



La LETTRE du GERPISA

Réseau International
International Network

N° 134
Juillet 1999

Editorial

Michel Freyssenet

INTERNATIONALISATION ET INVENTION STRATEGIQUE

Une des conclusions majeures que l'on peut tirer des septièmes Rencontres Internationales du GERPISA, les 18-20 juin à Paris, est que les firmes de l'industrie automobile et les espaces, dans lesquels elles déploient leurs activités, auront, les premières comme les seconds, à faire preuve d'invention. En effet les firmes comme les espaces ne peuvent trouver réponse aux trois incertitudes essentielles qui sont aujourd'hui les leurs, dans l'arsenal des stratégies connues.

Les firmes comme les espaces ne peuvent savoir tout d'abord comment finalement le monde se recomposera. Les nations qui cherchent à acquérir ou à conserver une autonomie de décision tout en s'insérant dans le marché mondial, comme les régions qui essaient patiemment de se construire, ne sont pas assurées d'y parvenir autant qu'elles le souhaitent étant donné les pressions actuelles au libre-échange. Les firmes ne savent pas non plus dans quelles proportions se combineront les espaces nationaux et régionaux au sein d'une libéralisation mondiale relative du commerce des biens et des capitaux. Dès lors les questions sont: comment les firmes peuvent réorganiser leurs appareils de conception, de production et de commercialisation d'une façon qui soit valide dans plusieurs hypothèses de reconstitution de l'espace mondial? Comment les espaces peuvent éviter que les réorganisations mondiale ou régionale des activités des firmes de l'industrie automobile ne se fassent au détriment du type d'insertion internationale qu'ils recherchent?

Deuxième défi: où se situera la croissance du marché? Les espoirs mis dans les pays émergents ont été une fois de plus déçus. La croissance de nombre de ces pays était fondée sur un endettement non contrôlé et sur l'accès à des marchés exigeant de plus en plus des contreparties. Ni les espaces, et encore moins les firmes, ne savent aujourd'hui quels seront les modes de croissance des revenus nationaux ou régionaux qui prévaudront. Dès lors les questions sont: comment les firmes peuvent être présentes sur des marchés incertains et maintenant très concurrentiels tout en minimisant le ticket d'entrée? Comment les espaces peuvent attirer les firmes automobiles, alors qu'ils ont une autonomie toute relative

GLOBALIZATION AND STRATEGIC INVENTION

One of the main conclusions that can be drawn from Gerpisa's Seventh International Encounter (June 18-20 in Paris) is that automobile industry firms and the areas wherein they operate will both have to embark upon new innovative paths. Indeed, both firms and areas are going to have difficulty finding solutions to three essential problems in the realm of present day strategies.

First of all, both firms and areas do not know exactly how the world is going to be reconstructed. Countries which are seeking to acquire or preserve decisional autonomy, all the while integrating the world market (such as regions which are patiently trying to build themselves up), are not guaranteed great success in light of present pressure put on them by the free exchange context. In addition, firms do not know what proportions national and regional areas will take on within the context of globalization and relative to the exchange of goods and capital. Hence, the question becomes: how can firms reorganize their conception, production, and commercialization apparatus so that they will be workable ones when set within different global recomposition scenarios? How can areas avoid that global or regional reorganization(s) of automobile industry activity not hinder the type of international integration they are seeking?

A second challenge must be considered: where is market growth located? Those expecting much from emerging countries have once again been disappointed. Growth in many of these countries was based on uncontrolled debt and on access to markets with an increasing amount of conditions to fulfill. Neither areas nor firms can predict what types of national or regional growth modes will prevail. Hence, the question becomes: how can firms integrate uncertain markets and/or (as of late) very competitive ones, all the while avoiding to pay a high price? How can areas attract automobile firms when they possess only a relative degree of autonomy in the choice of their growth mode?

In English: Editorial: Globalization and Strategic Invention. (p. 2), Research questions: Mergers, Acquisitions, Alliances : What Logics and Perspectives for the Future?. (p. 3) Book Note: Fare Auto. (p. 10) Debat: European Works Councils in the Automobile Industry.

dans le choix de leur mode de croissance? Il n'est pas exclu que finalement le marché mondial stagne, donnant des raisons supplémentaires à la vague actuelle d'alliances, fusions, acquisitions, qui permettent théoriquement de faire des économies d'échelle par la suppression de doublons. Encore faut-il que les stratégies de profit des firmes qui s'associent soient compatibles.

D'où le troisième défi, vraisemblablement le plus important: comment se structureront les demandes automobiles? On sait qu'elles sont largement dépendantes des modes de distribution des revenus dans les différents espaces. Ces modes varient aujourd'hui entre les modes encore hiérarchisés et centralisés jusqu'aux modes balkanisés et décentralisés, en passant par des modes inégalitaires et bipolarisés ou des modes laissant place à l'émergence périodique de nouvelles couches de la population. Quelle est la marge de manœuvre de chaque espace pour décider de son mode de redistribution du revenu? Est-ce qu'une même firme ou un même groupe automobile pourra satisfaire toutes les demandes correspondantes, dans l'hypothèse où aucune d'elle ne s'imposerait? Pourra-t-il ainsi offrir tout à la fois une gamme classiquement hiérarchisée et commonalisée, des véhicules conceptuellement innovants pour les couches nouvelles de la population, des voitures niches typées pour les groupes sociaux défendant leurs spécificités, des voitures de très haut de gamme et de luxe pour les grandes fortunes qui se développent, des véhicules pour se déplacer en ville, et des véhicules pour les populations des pays émergents qui essaient de passer du deux roues aux quatre roues, tout en concevant et introduisant des moteurs faiblement ou non polluants?

Jusqu'à présent ces demandes ont été satisfaites par des firmes poursuivant des stratégies de profit différentes: "volume", "volume et diversité", "qualité et spécialisation", "réduction permanente des coûts à volume constant", "innovation et flexibilité", "diversité et flexibilité". Il en a été ainsi parce que ces stratégies étaient chacune pertinentes par rapport à la demande automobile dans les espaces où elles ont été développées et parce qu'elles exigeaient des "compromis de gouvernement d'entreprise" différents pour mettre en cohérence la politique-produit, l'organisation productive et la relation salariale. La demande automobile mondiale se diversifiant considérablement tant socialement que géographiquement, sans qu'un type de demande prévale sur l'autre, comment rendre compatible ce qui n'a pu l'être jusqu'à présent? à savoir les six sources de profit, le volume, la diversité, la qualité, l'innovation, la flexibilité et la réduction permanente des coûts à volume constant. Il s'agit ni plus ni moins pour les firmes de l'industrie automobile, en ce tournant de siècle, que de faire preuve d'une capacité d'invention équivalente à celle dont General Motors a fait preuve dans les années vingt-trente, en rendant compatible le volume et la diversité. On sait le temps et les efforts que cette invention a exigé et les bouleversements qu'elle a entraînés.

It is possible that the global market stagnate, thus justifying the present-day wave of alliances, mergers, and acquisitions, which theoretically allow for economies of scale by the suppression of doublons. And even then, the profit strategies of firms that group together must be compatible.

Hence, the third challenge and probably the most important one: how are various types of automobile demand structured? One knows that they are largely dependent on revenue distribution modes implemented in different areas. Today, these modes vary from those which are still hierarchized and centralized to those which are balkanized and decentralized, not to mention inegalitarian and bipolarized modes or those allowing for the periodic emergence of new population categories. What is each area's leeway when deciding which revenue distribution mode to adopt? Can the same firm or automobile group satisfy all corresponding demand in the event that not a single type of demand dominate? Could it simultaneously offer a classically hierarchized and commonly shared range of products: for example, conceptually innovative vehicles for new population categories, stylized niche automobiles for those social categories defending their specificities, luxury automobiles for the growing group of those more well-off, vehicles to get around the city in, and vehicles for emerging countries which are trying to move from two-wheels to four-wheels, all the while conceiving of and inventing engines which pollute little?

