux salariés de l'usine Fiat de Termoli pour absences excessives (420 jours de maladie en trois ans, soit 60 de plus que la limite prévue) et productivité insuffisante respectivement, a suscité des protestations. La Refondation communiste a annoncé qu'elle porterait l'affaire devant le Parlement.

Le constructeur italien indique qu'il a renoncé au rachat de Volvo en raison de l'impossibilité de faire également l'acquisition de la division poids lourds. Fiat estime par ailleurs que la somme versée par Ford pour racheter la division voitures de Volvo est disproportionnée...

"Fiat est appétissant mais n'est pas à vendre", déclare M. Giovanni Agnelli, président honoraire de Fiat, à propos d'une information de *Il Giornale* citant un porte-parole de Ford qui aurait déclaré: "Fiat nous intéresse, c'est un grand groupe automobile avec une solide part de marché en Europe et en Amérique latine. En outre, c'est une entreprise florissante et saine qui réussit à produire de gros bénéfices. Une telle acquisition ferait de nous un groupe encore plus mondial".

La presse cite l'avis des analystes que ce scénario reste plausible: l'activité européenne de Ford n'est pas rentable et l'offre des deux groupes pourrait se compléter, notamment sur le segment des petites voitures et du haut de gamme.

En juin la presse annonce la nomination officielle de M. Paolo Fresco, nouveau président de Fiat, qui s'est fixé trois grands objectifs moraux, à savoir "*rigueur, éthique et transparence*". Mais il a tout d'abord souligné qu'il comptait poursuivre l'œuvre entreprise par ses prédécesseurs et mettre l'accent sur la mondialisation.

Fin septembre, la presse annonce de nouvelles mesures de Fiat concernant le chômage technique pour le mois d'octobre, traduisant les premiers effets de la fin de la prime à la casse (*prodette*) et de la crise financière internationale

sur le groupe: près de 6000 employés seront mis en *cassa integrazione* en octobre, 24500 en novembre, 34000 en décembre et 20000 en janvier 1999, pour une durée hebdomadaire. Mais fin novembre, *Il sole 24 ore* écrit que la morosité du marché italien n'a pas atteint les Fiat Panda, dont les ventes ne cessent d'augmenter. Fiat a été contraint de demander aux syndicats l'introduction d'une équipe de nuit dans l'usine de Mirafiori afin de porter la production du modèle de 450 à 650 unités par jour.

Les turbulences des marchés asiatique et latino-américain ont pesé sur les comptes de Fiat au premier semestre de 1998. Le groupe a annoncé une baisse de 11,6 % de son bénéfice pour cette période. Mais M. Cantarella déclare que la mondialisation reste une des priorités du groupe pour l'avenir. Les investissements consacrés au démarrage des activités en Turquie, en Inde, en Afrique du Sud et au Maroc n'ont pas encore généré de chiffre d'affaires ("*nos ambitions portent sur le long terme*"). Quant à la Russie, le constructeur maintient le programme d'investissement, même si les modalités pouvaient être revues en fonction de l'évolution du marché. - Les analystes estiment que Fiat devra tenir compte du nouveau paysage de l'industrie automobile mondiale, notamment à la suite de la fusion de Daimler-Benz et Chrysler ; cette alliance contraindra tous les constructeurs à revoir leur stratégie.

Fin octobre, la réception à Paris de M. Agnelli par M. Jospin alimente de nouvelles rumeurs sur une éventuelle alliance entre Fiat et Renault. En décembre, selon les informations du journal japonais *Mainishi Shimbun*, Mitsubishi et Fiat auraient décidé de s'allier pour produire une tout terrain ; *Herald Tribune* dit que la stratégie de Mitsubishi consiste à renforcer sa présence en Europe afin de pallier les difficultés qu'il rencontre sur le marché japonais.

En décembre, Fiat a d'abord refusé de commenter l'article du *Financial Times* du 29 décembre selon lequel le groupe aurait entamé des négociations avec Volvo en vue d'une "*collaboration qui pourrait déboucher sur une fusion*"; en janvier 1999, Fiat a confirmé l'information. Le quotidien britannique indiquait en effet que les berlines de haut de gamme Volvo pouvaient être complémentaires des petites voitures Fiat et des modèles sportifs Alfa Romeo.

