

Renault-usine de Douai:  
Evolution hiérarchique.

# La LETTRE du GERPISA

Réseau International  
International Network

N° 133

Mai 1999

## Editorial

*Michel Freyssenet*

### DE QUELQUES EVENEMENTS AU COURS DE LA 7<sup>EME</sup> RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA

Les membres du GERPISA le savent: nos colloques internationaux annuels sont des étapes dans le déroulement de nos programmes internationaux de recherche successifs. Les résultats des travaux effectués au cours de l'année écoulée sont présentés et débattus, les clarifications conceptuelles nécessaires y sont faites, la démarche d'enquête qui est celle du GERPISA y est affinée, les conclusions partielles qu'il paraît légitime au plus grand nombre de tirer y sont énoncées.

Mais nos colloques sont aussi l'occasion pour inviter des personnalités extérieures au réseau, qu'il nous intéresse de rencontrer et d'entendre, et pour visiter des sites automobiles. La 7ème Rencontre Internationale sera riche de ce point de vue.

Tout d'abord, nous aurons l'honneur d'avoir, pour ouvrir le colloque, Mr Jean Jacques PAYAN, actuellement chargé de mission auprès du Ministre de L'Education Nationale et de la Recherche sur les questions relatives aux liens entre les entreprises et la recherche. Précédemment, Mr Jean Jacques PAYAN était Directeur de la Recherche chez Renault, et connaît bien pour cette raison nos activités. Il nous fera part de ses réflexions actuelles sur le sujet qui lui a été confié.

Nous recevrons ensuite Mme Suzanne BERGER et Mr Tim STURGEON du MIT, respectivement responsables du programme sur la globalisation du "Industrial Performance Center" et du programme actuel IMVP. Nous avons convenu de nous inviter mutuellement et d'engager une discussion sur nos résultats. Robert Boyer, Yannick Lung et moi-même, irons au colloque IPC-IMVP qui se tiendra du 28 Septembre au 1<sup>er</sup> Octobre 1999 à Cambridge (EU). Nous sommes particulièrement heureux que des échanges soient aujourd'hui possibles avec les animateurs d'IPC-IMVP, et nous en espérons de part et d'autre des retombées fructueuses.

Le troisième événement sera la table-ronde sur les fusions-acquisitions-alliances, dont nous avons déjà parlé dans un précédent éditorial. Des spécialistes de ces questions son

### A FEW WORDS ON GERPISA'S SEVENTH INTERNATIONAL COLLOQUIUM

GERPISA members know this already : our annual international conferences represent steps taken in the successive development of our international research programs. The results of work carried out during the year are presented and debated at these colloquiums. Necessary conceptual clarifications are made, GERPISA's investigative method is refined, and partial conclusions which seem to have value for most of us are thus presented.

However, our colloquiums also represent an opportunity to invite personalities who do not belong to our network, people whose work interests us. It also is the occasion to visit automobile sites themselves. From both these standpoints, this year's 7th annual encounter will be a nice one.

First of all, we have the honor of receiving Mr. Jean Jacques PAYAN who will inaugurate the conference. At present, Mr. Payan holds an important position at the French Ministry of National Education and Research on questions related to links between firms and research. Previously, Mr. Payan was the Director of Research at Renault, and therefore is very much aware of our activities. He will provide us with his thoughts on the subject which has been suggested to him.

We then are pleased to have Ms. Suzanne BERGER and Mr Tim STURGEON from MIT, respectively directors of the "Industrial Performance Center" globalization program, and the present-day IMVP program. We have agreed to engage mutually in a debate over our results. Robert Boyer, Yannick Lung and I will attend the IPC-IMVP conference from September 28th to October 1st 1999 at Cambridge (United States). We are particularly pleased that exchanges between the IPC-IMVP are possible today and both sides hope that they will lead to very fruitful results.

The third event of our international conference will be the round table on mergers-acquisitions-alliances, already mentioned in a previous editorial. Specialists of the

invités et nous pourrons confronter les connaissances que nous avons sur le secteur automobile avec celles acquises dans de nombreux autres secteurs.

Quatrième nouveauté: la "visite d'usine", qui a lieu traditionnellement le lundi suivant le colloque, sera particulière, puisqu'en l'occurrence il s'agira de la visite du Technocentre de Renault. A la suite de celui de Chrysler, le Technocentre de Renault a été conçu non seulement pour rassembler l'ensemble des personnes concourant à la conception et à l'industrialisation des véhicules, mais surtout pour leur permettre de travailler en simultanée et dans des délais courts, entre eux et avec les fournisseurs. Il est symptomatique qu'il soit aujourd'hui le site de Renault ayant le plus grand nombre de salariés, détrônant les usines de montage. La visite sera particulièrement instructive sur l'importance prise par la conception et sur les façons de l'organiser et de la rationaliser.

Enfin, nous fêterons ensemble, lors du cocktail, la sortie des livres du GERPISA, chez Oxford University Press, MacMillan, et la Découverte. Ce sera l'occasion de remercier les membres du réseau, qui, sans avoir été contributeurs directs de ces ouvrages, ont permis de les enrichir, par leur participation aux différents débats, groupes de travail et réunions internationales. Les participants au colloque pourrons d'ailleurs bénéficier d'une remise de 25% ! A bientôt à Paris.

question have been invited and we will be able to exchange and confront knowledge we have accumulated on the automobile sector with that of other sectors.

The fourth event of the conference will be a visit to a plant, which traditionally takes place the Monday following the colloquium. This visit will be a special one because we will be guided through Renault's Technocenter. Following that of Chrysler, Renault's Technocenter was conceived not only to assemble all persons involved in vehicle conception and industrialization, but also to allow them to work simultaneously and with shorter delays, among themselves and along with suppliers. It is significant to know that today this Renault site has the largest number of workers, far more than its assembly plants. The visit will be particularly instructive with regards to the importance that conception and ways to organize and rationalize it have become.

