



La Smart : un désastre ?

# La LETTRE du GERPISA

Réseau International  
International Network

N° 135

Octobre 1999

## Editorial

*Michel Freyssenet*

### EN VEUX-TU ? EN VOILA !

On ne peut être qu'impressionné par la multiplication de s'annonces de nouveaux modèles de véhicules chez pratiquement tous les constructeurs. Le dynamisme du marché dans la plupart d'e-s pays industrialisés, les mégalliiances, les profits réalisés semblent euphoriser les dirigeants. Qui ne prévoit pas ou n'ambitionne pas de lancer, en dehors de la gamme classique des berlines, monospaces, véhicules récréatifs, voiture urbaine, break, coupé, cabriolet, tout terrain, tout chemin, véhicule semi-utilitaire, véhicule bon marché pour pays émergents, remake de modèles emblématiques, véhicule de très haut de gamme, mini-voitures, voitures sportives, voiture pour jeunes, voitures pour femme, etc., sans compter les véhicules hybrid e-s quant au concept (les coupéspaces) ou à la motorisation (bi-énergie), et les multiples versions. DaimlerChrysler n'annonce-t-il pas un modèle par mois (une version étant bien sûr assimilée à un modèle, mais tout de même !).

Cette étonnante prolifération peut être aussi un signe de désarroi des constructeurs, qui ne savent plus très bien comment se recompose et se diversifie la demande automobile. Car si nombre d'entre eux se sont félicités de la dérégulation des rapports salariaux leur offrant une flexibilité tant espérée, ils n'ont pas clairement vu sa conséquence sur le marché automobile tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Il est désormais dépendant d'une distribution du revenu national beaucoup plus concurrentielle entre salariés, beaucoup plus variable dans le temps, beaucoup plus différenciatrice socialement. Or l'automobile de meure un de s'signes majeurs de distinction et d'affirmation sociale, exigence d'autant plus forte aujourd'hui que le passage à un nouveau statut économique et social qu'elle veut manifester est rien moins que durablement assuré. Travail et marché sont liés : l'un faisant toujours retour sur l'autre. La demande classique, sagement hiérarchisée, ne génère plus les volumes suffisants. Les demandes nouvelles sont multiples, de nature différente et instables, impliquant de concevoir de s'produits, dont les éléments communs peuvent être beaucoup plus réduits qu'on ne le pense. Tous les constructeurs n'ont pas la capacité et la possibilité de les appréhender correctement et de les satisfaire de manière profitable, compte tenu du « compromis de gouvernement d'entreprise » qui est le leur aujourd'hui.

### YOU WANT SOMETHING NEW ? HERE IT IS !

One can only be overwhelmed by the increasing number of new vehicles being launched by virtually all automobile constructors. The market's dynamism in most industrialized nations, mega-mergers and alliances, and benefits gained all seem to be creating a euphoric environment for automobile firm directors to work in. Apart from the classical sedan, who hasn't dreamed of, or simply planned on, launching monospaces, recreational vehicles, urban vehicles, station wagons, coupés, convertibles, four-wheel drive vehicles, semi-utilitarian vehicles, inexpensive vehicles for people living in emerging countries, remakes of certain famous models, luxury vehicles, mini-cars, sports cars, vehicles especially designed for young people or for women, etc., not counting conceptually hybrid vehicles (the coupéspace) or bi-fuel motorization, and numerous other versions ? Hasn't DaimlerChrysler announced that it will turn out a new model every month ? (naturally, a version can be assimilated to a model, but still !).

Nonetheless, this astonishing proliferation can also be interpreted as a sign of unrest among automobile constructors who can't really grasp just how automobile demand has been restructured and diversified. Even though many constructors applauded deregulation in the realm of employee relations, which subsequently gave them the long-desired degree of flexibility, they were not able to clearly predict the consequences of this on the automobile market itself, both from a quantitative and a qualitative standpoint. Indeed, it now is dependent on a more competitive national revenue distribution among workers, one which is much more variable in time, and also socially more differentiated. Meanwhile, the automobile still remains one of the major distinctive signs of social integration, even more so today when the transition to a new economic and social status it demonstrates is here to stay. Work and the market go together : both interact incessantly. The more classical demand, prudently organized in a sort of hierarchy, no longer generates sufficient volume. New types of demand are multiplying; they are different and unstable, thus requiring the conception of new products with fewer and fewer elements shared among them. All automobile constructors do not have the capacity nor the possibility to correctly apprehend and satisfy these new demands, all the while reaping profits especially in light of the "firm governing compromise" which is theirs today.

## Débat

### LE DROIT DE LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE : UN BILAN POUR L'AVENIR

Christophe Collard

Le droit de la distribution automobile nous semble pouvoir être qualifié de bipolaire. Examiné à l'échelle européenne, il peut en effet être considéré comme le point de rencontre de deux approches antagonistes : d'une part, une approche d'ordre microéconomique qui renvoie à la volonté des constructeurs d'organiser de façon efficace et optimale la distribution de leurs produits (I) ; d'autre part, une approche d'ordre macroéconomique qui se traduit par la volonté des autorités communautaires de construire un marché unique et d'assurer – au bénéfice du consommateur – la plus grande fluidité de la circulation des biens (dont les automobiles) à l'intérieur de ce marché, et ce dans un cadre de libre concurrence (II). Ces deux tendances potentiellement conflictuelles se cristallisent autour du contrat de distribution automobile (III).

#### Le droit de la distribution automobile, d'un point de vue micro-économique<sup>1</sup>

Dans le cadre d'une approche microéconomique fondée sur l'activité et le comportement individuel des entreprises, les outils juridiques mobilisés sont conditionnés par la recherche d'une allocation optimale des ressources. En ce qui concerne la distribution automobile, il s'agit pour le constructeur de maximiser ses profits tout en organisant au mieux la commercialisation de ses produits, en fonction de la spécificité de ceux-ci. Cela se traduit pratiquement par la formule de la concession exclusive, et juridiquement par le contrat du même nom.

La nécessité de mettre en place un système de commercialisation efficace et adapté au produit prend une importance toute particulière lorsque la vente doit s'accompagner de prestations concomitantes (conseils) et surtout postérieures (entretien, service après-vente), ce qui est le cas de l'automobile. On comprend dès lors que les constructeurs d'automobiles aient pu rechercher à concéder la distribution de leurs produits à des revendeurs acceptant de concentrer leurs efforts sur la vente et l'après-vente, en respectant la politique commerciale définie par le fournisseur. La spécialisation du distributeur est ici d'ordre technique, et non pas seulement liée à l'image de marque du produit, même si l'une est fortement liée à l'autre. On ajoutera que la distribution automobile nécessite des investissements d'une importance certaine, ce qui rend nécessaire la sélection quantitative des revendeurs. Ces investissements ne peuvent être supportés par le seul fournisseur (ce qui est le cas lorsqu'il ouvre une succursale de distribution) ; le recours à des revendeurs indépendants prêts à se spécialiser dans la distribution des produits en question présente alors un intérêt économique évident pour le constructeur, qui conserve ainsi la maîtrise des conditions

de commercialisation de ses produits sans avoir à en supporter les risques.

De cette adéquation recherchée entre la nature du produit et son mode de commercialisation, découlent des éléments qui qualifient traditionnellement le contrat de concession.

En pratique, le contrat de concession automobile se caractérise classiquement – mais pas systématiquement – par une double relation d'exclusivité établie entre le concédant (le constructeur) et le concessionnaire :

➤ d'une part, une exclusivité territoriale est garantie par le concédant au concessionnaire : ce dernier bénéficie d'une exclusivité de fourniture dans une zone de chalandise définie au contrat et se trouve ainsi protégé de toute concurrence directe ; autrement dit, le concessionnaire jouit d'un *quasi-monopole* de la revente des produits objets du contrat sur le territoire concédé ;

➤ d'autre part, une exclusivité d'approvisionnement peut être garantie par le concessionnaire au concédant : le concessionnaire s'engage à ne s'approvisionner qu'auprès du fournisseur en produits de la marque de celui-ci ; cette exclusivité d'approvisionnement est souvent assortie d'une clause par laquelle le concessionnaire s'engage à ne pas distribuer de produits d'une marque concurrente.

La réunion au sein du même contrat des deux types d'exclusivité permet de parler d'exclusivité réciproque, et plus généralement de contrat de concession exclusive.

A cette double relation d'exclusivité sur laquelle il repose essentiellement, le contrat de concession automobile vient ajouter une série d'obligations complémentaires :

➤ pour le concessionnaire : respect des normes de commercialisation établies par le concédant, objectifs de vente et/ou taux de pénétration du marché à atteindre, stock minimum à détenir, obligation de participer à la promotion des produits de la marque dans le territoire concédé, etc. ;

➤ pour le concédant : mise à disposition de sa marque et/ou de son enseigne, promotion au niveau national et protection de la marque, fourniture d'assistances technique, commerciale et financière au concessionnaire, etc.

En résumé, du point de vue du constructeur, l'objectif est de contrôler parfaitement les conditions de commercialisation de produits et, plus généralement, de maîtriser sa stratégie de distribution (essentiellement, sa politique de prix et son image de marque).