La presse du 29 janvier 1999 publie les réactions de Fiat au rachat de Volvo par Ford : le constructeur italien indique qu'il a renoncé au rachat de Volvo en raison de l'impossibilité de faire également l'acquisition de la division poids lourds. "Le rachat de la division voitures uniquement ne s'inscrivait pas dans nos intérêts stratégiques", a fait savoir le groupe dans un communiqué officiel, ajoutant que "Fiat continuait à étudier toutes les possibilités d'alliance lui permettant de renforcer son activité principale". Fiat estime par ailleurs que la somme versée par Ford pour racheter la division voitures de Volvo (6,4 milliards de dollars) est disproportionnée...

Activités des membres

Ada CAVAZZANI, Valeria PULIGNANO. Department of Sociology and Political Sciences, University of Calabria, Italy (Research Group on the Automobile Industry, co-financed by the Ministry of University and Scientific Research, and Research Doctorate "Science Technology and Society" co-financed by the European Social Fund) organizes an International Workshop in Rende (Italy), 25-26 March 2000: *Lean Production and Labour Force in the Automobile Industry: The Forms of Implementation of an Epoch-Making Model*.

The Research Group is pleased to invite a narrow group of researchers from different fields of studies to participate to the workshop. Participants should discuss the main results of their research. Whoever is interested in it should indicate as soon as possible the topic of his/her contribution and, then, send a provisional draft of the paper (closing date 15 September 1999). Furthermore, participants will be acquainted with drafts received so that they will be enabled to carry out their own papers in a closer comparative perspective.

In view of a fruitful collaboration, an indication of the main issues has been settled, by referring to the Italian research group's experience. Issues are integrated and papers may focus on either all points of discussion or some of them. The Italian research group is composed by sociologists who are particularly involved in investigating the Fiat's car plant at Melfi (Southern Italy), which has been built five years ago and it is one of the largest car plant in Europe.

The Department of Sociology and Political Science engages itself in giving hospitality to people who will present papers useful for the comparison. Some guests will also receive a financial contribution for carrying out their papers. Everybody who is interested to participate to the workshop can get in touch with Valeria Pulignano, Department of Sociology and Political Sciences, University of Calabria - Cubo 21A - 87036 Rende (Cosenza) - Italy, phone +39-0984-492522 (or +39-0984-492717), fax +39-0984-401324, e-mail: pulignano@unical.it.

Andrea ECKARDT et alii. On 15th/16th of October 1998 the workshop *The Globalization of German Companies - Organizational and sociological aspects (Organisationssoziologische Aspekte der Globalisierung deutscher Unternehmen)* took place at the Social Research Center at the University of Erlangen-Nuremberg in Germany. It was organized by the research team *Globalization of the German Automotive Industry*, Andrea Eckardt, Holm-Detlev Köhler, Ludger Pries and Gert Schmidt. The discussions were about (I) a general sociological concept of worldwide economic activities leaned on the Weberian approach (Lutz Zündorf, Lüneburg), (II) internationalization trajectories, path dependency, social and national embeddedness with main examples from the international automotive industry and Japanese transplants in the UK (Christoph Dörrenbächer, Berlin, Michel Freyssenet, Paris, Ingrid Matthäi, Saarbrücken, Chris Smith, London, Rob van Tulder, Rotterdam,) and (III) changing spatial structures in global companies (Joachim Genosko, Eichstätt, Ulrich Glassmann, Köln) with examples from the automotive

industry in Bavaria and Baden-Württemberg. A book will be published by edition Sigma in 1999.

Koichi SHIMOKAWA a pris le 13 janvier 1999 sa première retraite. Il a prononcé à l'Université Hosei de Tokyo sa leçon finale, qui a été suivie des commentaires de Takahiro Fujimoto. Une réception chaleureuse et festive a conclu la journée. Patrick Fridenson, en mission au Japon, y représentait le GERPISA. Conformément à l'usage, Koichi Shimokawa devient désormais professeur dans une université privée de la préfecture d'Aichi, grande région automobile.