Last but not least, a cocktail will be held to celebrate publication of GERPISA's books (Oxford University MacMillan and La Découverte). At this occasion, we will try to thank our network members who, without having contributed directly to these books, nevertheless provided enriching elements throughout debates, work groups, and international roundtables. Conference participants will benefit from a 25% discount. See you all soon in Paris !

### Questions de recherche - Research questions

Nicolas Hatzfeld

## RUSSIE : UN ESPACE AUTOMOBILE EN RECOMPOSITION.

Dans la Russie marquée par les remous et les incertitudes, l'analyse de la production et surtout du marché automobile est d'autant plus délicate que certaines données perdent leur netteté, tout au moins en partie. Il devient ainsi difficile, par exemple, d'apprécier la dégradation du revenu de la population ou de mesurer le volume des importations de véhicules. L'analyse de Leonid Sintserov des évolutions récentes de l'industrie automobile russe n'en a que plus d'intérêt<sup>1</sup>

La crise financière d'août 1998 et la dévaluation du rouble ont remis en cause le redressement de la production automobile qui semblait s'opérer depuis quelques années, après la chute du début des années 1990. Dans un contexte de baisse de la demande intérieure, la dévaluation du rouble a favorisé la production russe et en particulier celle d'Avtovaz face aux véhicules importés. L'exportation elle-même s'est accrue en 1998. Les effets de la crise sont difficiles à mesurer. A-t-elle détruit les ressources d'une classe moyenne de fonctionnaires et d'employés qui commençait à s'affirmer sur le marché en acquérant un véhicule, de préférence ostensible et d'origine étrangère ? Selon les indices tels que le PNB/habitant, les ressources visibles de salariés seraient tombées à un niveau très bas qui interdit à la grande majorité d'entre eux d'acquérir une automobile. Toutefois, les critères occidentaux d'évaluation des ressources et du

## RUSSIA: AN AUTOMOBILE SECTOR UNDERGOING CHANGE

In present-day Russia, amidst the throes of uncertainty and upheaval, the analysis of both automobile production and the market is a very delicate one, especially since certain data lack precision. This makes it difficult to evaluate the degradation of the population's revenue or to measure the volume of vehicle imports. Leonid Sintserov's study of recent evolutions in the Russian automobile industry is thus all the more interesting<sup>1</sup>

The financial crisis of August 1998 and the devaluation of the ruble put into question automobile industry recovery, which had been underway over the previous years following the slump of the 1990s. In the context of decreasing domestic demand, the ruble's devaluation favored Russian production; in particular that of Avtovaz in comparison to imported vehicles. Exports themselves increased in 1998.

The effects of the crisis are difficult to evaluate. Have they destroyed the resources of the middle class comprised of civil servants and employees who were beginning to partake in the market by acquiring a vehicle (preferably a very visible model and of foreign origin). According to some figures, among them the GNP per inhabitant, visible resources of workers fell to a very low level, depriving the

Leonid Sintserov, *The Russian Automobile Industry in Transition*, text presented at the GERPISA Workshop, may 7<sup>th</sup>, 1999.

Leonid Sintserov, *The Russian Automobile Industry in Transition*, text presented at the GERPISA Workshop, may 7<sup>th</sup>, 1999.

mode de vie semblent inadaptés, au moins en partie : ils ramèneraient le revenu moyen des Russes au niveau des pays pauvres dans le monde, ce qui est excessif. On peut supposer que la crise a entraîné non seulement la destruction d'une partie des ressources de la population mais aussi l'occultation de certaines de ces ressources.

En fait, le marché est difficile à caractériser. La part des ventes de véhicules d'occasion y est très importante, parmi les véhicules importés ou les voitures produites en Russie. Or les réseaux officiels de distribution ne drainent qu'une partie de ces importations, y compris pour les voitures neuves, et les ventes de voitures d'occasion russes ne sont pas répertoriées. Les incertitudes sont d'autant plus fortes que les systèmes d'assurance et de crédit ne touchent qu'une faible partie des véhicules. Un type de demande est relativement visible et concerne la frange riche de la population. Toutefois, des couches plus larges sont concernées, comme le montrent les ventes de voitures russes de conception ancienne ou de voitures importées, qu'il s'agisse de modèles d'entrée de gamme ou de voitures d'occasion. Marqué par les récents troubles monétaires, le marché actuel est également trop réduit pour permettre des prévisions claires. Correspond-il à la demande d'un véhicule à bas niveau de prix et de prestations ? Ce n'est pas sûr. En Russie, comme dans d'autres pays émergents, il semble que l'attente se porte non pas sur des véhicules de conception obsolète mais plutôt sur des produits comparables aux voitures d'entrée de gamme des pays développés. On assisterait ainsi à une distorsion entre les attentes et le marché actuel effectif. Une telle distorsion, fortement aggravée par la dévaluation du rouble, peut se réduire dans les années proches en fonction de l'évolution politique et économique. Les perspectives de ce marché à moyen terme sont toutefois incertaines. On peut supposer la formation prochaine d'un marché relativement cohérent comme cela a été le cas de la Pologne dans les dernières années, mais on peut aussi s'appuyer sur la fragilité apparente des institutions et des structures sociales pour rester plus sceptique.

Les incertitudes sur l'avenir économique de la Russie pèsent sur les perspectives des firmes automobiles. D'un côté, un certain nombre de firmes étrangères affichent des projets d'investissement dont le total des capacités de production, ajouté à la production nationale existante, dépasse largement les estimations publiées sur l'évolution du marché. Dans l'immédiat, ces projets sont partiellement ou totalement suspendus dans l'attente d'une clarification de la situation politique, d'autant que dans le système actuel leur réalisation dépend d'une décision gouvernementale.