Up until now, firms adopting "different" types of profit strategy have satisfied these demands: "volume", "volume and diversity", "quality and specialization", "innovation and flexibility", "diversity and flexibility". This has been the case because these strategies have been pertinent ones in relation to automobile demand in those areas where they were developed, and because they require different types of "firm management compromise" in order to achieve coherence between product policy, productive organization, and employee relations. With global automobile demand diversifying both socially and geographically, without one type of demand dominating another, how can one make compatible what wasn't in the past? That is to say, the six sources of profit - volume, diversity, quality, innovation, flexibility, and a permanent reduction of costs at constant volume. At the end of this century and for firms in the automobile industry, this means having a capacity for invention equivalent to what General Motors demonstrated in the 1920s/1930s, by rendering volume and diversity compatible. We all know the time and effort that this invention required and the extent of changes it subsequently brought about.

**FUSIONS, ACQUISITIONS, ALLIANCES:
QUELLES LOGIQUES, QUELLES
PERSPECTIVES ?**

Les annonces de rapprochement entre firmes automobiles se sont multipliées ces derniers mois sous des formes différentes, qu'il s'agisse de la fusion Daimler-Chrysler, de la prise de participation de Renault chez Nissan ou de la progression de Ford chez Jaguar, Volvo ou Mazda. Ces mouvements, et d'autres encore, semblent illustrer de façon spectaculaire la force du mouvement d'internationalisation actuel et souligner son caractère irréversible. Ils seraient en quelque sorte le véhicule actuel du mouvement de mondialisation (*globalisation*). La table ronde des septièmes rencontres internationales du GERPISA apportait des éléments de réflexion sur ce mouvement et sur son évidence apparente. Autour de Jean-Jacques Chanaron, cette table ronde réunissait Robert Boyer, Yves Doz, Bernard Garette et Karel Williams.

Tout d'abord, il convient de distinguer dans ces mouvements de rapprochement des phénomènes de nature différente : les alliances ponctuelles et délimitées ne répondent pas, pour les entreprises concernées, aux mêmes logiques que les fusions ou les absorptions. En effet, le projet commun qui suscite l'alliance entre des firmes ne constitue qu'une rencontre limitée dans son objet et dans le temps, une intersection entre leurs trajectoires qui restent distinctes. Il comporte nécessairement un double aspect de coopération et de rivalité dans l'exploitation de l'œuvre commune. On peut préciser l'analyse et voir deux types d'alliance. D'un côté, des associations de type additif, rassemblant des firmes semblables dans leurs stratégies et leurs compétences, qui regroupent leurs forces sur un projet commun qui ne modifie guère leur trajectoire (usine de moteurs Renault-Peugeot-Volvo, ou monospace Ford-Volkswagen) mais vise à atteindre la taille critique sur le secteur concerné. De l'autre côté, les alliances de type complémentaire associent des firmes de tailles, de stratégies et de compétences différentes. Dans ce cas le transfert de compétences et l'apprentissage modifient souvent la trajectoire de l'un des partenaires. Ainsi, l'alliance entre Renault et Matra pour le lancement du monospace a amené la première de ces firmes à évoluer vers une stratégie "innovation et flexibilité". Dans l'ensemble, ces deux types d'alliances présentent des risques limités et leur réussite est relativement facile.

En ce qui concerne la récente vague d'acquisitions et de fusions, les enjeux sont de nature différente et la réussite est plus difficile et plus hasardeuse. À quels buts, tout d'abord, répondent ces opérations ? L'intention d'accroître le volume est souvent présentée comme une raison suffisante en elle-même, et l'on a ainsi vu apparaître la référence d'une production annuelle de 4 millions de véhicules présentée comme le seuil de viabilité des firmes dans l'avenir, sans que ce chiffre soit clairement justifié. La "voiture mondiale", qui serait l'illustration parfaite de cet accroissement pur et simple, n'a guère trouvé les développements attendus, et les projets dans ce domaine se sont souvent transformés en voitures "régionales", les marchés des pays de la Triade restant fort différents non seulement de ceux des pays émergents, mais aussi entre eux. Les marchés régionaux présentent des particularités techniques ou sociales (réseaux routiers ou carburants par exemple, ou encore modes d'usage innovants et spécifiques) qu'il est dangereux de sous-estimer et

**MERGERS, ACQUISITIONS, ALLIANCES:
WHAT LOGICS AND PERSPECTIVES FOR
THE FUTURE ?**

The announcements of automobile firms grouping together in various forms have been numerous these past months, for example the Daimler-Chrysler merger, Renault's buy-out of Nissan, Ford's progressive takeover of Jaguar, or Volvo of Mazda. These and other events highly illustrate the strength of present-day globalization and underline its irreversible nature. They seem to represent the very path that globalization is taking. GERPISA's seventh international colloquium devoted a round table to this theme. Directed by Jean-Jacques Chanaron, discussants included Robert Boyer, Yves Doz, Bernard Garette and Karel Williams.

First and foremost, it was necessary to point out the existence of factors specific to each type of alliance: punctual and limited alliances, for example, do not correspond to the same type of logic as mergers or takeovers. Indeed, the common project underlining an alliance between firms only represents an encounter limited to the object and within a specific time frame, an intersection between two trajectories which remain distinct. It necessarily presents both cooperative and rival characteristics in the realization of shared objectives. More precisely, two types of alliances can be defined. On the one hand, one may find associations based on an additive model. This model encourages firms that share similar strategies and capacities to group as they seek to unite their forces towards the realization of a common project (one which will not modify their trajectories, such as the Renault-Peugeot-Volvo engine plants, or the Ford-Volkswagen Monospace), and aim towards reaching an optimal size in the concerned sector. On the other hand, one may find another type of alliance based on the notion of complementarity. This model associates firms with different sizes, strategies, and capacities. In this example, competence transfer and apprenticeship often modify the trajectory of at least one of the partners. Thus, the alliance between Renault and Matra for the launching of the Monospace forced Renault to evolve towards an "innovation and flexibility" strategy". In general, both types of alliances only contain limited risks and a successful outcome is more than likely.

Insofar as the recent mergers and acquisitions wave is concerned, the story is different and success is rather unpredictable. First of all, what goals do these operations hope to obtain? Often, increasing one's volume is presented as a goal unto itself, and thus one can observe an annual production of 4 million vehicles serving as the viability reference threshold to guarantee for a firm's future survival. However, this figure is rarely discussed in a clear manner. The "global vehicle" which is meant to represent the perfect illustration of this increase has not yet been developed, and projects in this area have often been transformed into "regional vehicles", the Triad markets still remaining quite different, not only from emerging countries but even among themselves. Regional markets present technical or social particularities (land transportation routes and methods, fuel types, or even specific and innovative modes of operation) which should not be underestimated, and which render a global vision difficult to apprehend. One may add to this the fact that relationships

difficile d'appréhender par une vision globale. On peut ajouter à cela les relations avec les fournisseurs plus ou moins spécifiques à chaque marché. En fait, les perspectives d'économie d'échelle en termes d'assemblage automobile semblent limitées. Elle peuvent se déplacer au niveau des composants, mais concernent alors peut-être davantage les fournisseurs et équipementiers. Par ailleurs, l'accroissement de la taille d'une entreprise augmente également les coûts d'organisation et de fonctionnement, qui peuvent absorber les gains réalisés par l'économie d'échelle comme le montre l'étude de General Motors.

Un autre aspect de l'économie d'échelle escomptée par ces regroupements est de ventiler les risques sur des marchés différents dont les cycles diffèrent, comme on le voit en comparant ceux d'Amérique du Nord et du Japon. Si le diagnostic est juste, trouver en termes de produit et de volume les bonnes réponses aux évolutions des différents marchés régionaux devient pour une firme mondiale un exercice difficile : le "local thinking" fixé voici quelques années comme corollaire à la globalisation de Ford par son PDG n'est pas simple à mettre en œuvre et la réussite n'est pas toujours au rendez-vous. De plus, dans les pays émergents, il est d'autant plus risqué que les marchés connaissent une grande instabilité.

Quel est le poids des coûts d'innovation dans les regroupements actuels ? Il semble que ce domaine de l'activité des firmes pèse de plus en plus et que les investissements et les résultats se déplacent de la sphère de la production vers l'aval ou l'amont et notamment vers la conception. Les évolutions réglementaires liées, par exemple, à la protection de l'environnement ou à celui de l'assistance à la conduite, appellent des investissements de plus en plus importants. On peut remarquer que ceux-ci ne remettent pas fondamentalement en cause les paradigmes technologiques actuels. En ce qui concerne les pratiques de mobilité, les innovations radicales ne trouvent guère leur marché. Celles qui réussissent concernent souvent plutôt le concept commercial des véhicules proposé. Elles sont alors étroitement liées à la stratégie de profit suivie par chaque firme.