Le "pot" à l'Université d'Évry. Une cinquantaine de personnes ont participé à une fête à l'Université d'Évry organisée par le GERPISA à l'occasion de la sortie en librairie des premiers livres issus du programme international "Émergence de nouveaux modèles industriels". Plusieurs membres de l'Université d'Évry ont coordonné ces ouvrages ou ont participé à leur élaboration (Jean-Pierre Durand, Michel Freyssenet, Nicolas Hatzfeld, Jean-Louis Loubet).

A new fax number at GERPISA. From now on, you can send your fax for GERPISA to the following number: 00.33.(0)1.69.47.80.35.

Les membres publient...

Roland SPRINGER. In February 1999 will be published his article in *Economic and Industrial Democracy* (Vol.20): "The End of New Production Concepts ? Rationalization and Labour Policy in the German Auto Industry". - In March 1999 will be published his book *Rückkehr zum Taylorismus ? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg* (Campus Verlag).

Diane-Gabrielle TREMBLAY vient de publier, avec David Rolland, l'ouvrage intitulé *Gestion des ressources humaines. Typologies et comparaisons internationales* (édition Presses de l'Université de Québec, 432 pages). - L'ouvrage commence par une revue de l'évolution historique du concept de gestion des ressources humaines, à partir de l'administration du personnel, en passant par l'école des relations humaines, jusqu'à la GRH d'aujourd'hui. Il présente divers modèles théoriques de la GRH, et en expose les diverses fonctions (recrutement, formation, organisation du travail, rémunération, évaluation). Ces fonctions font ensuite l'objet d'analyse afin d'illustrer la diversité, mais aussi la cohérence d'ensemble des pratiques nationales de GRH dans cinq pays: les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la Suède et le Canada. Des études de cas du secteur automobile complètent ces comparaisons internationales. Divers concepts nouveaux se trouvent ainsi situés dans leur contexte national, puis étudiés dans leur application dans d'autres pays: le juste-à-temps, les cercles de qualité, la réingénierie, etc. L'ouvrage met en relief la diversité des approches mais aussi l'importance des acteurs sociaux et de l'environnement de l'entreprise pour expliquer les systèmes nationaux de GRH. L'ouvrage traite aussi des liens pouvant exister entre la GRH et la performance des entreprises, ainsi que de la transférabilité des pratiques d'un pays à l'autre.

Serveur

L'INFORMATION AUTOMOBILE SUR INTERNET.

Bruno Jetin

Le réseau mondial d'internet (worldwideweb, www) est un outil de travail précieux qui reste sous-utilisé par le GERPISA, en dehors du courrier électronique. Et pourtant, on y trouve une information de plus en plus riche sur l'automobile. La présente note a pour but d'inciter les membres du GERPISA à renforcer sa vocation de réseau d'échanges scientifiques, en proposant une première liste de sites internet sur l'automobile, que j'ai commencé à collecter au gré de mes pérégrinations sur la toile. Chaque membre du GERPISA est invité à la compléter chaque mois, à l'occasion de la publication de la lettre du GERPISA, en faisant parvenir à notre indispensable BECIR, les adresses des sites qu'il a jugées dignes d'intérêt.

La plupart des constructeurs automobiles et des équipementiers disposent de sites internet. On distingue, en général deux types de sites: les sites purement commerciaux, (comment acheter les véhicules de tels constructeurs, comment les financer, le distributeur le plus proche, les activités sportives, etc...), et les sites délivrant une information financière. Cette deuxième catégorie propose le rapport financier de l'année, et parfois des 2 ou 3 années précédentes, ainsi que les communiqués de presse récents du constructeur. On y trouve aussi parfois un historique de la firme et les statistiques de production. Le passage entre les deux types de sites est parfois très facile, mais dans certains cas (on ne donnera pas de nom), il faut chercher longtemps.