D'un autre côté, on doit s'interroger sur l'avenir des firmes russes, ou plutôt d'une filière automobile russe. Certes, il semble difficile qu'une firme comme Avtovaz disparaîsse ou soit vendue à des investisseurs étrangers. Pourtant, elle a un retard technique important à combler. De plus, le développement de la filière complète suppose l'existence de fournisseurs implantés localement ayant un niveau de qualité et de technologie correspondant. Or si les fournisseurs russes peuvent disposer d'une main d'œuvre très qualifiée, ils semblent avoir aujourd'hui des normes de qualité bien différentes de celles des firmes occidentales. Ils auront besoin de temps pour apprendre. Par ailleurs, faire venir des filiales étrangères pose le problème de la rentabilité : en effet, les volumes de la production actuelle ou à venir risquent d'être trop faibles pour inciter des fournisseurs étrangers à investir pour le seul marché russe, sans perspectives de réexportation.

majority of them from acquiring an automobile. Nonetheless, Western criteria for evaluating resources and standard of living seem to be, at least partially, inappropriate in this case, since they bring the average Russian salary down to the level of poorer countries in the world, excessive to say the least. One may contend that the crisis brought about not only the destruction of a part of the population's resources, but also the covering up of a certain portion of them.

Indeed, the market is difficult to analyze. The portion of used automobile sales is very important among imported vehicles or those produced in Russia. However, official distribution networks only drain out some of these imports, including new automobiles, and the sale of used Russian automobiles is not registered. Uncertainty about the data is compounded by the fact that insurance and credit systems only concern a small number of vehicles. One type of demand is relatively visible and involves the richest part of the population. Nonetheless, larger portions of the population are also involved, as the sales of older Russian automobile models demonstrate, or that of imported models, be they inexpensive models or used automobiles. Recent monetary upheavals have reduced the present-day market to such an extent that making clear previsions has become too difficult. Is the market answering to demands for inexpensive and rudimentary automobiles ? This is not necessarily true. In Russia, as in other emerging countries, it appears that expectations do not concern older automobile models, but rather models which resemble the least expensive ones offered in developed countries. Thus, a distortion exists between expectations and the actual market supply. Such a gap, aggravated by the ruble's devaluation, can be reduced in the coming years in function of the political and economic context. Mid-term perspectives of this market remain nonetheless uncertain. One may speculate on the upcoming creation of a relatively coherent market, as has been the case in Poland over the past years, but one may also look at the obvious frailty of institutions and social structures and remain skeptical.

The uncertainty of Russia's economic future weighs heavily on perspectives for automobile firms. On the one hand, a certain number of foreign firms are presenting investment projects whose total sum of production capacities, plus existing national capacity, far exceed published estimates on market evolutions. For the immediate future, these projects have been partially or totally interrupted awaiting clarification of the political situation, especially in light of the fact that in the present-day system, implementing them requires a governmental decision.

On the other hand, one may wonder about the future of Russian firms, or rather the Russian automobile sector. Of course, it seems difficult to imagine the disappearance or sale to foreign investors of a firm such as Avtovaz. Nonetheless, it does suffer from an important lack in technical know-how. In addition, developing the complete sector requires the existence of locally implanted suppliers, all having the necessary corresponding technological and quality level. Though Russian suppliers do benefit from a highly qualified work force, they nevertheless seem to have very different quality norms compared to those of Western firms. They thus need time to learn. In addition, bringing in foreign subsidiaries raises the question of profitability: indeed, present-day or future production volumes might be too low to incite foreign investors to become involved only in the Russian market if there are no re-exportation perspectives.

## RECTIFICATIF

*La Lettre* n°132 (mai 1999), rubrique "Question de recherche" : Nous vous prions de bien vouloir nous excuser - et corriger - une fusion accidentelle de deux textes distincts qui doivent être lus de la façon suivante :

Premier texte (page 2) : "Quel monde ?", les auteurs sont Robert Boyer et Michel Freyssenet.

Second texte (page 6, dernier paragraphe "La notion d'espace..." jusqu'à la fin, page 7) : Ce texte doit être intitulé "Éléments de discussion" et son auteur est Nicolas Hatzfeld.

La Rédaction

## La vie des produits

*Christian Mory*

### UN CONCEPT, DEUX PLACES, TROIS REVOLUTIONS

La Smart est née d'un projet, baptisé Swatchmobile, de Nicolas Hayek, un consultant reconvertis dans l'industrie horlogère où il a réussi à relancer la mode des montres suisses avec la fameuse Swatch. Le problème des gens qui ont réussi est qu'ils pensent être devenus Cresus et que tout ce qu'ils vont désormais toucher vaudra de l'or. Considérant que le milieu de l'automobile était devenu ringard et trop conservateur, il a eu l'idée de transférer à ce secteur l'idée qui lui avait valu sa fortune dans les montres : rajeunir le concept automobile en créant des produits à la mode ; faire en sorte que le consommateur ait une vision ludique du produit et le renouveler fréquemment ; et multiplier les points de vente dans les endroits fréquentés par une clientèle jeune, branchée et aisée. A la recherche d'un partenaire industriel, M. Hayek s'est rapproché de Daimler-Benz qui lui même cherchait du sang neuf et souhaitait élargir sa gamme vers le bas. Ensemble, ils ont créé la société Micro Compact Car (MCC) pour mettre en œuvre un projet devenu commun.

La Smart devait être l'occasion de trois révolutions : dans le produit, dans la fabrication et dans la distribution. En fait, c'est la première de ces ruptures qui a entraîné les deux autres. En ce qui concerne le produit, les concepteurs ont affirmé leur foi dans un véhicule spécifiquement urbain, le limitant à deux places puisque le taux d'occupation des voitures en ville est faible (en moyenne 1,2 personne par véhicule). On notera tout de suite que la principale caractéristique retenue pour ce concept spécifiquement urbain n'a été ni la pollution, ni le bruit, ni la sécurité mais la compacité, c'est à dire que c'est la question du stationnement qui a été identifiée comme le problème le plus préoccupant pour le client. Bénéficiant d'une longueur très courte, la Smart est apte à se faufiler dans les rues étroites et à se garer dans les situations les plus improbables.