Le mouvement de regroupements actuels peut aussi être examiné non seulement du point de vue des buts visés, mais aussi d'après les contraintes ou les pressions qui s'exercent sur certaines firmes. Volvo et Nissan, par exemple, n'étaient guère en mesure de poursuivre seules et avaient tout besoin de soutiens. Pour d'autres comme Mercedes, il s'agit de prendre les tournants stratégiques exigés par les évolutions du marché tout en conservant leur rang. Par ailleurs, les opportunités sont limitées. Toutes les firmes ne sont pas à vendre, et rares sont celles qui peuvent acheter.

Dans la plupart des cas, les stratégies effectives sont remises en cause d'une façon généralement sous-estimée. La pensée dominante, et qui explique souvent l'image d'évidence qu'on les regroupements, privilégie de fait la stratégie "volume et diversité", même dans les firmes qui ne la suivent guère, ou s'en sont écartées comme Renault pour aller vers celle "d'innovation et de flexibilité". Seule, dans la dernière période, Volkswagen a réussi à maintenir le groupe constitué avec Audi, Skoda et Seat dans la perspective stratégique "de volume et de diversité", renouvelant la démarche sloanienne des plates-formes communes.

with suppliers vary from one market to the next. In fact, perspectives for scales of economy in terms of automobile assembling seem to be limited.

They can be displaced on the level of components, but probably involve suppliers and equipment agents even more. In addition, increase in a firm's size also increases organization and functioning costs which scales of economy gains can absorb as demonstrated by the General Motors case.

Another aspect of the expected economies of scale by these regroupings is to ventilate risks from different markets whose cycles differ, as can be observed when comparing the North American and Japanese markets. If the diagnosis is correct, finding the right answers in terms of product and volume in relation to the evolution of different regional markets proves to be a very difficult task for a global firm: "local thinking", established a few years ago as the counterpart to Ford's globalization, is not easy to implement, and success is not always around the corner. In addition, the risk is even higher in emerging countries where markets are characterized by their high level of instability.

What is the impact of innovation costs in present-day alliance endeavors? It appears that this particular domain is taking on increasing importance, and that investments and results are moving from the production sphere towards the downstream or upstream, more notably towards conception. Regulatory evolutions linked to environmental protection or driver education, for example, call for greater investment. However, this does not necessarily threaten present-day technological paradigms. Insofar as mobility is concerned, radical innovations have not yet been able to find their market. Those, which do succeed more often than not, involve the commercial concept of the proposed vehicle. Consequently, they are very directly linked to the profit strategy implemented by each firm.

The present-day wave of alliances can be studied not only from the standpoint of fixed objectives but also in function of constraints or pressure put on certain firms. For example, Volvo and Nissan could not continue alone and needed support above all. For other firms, such as Mercedes, the question at hand was making the right strategic choice in light of market evolution all the while maintaining its rank. In any event, opportunities remain limited. All firms are not up for sale, and only a few can afford to buy others.

In most cases, effective strategies are questioned in a rather underestimated manner. Domineering thought, which more often than not "justifies" the inevitableness of alliances, automatically privileges the "volume and diversity" strategy, even in firms that do not adopt this approach or that have abandoned it in favor of the "innovation and flexibility" strategy, such as Renault. Only Volkswagen has of recent succeeded in maintaining the group made up of Audi, Skoda, and Seat within the framework of a "volume and diversity" strategy, renewing the Sloanian approach of shared platforms.

Ailleurs, les fusions ou acquisitions font se rencontrer deux stratégies distinctes et pas toujours compatibles. Renault va-t-elle revenir à son ancienne stratégie de "volume et diversité" tout en amenant Nissan à retrouver la rentabilité sur cette même orientation ? L'association, on le voit, pose des problèmes de cohérence stratégique d'autant plus importants que chaque firme comporte souvent en son sein des tendances divergentes. La situation ainsi créée peut contraindre à inventer un nouveau modèle.

Quoi qu'il en soit, les regroupements sont des processus longs. Si le moment et les conditions de l'acquisition ou de l'association sont décisifs, le développement ultérieur d'une cohérence nouvelle est un mouvement progressif. Les facteurs culturels, souvent évoqués, ne doivent pas être surestimés face aux questions de cohérence stratégique, aux espaces d'activité ou aux routines de fonctionnement. Certaines méthodes de production, initialement considérées comme spécifiquement japonaises, ont été peu ou prou adaptées par la plupart des firmes dans le monde. De même, Volvo est peut-être d'autant mieux disposée à la tutelle de Ford pourtant "culturellement" aux antipodes que ses ventes aux États-Unis sont une composante forte de son activité.

Enfin, ces fusions et acquisitions ne doivent pas être considérées dans le seul registre des relations entre firmes automobiles. Le mouvement touche les équipementiers avec une force peut-être plus grande et la concentration y est particulièrement rapide. Surtout, il se déplace hors de la sphère strictement industrielle. L'ampleur accrue des capitaux mobilisés donne au domaine de la finance des moyens de pression accrus sur les firmes automobiles : les actionnaires, notamment américains, pèsent davantage, et leurs exigences de résultats à court terme influent sur les stratégies directement ou indirectement. Elles bousculent précisément les processus qui dans les regroupements tendraient à s'inscrire dans la durée. Les places financières tendent à creuser les écarts entre les entreprises aux meilleurs résultats, qui accèdent sans difficultés aux capitaux qu'elles souhaitent, et les autres qui peinent à trouver des financements. Si le capital financier doit toujours se greffer sur une activité rentable en elle-même, son influence accrue, particulièrement visible dans les pays anglo-saxons, modèle l'évolution des firmes automobiles avec une force accrue.

Elsewhere, mergers or acquisitions attempt to unite two distinct and not always compatible strategies. Is Renault going to return to its old "volume and diversity" strategy all the while pushing Nissan to achieve profitability with the same orientation? As one can see, alliances raise problems of strategic coherence, which become even more severe when each firm also contains divergent trends within. The ensuing situation often forces the firm(s) to create an entirely new model.

Whatever the case may be, alliances involve long procedures. If the moment chosen and acquisition or association conditions are decisive, subsequent development of a new coherence requires a progressive movement. The role of cultural factors must not be forgotten in the making of strategic coherence, areas of activity, and functioning routines. Most firms throughout the world slowly but surely adapted certain production methods, initially considered as specifically Japanese. Likewise, Volvo is perhaps better disposed now to Ford's overseeing, despite "cultural" divergences, in light of the fact that its sales in the United States make up much of its activity.

Last but not least, mergers and acquisitions must not be considered as only specific to automobile firms. Equipment suppliers are also involved, perhaps even to a larger extent, and alliances in this area are being carried out even more rapidly. Indeed, events are also occurring outside of the industrial field. Increased amounts of mobilized capital have given the financial world the means to exert stronger pressure upon automobile firms: shareholders, especially American, have become more important, and their demands for short term results directly or indirectly influence strategies adopted. More precisely, they interfere with procedures that, in an alliance, tend to last. Pressure from the financial world widens the gap between those firms with the best results and thus having easier access to capital and other firms that experience difficulty in obtaining financing. Indeed, financial capital always seems to join hands with an already profitable activity, and this reality, especially visible in Anglo-American countries, subsequently has a very strong impact on how other firms choose to evolve.

La vie des produits

Christian Mory

PLUS C'EST PAREIL PLUS ÇA CHANGE

Parmi les grands thèmes à la mode dans la construction automobile, figure celui du partage des plates-formes ou de la réduction de leur nombre. On sait que chaque constructeur essaie, pour réduire ses coûts, de donner naissance à plusieurs véhicules à partir d'une même plate-forme.

Mais, d'abord qu'est-ce qu'une plate-forme ? Il s'agit du soubassement du véhicule (le plancher embouti) accompagné de ses organes mécaniques, le moteur, la boîte, voire les suspensions et les freins, parfois même la climatisation et les freins, bref de tout ce que le client ne voit pas (sauf s'il ouvre le capot, ce qu'il fait de moins en moins). Autour de cette plate-forme, il suffit d'ajouter la carrosserie et les équipements intérieurs pour donner la personnalité visible du véhicule, à savoir son style, sa finition et son aménagement intérieur. Mais la plate-forme peut être relativement flexible : on peut lui ajouter des emboutis à l'avant ou à l'arrière pour obtenir un véhicule

plus long et on peut même modifier l'empattement de quelques centimètres. Renault avait ainsi astucieusement joué sur cette flexibilité sur la Renault 21 dont les versions à moteur transversal et longitudinal ne présentaient pas le même empattement.