Idéalement, le réseau voulu par le constructeur sera fait de contrats de distribution flexibles, courts, souples...et de subordination, lui permettant d'établir une stricte discipline, notamment en ce qui concerne

<sup>1</sup> Certains des développements qui suivent sont adaptés de C. COLLARD et C. ROQUILLY, *Droit de la concurrence et droit de la consommation*, in *Droit de l'entreprise*, Lamy (4<sup>e</sup> éd.), 1999, n° 4-165 et s.

les prix pratiqués. Le constructeur cherchera également à sécuriser son réseau en se protégeant d'une concurrence interne à la marque (*intra-brand*), pour réagir à une forte concurrence entre les marques (*inter-brand*). La protection du réseau passera enfin par une lutte contre les distributeurs parallèles, *passagers clandestins* d'un système élaboré par le constructeur. De tels objectifs dépassent largement le simple cadre contractuel des relations (microéconomiques) entre le concédant et son concessionnaire. Car de fait, la conclusion d'un ensemble de contrats de même nature, conçus de manière uniforme, et qui unissent un constructeur unique à une plura-lité de distributeurs indépendants, aboutit à la constitution d'un réseau qui prend une dimension nationale et inter-nationale<sup>1</sup>. Pour reprendre une formule du Professeur Didier Ferrier<sup>2</sup> le réseau de distribution automobile est le « *produit* » – plus que l'addition, au sens mathématique des termes – des contrats conclus entre le constructeur et ses distributeurs. Cet effet multiplicateur, lié à la nature même de réseaux de distribution qui traduisent une certaine volonté de *puissance privée* de la part des constructeurs, nous place dans une dimension macroéconomique qui est celle du droit de la concurrence – et plus exactement de la réglementation des pratiques anticoncurrentielles – tel qu'il est mis en œuvre par les autorités communautaires et nationales.

### **Le droit de la distribution automobile, d'un point de vue macro-économique<sup>3</sup>**

L'approche macroéconomique appréhende les comportements à l'échelle des groupes et s'intéresse aux relations qui s'établissent entre eux. C'est bien dans ce cadre qu'il faut placer l'action des autorités communautaires, fondée sur le traité de Rome, qui influe directement sur les législations et jurisprudences des Etats membres. La finalité du traité, qui traduit une volonté *politique*, est de créer un espace économique unique permettant notamment la libre circulation des marchandises. Il s'agit en définitive de faire tomber les frontières entre les États membres, qui sont considérées comme autant de barrières et d'entraves au commerce intra-communautaire et à la libre concurrence entre les entreprises. La suppression des droits de douane et de toutes mesures d'effet équivalent entre dans cette logique libérale. Ces barrières étatiques étant – en principe – supprimées, il s'agit également de veiller à ce qu'elles ne soient pas remplacées par des barrières d'origine privée, élevées par les agents économiques eux-mêmes. Autrement dit, les entreprises ne doivent pas pouvoir faire obstacle, par quelque moyen que ce soit, au libre développement des échanges intra-communautaires.

Les règles du droit communautaire de la concurrence doivent être comprises dans le cadre d'une interprétation téléologique du traité : elles constituent l'un des instruments utilisés pour parvenir au marché unique européen<sup>4</sup>. Appliquée aux réseaux de distribution des automobiles, cette finalité va se

décliner au travers d'un cadre législatif visant à décloisonner les marchés nationaux pour assurer une plus grande mobilité de la demande et favoriser la concurrence (notamment sur les prix, et par les prix). Au-delà de la concurrence – naturellement vive – existant entre les marques distribuées<sup>5</sup> c'est un objectif d'augmentation de la concurrence *intra-brand* (à l'intérieur même du réseau) qui est visé, au bénéfice recherché du consommateur européen, lui permettant d'obtenir un meilleur service au meilleur prix. A cet égard, l'examen des écarts subsistant sur le prix de vente des voitures neuves au sein de l'Union Européenne suffit à mesurer le chemin qui reste encore à parcourir pour atteindre l'objectif d'un marché communautaire complètement unifié.

La confrontation entre le droit de la concurrence et le réseau de distribution automobile conduit fatalement à la qualification d'entente au sens de l'article 85 §1 du traité de Rome<sup>6</sup> par la sélection des revendeurs et l'exclusivité qui leur est accordée, le contrat de concession constitue bien une entente verticale ayant pour effet d'entraver le libre jeu de la concurrence sur le marché de la distribution des produits visés au contrat<sup>7</sup>. Si l'analyse s'arrêtait à ce stade, elle conduirait inéluctablement à l'interdiction des réseaux de distribution sélective et/ou exclusive, en particulier ceux qui reposent sur le contrat de concession tel que décrit précédemment.

Mais l'interdiction générale des accords restrictifs de concurrence est atténuée par la règle d'exemption posée à l'article 85 §3 du traité de Rome<sup>8</sup> cette règle permet en effet de prendre en compte l'efficacité et l'utilité économiques de certains accords ou pratiques concertées. Ainsi, sur le marché considéré, un progrès économique global peut permettre de justifier certaines restrictions de concurrence qui doivent en conséquence être exemptées de la sanction des ententes. Il en est ainsi lorsque l'entente – constituée par des accords (verticaux) de distribution –

<sup>4</sup> Dans son *Livre vert sur la politique de concurrence communautaire et les restrictions verticales* (doc. COM (96) 721 final, 22/01/97, Résumé analytique, n° 1, p. i), la Commission européenne a clairement posé le principe selon lequel « *La création d'un marché intérieur constitue l'un des objectifs fondamentaux de la politique de concurrence communautaire* ». Dans le même document, on peut lire (n° 30, p. ix) : « *Il faut [...] garder présent à l'esprit le fait que la Commission est la seule autorité de contrôle de la concurrence au monde à poursuivre un objectif d'intégration des marchés tout en veillant à ce que la concurrence ne soit pas faussée* » ; par l'effet direct du droit communautaire, les autorités nationales concourent à la réalisation de cet objectif. – Sur le droit communautaire de la concurrence et l'interprétation téléologique du traité de Rome, voir, notamment : B. E. HAWK, « *Un tour d'horizon du droit et de la politique de la concurrence* », JCP éd. E, 1992, suppl. n° 5, p. 1 et s. – G. LHUILIER, *Le critère jurisprudentiel d'application du droit de la concurrence*, RTD com. 47 (4), oct.-déc. 1994, p. 645 et s.

<sup>5</sup> Sur le marché européen, près de 40 marques s'affrontent sur plus de 400 modèles d'automobiles différents !

<sup>6</sup> Et, en droit français, à l'article 7 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986.

<sup>7</sup> « *A priori, il y a contradiction entre exclusivité et concurrence. Cela paraît logique. De l'exclusivité à l'exclusion, il n'y a qu'un pas à franchir...* » (L. IDOT, *L'exclusivité dans les contrats de distribution et d'approvisionnement et dans les accords de licence*, JCP éd. E, 1993, Cah. dr. ent. n° 6, p. 7).

<sup>8</sup> Et, en droit français, à l'article 10-2 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986.

<sup>1</sup> J.-M. LELOUP, *Le partage du marché par les réseaux de vente et les réseaux de distribution*, in *Dix ans de droit de l'entreprise*, LITEC, 1978, p. 933.

<sup>2</sup> *La considération juridique du réseau*, in *Mélanges Christian MOULY*, Litec, 1998, p. 95.

<sup>3</sup> Certains des développements qui suivent sont adaptés de C. COLLARD et C. ROQUILLY, *Droit de la concurrence et droit de la consommation*, in *Droit de l'entreprise*, Lamy (4<sup>e</sup> éd.), n° 4-38 et 4-66.

contribue à améliorer les conditions de commercialisation des produits. Un tel processus nécessite la mise en œuvre d'un bilan économique complet, qui consiste à peser les inconvénients et restrictions générés par le système de distribution considéré, en comparaison de ses avantages et effets bénéfiques : l'exemption ne sera accordée que si la balance penche du côté des effets positifs<sup>1</sup>. En droit communautaire comme en droit français, le recours à la règle de raison accélère le processus. En droit communautaire uniquement, le règlement d'exemption va pouvoir consacrer, en quelque sorte en le figeant, un raisonnement fondé sur l'article 85 §3 et appliqué à certaines catégories d'accords.

Dans le domaine de la distribution automobile, le règlement (CEE) n° 123/85 de la Commission, qui contenait une telle exemption par catégorie, est arrivé à expiration le 30 juin 1995 et a été remplacé par le règlement (CE) n° 1475/95, concernant l'application de l'article 85 §3 du traité à des catégories d'accords de distribution et de service de vente et d'après-vente de véhicules automobiles<sup>2</sup>. Ce nouveau règlement est applicable jusqu'en septembre 2002. En exposant les conditions auxquelles tout accord de distribution automobile doit répondre pour échapper à la sanction de l'entente anticoncurrentielle, le règlement d'exemption constitue la « *loi fondamentale* », la « *constitution* », la « *charte de la distribution automobile définissant les droits et obligations de chacun* »<sup>3</sup>.

Le règlement n° 1475/95 traduit bien l'ambivalence qui est celle d'un droit communautaire de la concurrence appliquée dans une finalité de constitution d'un marché unique : s'il s'agit bien de stimuler la concurrence dans le secteur considéré, c'est essentiellement dans le but d'améliorer le fonctionnement d'un marché européen des véhicules automobiles.

Ainsi, dans l'optique classique du droit de la (libre) concurrence, le règlement d'exemption – qui en est l'un des outils – dresse-t-il une *liste noire* de clauses et pratiques qui, si elles sont constatées dans les rapports entre le concédant et ses concessionnaires, entraînent la perte automatique du bénéfice de l'exemption<sup>4</sup>. Par ailleurs, l'objectif d'unification du marché automobile se retrouve dans toute une série de prescriptions qui visent à favoriser aussi bien la mobilité de la demande des consommateurs<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> On soulignera que l'importance des avantages économiques pris en considération dans ce bilan doit être proportionnelle à la gravité des restrictions de concurrence générées.