Afin de rassurer le client sur le niveau de sécurité de la Smart, la structure a été particulièrement rigidifiée, ce qui a abouti à un poids total de 720 kg soit pas beaucoup moins qu'une Renault Twingo (820 kg), sans parler de la défunte Citroën AX (690 kg). Les impératifs de sécurité ont également incité les concepteurs à placer le moteur à l'arrière afin que l'avant ne soit constitué que d'une zone déformable. Il a donc fallu dessiner un tout nouveau moteur ainsi qu'une boîte spécifique et multiplier le tout par deux pour bénéficier d'une version diesel. D'où des investissements élevés. Autre innovation imaginée par les concepteurs : la possibilité de changer de carrosserie au fil du temps puisque la voiture est constituée d'un cellule en acier garnie de panneaux en

plastique. Vous en avez marre de vos panneaux jaunes ? Remplacez-les donc par des panneaux roses ! Vous souhaitez remplacer votre carrosserie classique par une carrosserie plus sympathique. Pas de problème, votre centre Smart vous la remplace. Il s'agit en fait d'appliquer le slogan : « vous vous changez, changez de Kelton ».

Mais c'est justement au niveau du produit qu'un certain nombre d'impasses sont perceptibles : si le taux d'occupation en ville est de 1,2 personne par véhicule, il ne s'agit que d'une moyenne. Que doivent faire les parents qui conduisent leurs enfants à l'école ? Et comment faire ses courses avec un coffre à bagage aussi modique ? L'arrivée de Mercedes a compliquée les choses : il fallait que la Smart réponde à des normes de sécurité et de qualité dignes de la marque à l'étoile, d'où un enrichissement technique du véhicule (avec le coûteux système EPS suite aux mésaventures du test de la baïonnette) et un relèvement sans doute excessif de son prix. Toutes ces spécificités ont entraîné un surcoût du véhicule, surcoût qu'il a fallu compenser en imaginant un mode de production original dont nous allons parler un peu plus loin.

La Smart est destinée à être le deuxième ou troisième véhicule d'un ménage multimotorisé ou bien la voiture d'un célibataire ou d'un couple de retraités habitant en ville. Ce n'est donc pas un véhicule polyvalent puisque les automobilistes urbains sortent parfois de leur ville pour une escapade, pour les vacances, pour le travail, etc. La Smart n'étant pas très adaptée à une conduite routière ou autoroutière, ses possesseurs devaient bénéficier d'un « complément de mobilité » sous la forme de la mise à disposition d'un véhicule plus grand pour certaines périodes ou bénéficier de tarifs préférentiels d'abonnement chez les loueurs.

L'organisation des ventes est basée sur un réseau de distribution avec des investisseurs extérieurs liés par des contrats à mi-chemin de la concession et de la franchise. Ces partenaires installent des centres régionaux dans les grandes agglomérations, centres relayés par des satellites de distribution placés dans des endroits stratégiques comme les grands centres commerciaux ou les infrastructures de transport. Au niveau de la distribution, on peut également relever une faille du dispositif, qui est d'une part le montant élevé des investissements demandés aux partenaires (les fameuses tours vitrées) et d'autre part la difficulté à rentabiliser ces investissements avec des voitures à marge peu élevée et vendues en quantités somme toute limitées.

Le site de production, installé à Hambach, en Lorraine, constitue le troisième aspect novateur de la Smart puisqu'il s'agit d'un parc industriel où sont également implantés les principaux fournisseurs. Ceux ci, fortement impliqués au stade du développement du produit, sont chargés de fabriquer des modules complets puis de venir les monter dans l'usine d'assemblage final. Jusqu'à présent, cette idée, promue par le célèbre Ignacio Lopez de Arriortua, n'avait été mise en œuvre que pour la nouvelle usine de camions Volkswagen de Resende (Brésil) - encore s'agissait-il dans ce cas de créer rapidement une nouvelle usine aux moindres frais (du constructeur). Il s'agit là d'un laboratoire industriel très important que DaimlerChrysler - et ses concurrents - vont examiner de très près. Il permet en effet la diminution des frais de logistique, la réduction des investissements du constructeur, la suppression des doubles emplois entre constructeur et fournisseur et probablement une baisse globale des coûts salariaux (on paie moins les employés des fournisseurs que ceux du constructeur). Par contre, la responsabilité de la production apparaît plus diluée et est porteuse de sources de conflits. Les méchantes langues ont d'ailleurs longtemps colporté que Mercedes s'était « branché » sur le projet Smart tout en le sachant voué à l'échec car il serait très heureux de disposer d'une usine hors d'Allemagne (mais pas trop loin) où ils pourraient produire à moindre coût sans trop enfreindre les foudres de ses syndicats.

Nicolas Hayek, quant à lui, a été poussé progressivement vers la sortie de la société MCC, puisque Mercedes, en renflouant l'entreprise et en apportant des « correctifs »

techniques au produit y a pris une influence déterminante. Désormais, M. Hayek ne considère plus la Smart comme son enfant, car trop conventionnelle à ses yeux, et il annonce la sortie, dans quelques années, d'une vraie Swatchmobile, dotée d'un mode de propulsion hybride innovant.

L'une des leçons à tirer de l'aventure Smart est sans doute qu'il est difficile de greffer une culture exogène à la tradition industrielle automobile et que la Smart, de compromis en compromis, est devenue un concept bâtarde, plus assez révolutionnaire pour créer une rupture et pas assez classique pour s'insérer dans le paysage automobile traditionnel. Décidément, le mariage de la carpe et du lapin est un exercice difficile dans l'automobile.

Mais ne crions pas trop vite haro sur le baudet car on sait que la concurrence a dans ses cartons des projets concurrents de la Smart (en mieux, dit-on) au cas où. Finalement, l'expérience de MCC est particulièrement suivie : nouveau concept de véhicule spécifiquement urbain, nouveau concept de mobilité, nouveau type de distribution, nouveau mode de production. Il s'agit donc de quelque chose que l'ensemble de l'industrie automobile mondiale observe avec beaucoup d'intérêt. La facture en est payée par DaimlerChrysler et ses concurrents lui en sont sans doute reconnaissants !