Le partage de la plate-forme présente un premier avantage, celui des économies physiques d'échelle (par exemple, on augmente les séries d'emboutissage du plancher). Un constructeur aura intérêt à inclure dans sa plate-forme le plus d'éléments communs (mécanique, liaisons au sol, équipements électriques,...) afin de maximiser les économies d'échelle. Ainsi, PSA ambitionne d'inclure 60 % de pièces ou de sous ensembles communs à des véhicules issus d'une même base. Le deuxième avantage est celui de réaliser des économies de développement : si on a conçu un véhicule qui satisfait à certaines exigences, réglementaires ou non, en matière de tenue de route, de confort, de freinage, de sécurité, de pollution, etc., un autre

véhicule qui ne diffère que par sa peau extérieure et son habillage intérieur devrait y répondre aussi.

Les plates-formes dictent désormais l'organisation du développement chez de nombreux constructeurs qui abandonnent l'organisation par métier, par modèle voire par marque pour privilégier une approche par famille de véhicule. Là aussi, on obtient une plus grande efficacité et donc une réduction des coûts.

Il existe plusieurs façons de partager les plates-formes. La première, qui nous est familière au travers de l'exemple des groupes PSA et Volkswagen consiste à faire partager la même plate-forme à des véhicules de marques différentes (mais de même catégorie) proposés en parallèle sur le marché. Par exemple, les Volkswagen Golf IV, Audi A3, Seat Toledo II et Skoda Octavia disposent de la même plate-forme en présentant des aspects visuels tout à fait différents. Chez PSA, on peut citer les 406 et Xantia (qui ont d'ailleurs des types de suspension différents).

La deuxième façon de partager une plate-forme, et qui prolonge la précédente est d'utiliser la même plate-forme pour plusieurs modèles d'une même marque mais de segment identique (ou voisin). Pour reprendre l'exemple de Volkswagen, on rappellera que la Golf IV offre aussi sa plate-forme à la New Beetle et à la Bora. Le risque est la dévalorisation du modèle ainsi créé, à qui le client dénie toute originalité. Ce problème a été vécu chez Volkswagen avec ses Jetta puis ses Vento directement issues de la Golf.

La troisième option consiste à aller un peu plus loin encore et à utiliser la même plate-forme pour des véhicules appartenant à des segments assez différents. C'est bien entendu la solution retenue pour un groupe automobile mono-marque à la recherche d'économies d'échelle comme par exemple Renault qui va utiliser la même plate-forme pour les remplaçantes des Laguna, Espace et Safrane. Ce partage de plate-forme s'accompagne d'ailleurs d'un partage industriel puisque les trois véhicules seront produits à Sandouville. Renault et PSA, comme la plupart

des constructeurs mondiaux, vont d'ailleurs articuler l'essentiel de leur gamme autour de trois plates-formes principales : une pour les petites voitures, une pour les voitures moyennes et une pour les voitures supérieures. L'utilisation d'une plate-forme commune à plusieurs segments implique au passage quelques compromis. On le voit bien dans le cas passé de la Fiat Tipo qui était un véhicule beaucoup plus large que ceux de la concurrence car elle devait donner naissance à la Tempra, située dans la catégorie supérieure. Autre exemple : l'utilisation de la plate-forme des Polo et Cordoba pour les Volkswagen Lupo et Seat Arosa nuit un peu à l'habitabilité de ces dernières (en rognant la plate-forme, on a un peu rogné le compartiment arrière).

La quatrième option, très longtemps choisie par les Japonais, consiste à utiliser la même plate-forme pour plusieurs générations de véhicules qui se succèdent. Elle permet au passage de réduire le cycle et le coût de développement du nouveau modèle. Par exemple, la Renault Mégane a repris la plate-forme de la 19. Une des difficultés associée à cette approche est la nécessité de penser à toutes les évolutions possibles lorsque la plate-forme originelle est conçue. Certaines marques ont ainsi connu des difficultés à créer des versions toutes roues motrices lorsque Audi en a lancé la mode car elles n'étaient pas prévues à l'origine (heureusement pour ces marques, la mode n'a guère duré).

Il existe enfin une dernière possibilité, qui consiste à créer une « commonalité » beaucoup plus large que celle de la plate-forme. PSA nous en a donné deux exemples avec les 205/309 et les 106/Saxo (dans ce dernier cas, les deux voitures partagent la plate-forme et la cellule centrale de la carrosserie). Le risque est bien entendu d'obtenir des clones qui dévalorisent les deux véhicules. En France, on connaît bien la tripléte 104/LN/Samba, mais Volkswagen n'a pas dédaigné l'exercice avec ses Seat Arosa (devenue quelques mois plus tard Volkswagen Lupo à quelques détails près), Seat Cordoba (Polo Classic), Seat Inca (Volkswagen Caddy) et Seat Alhambra (Volkswagen Sharan).

Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

HYUNDAI

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

Malgré une forte diminution de ses coûts (ses effectifs sont passés de 46.000 à 30.000 personnes), Hyundai Motor a enregistré en 1998 ses premières pertes depuis 1981. Il a en effet affiché une perte nette de 33,2 milliards de won (25 millions d'euros). De plus, Hyundai Motor va devoir prendre une participation plus importante que prévue dans Kia (une part de 25 % était initialement envisagée) en raison de la défection d'autres sociétés du groupe Hyundai (lequel doit prendre au total 51 % du capital de Kia). Cette prise de participation va donc peser sur les comptes en 1999. La presse indique que Hyundai compte se séparer de 11 filiales cette année et lever ainsi plus de 5 milliards de dollars afin de réduire son endettement. Le conglomérat coréen a en outre fait part de son intention de séparer Hyundai Motor du groupe d'ici 2001

et de faire fonctionner cette entité comme une société indépendante.

Mais fin avril la presse mondiale titre: "Le groupe Hyundai accélère sa restructuration". Le groupe a annoncé qu'il comptait ramener sa dette de 79.300 à 45.400 milliards de won (57 à 33 milliards d'euros) d'ici la fin de l'année, notamment en cédant, en fusionnant, en séparant ou en liquidant des filiales et en émettant des titres. Le nombre des filiales passera de 79 actuellement à 26 ; 8 sociétés contrôlées par Kia seront éliminées dans ce processus. Le conglomérat a par ailleurs indiqué qu'il avançait de deux ans, à 2003, la date butoir fixée pour son éclatement en cinq groupes plus petits et autonomes, spécialisés dans l'automobile, l'électronique, l'industrie

lourde, la construction et la finance. Hyundai Groupe aura alors disparu. La branche automobile deviendra indépendante dès l'an prochain, soit un an plus tôt que prévue.

Financial Times, *Wall Street Journal* et *Automotive News* du 8 mars décrivent les changements à la tête de Hyundai Motor : M. Se-Yung Chung (70 ans), qui avait créé Hyundai Motor et avait dirigé l'entreprise pendant près de 30 ans, a été évincé par son frère aîné et fondateur du groupe Hyundai, M. Ju-Yung Chung (83 ans), dont le fils, M. Mong-Koo Chung (60 ans), voit ainsi sa position de président du groupe Hyundai et de son activité automobile renforcée. Cet événement signifie pour les analystes la concrétisation du démantèlement du groupe Hyundai en cinq entités indépendantes les unes des autres et contrôlées par des membres différents de la famille Chung.

Début janvier 1999, *AFX-Asia News* écrit que Hyundai table sur une hausse de 58 % de son chiffre d'affaire en 1999, à 13.600 milliards de wons (57,1 milliards de FF), à la suite de la consolidation des divisions automobiles de Hyundai Motor Service et de Hyundai Precision Industry. Le constructeur compte vendre 435.000 véhicules sur le marché coréen cette année et 680.000 à l'exportation. - Le constructeur a en outre annoncé, d'après *Korea Economic Weekly*, qu'il introduirait quatre nouveaux modèles sur le marché coréen cette année et qu'il comptait importer les voitures compactes Santro, actuellement produites en Inde par sa société conjointe. Hyundai veut ramener le nombre de ses plate-formes de 23 à 7 d'ici 2005, dont seront dérivés 15 à 20 modèles.