La liste qui suit concerne les sites où l'on trouve surtout l'information financière des constructeurs. Elle n'est pas exhaustive. Il y manque un certain nombre de constructeurs. On peut trouver relativement facilement leur adresse internet en utilisant les moteurs de recherche disponibles sur internet: Altavista, Yahoo, excite, etc.. Personnellement, je préfère Altavista, qui offre comme avantage de proposer, comme première réponse, le site qui renvoie à la marque déposée. Donc si l'on tape Renault, PSA, où DaimlerChrysler, on peut facilement aboutir soit au site commercial, soit à ce que j'appellerais le site "financier". A partir de là, on devra chercher à passer de l'un à l'autre.

De même, il manque les sites des chambre de commerce de l'automobile de chaque pays. On peut les rechercher, à nouveau, grâce aux moteurs de recherche.

Enfin, les sites universitaires concernant l'automobile. Personnellement, en dehors de celui du GERPISA, je n'en connais aucun, mais ils doivent exister, à commencer par

celui de l'IMVP. On devra aussi envisager les journaux et revues, mais ils sont souvent payants.

En bref, il y a beaucoup d'informations à aller rechercher et à faire partager au sein du réseau international du GERPISA. Donc, à vos ordinateurs et bon surf.

AUTOLINKS ENGLISH: site d'un cabinet de consultant qui renvoie à un ensemble de sites de constructeurs automobiles. Tous les constructeurs allemands, américains et les filiales étrangères aux USA, Hyundai, Mitsubishi et Nissan sont présents, mais il manque beaucoup d'européens et de japonais. On trouve aussi les adresses de 11 équipementiers.

- http://www.lutzconsult.com/autolink_e.htm
- FORD MOTOR COMPANY WORLDWIDE.
<http://www2.ford.com>
- GMC WORDLWIDE.
<http://www.gm.com/about/index.html>
- PSA.
<http://www.psa.fr/sommaire.html>
- RENAULT.
http://www.renault.com/prehome/pop_legal.html
- DAIMLERCHRYSLER.
http://www1.daimlerchrysler.com/index_e.htm

La plupart de ces sites nécessitent l'utilisation d'un logiciel gratuit que l'on peut télécharger (download en anglais) directement à partir d'internet, et qui servira à télécharger les rapports financiers par exemple, au format Pdf. On trouve ce logiciel, Adobe Acrobat Reader, directement sur les sites des constructeurs, lorsque le problème du téléchargement d'un document se pose. Il suffit de cliquer sur la bannière d'Acrobat, et de suivre les instructions. Le logiciel s'installera sur votre ordinateur, à l'endroit que vous lui indiquerez. Si vous ne le trouvez pas, voici son adresse:
<http://www.adobe.fr/products/acrobat/download.readstep.html>

Voilà, avec cela vous êtes parés.

PS: N'oubliez pas d'enregistrer les adresses que vous trouvez, ("ajouter aux signets" dans Netscape, "ajouter aux favoris" dans Explorer).