NdA : on relira également avec intérêt la contribution de Jean-Marc Pontet dans la lettre du Gerpisa de février 1998 (n° 120)

## Une année d'un constructeur

*Kémal Bécirspahic dit Bécir*

### PSA PEUGEOT CITROËN

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

Début juin 1998, la presse décrit l'assemblée générale des actionnaires du groupe et cite M. Jean-Martin Folz, président de PSA Peugeot Citroën, qui entendait faire du redressement de la rentabilité du groupe une de ses priorités ; la rentabilité des capitaux engagés devrait ainsi passer de 4,3 % en 1998 à 12,5 % en 2001. Le groupe devait conserver deux marques généralistes "à forte personnalité et à vocation mondiale". Si l'Europe est toujours le premier marché de PSA, "l'international doit être une préoccupation permanente". S'agissant d'éventuels mouvements de concentration du secteur, M. Folz a estimé qu'un rapprochement avec un autre constructeur n'aurait que peu de sens.

La *Tribune* écrit en juin 1998 que PSA souhaite obtenir 60 % de pièces communes entre les véhicules conçus sur les mêmes plates-formes, contre 30 à 40 % actuellement entre les Peugeot 306 et Citroën Xsara. Compte tenu de la réorganisation des usines par plate-forme, le constructeur estime à 30 % les économies en surfaces de stockage et en coûts de logistique.

Les *Échos* indiquent, également en juin 1998, que Citroën envisage de s'engager financièrement en Malaisie, alors que la chute du marché local a obligé l'entreprise à repousser le lancement d'un modèle dérivé de la Saxo, mais elle exclut de renoncer à ce projet. Citroën envisage même de prendre une participation dans une société locale et de faire de la Malaisie

une base industrielle d'où il exporterait vers les autres pays de la région, afin de profiter de l'abaissement prévu des barrières douanières au sein de l'Ansea (Association des nations du Sud-Est asiatique). - Par ailleurs Citroën a annoncé que son usine d'Oferol, en Uruguay, avait démarré l'assemblage de la Xsara, destinée au Mercosur. - Peugeot envisage d'assembler la 205 en Iran, indique la *Tribune*.

La presse raconte la présentation de la Peugeot 206, le 11 juin 1998, qui avait nécessité 6,3 milliards de FF d'investissements, dont 1,8 milliard pour l'outil industriel ; elle avait été développée en 196 semaines. La production initiale s'élèvera à environ 2000 unités par jour dans les usines de Mulhouse et de Ryton. La 206 sera également produite en Argentine, dès 1999, et "probablement dans d'autres régions du monde".

Fin juin, la presse française cite la direction de PSA qui a annoncé la signature d'un accord d'intérêt s'appliquant aux 93500 salariés de sa branche automobile.

Selon *Automotive News* du 22 juin, Citroën pourrait mettre en fabrication une nouvelle 2CV à la fin de 2000 ; le véhicule utiliserait la plate-forme de la Peugeot 106.

*Business Week* du 13 juillet établit le classement des 1000 premières entreprises mondiales en fonction de leur

capitalisation boursière : PSA est 445ème (1997 : 734ème). Renault est 328ème (1997 : 708ème). - *Die Welt* du 25 juillet cite M. Louis Schweitzer, président de Renault, qui s'est déclaré résolument hostile à une fusion avec PSA Peugeot Citroën, affirmant qu'*une telle fusion serait totalement insensée*, car les deux entreprises y perdraient leur identité et leur force.

**Une fusion n'a de sens que si elle débouche sur une plus-value. Or, cela n'est possible que lorsqu'on parvient à produire davantage de voitures sur une seule et même plate-forme (M. Jean-Martin Folz, président de PSA Peugeot Citroën)**

*Il sole 24 hore* du 18 septembre cite M. Folz : "Je crois aux collaborations, mais pas aux mariages. Nous avons depuis bien longtemps d'excellentes relations avec Renault et avec Fiat. C'est ce type de liens que nous jugeons fructueux dans l'industrie automobile". Et concernant le cas de PSA, avec Peugeot et Citroën, il dit: "Le travail d'intégration et de développement a été long, coûteux et n'est pas encore terminé. Pourquoi, dans ces conditions, renouveler une telle opération ? Il est nettement préférable d'établir des accords dans des domaines spécifiques afin de réaliser des économies et d'optimiser les bénéfices en divisant les risques".

Fin septembre, la presse écrit que PSA a conclu un accord avec Ford en vue de produire une nouvelle famille de petits moteurs diésel. Les organes seront fabriqués dans l'usine de moteurs de Douvrin (Pas-de-Calais) et devraient être commercialisés d'ici deux ans et demi. Les deux groupes partageront l'ensemble des coûts d'études, de développement et d'investissements évalués à 2 milliards de FF. - Selon le *Nihon Keizai Shimbun* du 12 janvier 1999, PSA et Mitsubishi auraient signé un accord portant sur l'apport de la technique de moteurs GDI au constructeur français. La technique mise au point par le groupe japonais, qui permet une réduction de 30 % de la consommation des moteurs à essence, suscite depuis quelque temps l'intérêt de plusieurs constructeurs européens.

*Automotive News* raconte en novembre que PSA table sur une pénétration de 8 % dans le Mercosur d'ici 2003, contre 4 % actuellement ; le groupe développe des activités en Asie (Peugeot s'est retiré du marché chinois, mais Citroën se porte plutôt bien dans la région).

Mi-janvier 1999, la presse mondiale écrit que PSA a réalisé en 1998 ses meilleures ventes depuis 20 ans : 2,3 millions d'unités, en hausse de 8,5 % (une part de marché de 12 % en Europe occidentale et de 29,5 % en France). Début février, on indique la hausse du chiffre d'affaire de PSA en 1998 : 221,4 milliards de FF, +11,2 %.

Fin mars 1999, M. Folz déclare de nouveau, dans un entretien accordé à la *Süddeutsche Zeitung*, que PSA fait preuve de pragmatisme face à l'enchaînement des rapprochements dans le secteur automobile. "Une fusion n'a de sens que si elle débouche sur une plus-value. Or, cela n'est possible que lorsqu'on parvient à produire davantage de voitures sur une seule et même plate-forme". Il dit que PSA n'est pas opposé aux rapprochements mais qu'il n'a trouvé aucun partenaire avec lequel les avantages seraient plus importants que les difficultés découlant d'une telle situation.