L'Écho et *Le Monde* écrivent en janvier que Hyundai Motor envisagerait une alliance avec un constructeur étranger lorsqu'il aura parachevé la reprise de Kia, mais il souhaiterait rester indépendant. Le vice-président de Hyundai Motor a indiqué que l'entreprise fermerait certaines usines de Kia afin de réduire les effectifs avant de rechercher un partenaire étranger. Kia Motors et Asia Motors emploient au total 33.000 personnes.

D'après *Herald Tribune*, les ouvriers de Kia ont cessé le travail pendant cinq heures le 10 février afin d'amener la direction de Hyundai à renoncer à son projet de réduire les effectifs de moitié. Le mouvement a touché les trois usines de Kia et entraîné un manque à gagner de 5,6 milliards de wons (4 millions d'euros).

Toujours d'après *Korea Economic Weekly* du 18 janvier, le groupe Hyundai a indiqué qu'il comptait mettre un terme à l'alliance stratégique scellée entre Kia et Ford en 1986, alors qu'il s'était précédemment déclaré favorable à une extension de la coopération entre les deux partenaires. Un responsable du groupe coréen a indiqué que cette séparation devrait être bénéfique pour les deux parties, compte tenu des différences de culture entre Hyundai et Ford. La prise de position du nouveau propriétaire de Kia fait suite à des déclarations du responsable des activités de Ford en Asie Pacifique. Ce dernier a indiqué que le constructeur américain n'avait pas l'intention d'investir dans Hyundai ou Kia à l'avenir et qu'il céderait à plus ou moins brève échéance la participation de 7,5 % qu'il conserve dans Kia par le biais de Mazda.

En février, Hyundai a laissé entendre à ses fournisseurs coréens qu'il n'hésiterait pas à se tourner vers des équipementiers étrangers pour se procurer des pièces de qualité et bon marché. Il a suggéré à ses fournisseurs locaux de se restructurer, par exemple en fusionnant, afin d'accroître leur compétitivité.

Korea Economic Weekly du 29 mars parle de la rationalisation des achats entre Hyundai et Kia : Hyundai évaluera les 466 principaux fournisseurs de Hyundai Motor et Kia Motor en tenant compte de leur capacité à livrer des modules. Il identifiera parmi ces équipementiers au moins deux fabricants qualifiés pour chaque groupe d'équipements. Les fournisseurs seront sélectionnés par le biais d'appels d'offres. Selon des responsables, entre un tiers et la moitié des 466 fournisseurs pourraient être éliminés dans le processus.

La concurrence entre Hyundai et Kia reste vive sur le marché coréen. Les activités des deux constructeurs dans la recherche-développement et l'après-vente ont été intégrées, mais leurs divisions de distribution restent séparées. Hyundai cherche à conserver sa première place sur le marché, et Kia ambitionne de ravir la deuxième place à Daewoo. M. Park, directeur des ventes à l'étranger de Kia, déclare dans un entretien au *Korean Economic Weekly* que la marque Kia n'est pas menacée : plutôt que de chercher une intégration artificielle, Hyundai et Kia coopéreront dans des domaines où des effets de synergie existent, tels que la recherche-développement et les ventes.

Kia a divisé le marché mondial en huit grandes zones (Amérique du Nord, Amérique latine, Europe de l'Ouest, Europe de l'Est/CEI, Moyen Orient, Afrique, Asie/Pacifique, Chine), dotée chacune d'un siège régional et d'une grande autonomie. Il cherchera à réduire sa dépendance vis-à-vis de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest. Selon *Automotive News Europe* du 29 mars, Hyundai et Kia regroupent leurs forces sur le marché américain. Hyundai a renoncé au lancement d'un monospace, prévu pour 2001, en arguant qu'il n'était pas réellement adapté au marché.

En fait, il risquait certainement de concurrencer le Kia Carnival, qui sera commercialisé aux États-Unis au printemps 2000 et en Europe à l'été 1999. Celui-ci sera tout de même certainement équipé d'un moteur Hyundai plus puissant que celui initialement prévu. En échange de l'effort consenti par Hyundai, Kia a annulé l'importation de la berline Credos, qui aurait fait de l'ombre à la Hyundai Sonata. Mi-avril, *Frankfurter Allgemeine* écrit que la Commission coréenne du commerce a officiellement autorisé le rachat de Kia et Asia par Hyundai. Elle a toutefois demandé à ce dernier de modérer les hausses de prix de ses véhicules utilitaires de 1 à 5 tonnes en Corée pendant trois ans, afin d'éviter qu'il n'abuse de sa position dominante. Avec la reprise d'Asia, Hyundai détiendra près de 95 % du marché coréen des véhicules utilitaires.

La Gaceta des los Negocios du 7 juin annonce que Hyundai sera le partenaire officiel de la Coupe du monde de football qui aura lieu en 2002 au Japon et en Corée du Sud simultanément...

Note d'ouvrage - Book note

Nicolas Hatzfeld

FARE AUTO

Giuseppe CALABRESE

Milan, FrancoAngeli, 1997, 350 p.

Comme l'indique son sous-titre, ce livre étudie la communication et la coopération dans le processus de développement du produit. Il est issu d'une recherche menée chez Fiat lors de la conception des modèles Bravo-Brava et s'inscrit dans le cadre d'un programme comparatif international portant sur ce thème dans trois branches industrielles et coordonné par le WZB.

Il comporte trois parties. La première présente les tendances qui marquent ce secteur, l'internationalisation en cours et les stratégies de croissance des firmes, afin de mettre en lumière leurs effets sur l'organisation de la conception et la stratégie produit.

Les deux chapitres suivants sont consacrés aux mutations dans la conception, en particulier le passage d'un processus séquentiel à la conception simultanée, d'une organisation fonctionnelle à l'organisation matricielle. La troisième partie étudie les changements intervenus dans la communication et la coopération entre fonctions, l'intégration des équipementiers et le rôle des techniques assistées par ordinateur. Enfin, elle accorde une place centrale à l'enjeu constitué par les ressources humaines dans cette rénovation du processus de conception

Cette rénovation correspond chez Fiat, selon l'auteur, à un passage d'un modèle centré sur ses aptitudes à la production et à la gestion vers un autre modèle fondé sur la qualité des produits. Elle s'inscrit dans une recomposition des fonctions qui développe la sensibilité et la réactivité de la firme à l'égard des demandes du marché, notamment par le développement des flux informatifs provenant du client. Concernant la communication interne, Giuseppe Calabrese insiste sur de nouveaux modes de coopération et de communication: communication organisationnelle et conception simultanée.

Un des apports du livre est de présenter avec précision l'organisation matricielle, au cœur des enjeux de rénovation des processus de coopération entre fonctions. Les fonctions spécifiques au plateau (marketing, techniques de production, achats, gestion, programme du projet) sont déclinées en cascade depuis le groupe dirigeant le projet sous la houlette d'un directeur, l'équipe cœur, vers des équipes produit, puis vers des équipes composant. Cette structure permet de mieux saisir les modes de décision par lesquels le projet se concrétise.

FARE AUTO

Giuseppe CALABRESE

Milan, FrancoAngeli, 1997, 350 p.

As the book's subtitle indicates, the main topic concentrates on a study of communication and cooperation in the product's development process. This study results from research carried out at Fiat during the conception of Bravo-Brava models, and partakes in the international comparative program devoted to this theme in three industrial branches and coordinated by WZB.

The book is divided into three parts. The first part discusses the trends which have had an impact on this sector, globalization underway, and growth strategies of firms, with the objective of highlighting their effects on the organization and conception of product strategy.



The following two chapters are devoted to changes in conception, in particular to the transition from a sequential procedure to simultaneous conception, from functional organization to matrix organization. The third part studies changes occurring in communication and cooperation between functions, integration of equipment suppliers, and the role of computer-assisted technology. Finally, this part largely discusses the important role played by human resources in this general renovation of the conception process.