<sup>2</sup> La Commission a adopté ce règlement le 28 juin 1995 (JO n° L 145 du 29/6/1995, p. 25).

<sup>3</sup> L. et J. VOGEL, *Droit de la distribution automobile*, Dalloz, 1996, p. 3, n° 3 et note 9.

<sup>4</sup> Il en est ainsi, par exemple, si le constructeur restreint, directement ou indirectement, la liberté du distributeur de déterminer les prix et les remises lors de la revente des produits contractuels (art. 6 §1, point 6 du règlement).

<sup>5</sup> Un concessionnaire ne peut refuser l'offre d'achat d'un consommateur résidant dans un autre Etat membre (art. 6 §1, point 7) ; le consommateur est libre de désigner un mandataire pour acheter en son nom un véhicule neuf dans un autre Etat membre (art. 6 §1, point 7) ; le constructeur et tous les distributeurs du réseau doivent assurer la garantie, l'entretien et la réparation d'un véhicule de leur marque, quelle que soit son origine (art. 5 §1, point 1).

que la flexibilité de l'offre des distributeurs<sup>6</sup>. Enfin, et bien qu'elles n'aient pas de rapport direct ni avec la stimulation de la concurrence, ni avec l'unification d'un marché automobile européen, des mesures visent à rééquilibrer les intérêts en jeu en donnant aux distributeurs une plus grande indépendance commerciale vis-à-vis des constructeurs<sup>7</sup>. Ce faisant, c'est un véritable statut des concessionnaires qui est instauré par le règlement d'exemption : en renforçant la position des distributeurs, l'objectif de la Commission européenne est d'en faire des acteurs à part entière d'une concurrence stimulée et d'un marché des véhicules automobiles en voie d'unification.

Les différentes prescriptions contenues dans le règlement d'exemption trouvent une traduction concrète dans le contrat de distribution automobile, point de rencontre des différents intérêts en jeu ; ce contrat constitue un instrument mis au service de politiques dont on vient de voir qu'elles pouvaient diverger, voire se trouver totalement antagonistes.

### **Le contrat de distribution automobile, point de rencontre des antagonismes**

Les deux points de vue opposés que constituent l'approche microéconomique et macro-économique de la distribution automobile se cristallisent autour du contrat de distribution, traduction instrumentale d'intérêts divergents :

➤ c'est d'abord l'instrument naturel sur lequel se fondent les constructeurs pour organiser de façon optimale leur réseau de distribution et protéger efficacement celui-ci : le contrat est ici au service d'une stratégie de distribution reflétée dont la mise en œuvre s'accommoderait parfaitement d'une liberté contractuelle totale ;

➤ c'est aussi l'instrument utilisé par les autorités communautaires pour développer une politique de concurrence au service d'un marché unique européen de l'automobile : le mécanisme du règlement d'exemption (qui est la traduction *législative* de cette volonté *politique*) aboutit en quelque sorte à établir un modèle-type de contrat, permettant seul d'obtenir le bénéfice de l'exemption par catégorie et adopté pour cette raison par tous les constructeurs ;

<sup>6</sup> Un concessionnaire ne peut se voir interdire de vendre ou d'acheter à un autre distributeur agréé à l'intérieur de la Communauté (livraisons croisées, art. 6 §1, point 7) ; le distributeur doit être libre de chercher à développer sa clientèle hors de son territoire par la voie publicitaire (art. 3, point 8b) ; le constructeur ne peut rémunérer ses distributeurs en fonction du lieu de destination des véhicules vendus (art. 6 §1, point 8).

<sup>7</sup> Plusieurs voies sont empruntées par le règlement pour atteindre cet objectif : le multimarquisme est de droit pour le concessionnaire (le fait de vendre une marque concurrente ne peut être interdit au concessionnaire si cette activité se fait dans des locaux de vente séparés, soumis à une gestion distincte : art. 3, point 3) ; les objectifs annuels de vente et volume minimal des stocks doivent être fixés d'un commun accord, ou à défaut par un tiers arbitre (art. 4 §1, point 3) ; la durée et les conditions de résiliation du contrat de concession sont strictement encadrées (art. 2 §2 et §3). Les intérêts des équipementiers et distributeurs indépendants de pièces de rechange sont également pris en compte (art. 6 §1, points 9, 10, 11 et 12).

Notons qu'un constructeur peut toujours décider de se placer hors du champ d'application du règlement et solliciter alors une exemption individuelle. Mais cette démarche, des plus risquées, est rarissime...

c'est enfin l'instrument de la réaction des distributeurs membres du réseau : il suffit pour s'en convaincre de souligner le nombre des résiliations de contrat de concession qui donnent lieu, à l'initiative du distributeur remercié, à un contentieux judiciaire mobilisant cumulativement le droit commun des contrats et le droit

communautaire de la concurrence. C'est ce même contrat de distribution que les concessionnaires victimes de distributeurs parallèles vont tenter d'opposer à ces derniers, cette fois-ci avec le soutien du constructeur.

Ces tensions permanentes et divergentes donnent un droit de la distribution automobile en équilibre précaire et donc en devenir permanent.

Jean Piaget ne disait-il pas : « *Equilibre est synonyme d'activité* » ?

## Fait du mois

Jean-Jacques Chanaron

### L'AFFAIRE DAEWOO-CASINO

Il y a de nombreuses années que l'entrée de la grande distribution généraliste dans la vente de voitures neuves est annoncée comme imminente. Au nom de la nécessaire et incontournable révolution des canaux et des méthodes d'une distribution automobile qui n'a guère évolué depuis des décennies alors que la conception, les approvisionnements et la fabrication des automobiles étaient au cœur des préoccupations des constructeurs et de leurs principaux équipementiers depuis la fin des années soixante-dix. La grande majorité des spécialistes de l'industrie automobile considère que la distribution est la prochaine étape majeure du processus de restructuration de la chaîne de valeur propre au système automobile. Rien que le nombre de points de vente en Europe est un terrain d'intervention urgente : 90 000 en 1999 contre 22 000 aux Etats-Unis et 17 000 au Japon. Si les Etats-Unis devaient une fois de plus constituer la norme qui s'impose à l'Europe avec quelques années de décalage, il faut savoir que le nombre de points de vente y a diminué de près d'un tiers sur les vingt dernières années (30 000 en 1979).

Pour les constructeurs, il s'agit bien d'un chantier d'une toute autre nature que celui engagé dans les bureaux d'études et les usines de mécanique (moteurs et boîtes de vitesses), d'assemblage final et de fabrication de composants, fatallement limités à quelques dizaines de sites géographiques et par là même assez facilement contrôlables. En matière de distribution, ils doivent s'attaquer à des dizaines de milliers de concessions, succursales, agences, satellites et garages qui, de près ou de loin, contribuent à la vente de voitures neuves et de voitures d'occasion, le second tout à fait indispensable au dynamisme du premier.

Des expériences ont bien été tentées ça et là en Grande-Bretagne, notamment par la chaîne ASDA au milieu des années quatre-vingt. Mais elles ont toutes avorté dans l'œuf, sans doute parce que les acteurs du système traditionnel ont tout fait pour qu'elles échouent et parce que les consommateurs ont à l'époque été surpris par le caractère isolé et éphémère de telles opérations.

L'affaire Géant Casino - Daewoo fait-elle partie de ces poussées de fièvre isolées et si brèves que tout le monde les oublie très vite ? Pour le constructeur coréen, s'agit-il tout simplement d'un coup médiatique destiné à attirer l'attention sur une marque encore émergente, par ailleurs coutumière des opérations atypiques ? S'agit-il d'un « mouton noir »

puisque Daewoo s'efforce de démentir son implication, d'annoncer qu'il recherche le « revendeur » parallèle et soutient ses concessionnaires dans les procédures juridiques engagées immédiatement ? S'agit-il d'un petit coup d'aiguillon à destination des fonctionnaires européens pour accélérer le processus de réflexion sur l'exemption de la distribution automobile de la part d'une marque qui connaît ses faiblesses en matière de réseau ? Pour Casino, s'agit-il d'un coup d'essai, destiné à tester la combativité des concessionnaires face à la fin possible de la distribution exclusive et sélective ? Le choix de Daewoo s'expliquerait alors par le souci de ne pas se créer d'ennemis parmi les grands groupes français et européens - ou du moins pas tout de suite ! – en sélectionnant une marque encore marginale mais réputée pour son agressivité commerciale.

Il est vrai que les moyens mis en œuvre sont éloquents :

- Tous les hypermarchés du groupe Casino offrant la belle affaire, même si le volume de l'offre reste modeste avec 308 véhicules au total ;
- Un rabais de 30 000 francs français par rapport à un prix catalogue de 109 900 francs, soit près de 30 %, ce qui représente le double des pratiques maximales (15-16 %) des professionnels depuis le début de la « guerre des prix » et de la généralisation du marchandage. On se rapproche des niveaux maximaux pratiqués par les mandataires jouant sur les différentiels de prix entre pays du sud et pays du nord de l'Europe.