*Il sole 24 hore* du 9 avril décrit la stratégie de PSA pour les années à venir : c'est une stratégie de développement, sans révolution, avec, à la clé, de nouvelles collaborations industrielles dans une logique de réduction des coûts. Le constructeur table en outre sur les marchés d'Europe centrale et du Mercosur pour poursuivre sa croissance, sans oublier l'Europe occidentale où il compte maintenir sa position. Pour 1999, les perspectives de croissance sont positives, grâce au succès des 206 notamment, mais aussi à l'arrivée de nouveaux produits, tels que la Citroën Picasso.

*Nouvel économiste* parle des rumeurs de rapprochement entre Toyota et PSA : certains observateurs à Tokyo anticipent une prise de participation à terme de Toyota dans le capital de PSA. *Financial Times* du 15 avril cite les analystes qui sont partagés quant à la nécessité pour PSA de conclure une alliance. M. Hayes, consultant chez Goldman Sachs, déclare que Honda - "le partenaire idéal" - serait intéressé par un rapprochement. Beaucoup considèrent que, de toute façon, PSA devra s'intégrer dans un groupe de taille plus importante dans le long terme.

*The Wall Street Journal* du 21 avril s'interroge sur l'absence de PSA dans les récentes opérations de fusions et d'acquisitions dans l'industrie automobile. Daniel Jones de la Cardiff Business School estime que le constructeur doit examiner attentivement la situation afin de trouver la réponse appropriée à la nouvelle donne. Il pense que, s'ils le souhaitaient, Renault et Toyota pourraient ensemble mettre en danger PSA.

Et *Le Point* du 30 avril de se faire l'écho d'une rumeur selon laquelle PSA finira par être acheté par DaimlerChrysler qui aurait besoin d'un constructeur généraliste...

## Note d'ouvrage - Book note

Nicolas Hatzfeld

### **L'AUTOMOBILE. AVENIR D'UNE CENTENAIRE.**

*MOUSTACCHI Alfred et PAYAN Jean-Jacques, Paris, éditions Flammarion, 128 p.*

Les auteurs, qui ont exercé des responsabilités chez Renault à des postes de direction, dans les domaines du produit, de la stratégie ou de la recherche, offrent ici une analyse de l'évolution de l'automobile et de ses perspectives d'avenir. Celle-ci est étudiée à travers les conditions et l'organisation de la production, les variations de sa définition, le jeu des forces sociales et politiques. Le livre est construit en deux parties : l'histoire de l'automobile comme produit de consommation de masse et l'analyse des principaux défis qui se posent à elle.

L'histoire de l'automobile est présentée à travers les grandes phases qui ont marqué la production de masse. Elle met aussi en valeur les spécificités régionales des systèmes automobiles d'Amérique, d'Europe et du Japon. Elle met l'accent sur le lien entre les formes de société, les stratégies des Etats et le mode d'affirmation de l'automobile comme produit de masse.

La seconde partie étudie avec précision les enjeux à venir, dessinés par le succès même de l'automobile : évolution des techniques et des coûts, défi environnemental et confrontation avec le transport en commun.

Un des apports originaux du livre est de rapprocher l'état des recherches techniques, le marché, les mouvements de société, les puissances industrielles et l'évolution des contraintes légales et réglementaires aux différents niveaux : national, régional et mondial.

Ainsi sont examinés les mouvements contradictoires d'une réduction des coûts de conception et de production et d'une tendance, d'origine privée ou politique, à accroître la complexité des fonctions de la voiture. Les exigences environnementales croissantes recomposent les perspectives des automobiles futures et de leurs usages : les véhicules électriques et hybrides sont appelés à un avenir certain, et de tels véhicules n'en sont qu'au début de leur développement.

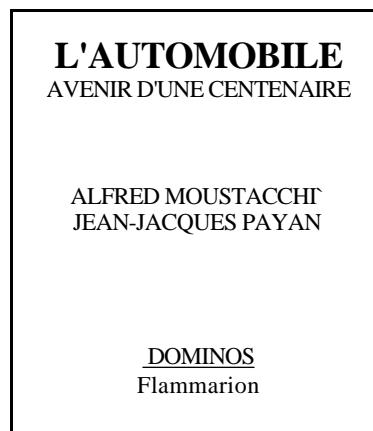
Le poids et le statut souvent national des choix énergétiques alourdit les enjeux. Enfin, les auteurs proposent différentes approches (coûts, pesanteurs sociales, implication de l'Etat) permettant d'envisager l'articulation entre véhicules particuliers et transport en commun.

### **L'AUTOMOBILE. AVENIR D'UNE CENTENAIRE.**

*MOUSTACCHI Alfred et PAYAN Jean-Jacques, Paris, éditions Flammarion, 128 p.*

The authors of this book held managing positions at Renault in the area of products, strategy, or research. They offer us an analysis of the evolution of the automobile, and its perspectives for the future. This analysis is based on the conditions of production organization, variations in its definition, and the role of political and social forces. The book itself is divided into two parts: the history of the automobile as a mass consumer product, and the analysis of the major challenges on the horizon.

The history of the automobile is presented through the prism of several large phases, all of which had an impact on mass production. This history underlines the importance of the regional specificity of American, European, and Japanese automobile systems. It accentuates the link between the type of society, State strategies, and the manner in which the automobile is presented as a mass consumption product.



The second part of the book closely examines future challenges emanating from the very success of the automobile: evolution in techniques and costs, environmental challenges, and the confrontation with mass transit.

One of the more original aspects of this book is to bring together the actual position of technical research, the market, social movements, the role of industrial forces, and the evolution of legal and regulatory constraints at different levels: national, regional, global.

Thus, the authors examine the contradictory movements of the reduction in conception and production costs with the trend (either private or political) to increase the complexity of the automobile's functions. Increasing environmental demands also have an impact on the future of the automobile and its use: electrical and hybrid vehicles will surely become more visible in the future, and are only at the beginning of their development.