Indeed, according to the author, this innovation at Fiat corresponds to the transition from a model based on its production and management capacities towards a model based on product quality. It thus partakes in the reconstruction of functions, which encourages the firm's aptitude to recognize and react to market demand, notably by developing information gathering from clients. Insofar as internal communication is concerned, Giuseppe Calabrese insists on new cooperation and communication modes: organizational communication and simultaneous conception. One of the book's main contributions is the precise way in which it presents matrix organization, at the very heart of the renovation process and cooperation among functions. Functions specific to the platform (marketing, production techniques, acquisitions, management, project program) are minutely examined, all the way from the group managing the project under the auspices of a director, the central team, to the product teams and composing teams. This structure allows one to better perceive of the decision modes leading to the project's realization.

EUROPEAN WORKS COUNCILS IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY

Bob HANCKÉ

Against the background of a structural excess capacity crisis –indeed, in large part propelled by it– industrial relations in the European car industry have undergone important changes in the last decade. In response to the crisis of the early 1990s, a new competitive model has emerged, in which the pressure on car prices, combined with increased investment in development, logistics and engineering, have forced all companies to search for cost competitiveness in large measure through the generalised introduction of lean production techniques. This is true even of the Swedish and German car industries, up until the last crisis stable bulwarks of a high-end strategy based on production for relatively price-inelastic market segments. Since most car producers are highly internationalised companies, with production sites spread over the entire European continent, this search for cost competitiveness has increased inter-plant competition within and across countries, and this competition is increasingly being fought over primary and secondary working conditions. After a long era whereby labour relations were primarily means to take wages and working conditions out of competition, the increased emphasis on cost reduction has changed that situation.

What is the role of industrial relations institutions in this new competition regime?¹ A detailed analysis of the contours of the new labour relations system in the industry and the role of European Works Councils in it will attempt to answer that question. While most analyses of European Works Councils understand them as vehicles of international union solidarity and therefore evaluate their influence in that light, this article is considerably more pessimistic. Despite the need for international labour union co-operation in the European car industry by means of the European Works Council as a way of preventing competition on wages and working conditions, local unionists appear, in fact, to be using the European Works Councils as an instrument to further their local interests. The result is that European Works Councils, originally conceived as instruments against social dumping, are increasingly becoming vehicles for international labour regime competition.

Perspectives on EWCs,

Most positions on European Works Councils see them –optimistically– as ushering in a pan-European industrial relations system, or –pessimistically– impossible to fundamentally change power relationships between management and unions in a highly internationalised industry. A third position argues that European Works Councils might become islands of micro-corporatism in a broader ocean of deregulation. While all three positions disagree profoundly in their assessments of European

Works Councils, they share one important element: European Works Councils are uniquely or predominantly seen as labour union tools. The first argument locates the European Works Council in an upward extension of national union rights, the second sees its shortcomings as a function of the missed chances for union influence, and the third fears micro-corporatism precisely because of the strength of unions in the European Works Councils. However, precisely this labour-centred assumption may be wrong. Even though all national and international unions take an active interest in European Works Councils, and despite the clamours of international solidarity that accompany these actions, the European Works Councils are not used by the labour unions as an institution to push labour agendas at the transnational corporate level.

The most benign interpretation of this situation is that unionists are still learning to deploy the resources embodied in the EWC, and the situation will get better over time, as unionists develop new and better ways to communicate. Then again it might not, because of the cultural, language and organisational differences that act as barriers to communication. While there is undoubtedly some learning going on, this interpretation in fact obscures the broader structural background of a sector in crisis. As I will argue below, the relative incapacity of European Works Councils to address these problems follows directly from the way they are embedded in a wider competition regime in the European car industry, which emphasises short-term local activities. Put differently, because of how unions are engaging them, European Works Councils are not the harbingers of a European industrial relations system, but a defensive instrument for local labour relations.

This situation contrasts sharply with the position of employers. In contrast to the labour unions, employers seem to be actively constructing a European-level industrial relations system and rely on the European Works Council as a critical institutional vehicle for that. Management of large multinational corporations increasingly regard the EWC as a forum for consulting workers' representatives on difficult restructuring matters. These observations on management and unions suggest that European Works Councils, which were originally conceived as one of the mechanisms to prevent regime competition through social dumping, have, because of the different ways they are deployed by unions and management, become a crucial part of a new international labour relations system which is increasingly based on competition between different national and local regimes of labour relations.

This counter-intuitive conclusion follows from two empirical findings. The first is that European Works Councils seem unable to stop competition on primary and secondary working conditions in the industry. In fact, since the generalization of European Works Councils in the car industry between 1994 and 1996, relative wage levels (expressed as unit labour costs), working time flexibility,

¹This text is based on a longer report, Bob Hancké, "European works councils and industrial restructuring in the European automobile industry," forthcoming in the *European Journal of Industrial Relations*. See <http://www.wz-berlin.de/~hancke> for the full manuscript including tables.

and work organization have become crucial elements in competition, both between different companies and among different plants within one company. While this situation could potentially lead to a convergence in union policies –union structure and strategy have always reflected the growth of the labour market in the past– such a process of international integration seems unlikely because of the lack of a supra-national EU state, which would encompass and supersede national labour relations systems, which makes pro-active co-ordination extremely difficult. Secondly, unions and management appear to have very different expectations of European Works Councils. Whereas unionists use European Works Councils primarily as an extension of local (respectively national) labour union work, management engages the European Works Council as a tool in industrial restructuring. To local unionists, the European Works Council is a mechanism to obtain information on company-wide investment and product market strategies from management and on working conditions in other plants. Management, by contrast, uses its agenda-setting power to organize European Works Council activities around strategic management areas that have to do with broader restructuring themes, such as product development, marketing, capacity allocation, or investment guarantees. The outcome of the interaction between these two profoundly different approaches to European Works Councils is that the Europeanization of industrial relations is taking place primarily on management's terms, within a generalised regime of competition on working conditions.

Competitive labour relations in the car industry

Since 1996 the European automobile industry has witnessed the emergence of a new form of collective agreement, combining concessions from trade unions in areas such as working time flexibility, work organization and wages, with hard medium-term employment guarantees from management. These new types of agreements, which are formally designated as such only in Germany (under the name *Standortsicherungsvereinbarungen* – literally "Agreements that secure production location"), are, after the massive recourse to social plans and early retirement measures in the industry in the 1980s and early 1990s, the provisionally last stage in the workforce adjustment process that addressed the crisis of the early years of this decade.

Their origins can be traced to the famous *Volkswagen* working time agreement of 1993. In order to save 30000 threatened jobs, the union agreed to working time reduction linked to wage concessions, and in 1995 to flexible schedules that adapted working time and production fluctuations more closely to variation in demand. Very shortly thereafter, this exchange between working time organization and employment security was introduced in negotiations in other companies as well and unofficially elevated to a national strategy by IG Metall in 1997, when the extent of surplus capacities in the European automobile industry and their potentially devastating effects on employment had become obvious. In 1997, negotiations on employment guarantees started in all German car companies, and by mid-1998, similar demands were also included in plant-level collective bargaining rounds in other countries where German car companies were located (i.e. Spain, Belgium, and the UK).

A detailed analysis of agreements in different countries and their dynamic in two companies –*GM Europe* and *Renault*– demonstrate that they may be able to avert employment crises for the foreseeable future, but fail to contribute to co-ordinating union action across plants. In fact, as the dramatic closure of the *Renault* plant in Vilvoorde in 1997 and to a lesser extent the crisis over the *Vauxhall* Luton plant in March 1998 suggest, the agreements are unable to solve the broader employment problem related to excess capacity. In both cases, the closure decision took place in the context of negotiations that secured employment in other plants. And in these cases the plants with the strongest national institutions –often meaning the unions and works councils in the mother plants or headquarters– exercise a lot of control over that process.

All agreements are management-driven, and through them, unions therefore primarily react to or anticipate future management decisions. However, this also makes them tools for management to reorganize companies according to its expectations –or better: their effects are, again, contingent upon the strength of national institutions or reflect the "national" concerns of management. This situation, then, is likely to lead to a process whereby agreements reached in one plant are progressively under-cut elsewhere. Even the strong German *Opel* union and Works Council, it is useful to note, was forced to accept increased working time flexibility and smaller wage raises in exchange for investment guarantees over the next five years –an observation which qualifies the mitigating influence of the national institutional setting.