La relative faiblesse de l'offre dénote la prudence extrême de ceux qu'il faut bien appeler les deux « partenaires », pour ne pas dire, les deux compères de l'opération. La levée immédiate et rageuse de bouclier des concessionnaires Daewoo prouve, s'il en était besoin, que la remise en cause brutale de leur positionnement en aval des constructeurs avec l'assurance de l'exclusivité territoriale est loin d'être acceptée. Et ce n'est pas une simple lettre justifiant une opération de marketing destinée à accroître la visibilité de la marque qui suffirait à calmer leurs inquiétudes.

Mais, à l'inverse, le montant spectaculaire du rabais consenti démontre qu'il y a des marge énorme de manœuvre sur les bénéfices bruts de la distribution automobile. Les spécialistes font état d'une marge commerciale de 16 000 à

18 000 francs français sur un véhicule de ce type. Il reste encore 12 000 francs, qui doivent ordinairement revenir au constructeur pour couvrir notamment les frais de publicité.

La publicité gratuite faite au deux « compères » autour de cette affaire pourrait très bien être sa seule justification. Mais les conséquences à moyen et long terme pourraient s'avérer d'une nature et d'une ampleur tout autre. Il s'agit bien d'une information supplémentaire dans le dossier déjà très lourd des écarts ou différentiels de prix réels pratiqués, entre pays, entre régions, entre points de vente, débat magnifié par Internet et les sites de recherche des meilleures affaires ouverts notamment par Autobytel.com et CarsDirect.com.

La vente à perte étant prohibée, on peut entrevoir au moins deux niveaux de conséquences :

- Au niveau des consommateurs individuels eux-mêmes, on imagine qu'ils vont trouver là un renforcement de leurs arguments de marchandise et négocier encore plus âprement. Du moins, chez les concessionnaires Daewoo. L'effet de contagion d'une aggravation du marchandise est certainement possible à terme, si d'autres opérations de ce genre là devaient intervenir.

Au niveau des associations de consommateurs et de tous les autres acteurs potentiels de la distribution automobile, il est permis de penser qu'ils vont tenter d'agir auprès des autorités européennes pour faire valoir les abus de position dominante induits par l'exemption dont bénéficie la distribution automobile.

Il est clair qu'une spirale de baisse des prix serait un véritable désastre pour les concessionnaires et agents traditionnels. Le serait-elle aussi pour les constructeurs ? Sans doute à court terme puisqu'il faudrait bien d'une main consentir de plus gros rabais, de l'autre soutenir financièrement des réseaux mis en place de longue date, souvent liés au constructeur par des relations personnelles anciennes.

Mais à long terme, personne ne conteste la nécessité d'une réforme en profondeur de la distribution automobile et des relations commerciales avec la clientèle. La sensibilité au niveau de prix nominal étant devenue un critère essentiel de décision d'achat, il faudra bien inventer un jour les moyens d'amorcer une baisse tendancielle susceptible de relancer la consommation de voitures neuves par des remplacements plus rapprochés – et une diminution de la durée de conservation – et l'accession de nouvelles couches de population – en Europe comme dans les pays à niveau de vie intermédiaire – à l'achat de voitures neuves.

Tout le monde sait ou dit que tout les grands de la distribution au monde réfléchissent ou disposent de dossiers fin prêts d'entrée dans la distribution automobile. Avec cette affaire Géant Casino - Daewoo, qu'il convient cependant bien de ramener à sa juste mesure en termes quantitatifs, il semble néanmoins que le vers soit bel et bien entré dans le fruit. Il faut toujours un innovateur qui tente le premier une aventure de cet ordre. Les autres pourraient bien lui emboîter le pas et enfonce le coin dans les prochains mois !

## La vie des produits

*Christian Mory*

### FIAT PUNTO : ET DE DEUX !

Alors qu'il connaît une année plutôt difficile, Fiat vient de lancer la remplaçante de la Punto qu'il a justement baptisée... Punto. On notera que c'est la première fois que Fiat reprend le même nom pour deux modèles qui se succèdent puisqu'on a connu successivement la 127 (lancée en 1971) la Uno (lancée en 1983 et qui s'est ensuite dédoublée avec la Palio) puis la Punto de première génération (1993). Il y a sans doute du côté de Turin la volonté de capitaliser l'image de la première Punto qui a caracolé en tête des ventes européennes de sa catégorie et peut-être aussi de s'aligner sur la pratique de presque toutes les grandes marques (les Polo, Corsa, Fiesta et Clio sont des noms qui ont bénéficié d'une reconduction au travers d'au moins deux générations). Par contre, il existe un risque de perturber la clientèle qui ne sait plus très bien de quoi on lui parle quand on évoque la « nouvelle » Fiesta ou la « nouvelle » Corsa puisque, au milieu de leur cycle de vie les modèles bénéficient d'un rafraîchissement (*restyling*) et qu'ils se voient affublés du qualificatif de « nouveau ».

Autre particularité notable de la Punto, c'est sa déclinaison de carrosserie : les versions à trois et cinq portes se démarquent esthétiquement (la première a une ligne plus sportive et la deuxième une forme plus conventionnelle) et ont même une longueur légèrement différente (de 4 cm). On connaissait déjà cet éventail de carrosseries sur les modèles de gamme moyenne (à commencer par les Bravo/Brava mais

on peut rappeler aussi les six familles de carrosserie de la Mégane !) mais c'est la première fois que cette originalité survient sur ce segment. A vrai dire, il y avait quand même eu la Polo de première génération qui disposait de variantes très différentes de carrosserie ; quant à la Polo Classic d'aujourd'hui, rappelons que c'est une Seat Cordoba. Avec ces deux variantes, la marque italienne pourra sans doute mieux coller aux deux types de clientèles de petites voitures : les jeunes, les célibataires et les Européens du nord opteront pour la version trois portes ; les familles et les Latins opteront plutôt pour les versions à cinq portes. Signalons en effet que suivant les pays, les clients ne veulent en majorité que des voitures à trois portes (c'est le cas des Pays-Bas) ou des voitures à cinq portes (comme en France). Fiat aurait pu baptiser son nouveau modèle Punto et Punta !

Mais venons à l'essentiel, le montant des investissements. Pour sa Punto I, Fiat avait consenti un investissement de 5 600 milliards de lires. Pour sa Punto II, le montant de l'addition ne s'élève qu'à 1 355 milliards (700 millions d'euros). Miracle de productivité des bureaux d'études de Turin ? Pas vraiment. Fiat a en réalité appliqué pour la première fois sa politique dite de 6x2 qui consiste à produire sur une même plate-forme deux générations successives de voitures, chaque génération ayant une durée de vie (qu'on appelle cycle de vie dans le jargon des constructeurs) de six

ans. L'avantage, c'est qu'on abat une nouvelle carte sur le marché à moindres frais. L'inconvénient, c'est que la possibilité d'une forte rupture technique d'une génération à l'autre est limitée. Dans le cas de la Punto, où le nom et la ligne générale ont été conservés d'une génération à l'autre (pour capitaliser la notoriété comme Volkswagen le fait avec ses Golf successives), le client peut avoir le sentiment d'une absence de nouveauté. Il peut également éprouver le sentiment, au cours du deuxième « sextenat » de la plate-forme que décidément, le modèle est trop vieux (c'est sans doute ce qui arrive à la Fiesta d'aujourd'hui). Remarquons au passage que l'ensemble Punto I + II durera aussi longtemps que la Fiat 127 (douze ans).

L'enjeu de la Punto II est important pour Fiat. Il a en effet raté sa montée en gamme puisque la Bravo/Brava qui devait battre en Europe la Mégane (sortie en même temps qu'elle) n'a pas recueilli le succès escompté (Fiat a tenté le coup avec son coupé Bravo tandis que Renault recueillait les applaudissements avec son Scénic). Fiat reste donc prisonnier de sa « spécialité » des petites voitures. Ce créneau lui est d'ailleurs vital puisque c'est lui qui domine le marché italien. Surtout, deux autres constructeurs latins, Peugeot et Renault viennent de lancer sur ce segment des modèles (206 et Clio II) qui dominent techniquement la concurrence (c'est le privilège de la jeunesse). On sait d'ailleurs que Renault veut faire de la Clio la référence européenne du segment à l'image de Volkswagen qui impose sa Golf sur le segment des voitures moyennes. Enfin, Fiat est sans doute le constructeur qui subit le plus les cycles commerciaux et financiers, ses périodes fastes correspondant

au lancement de ses modèles phares et ses périodes de difficultés aux fins de cycles de ces modèles. S'il est vrai que la famille Agnelli veut nouer une « alliance stratégique » avec une autre entreprise, il est important que la Punto II démarre bien sur le marché européen pour que la valeur de l'entreprise Fiat soit valorisée. L'objectif assigné est donc clair : la Punto doit rester la petite voiture la plus vendue en Europe.

Que reste-t-il donc aux petites quant les Clio et 206 ont déjà tout pris aux grandes ? D'abord, Fiat semble avoir fait un gros effort de qualité, tout au moins de qualité perçue (avec des finitions plus soignées ou des plastiques deux tons).

On notera également, le style latéral assez ramassé de la Punto, qui évoque, comme pour la Clio 2, la robustesse germanique de la Polo. Ensuite, tout en maintenant la grande habitabilité (c'est à dire son volume intérieur) qui en a fait la réputation, la Punto est dotée de quelques innovations techniques comme une direction assistée électrique à deux modes (ville et route) ou une boîte de vitesses à variation continue ou une boîte « sporting » à sept rapports. Surtout, la Punto est la première de sa catégorie (hormis la Volkswagen Lupo de trois litres aux cent) à bénéficier d'un moteur diesel à injection directe haute pression par rampe commune. En effet, le fameux moteur JTD qui a fait le succès de l'Alfa 156 se retrouve sous le capot de la petite Fiat. Quand on sait que le marché européen du diesel est en pleine expansion, voilà de quoi faire de la Punto une redoutable arme de conquête, y compris en France, patrie des petites voitures et du diesel !