The important role and oftentimes national status of energy choices adds further weight to the situation. In the final analysis, the authors propose different approaches (costs, the role of social factors, and the role of the State) which allow for the co-existence of individual automobiles and mass transit.

## Activités des membres

**Valeria Pulignano.** At the moment she is involved in a comparative research project (Italy/UK) in the supply chain in the automobile industry. In particular, the object is to investigate the implications of just in time for the organisation of work, labour relations and human resource practices within supplier firms in the supply chain. - Recent publications include: "Gli effetti del teamwork sull'organizzazione sindacale alla Rover e alla Fiat" in G.Sivini "Oltre Melfi. La Fabbrica Integrata, Bilancio e Comparazioni", Rubettino, Soveria Mannelli,1999. -"Implications of Teamwork for Trade Unions: Evidence from the car Industry in the UK and in Italy", Industrial Relations Research Unit paper, University of Warwick, 1999 (forthcoming).

**Annamaria Vitale.** At the moment, her general field of study is the automobile industry. In particular, she is investigating the greenfield sites phenomenon, attempting to build a theoretical framework (the main hypothesis is that greenfields do not exist as such, but are socially produced). The study is being carried out with a research group at the University of Calabria. - Her latest works: (1998), I paradigmi dello sviluppo. Le teorie della dipendenza, della regolazione e dell'economia-mondo, Soveria Mannelli: Rubettino. - (1999), La produzione del greenfield e la cellularizzazione sociale della forza lavoro: verso nuove modalità di regolazione ?, Dipartimento di Sociologia e di Scienza Politica, Università della Calabria, Rende (unpublished).

**Michel Freyssenet, Åke Sandberg.** Michel Freyssenet participated at a workshop, organized by Åke Sandberg, in Malmö (Sweden), May 7-9, 1999. The theme was the new forms of management and ICT and their consequences for work and workers in all types of organizations and sectors. The idea was to integrate experiences and research results from many countries in order to grasp the state of the art of research in this field, and also what comes out as key policy issues. - The results will be used as a background material for a European conference of governments and authorities in the beginning of the year 2001, during Sweden's first chairmanship of the EU. So this workshop, together with sixty five other workshops, may have direct implications for policy developments in the fields of labour markets, work organization and work environment.

**Michel Freyssenet** a fait une intervention le 19 mai 1999 chez Renault sur les systèmes de production chez Toyota, Nissan, Honda et Renault, auprès des responsables de l'emploi-information de toutes les usines Renault.

### Les membres publient...

**Luís Paulo Bresciani, Ricardo Carvalho. Helena Hirata, Martha Roldan.** It was published the book "Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90", about Brazilian contemporary industrial relations. It is organised by Antonio Carvalho Neto and Ricardo Carvalho.

**Alexandre Comin.** This month his book *Back to the Future*, in Portuguese, has just arrived to the libraries. (*De Volta para o Futuro - A indústria automobilística nos anos 90*, publisher : Annablume (Tel. 55+11+212.6764), worldwide sales : [comin@uol.com.br](mailto:comin@uol.com.br)).

**Etienne Henry.** Il vient de publier un livre sur les autobus dans les villes brésiliennes: Anísio Brasileiro, Etienne Henry & Turma, *Viação Ilimitada - Ônibus das cidades brasileiras*, Cultura, São Paulo, 1999, 648 p. (bib., tab., fig. & an.).

**Christoph Dörrenbächer** is going to publish a book, in German, *Vom Hoflieferanten zum Global Player - Unternehmensreorganisation und nationale Politik in der Welttelekommunikationsindustrie* (Berlin, Edition Sigma, June 1999). Up to now, there is strong divide in the literature on international business strategy. The global market constraints approach derives the best practice for the internationalisation of companies from its understanding of the market forces. According to this approach, a company has to go for global presence, while integrating economies of scale and national responsiveness. No matter whether this pattern is called "global localisation" (Ohmae 1990), "transnational solution" (Bartlett/Ghoshal 1989), or "globalisation level six" (Henzler 1992), in this view, all companies have to adjust to the best practice or die. This deterministic view is strongly opposed by an second major approach, which stresses structural dependency. According to this view, companies are by no means free to choose one best solution in their internationalisation strategy. On the contrary, this approach argues that the internationalisation strategy of a company is largely shaped by its origin - in other words, by its historical embeddedness in a specific economic, political and institutional context. Following this view companies follow generic internationalisation strategies, either derived from shortcomings of their home market (Porter 1990) or from previously developed concepts of control (Rugrok/van Tulder 1995).

This book presents an attempt to reconcile these two approaches. Both are wrong and right, assuming that there is a sufficient depth of empirical analysis. This hypothesis will be empirically tested by a detailed examination of the internationalisation trajectories of the top ten telecommunication equipment suppliers of the world (5 European, 3 North American and 3 Japanese companies). Spanning from 1980 to 1995 (a first market liberalisation phase) the emerging empirical patterns of internationalisation will be traced back to marked constraints and the historical embeddedness of the individual company in its home context. Whilst the first is looking for a certain minimum internationalisation degree, or lead markets, where presence is a "must" for the equipment suppliers, the latter largely deals with the very influential relationship between the historically dominant carrier (usually the PTT) and its preferred equipment supplier.

Major results of the book are: there is a clear indication, that all (studied) telecommunication equipment suppliers irrespective of their national origin - follow a very similar expansion strategy both in time and space (best practice).

However, all internationalisation aspects that are more process and style oriented (e.g. market entry patterns, global management styles, degree of vertical integration) show a strong correlation with the specific design of the national institutional context (i.e. the dominant carrier/supplier relation). Despite the fact that the specific institutional

design of small countries (i.e. rather weak ties between the dominant carrier and the main supplier as well as a strong world market orientation in relevant industrial policy measures) seems to be advantageous for an adjustment to globalisation pressures, and despite the fact that most large countries have incorporated aspects of the institutional

design of small countries (as Katzenstein 1985 predicted), there seems to be quite a long latent period for structural adjustment policy. Even companies from countries with no significant institutional change (Japan) still belong to the major players.