This competitive underbidding is clearly the most problematic aspect of the agreements: as long as only one plant has an advantage in management's eyes, its future may be relatively secure. When, however, the measures in these agreements are generalised across the entire European operations and thus turn into new minimum standards, the competitive advantage has disappeared and only a new negotiating round, involving more concessions, will then be able to secure the plant's future.

Co-ordination of demands among unions, which should be relatively easy to achieve in the highly unionised car industry, could prevent this, and the European Works Council is the place for union delegates from different plants to reach agreement over minimum standards on primary and secondary working conditions. As the analysis above suggests, this is rarely the case: the agreements follow national patterns, reflecting national industrial relations institutions and national substantive preoccupations. In fact, the European Metalworkers Federation has recognised this problem and set up commissions to promote co-ordination in collective bargaining on working time and other secondary working conditions between its member unions, as well as –since December 1998– on wages.

EWCs and labour relations

Why have European Works Councils, despite the *a priori* favourable setting in the car industry, proven unable to provide a regulatory framework for the increasingly transnational labour relations systems in the car industry? Answering these questions requires a closer look at broader, more systematic data on how European Works Councils

operate. The analysis that follows, which is based on survey results among EWC members in the European car industry, suggests that the main obstacles are located in the European Works Councils themselves. The European Works Councils fail in co-ordinating union action because it is simply not used for that by the unions themselves. The main reason for this failure to co-ordinate is that such arrangements almost always entail profound collective action problems. Since each individual plant has a strong incentive to undercut the agreement concluded by the others, the arrangement is inherently unstable, and all forego the benefits of co-ordination. In practice, local unions in the different countries therefore use the European Works Council as a means to further their individual interests in securing employment rather than a forum for international co-ordination. This argument follows from three of the survey results.

First of all, for the union delegates the most important function of the European Works Council is the dissemination of information. European Works Councils are seen by most of their union-affiliated members (32% of the answers) as a useful way of obtaining information on corporate strategy that would be very hard to get in another way. Support in organising and/or co-ordinating union action, or their contribution to defining bargaining platforms in their plant, were less important, with 24% and 23% of the answers respectively. In addition, when asked in what ways the European Works Council has improved the situation for the delegates, most of them (65%) believed it had done so by providing for information exchanges between plants in the same company.

Secondly, the themes that European Works Councils actually discuss, however, are relatively distant from those that unionists consider important. About half the themes receive less attention in European Works Council meetings than the importance union delegates attach to them and vice versa. Employment and working time arrangements, to name the two most obvious ones, are considered crucial areas for union work; on the other hand, the European Works Council provides delegates with considerably more economic and financial information than unionists consider important or necessary.

Third, and perhaps most importantly, if the agenda items are listed on a scale ranging from "conventional union domains" to "strategic management domains," the differences between the themes the delegates preferred and the actual themes on the agendas of the European Works Councils, in fact reveal a profound distinction between management and union understandings of the European Works Council. When asked which topics dealing with industrial restructuring in the car industry today are important for the delegates from the perspective of national or local union work, the themes preferred by the delegates are skewed toward the conventional trade union domains, i.e. they are in large measure a reflection of national and (probably even more) local union concerns and strategies: 54% of the answers are training & retraining, health & safety and working time, employment and wages. On the other hand, we can present the themes that are *actually* discussed during the meetings of the European Works Council, and these are equally skewed, but toward strategic management areas: 61% of the answers list economic information and outsourcing (long-standing trade union

demands in strategic management areas), as well as information about capacity allocation, benchmarking and product reorganisation.

Finally, the distribution of the topics that delegates would like to discuss more frequently in the European Works Council meetings, presented in table 7.3, confirms the importance of conventional trade union issues.

Two conclusions follow from this analysis of survey data. First of all, the *actual themes* that are most often cited, are also the *"would-be"* themes least cited and *vice versa*. Secondly, the issues that appear on the agenda – a process in which management plays a central role – are concentrated in areas that are relatively removed from traditional (national) union concerns, but at the same time also speak to the core of strategic management issues. The European Works Council, this suggests, is therefore as much a pan-European HRM instrument for management, as it is an instrument of pan-European workers' representation. Yet while management is including the European Works Council in its HRM toolbox, labour unions seem unable to give the European Works Council a new, independent place on their action horizon.

The core of the problem in the operations of the European Works Council is relatively simple to state: for local unionists the European Works Council is primarily a means for obtaining information which can then be used in the individual home plants, often against the other plants in the company. Of the answers, 64% agree that their European Works Council has been useful for local union work, primarily by providing help in obtaining information and defining demands for local union work. Similarly, when asked which activities were improved as a result of the existence of an European Works Council, "information exchange" and "local union work" accounted for the bulk of the answers (65%), while "co-ordination among plants" – at least rhetorically a major goal of the European Works Council – received merely 6% of the answers. These figures help understand the nature of the problem. The potential advantage of obtaining standardised information about other plants inside the company is not used by labour unionists to build a common union strategy throughout the company, but to strengthen the position of their own plant in the implicit competition between plants.

This finding closes the circle opened in the first part of this paper. The question after the analysis of the employment guarantee accords was why the European Works Council did not provide a regulatory framework to check inter-plant competition on working conditions. The answer provided in this section is that the unionists in the European Works Council do not see it as an institution to co-ordinate union action across plants in different countries, but as an instrument to share information that can then be deployed in the home plant. Pursuing this point slightly further, instead of combating competition on working conditions, the European Works Council has itself become one of the main institutional carriers of the new competition regime in the European car industry. Importantly, and for a proper understanding of the argument, this perverse use of the European Works Council is not enshrined in their constitution; through their actions, which themselves are perfectly rational from their local perspective, the unionists have produced this effect, not the other way around.

But this is not the entire story: in contrast to the unions, management seems to be constructing the European Works Council as a way of marshalling support for restructuring plans by aggressively promoting discussion of strategic management issues –which, should be noted, frequently fall outside the reach of national labour relations systems that concentrate on core "economistic" issues– and by presenting painful decisions as the logical outcome of the data presented at the European Works Council meetings.

The implications of this analysis should be clear: the future of European Works Councils lies to a large extent in the hands of the labour unions themselves. Many observers have come to the conclusion –and felt vindicated by developments in the *Renault* Vilvoorde case– that European Works Councils are intrinsically weak institutions, because they lack the hard rights associated with the German works council model. Consequently, the answer to the current problems of European Works Councils would lie in a strengthening of their legal basis. While this is certainly something worth pursuing, the analysis in this paper suggests that the problem requires a fundamentally

different solution, which builds on strengthening the European Works Councils "from within" rather than through providing them with more rights. This implies, among other things, reorganising union structures so that the links between locals, national unions and European Works Councils are stronger, while clarifying the division of labour between them.

What ultimately matters, therefore, is what the relevant actors make of the European Works Council. If management was able to turn what started out as a tool directed against them into a useful instrument for industrial restructuring projects, unions are, in principle at least, equally able to do the same. If the necessity to build links between and fine-tune European and local union agendas finds hold among European unionists –which also requires that they realise the shortcomings of their current "nationalist" competition– they may start to engage the European Works Councils on their terms. The asymmetric Europeanization of labour documented here was the outcome of strategic options by management; if the unions understand that, they may begin to render them more symmetric again.

Nouvelles des firmes

LES TROIS PÈRES DE LA 2CV

Patrick Fridenson

Il y a 50 ans, en juin 1949, les premières 2CV Citroën sortaient de l'usine de Levallois-Perret. A cette occasion nous publions un extrait d'un manuscrit inédit de Patrick FRIDENSON sur l'histoire de cette célèbre voiture.

En nous fiant aux mémoires inédits d'un ingénieur (centralien) de Citroën, Lucien Robin, nous estimons que la 2CV a eu trois pères successifs.