## Une année d'un constructeur Kémal Bécirspahic dit Bécir

### DAIMLERCHRYSLER

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

La presse mondiale du 27 octobre 1998 annonce : "La fusion de Daimler-Benz et de Chrysler est effective". MM. Schrempp et Eaton, présidents, se réjouissent de l'énorme succès de l'opération - malgré la campagne menée par les détracteurs de la fusion - qui donnera naissance au troisième groupe mondial de construction automobile. M. Schrempp a précisé qu'il s'agissait d'une "preuve de confiance", le pourcentage d'actions échangées étant le meilleur jamais atteint dans une opération de ce type. En outre, le taux ayant dépassé 90 %, DaimlerChrysler pourra utiliser une méthode comptable qui lui permettra de réduire les amortissements sur les écarts d'acquisition de 1,4 milliard de DM par an au cours des quarante prochaines années. - DaimlerChrysler emploiera 430.000 salariés, réalisera un chiffre d'affaires annuel de 260 milliards de DM et vendra 4,4 millions de véhicules par an.

*Manager Magazine* de novembre 1998 cite M. Schrempp : la tâche première de DaimlerChrysler consistera à renforcer la situation de Chrysler en Europe, notamment face à Volkswagen et Audi, avant de se tourner vers le marché asiatique. M. Schrempp ne croit pas à la stratégie de plates-formes suivie par Volkswagen, Ford ou Renault : les véhicules Mercedes et Chrysler n'utiliseront pas de plates-formes communes. D'après lui, le client s'opposera, à terme, à cette évolution. *Handelsblatt* écrit fin décembre que des marques spécialistes comme Mercedes et BMW doivent

veiller à ne pas affaiblir leur identité en utilisant des plates-formes communes. DaimlerChrysler envisage une utilisation prudente de pièces communes telles que les pneus, des achats groupés d'acier ou l'achat par Chrysler de blocs moteurs diesel en Allemagne.

*Les Échos* raconte, début janvier 1999, que 26 équipes composées d'ingénieurs issus des deux sociétés travaillent au développement d'équipements communs. Les responsables des ventes et du marketing de Chrysler et de Mercedes-Benz ont réussi à trouver un langage commun : "Nous adoptons une organisation matricielle pour les ventes et le marketing. Dans une première étape, nous allons renforcer les compétences de chaque marque sur son propre terrain. Ensuite, nous développerons le réseau de distribution, ce qui nous permettra d'élargir notre offre et de renforcer la spécialisation de chaque marque".

*Automotive News* écrit en mars que les équipementiers européens de DaimlerChrysler vont s'initier au programme américain de réduction des coûts (SCORE) que les équipementiers de Chrysler appliquent déjà depuis dix ans et qui a fait économiser à la marque 2,1 milliard de dollars l'année précédant la fusion. Le programme SCORE permet au constructeur et à ses équipementiers de travailler en synergie pour identifier et éliminer les gaspillages. DaimlerChrysler souhaite également étendre le programme

TANDEM (Daimler-Benz) aux États-Unis ; ce programme permet des échanges techniques entre le constructeur et ses équipementiers.

Quant aux négociations avec Nissan, le *New York Times* estime, fin mars, que leur échec a été motivé par l'incapacité du groupe des trente experts de DaimlerChrysler à évaluer avec exactitude le niveau d'endettement de Nissan... Mais en mai, l'agence de presse allemande *Dpa* cite les déclarations des responsables que DaimlerChrysler songe toujours à une acquisition en Asie - à terme, le groupe compte réaliser 25 % de ses ventes en Asie, contre 4 % aujourd'hui.

Début avril, la presse écrit que DaimlerChrysler annonce un bénéfice net de 9,4 milliards de DM en 1998, en hausse de 18,8 % par rapport au résultat cumulé des deux groupes en 1997.

Fin mai, DaimlerChrysler prévoit son chiffre d'affaires pour 1999 en hausse de 6,2 % par rapport aux prévisions initiales. Mais la presse franco-germano-américaine écrit en août qu'au premier semestre 1999, DaimlerChrysler a réalisé un bénéfice net de 3,1 milliards d'euros ; ce résultat déçoit les analystes qui attendaient un résultat compris entre 3,3 et 3,4 milliards. Le bénéfice par action s'est établi 1,53 dollar, bien en dessous des 2 dollars prévus par les analystes. La direction attribue la faible progression du bénéfice aux rabais de 4,8 % pratiqués par la marque Chrysler sur le marché nord-américain au deuxième trimestre.

**Au premier semestre 1999, DaimlerChrysler a réalisé un bénéfice net de 3,1 milliards d'euros ; ce résultat déçoit les analystes qui attendaient un résultat compris entre 3,3 et 3,4 milliards.**

Le groupe table sur une conjoncture favorable en Europe et aux États-Unis en 2000 et sur une situation toujours difficile en Amérique latine et en Asie, malgré des signes de reprise. DaimlerChrysler investira 51 milliards d'euros dans le développement de nouveaux produits d'ici à 2002.

Le groupe compte lancer 34 nouveaux modèles de voitures et de véhicules utilitaires au cours de cette période. Concernant les véhicules utilitaires, le constructeur

a présenté une bonne vingtaine d'innovations techniques (des systèmes de contrôle du comportement, des châssis actifs, des utilitaires légers et autobus à turbine à gaz ou hybrides, des directions électroniques etc.).

Le comité central d'entreprise a demandé que la prime de participation aux bénéfices versée aux salariés des usines allemandes ne soit plus fixée en fonction du résultat d'exploitation de Mercedes-Benz, mais du résultat du groupe, c'est-à-dire du dividende. Les négociations avec la direction sur ce point n'ont pas encore abouti, mais elles reprendront en septembre.

En 1998, les salariés de Daimler-Benz en Allemagne avaient reçu une prime de participation aux bénéfices de 2200 DM, contre une prime à plus de 13000 DM pour les salariés de Chrysler.

Par ailleurs, M. Schrempp, coprésident, a décidé de ramener le nombre des membres du directoire à 13 personnes, au lieu de 17 actuellement, d'ici à la fin de l'année. Après le départ de M. Eaton, autre coprésident, le directoire ne comptera plus que 12 personnes.

M. Schrempp dévoilera le nouvel organigramme lors d'une réunion de tous les cadres dirigeants prévue à Washington entre les 5 et 7 octobre. À peine ébauchée, la restructuration se heurte à l'hostilité du comité central d'entreprise qui redoute une perte d'identité, au cas où un seul dirigeant serait en charge des marques de Chrysler et de Mercedes.

Le *Wall Street Journal* rapporte, fin août 1999, les difficultés auxquelles se trouve confronté DaimlerChrysler pour inciter des salariés américains et allemands à s'expatrier pendant deux à cinq ans. Les réticences viennent davantage du côté de Chrysler dont seulement 300 employés travaillent hors des États-Unis. Daimler-Benz emploie 1500 salariés hors d'Allemagne.

La presse allemande annonce la mise en service le 1er septembre 1999 d'un réseau de télévision interne de DaimlerChrysler qui diffusera des nouvelles du groupe dans sept langues à l'intention des 420 000 salariés sur cinq continents. Ce réseau est censé établir un pont entre les collaborateurs des 36 pays.

En septembre 1999, *Manager Magazin* critique la gestion de la Smart par DaimlerChrysler : sous le titre "*Le grand bluff*", la revue porte un jugement sévère sur les décisions erronées, les astuces commerciales et les milliards de deutschmarks engloutis dans le lancement de la Smart - et qu'elle qualifie de désastre...

## Note d'ouvrage - Book note

Nicolas Hatzfeld

### THE EVOLUTION OF A MANUFACTURING SYSTEM AT TOYOTA

Takahiro Fujimoto

Oxford, Oxford University Press, 1999, 380 p.

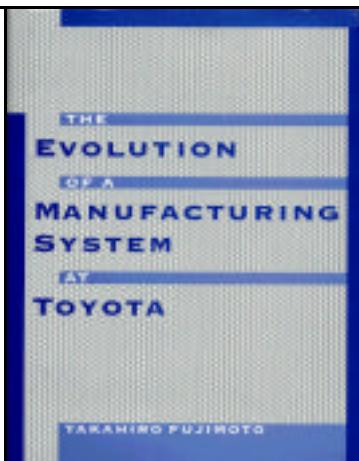
S'appuyant sur les travaux antérieurs de Takahiro Fujimoto, ce livre renferme une documentation très riche aux différents niveaux d'analyse abordés : industrie japonaise, comparaisons internationales, filières et structures internes de l'entreprise, usines et ateliers. Ainsi, la connaissance et la compréhension de Toyota se trouve considérablement enrichie. Mais le livre va plus loin et élaboré à chaque étape des propositions d'interprétation. A partir de ce cas qu'il se garde de prendre comme le modèle exemplaire, il apporte aux réflexions sur l'entreprise de nouvelles propositions d'analyse et d'agencements conceptuels.