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

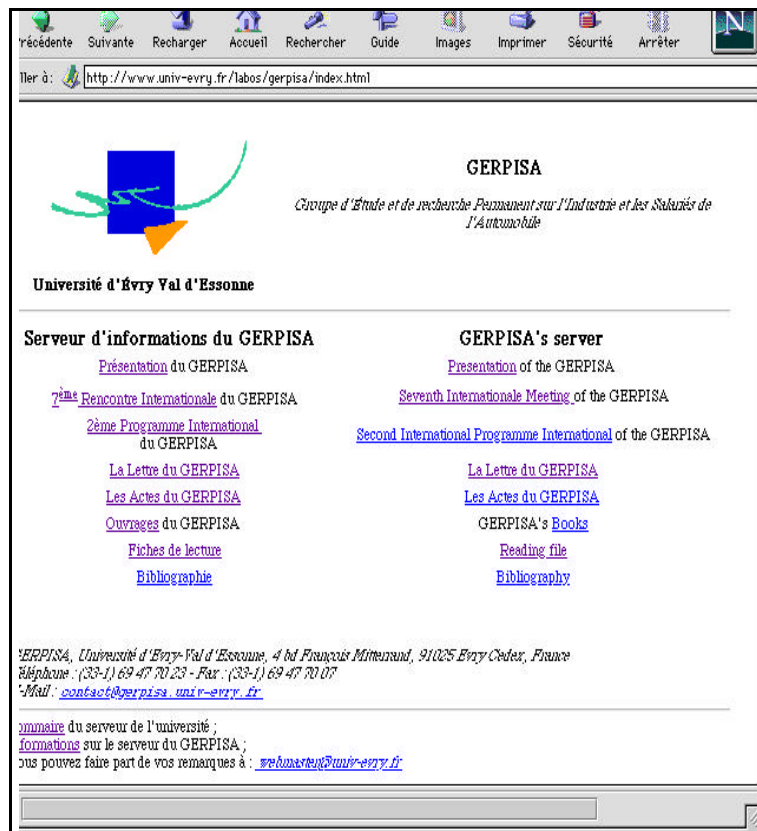
Paola Reyes

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

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

Vous y trouverez une palette de données:

- *La Lettre du Gerpisa*: numéro 76 à 127.
- *Les Actes du Gerpisa*: numéro 16 à 20.
- *Les bibliographies*: de 1995 à 1998.
- *Les fiches de lecture*: numéro 1 à 36.
- *La présentation du Deuxième Programme International.*
- *Ouvrages du Gerpisa parus en 1998*
- *La 7ème Rencontre du Gerpisa.*



What You Will Find On Gerpisa's Web Page:

- *The Gerpisa Newsletter* issues from 76 to 127.
- *Gerpisa Acts*: issues from 16 to 20.
- *Bibliographies*: 1995 to 1998.
- *Book Reviews*: issues from 1 to 36.
- *The Presentation of the Second International Program.*
- *Gerpisa's Books* edited 1998
- *The 7th Gerpisa Colloquium.*

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

**To connect to Gerpisa's Webpage, use the following URL :
<http://www.gerpisa.univ-evry.fr>**

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

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

Calendrier des réunions du Réseau

Vendredi 12 février 1999

Matin : Groupes de travail

Après-midi : Patrick Fridenson et Daniel Fixari

Les institutions financières de l'internationalisation de l'industrie automobile: le cas de Renault

Vendredi 12 mars 1999

Matin: Groupes de travail,

Après-midi: Jean-Loup Madre

Analyse longitudinale de la motorisation des ménages dans différents pays

Vendredi 9 avril 1999

Matin: Secrétariat,

Après-midi: Bruno Jetin

Internationalisation et financiarisation des constructeurs automobiles

Jeudi 15, Vendredi 16 avril 1999

Dixième Comité International

Vendredi 7 mai 1999

Matin: Groupes de travail,

Après-midi: Léonid Sintserov

L'industrie automobile russe: transition et perspectives

Jeudi 17 juin 1999

Onzième Comité international

Vendredi 18, Samedi 19, Dimanche 20 juin 1999

Septième Rencontre Internationale

Lundi 21 juin 1999

Visite du Technocentre de Renault (à confirmer)

La Lettre du GERPISA

Sommaire du n° 129

P. 1, Editorial: *Attention, Renault* (Michel Freyssenet); - p. 3, Questions de recherche: *Quels types de trajectoires pour les nouveaux espaces automobiles?* (Nicolas Hatzfeld); - p. 5, La vie des produits: *Volvo joue gros* (Christian Mory); - p.7, Note d'ouvrage: *Le toyotisme* (Nicolas Hatzfeld);- p. 8, Nouvelles des firmes: *Dacia à la croisée des chemins* (Frédéric Bourassa) - p. 9, *The Daimler-Chrysler Deal* (Holm-Detlev Köhler) - p. 11, Une année d'un constructeur: *Fiat* (Kémal Bécirspahic dit Bécir); - p. 13, Activité des membres; - p.14, Serveur: *L'information automobile sur internet* (Bruno Jetin) - p. 15, *Serveur d'information du Gerpisa sur l'internet* (Paola Reyes) ; - p. 16, Calendrier.

Suppléments: Bibliographie, Articles disponibles

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: Paola Reyes

Dessin: d'après un document Ford

Impression: Point Doc, Évry

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois

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