L'idée de base, "construire cinquante véhicules par jour destinés à une clientèle à budget réduit est une idée Michelin, née des circonstances de l'époque", nous apprend Lucien Robin. Ce choix a incombé à Pierre Michelin (fils d'Edouard, un des deux auteurs de la transformation de la firme de Clermont-Ferrand, la manufacture de pneumatiques à la fin du XIX^e siècle). Son père est toujours président de Michelin et Cie. Lui, Pierre Michelin, conformément à la pratique des firmes familiales, est arrivé aux commandes de Citroën à sa reprise par Michelin fin 1934 et en devient président et administrateur délégué en septembre 1935. Il exerce avec poigne ces fonctions jusqu'à sa mort dans un accident de la route en décembre 1937. Le cahier des charges initial du futur modèle est très mince fin 1935 : la voiture doit « être accessible à une clientèle qui n'avait pas les moyens d'acheter et d'entretenir une voiture classique » et en même temps « ne pas tenter les acheteurs des voitures classiques ». Bref, il s'agit d'explorer un marché nouveau, mais cette audace se tempère aussitôt de prudence : « Michelin à cette époque ne croyait pas tellement à la 2 CV puisqu'il ne prévoyait qu'une modeste cadence de cinquante par jour », se souvient Lucien Robin. Le cahier des charges stipule encore que la voiture doit pouvoir transporter quatre personnes (et non plus deux comme dans le concours de la Société des Ingénieurs de l'Automobile), ce qui est conforme aux vœux de la majorité de la clientèle potentielle

tels qu'ils apparaissent dans l'étude de marché, mais rend la conception encore plus difficile, d'autant qu'il s'y ajoute cinquante kilos de bagages.

Tel est le programme. Sa réalisation revient à Pierre-Jules Boulanger, d'abord vice président de Citroën, nous l'avons dit, puis successeur de Pierre Michelin après la mort accidentelle de celui-ci fin 1937 – à la présidence de Citroën. Boulanger traduit l'idée-force du programme dans une forte image : « quatre roues sous un parapluie ». Soit ce qu'un ingénieur indépendant de l'époque qui avait participé au concours de la Société des Ingénieurs de l'Automobile baptise « le minimum automobile ». L'image des « quatre roues sous un parapluie » traduit le fait que le laconique cahier des charges impose à l'organisation Citroën une logique industrielle sans précédent : « Le prix impose la légèreté, la légèreté impose une suspension souple, la souplesse impose une suspension spéciale. La légèreté permet une faible puissance, la faible puissance une faible vitesse. La faible cadence interdit des outillages chers, ce qui impose des formes non galbées ».

Ce témoignage inédit de Lucien Robin permet d'éliminer beaucoup de versions courantes sur la naissance de la 2CV. Elle n'est donc pas le rejeton de la tradition avant-gardiste du bureau d'études de Citroën. On en trouverait une preuve supplémentaire dans le fait, unique, que Boulanger confie la conception générale du véhicule et l'élaboration de ses caractéristiques globales à un ingénieur de l'usine Michelin de Clermont-Ferrand, Chataigner. Inversement, les plans de la petite voiture vue par un moteur bicylindre opposé à plat et pourvue d'une suspension à interaction que l'ingénieur Laisne avait dressés pour Citroën vers 1933-1934 ne servent pas de point de départ.

De même la future 2CV n'est pas non plus la suite logique, naturelle de la Traction Avant 7 et 11 CV de 1934. Elle ne naît pas comme diversification systématique, vers le bas du marché de l'innovation "traction avant", elle se retrouve dotée d'une traction avant en réponse aux impératifs révolutionnaires du cahier des charges. En vérité, il y a au départ un choix purement économique, le niveau de prix visé, d'où doit découler tout le reste. Lucien Robin l'a bien vu : « tout est logique. Peu importe que la voiture soit laide et lente – elle l'était – les acheteurs pauvres n'auront pas le choix, les acheteurs riches ne seront pas tentés, c'est précisément ce que l'on cherche ».

Pour obéir à cette logique économique et commerciale, pour passer de l'étonnant cahier des charges à une voiture en état de marche, il y a encore de nombreux choix technologiques possibles. On les doit pour l'essentiel à l'ingénieur André Lefebvre, père déjà de la Traction Avant sortie en 1934 et ingénieur en chef du bureau d'études Citroën, mais après maints débats, en premier lieu avec Pierre-Jules Boulanger. Or Boulanger et Lefebvre ont en commun d'avoir été tous deux influencés par l'aviation.

Boulanger a suivi un parcours peu banal pour un manager français. Ancien élève de l'École des Beaux-Arts (comme son futur patron Edouard Michelin), il a d'abord travaillé aux États-Unis où il a exercé différents métiers puis a fait la guerre de 1914-1918 où il se couvre de gloire dans l'aviation et devient commandant d'escadrille. Il est entré chez Michelin aussitôt après la guerre, en 1919. Cet "homme à la petite moustache grise, au costume gris et à la cravate grise", selon les termes d'un de ses collaborateurs, peu commode et exerçant un pouvoir absolu, combine un vif attachement à l'innovation systématique, (sans doute acquis aux États-Unis puis durant la guerre, et renforcé par son imprégnation de la culture Michelin) est un pragmatique qui lui permet de tempérer à l'occasion les audaces du Bureau d'études. Lefebvre, ingénieur d'aviation, ancien élève de l'École Supérieure d'Aéronautique, a lui, d'abord travaillé dans l'aéronautique auprès du constructeur Gabriel Voisin, à

partir de 1916. Quand celui-ci, la paix revenue, devient aussi constructeur d'automobiles de luxe, Lefebvre passe à l'automobile, à la fois grand ingénieur au Bureau d'études Voisin et, souvent, pilote de course pour la marque. Il reste chez Voisin de 1916 à 1931. Le journaliste automobile Roger Brioult souligne avec raison l'empreinte de cette période sur Lefebvre: il est "marqué à jamais par l'aviation et par les théories de Gabriel Voisin (ce qui se résume par légèreté, aérodynamique, centrage, donc tenue de route); il a "énormément de points communs" avec Voisin: "tous les deux ont le goût du paradoxe, n'ont aucun respect pour les techniques admises (...), aiment remettre tout en question à chaque instant. Entré chez Citroën au bureau d'études, en 1933, il y a aussitôt créé la 7-11CV traction avant. Il est auréolé du prestige du visionnaire technologique et exerce un vif ascendant sur ses collaborateurs.

En outre, l'ingénieur conseil de Citroën à l'époque, Pierre Ernest Mercier, est lui-même ingénieur aéronautique, expert en interaction et hydraulique de suspension.

Toutes ces influences se conjuguent pour renforcer l'originalité du nouveau modèle, qu'on appelle bientôt TPV, la Très Petite Voiture : elle résulte en bonne part « transfert vers l'automobile d'une vision ou doctrine de conception d'origine aéronautique », comme l'a souligné Jean-François Quilici, ingénieur au Bureau d'Études de Citroën, puis de Renault.

La TPV combine donc à sa naissance sur le papier une logique commerciale et industrielle très datée : ouvrir à la marque au double chevron un créneau du marché jusque-là accaparé par la voiture d'occasion, dans une période de récession, et une doctrine technique très moderniste : réaliser une vision "aviation" du produit automobile.

Par la nouveauté de son projet, elle cumule le maximum de risque d'échec. Un tel pari en tout cas ne laisse en rien présager le véhicule avec lequel tant de clients entretiendront des rapports affectifs.

Séminaires – Colloques

3rd International Workshop Teamworking – The Team-Based Organization, Royal Holloway, University of London, Egham, Surrey, UK, 14-15 September 1999, contact : f.mueller@rhbc.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^{ème} Conférence générale de l'EADI : L'Europe et le Sud à l'aube du 21^{ème} siècle : Enjeux et renouvellement de la coopération, 22-25 septembre 1999, Paris, tél. (41)22.731.46.48.

La Lettre du GERPISA

Sommaire du n° 134

P. 1, Editorial: Internationalisation et invention stratégique (Michel Freyssenet); - p.3, Questions de recherche: Fusions, acquisition, alliances: Quelles logiques, quelles perspective ? (Nicolas Hatzfeld); - p. 5, La vie des produits: Plus c'est pareil plus ça change (Christian Mory); - p. 6, Une année d'un constructeur: Hyundai (Kémal Bécirspahic dit Bécir); - p.8. Note d'ouvrage: Fare Auto (Nicolas Hatzfeld); - p.9. Débat: European Works Councils in the Automobile Industry (Bob Hancké) - p. 12. Nouvelles des firmes: Les trois pères de la 2CV (Patrick Fridenson) - p.13, Séminaires – colloques.

*Ce mois ci, nous n'aurons pas le plaisir de vous adresser la
Bibliographie ainsi que les 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 : Hergé ("L'Affaire Tournesol", Casterman, 1956)

Impression: Dynadoc-Copy 2000, Evry

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>*