Alors que la plupart des études expliquent les succès de Toyota par ses capacités d'organisation, Takahiro Fujimoto s'attache à reconstituer les évolutions du système industriel de l'entreprise. Il voit les atouts de la firme comme le résultat d'un processus historique complexe au cours duquel il s'attache particulièrement à repenser les domaines de la connaissance et de l'information.

Trois niveaux d'analyse sont employés pour étudier le système industriel de l'entreprise : les capacités routinisées de fabrication, systèmes stables d'information ; les capacités routinisées d'apprentissage, dynamiques ; enfin, les capacités d'apprentissage évolutif que l'auteur définit, au-delà de l'apprentissage organisationnel, comme un processus réalisant un tissu complexe d'aptitudes ou un système "multi-chemins".

Ces capacités, appliquées à la dimension industrielle globale de l'entreprise, apparaissent comme la clé de la réussite de Toyota.

La première partie aborde le système industriel de façon globale et historique. A travers un chapitre "histoire" et un chapitre "réinterprétation", l'auteur réexamine l'histoire de Toyota en tant qu'entreprise et présente l'évolution de son système global, avec notamment l'émergence de ses systèmes les plus marquants. Il revient ensuite sur les points forts de l'entreprise, les aspects routinisés de ce qu'il appelle le style de production et les systèmes de développement du produit. Méthodes industrielles et capacités d'apprentissage sont en fait difficilement dissociables et gagnent à être compris du point de vue des capacités d'information. La seconde partie examine particulièrement trois composantes majeures du système global de Toyota : le système de partenariat établi avec les fournisseurs appelé "black box parts system" ; les modalités de la conception et le phénomène récent de la conception alourdie ; les nouveaux systèmes d'assemblage révisant notamment la place faite au salarié. En guise de conclusion, l'auteur propose sa définition de cette entreprise comme une "organisation préparée".



### THE EVOLUTION OF A MANUFACTURING SYSTEM AT TOYOTA

Takahiro Fujimoto

Oxford, Oxford University Press, 1999, 380 p.

Relying on his previous work, Takahiro Fujimoto's latest book is a very rich multi-level analysis including perspectives on Japanese industry, international comparisons, as well as a discussion of Toyota's subsidiaries, internal structures, plants and workshops. Consequently, one's knowledge and understanding of Toyota is greatly increased. The book goes even further by offering interpretative proposals at each level. Using this case study as an exemplary model, the author succeeds in contributing new analytical propositions and concepts to research carried out on firms in general.

While most studies attribute Toyota's success to its organizational capacities, Takahiro Fujimoto attempts to rebuild the evolutionary framework of the firm's industrial system. He sees the firm's strong points as resulting from a complex historical process, one in which the author reevaluates the fields of knowledge and information.

Three levels of analysis are used to study the firm's industrial system: routinized manufacturing capability, i.e., stable systems of information; routinized and dynamic learning capability; and finally, evolutionary learning capability which the author defines as going beyond organizational learning to become a process involving a complex aptitude entity, a multi-path system to use his words.

Applied to the global industrial dimension of the firm, these capacities serve as the key to success for Toyota.

The first part of the book deals with the industrial system from both a global and historical standpoint. In his chapters devoted to "History" and "Reinterpretation", the author reevaluates Toyota's history as a firm, and outlines the evolution of its global system, highlighting the emergence of its most salient systems. He then focuses on the firm's strong points, those routinized aspects he calls "production style" and "product development systems". Indeed, it is difficult to separate industrial methods and learning capabilities, and a keener insight is possible when they are both understood from the standpoint of information capabilities. The second part of the book focuses on three major components of Toyota's global system: the partnership system established with suppliers called the "black box parts system"; conception modalities and the recent phenomenon of heavy conception; new assembly systems which notably transformed the role played by the worker. As a conclusion, the author offers his own definition of this firm as a "prepared organization".

## MODULARIZATION AND CONSOLIDATION IN THE GLOBAL AUTO PARTS INDUSTRY: THE ROAD AHEAD FOR JAPANESE AUTO SUPPLIERS

*Alexandre Beaudet*

In a review of recent works on the Japanese economy, Robert J. Crawford wrote that “it is as if Japan, the eager pupil of U.S. business success, had briefly become the teacher only to be demoted after a few lectures.”<sup>1</sup> Could the same may be said of Japan’s beleaguered auto suppliers? During the 1980s and early 1990s, auto executives, consultants, and academic researchers were fascinated by the Japanese approach to outsourcing and supply chain management. Evidence showed that Japanese auto suppliers outperformed their Western counterparts in areas such as productivity, quality, and product design, with substantial impact on the competitiveness of Japanese carmakers such as Toyota and Nissan<sup>2</sup>. Recently, however, it seems that attention is shifting to the emergence of “mega-suppliers” in North America and Europe, who are aggressively marketing their capabilities for supplying complete modules such as cockpit or chassis systems, often on a global basis.

### **The Weakening of the Japanese Auto Component Industry**

Indeed, Western carmakers are asking their suppliers for larger, more complete systems and modules<sup>3</sup> and suppliers are responding by developing – or acquiring – new technologies and competencies to meet these demands. The average size of North America and Europe’s top suppliers is increasing rapidly as a result of M&A by companies such as Lear, TRW, ECIA, and Continental. No less than 320 automotive deals among parts suppliers were reported in 1998 with a disclosed value of \$30.4 billion, nearly the triple of the 9.7 billion reported in 1997<sup>4</sup>. In addition to the trend toward modularization, another driver of consolidation is the globalization of vehicle platforms, which has been further accelerated by the consolidation among automakers themselves. OEMs are looking for global partners who can design and supply the same part or module on a worldwide basis, and M&A is often the preferred route for suppliers to broaden their product base and production capacity needed to be a global player.

In contrast, the Japanese auto components industry appears years behind. Although many of its companies maintain world-class levels of productivity, quality, and delivery performance, few have the resources or capabilities to design and supply complete modules such as those offered by the Western “mega-suppliers.” Moreover, while several have plants in the US and the UK, mostly supplying local Japanese “transplants,” few have the capacity to supply customers worldwide. Hence, in the eyes of some industry watchers, Japanese auto suppliers appear to have lost their edge and attractiveness as first-class partners to the world’s OEMs. One Mazda executive, for example, complained that the lack of Japanese suppliers with module capabilities is holding back his company’s plans for modularization<sup>5</sup>.

This is happening at a time when the Japanese auto industry is the midst of its worst recession in history. Financial results for 1998 indicate just how bad the situation is. Leading auto suppliers saw their combined sales fall 5.2% and profits 32.1%.<sup>6</sup> This situation is not expected to improve much in fiscal 1999; the Japan Auto Parts Industries Association expects sales to fall by 2.6% and pretax profit by 12.9% this year.<sup>7</sup>

### **Mega-suppliers, Japanese Style**

Faced with a stagnating domestic market and renewed competition abroad, most if not all companies in the Japanese auto parts industry have recognized the need for urgent action. The pressure to meet the new challenges of modularization and global consolidation is amplified by the efforts of several large Western suppliers to crack the Japanese market. Dana, TRW, and Magna International all have plans to open or expand engineering centers in Japan and to propose modular components to Japanese OEMs.<sup>8</sup> Delphi Automotive Systems has stated its interest in acquiring several Japanese companies to increase sales to Japanese OEMs, currently at around \$1 billion.<sup>9</sup> Robert Bosch is also pushing to expand business with Japanese automakers and will begin construction of a plant in Japan in October. Bosch also got an important contract to supply Toyota with brake parts at its Valenciennes plant (to start in 2001), displacing Toyota’s traditional brake supplier Aisin Seiki Co. Ltd.

<sup>1</sup> “Reinterpreting the Japanese Economic Miracle,” *Harvard Business Review*, January–February 1998

<sup>2</sup> See for example “Inventory Reduction and Productivity Growth: A Comparison of Japanese and US Automotive Sectors,” by Marvin B. Lieberman and Shigeru Asaba (*Managerial and Decision Economics*, Vol. 18, pp. 73–85, 1997) and *Quality Pays: Reaching World-Class Ranking by Nurturing a High-Performance Culture and Meeting Customer Needs*, by Gunter Rommel et al (Macmillan, 1996).

<sup>3</sup> “Ward’s AutoWorld 21<sup>st</sup> Supplier Survey,” *World’s AutoWorld*, July 1999.

<sup>4</sup> 1998 PricewaterhouseCoopers Global Automotive Deal Survey.

<sup>5</sup> *Nikkei Business*, July 5, 1999.

<sup>6</sup> *Nikkei Business*, July 5, 1999. Figures include the 73 firms listed on the Tokyo Stock Exchange with over half of their sales to automotive OEMs.

<sup>7</sup> *Nihon Keizai Shimbun*, June 3, 1999.

<sup>8</sup> *Nihon Keizai Shimbun*, July 6, 1999.

<sup>9</sup> *The Nikkei Weekly*, August 9, 1999.

Naturally, the strategic choices taken by Japanese firms to ensure survival in the next century differ from firm to firm, reflecting differences in financial outlook as well as technological capabilities.

Few have the cash or competencies to rapidly develop, let alone acquire, modular capabilities. The big exception is of course Denso Corp. Already one of the world's largest auto suppliers, the Toyota affiliate is generally considered to have both the technology and the financial clout to maintain leadership position in both Japan and overseas. It currently holds the no. 1 spot in global market share for at least 12 products, including car air conditioners and heaters, starters, alternators, fuel pumps, and meters. Where it is not no. 1, Denso trails closely behind its rivals Bosch, Valeo, and Delphi<sup>1</sup>.