## Centre documentaire

### Reçus :

CARVALHO NETO Antonio Moreira et CARVALHO Ricardo Augusto Alves (dir.), *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*, Belo Horizonte, IRT, 1998, 400 p.

### Acquis :

JACONO François, *Renault, l'homme au travail*, Paris, Éditions La Martinière, 1998, 192 p.

LAMURE Claude (dir.), *Automobiles pour la ville à l'horizon 2010*, Paris, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, 1998, 318 p.

LE PERLIER Daniel, *Entreprise: les hommes de la qualité*, Paris, L'Harmattan.

MICHELIN François, *Et pourquoi pas ?*, Paris, Grasset, 1998, 219 p. (Michelin)

MOUSTACCHI Alfred et PAYAN Jean-Jacques, *L'automobile. Avenir d'une centenaire*, Paris, Flammarion, 1999, 126 p.

SOUTOU Georges-Henri (dir.), *Georges Besse. Des grands projets aux restructurations industrielles*, Paris, Éditions Rive Droite, 1998, 228 p. (Renault).

TEISSIER-ENSMINGER Anne, *Autos, panneaux, signaux: du droit en un clin d'œil*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1998.

## Séminaires – Colloques

*CONDOR, Contradictions et dynamique des organisations*, "Against Change : a Theory of Stability Management Kludging, and Tinkering", par Eric Abrahamson (Columbia University), jeudi 20 mai 1999, 17-19 heures, CRG-École polytechnique, 1, rue Descartes, 75005 Paris.

*The Tenth International Pacific Conference on Automotive Engineering: "Manufacturing Future Mobility"*, May 23-28 1999, Melbourne, ipc10@ausconvservices.Com.au.

*Colloque Propective d'un siècle à l'autre : Nouvelles dimensions de la gouvernance*, (Armand Hatchuel et alii.), du vendredi 4 juin au jeudi 10 juin 1999, CCIC, 50210 Cerisy-La -Salle, e-mail : info.cerisy@ccic-cerisy.asso.fr.

*6<sup>ème</sup> Rencontre de Clermont-Ferrand*, SATCAR 99 (Semaine des Arts, Techniques et Culture de l'Automobile et de la Route), du vendredi 4 juin au dimanche 13 juin 1999, contact: tél. 33(0)4.73.27.91.46.

*Seminaire ARCII, Accumulation, régulation, croissance et crise*, "La théorie de la régulation face à la problématique des régimes internationaux", par G. Kebabdjian (Paris VIII), le 7 juin 1999 à 17 heures, au CEPREMAP, 142, rue du Chevaleret, 75013 Paris, tél. 01.40.77.84.15.

*6<sup>ème</sup> Congrès "Industrie automobile : quel avenir pour les fournisseurs ?*, 15-16 juin 1999, Euroforum, 35, rue Greneta, 75002 Paris, tél. 01.44.88.14.88.

*CONDOR, Contradictions et dynamique des organisations*, "Ruling Markets : Evidence on the European Economy since 1980", par Neil Fligstein (California University), jeudi 17 juin 1999, 17-19 heures, CRG-École polytechnique, 1, rue Descartes, 75005 Paris

*1999 Shared Services Conference*, 23-24 June 1999, Churchill Inter Continental Hotel, London. Churchill@interconti.com.

*Automobile Industry Forum Production Systems and Labour Policy*, Requirements and Perspectives within the Framework of Globalization, 30<sup>th</sup> June and 1<sup>st</sup> July 1999, Congress Center Baden-Baden (Roland Springer and others), tagungsbuero@iao.fhg.de.

*3<sup>rd</sup> International Workshop Teamworking – The Team-Based Organization*, Royal Holloway, University of London, Egham, Surrey, UK, 14-15 September 1999, contact : f.mueller@rhbnc.ac.uk.

*Fifth International Conference of the Regional Studies Association* : Regional Potentials in an Integrating Europe, University of the Basque Country, Bilbao, Spain, on 18-21 September 1999. Contact : Myriam Erro, RSA, 15 Micawber Street, London, N1 7TB, rsa@mailbox.ulcc.ac.uk.

*9<sup>ème</sup> Conférence générale de L'EADI : L'Europe et le Sud à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle : Enjeux et renouvellement de la coopération*, 22-25 septembre 1999, Paris, tél. (41) 22.731 46 48.

## Calendrier des réunions du Réseau

### **Jeudi 17 juin 1999**

Onzième Comité International

### **Vendredi 18, Samedi 19, Dimanche 20 juin 1999:**

Septième Rencontre Internationale (Vendredi 18 juin : Ministère de la Recherche, Ancienne École Polytechnique ; Samedi 19 et Dimanche 20 juin 1999 : Palais du Luxembourg, Paris)

### **Lundi 21 juin 1999**

Visite du Technocentre de Renault (Guyancourt)

## ***La Lettre du GERPISA***

### **Sommaire du n° 133**

P. 1, Editorial: De quelques évènements au cours de la 7<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA (Michel Freyssenet); - p.2, Questions de recherche: Russie : un espace automobile en recomposition (Nicolas Hatzfeld); - p. 4, La vie des produits: Un concept, deux places, trois révolutions (Christian Mory); - p. 5, Une année d'un constructeur: PSA Peugeot Citroën (Kémal Bécirspahic dit Bécir); - p.7. Note d'ouvrage: L'automobile. Avenir d'une centenaire (Nicolas Hatzfeld); - p.8. Activité des membres; - p. 9, Centre documentaire, Séminaire, Colloque; - p.10. 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 : Carole Assellaou et Paola Reyes

Dessin: Cabu (*Le Canard enchaîné*)

Impression : Renault-Gallimard

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois

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

---

*Groupe d'Etudes et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile*

*Permanent Group for the Study of the Automobile Industry and its Employees*

*GERPISA - Université d'Evry-Val d'Essonne - 4, bd François Mitterrand, 91025 Evry Cedex, France*

*Tél.: (33-1) 69 47 70 23 - Fax : (33-1) 69 47 70 07 - E-Mail: contact@gerpisa.univ-evry.fr*

*Serveur : http://www.gerpisa.univ-evry.fr*