There is nevertheless a sense of urgency flying in the air at Denso, which saw pretax profits fall 19.6% from last year. Denso opened this year by consolidating its 16 auto product divisions into 4 product families (powertrain components, electrical components, electronic components, and climate control), each headed by a powerful group director. It is likely that one of the objectives of this reorganization is to better harness internal resources and capabilities for module production. Another significant move was its decision to acquire 80% of Magneti Marelli's Rotating Machines Division, which manufactures engine electrical equipment and small motors for windshield wipers in Italy, the United Kingdom, Brazil and Poland.

Other companies vying for a spot in the elite mega-supplier family include Aisin Seiki, also part of the Toyota *keiretsu* and with international sales surpassing both Valeo and Magna International. Another candidate is Nissan affiliate Calsonic Corp. The latter recently absorbed another Nissan affiliate, Kansei Corp., creating Japan's third-largest auto parts maker in terms of sales. The new company will aim to combine Kansei's expertise in instrument panels and electronic parts with Calsonic's air-conditioning technology to supply cockpit modules<sup>2</sup>. In addition to modules, the new Calsonic will focus on ITS-related technologies. Calsonic, which saw its consolidated net profit fall 86% during fiscal 1998, is under tremendous pressure to lower costs as Nissan has made it clear that it will no longer give preferential treatment to its *keiretsu* suppliers.

### Prospects for Modularization in Japan

These companies will seek to leverage their proven capabilities for R&D, continuous improvement, and JIT to gain modular contracts abroad. Denso's American subsidiary, for example, gained a contract with a US automaker to supply air-fuel modules, a first for the auto industry. The module integrates the air intake manifold, the air induction system, fuel injectors, throttle body, wire harnesses, and sensors<sup>3</sup>.

In Japan, however, modules won't be an easy sell. Japanese OEMs traditionally outsourced complete sub-systems (e.g., brake systems) as well as sub-assembly components (e.g., instrument panels)<sup>4</sup>. However, they are reluctant to outsource modules of the like of Dana's "rolling chassis" for Chrysler in Brazil or Delphi's cockpit module for Mercedes-Benz in the US. Toyota in particular does not believe any significant cost savings can be reaped from modularization, which in its view simply transfers cost to suppliers<sup>5</sup>. Toyota also wants to avoid losing control over core automotive technologies, which it seems to define more broadly than most carmakers.

Beyond this difference in strategic orientation, exemplified by Toyota and Honda, but much less by Nissan or Japan's smaller automakers, are a number of structural impediments to modular sourcing in Japan (see Exhibit 1). First and foremost, modular sourcing often requires substantial investments to refresh existing plant capacity. Obviously, this is not easy given the current state of the domestic market, and also because OEM assembly plants are rarely dedicated to a single model, as in other countries, making it difficult to accommodate the changes needed for modular sourcing and assembly. Also, many of these plants are operating at under capacity, making it difficult to justify outsourcing of assembly work, especially considering that wage differentials between OEMs and suppliers are relatively small in Japan.

With low wage differentials, efficient OEM assembly plants, and limits on new plant investment, module sourcing will progress in Japan only if two conditions are filled: (1) real cost savings (e.g., through efficient integration of the module components) can be proven, and (2) no major overhaul of existing plant capacity is needed<sup>6</sup>. The first point is especially important. Japanese OEMs might be interested in outsourcing more R&D in order to concentrate on core technologies as well as new technologies such as ITS and fuel cells, but they are much less interested in outsourcing assembly work to low-wage suppliers.

This being said, all companies are monitoring the modular experiments of Mercedes-Benz, Chrysler, and others with close interest. In addition, some are experimenting with limited forms of modularization; Honda's Saitama factory, for example

On the supplier side, key barriers to modularization are supplier specialization and aversion to M&A. The Japanese outsourcing system developed by Toyota and others relied on suppliers with relatively high levels of specialization. The technological content of outsourced components was high, but the components themselves were small by today's standards. This has resulted in a highly efficient but fragmented industry, by Western standards at least.

<sup>4</sup> Toshihiro Nishiguchi, *Strategic Industrial Outsourcing: the Japanese Advantage*, Oxford University Press, 1994.

<sup>5</sup> "GM: Modular Plants Won't Be a Snap," *Business Week*, November 9, 1998.

<sup>6</sup> "Module-ka ga kuruma o kaeru," *Nikkei Mechanical*, January 1999.

*Nikkei Mechanical*, June 1998

<sup>1</sup> *Nikkei Business*, July 5, 1999

<sup>2</sup> *The Nikkei Weekly*, July 12, 1999

<sup>3</sup> *Automotive News*, August 9, 1999.

One solution is to consolidate, overcoming Japanese managers' traditional aversion to M&A. All industries in Japan are in fact seeing important mergers, with M&A activity in 1999 at record-high levels and nearly three times the 1998 figure<sup>1</sup>

Most of the M&As in the auto component industry will be between firms of the same *keiretsu*, such as the Calsonic-Kansei case discussed above, but an increase in M&A involving companies from competing groups or even other countries is also possible. The news of foreign companies taking over Japanese companies is no longer surprising, after Citigroup's acquisition of Nikko Securities, GE Capital's takeover of Nippon Leasing, Sumitomo Rubber's integration within the larger Goodyear Tire & Rubber, Cable & Wireless Plc's aggressive takeover of International Digital Communications Inc., and of course Renault's partial takeover of Nissan. In the auto components industry, major events were Bosch's absorption of fuel injection pump supplier Zexel Corp. in last February, the first time a major Japanese auto parts suppliers was acquired by a foreign company (although it should be noted that Bosch already had partial control of the company<sup>2</sup>). In July, Delphi took a 5.85% equity stake in Akebono Brake Industry, Japan's largest brake component maker.

As much as possible, however, Japanese companies will avoid complete mergers or takeovers by foreign companies. Two options are then open to firms who want to remain independent in the future. One is to form partnerships and joint-ventures; for example, Toyoda Gosei and Sumitomo Electric are getting together to design a center module, composed of the air conditioning unit, audio system, and various other units<sup>3</sup> Another option is to position themselves as key suppliers of high-tech components to the OEMs and also (increasingly) to the big module integrators. In other words, they will position themselves as second-tier suppliers, but still aim to command premiums based on hard-to-imitate technologies, and in some cases global supply and/or partner networks. The global auto components market will still have room for both large and small niche players. For the same reasons that OEMs are looking for strategic partners to share risks with them (particularly in the development of "green" cars, telematics, and ITS), the large module suppliers will need partners to supply high-quality parts and components. Many Japanese suppliers, because of their long experience in co-developing components with Japanese OEMs, are particularly well endowed to position themselves as strategic second-tier specialists.

## —Toward a New Japanese Outsourcing Model?

Like many other Japanese management practices, the Japanese outsourcing and supplier management model is under great pressure to adapt to changes in the domestic and global environment. Like elsewhere, there is a wide consensus that the system worked very well in the past, and that several of its elements still do<sup>4</sup> but that the system must be refreshed with new ideas from home or abroad (e.g., modularization).

As stated already, apart from companies such as Denso, few Japanese companies have the capabilities to develop modular competencies independently. The choice open to many Japanese auto suppliers right now is either to link up with other companies in Japan and possibly from overseas through mergers or joint-ventures, or remain relatively independent by positioning themselves as key players in the automotive supply chain. Those who choose independence will still need partners, however, particularly overseas if, as announced, Japanese OEMs increasingly seek global sourcing contracts.

It is of course too soon to tell if and how the Japanese outsourcing model will change. The modular approach promoted by certain Western OEMs and suppliers has not yet been fully tested, nor has the viability of the megamergers consolidating the North American and European auto industries<sup>5</sup> Moreover, with a bit of help from a domestic recovery, the Japanese model may prove more resilient than expected.

### **Exhibit 1: Barriers To Modularization In Japan**

Technical/Financial	Cultural/Strategic
Lack of funds for new plant investments	Fear that modules will become "black box"
Many OEM plants operating under capacity	Don't see the cost benefits
Low inter-industry wage differentials	Aversion to M&A
Supplier specialization	Wait-and-see attitude

<sup>4</sup> For example, practices that encourage collaboration and learning among suppliers. See "The Toyota Group and the Aisin Fire." *Sloan Management Review*, Fall 1998, by Toshihiro Nishiguchi and Alexandre Beaudet.

<sup>5</sup> For example, Lear's latest acquisition of United Technologies' automotive parts unit raises the question of how Lear can integrate so many companies and corporate cultures in such a short time, and manage a debt-to-capital ratio of 70% (Robert Sherefkin, "Lear Leaps Into the Super 6," *Automotive News*, March 22, 1999).

<sup>1</sup> *Nihon Keizai Shimbun*, July 10, 1999

<sup>2</sup> Bosch already owned about 30% Zexel shares before the friendly takeover.

<sup>3</sup> "Module-ka ga kuruma o kaeru," *Nikkei Mechanical*, January 1999.

## STRIKE IN THE NEW VW ENGINE PLANT AT SÃO CARLOS, BRAZIL

*Mario Sergio Salerno,  
Polytechnic School, University of São Paulo, Brazil*

376 blue collar workers of the plant went on strike in the evening of 2 July (Friday) asking for wage increase and factory committee. The strike was over in 8 July; around 4.500 engines were not produced. The workers get 5% increase in wages plus R\$40,00 (the average wage in the plant was around R\$450,00 (1 US\$ = R\$ 1,80.) and a factory committee will be elected .

### The strike shows some interesting issues.

- It was the first one in a new Brazilian plant built in the 1990s; it makes doubtful to associate new plants in non traditional auto regions (São Carlos lies 300km far from the ABC region) with the absence of workers' fights. The strike began although the weakness and the "yellowism" of the local metalworkers union board (who was against the strike and has refused to negotiate with VW). A commission of ABC unionists went to São Carlos to negotiate.
- The demand was to have the same wage of São Bernardo's plant (in the ABC region, average wage around R\$1.500,00). (This average includes all blue

collars, but in São Bernardo there are a higher percentage of qualified

- workers with higher wages than assembly workers (tool and die makers, for instance). A worker on assembly areas (engine, final assembly etc.) earns up to R\$1022,24 at São Bernardo plant). It reveals the possible limits of having a huge wage differentiation between plants of the same company / sector.
- In May 1999 VW agreed with trade unions in Mercosul (Brazil and Argentine) to set factory committes in all plants; there's also a Mercosul trade union council that participates in the VW world trade unions council. Nevertheless, the union board at São Carlos (as well as the union board at Resende, where the "modular consortium" plant is located) refused to sign it – the "yellow" union board is against factory committes or any kind of workers' representation in the shop floor.
- To the company's point of view, this strike shows the problem of not having a strong and representative union; maybe an agreement could be signed without the lost of so many hours – even why one of the demands (factory committee) have already been accepted by VW.

## FORD AND CANADIAN AUTO WORKERS UNION

*Luís Paulo Bresciani*

The Ford Motor Co. will be the pattern-setting company in labor negotiations with the Canadian Auto Workers Union, the union announced. "We will get a good settlement," Basil E. "Buzz" Hargrove, the president of the Canadian union, said. "It is time working people in our nation got a pay raise."

Ford praised the move. "We're pleased to be the lead company," Donald J. McKenzie, the chief negotiator for Ford of Canada, said. "There are advantages to being the lead company in that you have the opportunity to fashion an agreement that is better suited to Ford of Canada's needs and the needs of its employees."

Richer pensions for current and future retirees is "Our No.1 priority," Hargrove said. In addition, he said the union would demand improved cost-of-living adjustments, expansion of four-day workweeks, better prescription drug coverage, tuition reimbursements and child care provisions. He said the union wanted Ford, the General Motors Corp. and DaimlerChrysler AG to help insure that their suppliers remain neutral in drives to unionize those companies.

Hargrove noted that each of the three companies had earned spectacular profits over the last five years and that in the last six months, Ford had earned more than the others, with \$4.3 billion in net income. "The issue isn't the ability to pay, it is about the ability to force the companies to share," he said. Workers deserve "To share in the incredible

wealth that we helped produce with the auto companies," he added.

Labor experts predicted that unionized auto workers in Canada and the United States would likely get strong raises this year at all three companies. "There's more of an emphasis on pay than we've seen in recent years," said Harley S. Shaiken, the professor specializing in labor and global economic issues at the University of California at Berkeley, noting the recent, rich deal the Boeing Co. cut with its union.

The Canadian union will first try to reach a deal with Ford, then plans to follow the industry tradition of demanding that GM and DaimlerChrysler accept its terms. Canadian labor contracts expire at midnight on Sept. 21, and Hargrove said he would call a strike if no deal was reached by then.

"There shouldn't be a work stoppage if the companies come to the table recognizing the contribution of our members," Hargrove said. The Canadian union has \$60 million in its strike fund, which would support workers in the event of a strike.

Hargrove said the union chose to bargain first with Ford in part because the leader of the American union, Stephen P. Yokich, had narrowed his choices to GM and DaimlerChrysler. "I talked to Steve Yokich this morning and he told me it could be either one," Hargrove said, adding

that Yokich indicated a decision would be made within a few days.

Industry and labor experts are betting the United Automobile Workers will name DaimlerChrysler as its lead company and will try to quickly reach a deal with the German auto maker, then will insist that GM and Ford accept those terms. The companies' three-year contracts with UAW workers expire on Sept. 14.

A GM spokesman echoed his words. "Everyone would like to be first, but that's strictly up to the union, so we're waiting it out," the spokesman, Edd Snyder, said.

While Hargrove said the Canadian agreement would cover the traditional three-year time frame, the agreement between the United Automobile Workers is likely to go longer, industry and labor experts said.

DaimlerChrysler proposed a five-year agreement and Ford proposed a six-year deal with the UAW, according to a person close to the talks. A four-year agreement was the most likely, another person close to the talks said. In the United States, no auto labor contract has lasted longer than three years since the 1950s.

The issues at DaimlerChrysler are perhaps more straightforward for the UAW than at the other two companies. Because of GM's past poor labor relations and because of the company's size and complexity, the union has a host of national and local concerns to work through. At Ford, historically strong labor relations have soured lately as the company considers spinning off its giant auto parts unit, Visteon.

At DaimlerChrysler, it mostly comes down to a matter of money - raises, benefits improvements and the like. One thorny issue - whether Mercedes unionizes its factory in Vance, Ala - might be moved off the table if the UAW fears it cannot muster enough support from the workers there. Still, GM was pushing to be named the target. Last week, it offered the UAW lifetime employment guarantees for workers with more than 10 years of seniority. However, Hargrove said he would not be likely to accept such a deal in Canada because the promise can be renegotiated later.

Despite the record auto industry profits, Hargrove predicted difficult negotiations. "Ford will bargain tough," he said. "In spite of all of the money they are making, they are still saying, 'We can't afford this.'"

## Activités des membres

**Robert BOYER, Michel FREYSSENET and Yannick LUNG** are invited to the upcoming IMVP Sponsor's Meeting (October 8, 1999). A special session introduces both sponsors and researchers to IMVP's new research network partners, GERPISA and IDS.

**Yannick LUNG** is just concluding the negotiations concerning the European Thematic Network CoCKEAS (Coordinating Competences and Knowledges in the European Automobile System). Main objectives : The CoCKEAS aims to analyse the structural change occurring in the European automobile system. Such structural change is due to several converging factors : continuous product innovation (growing electronics content in the product and its use, new propulsion systems : electric, hybrid vehicles), new environmental regulation (emission, recycling), implementation of modular assembly and changing supplying relationships, global strategic alliances, development of new service activities, etc. These interrelated factors created a new challenge for the European automobile industry, considering a wide-approach (systemic) to this industry including design, production (components, assembly), distribution (sale, finance), and social use's activities (maintenance and repair, sales of used cars), etc. The empirical description, the theoretical explication and the analysis of the implications of these changes are the main tasks of the thematic network.

**Giuseppe CALABRESE** : Call for papers for a special issue of the *International Journal of Vehicle Design* which will be dedicated to the study of buyer-supplier partnership that can explain performance differences in design and new product development.

Continuous innovations in product and process technology, coupled with time to market pressure, have made rapid product development and innovation technology strategic

keys. Consequently, many car makers have redefined the ways in which vehicles are designed, developed and produced, to reduce the time from conception to manufacture. The strategies employed to achieve this goal vary, and include the integration of functions through selective use of concurrent engineering, the formation of strategic project teams, and information technology.

A increasingly strategic role in product development has been played by suppliers and the purchasing department. Even though suppliers are in many cases considered to be integrated members of the development teams, they can not be compared to the internal functions. In this context most suppliers are often too small to make the necessary investments in training, computer systems, research and development to make an effective partnership with final producers. The small-medium supplier of carmakers, in fact, operates chiefly in medium to low technology sectors, but cannot for this reason reject innovation.

Strategic frameworks, empirical researches, case studies focusing on vehicle producers and their suppliers are encouraged. Contributed paper may deal with, but are not limited to:

- New product development capabilities;
- Performances in new product development;
- Management of quality in supply chain;
- Support measures in innovation;
- The role of small-medium suppliers;
- Co-location and co-design;
- Organization for global new product development;
- Communication and co-operation in product development and innovation;
- Methodologies and tools;
- Organization for global new product development
- **Early involvement in vehicle design.**

Research survey and application papers in the above areas are welcome. Manuscripts should not exceed 25 double spaced pages including references, appendices, tables and figures. All contributions are subjected to double-blind review process.

The first page of the manuscript should include the title of the article, authors' names, their affiliations, addresses and phone numbers. No mention of authors' names should be made in the body of the paper except where appropriate in citations and references.

The second page, numbered page 2, should repeat the title and include an abstract of approximately 100 words. The text of the article should begin on page 3 formatted in accordance with the enclosed Journal guidelines.

Four copies of the manuscript should be mailed to the Guest Editor by November 30, 1999.

*Guest editor for the special issue:*

Dr. Calabrese Giuseppe  
Ceris-CNR  
Via Avogadro, 8 - 10121 Torino Italy  
Tel. +39 011 5601.207 - Fax +39 011 5626.058  
E-mail [g.calabrese@ceris.to.cnr.it](mailto:g.calabrese@ceris.to.cnr.it)

**Michel FREYSENNET, Koichi SHIMIZU and Giuseppe VOLPATO** met in Paris on Monday, 27<sup>th</sup> September 1999. They are the co-ordinators of the GERPISA's new book *Towards the Globalization of Automobile Industry Firms*, forthcoming by MacMillan.

**Rainer GRECA** : New Relations Between Automotive Producers and Suppliers? A recently completed research about co-operation problems between a German car producer and a first stage supplier (inside the plant) reveals that:

- Logistic problems between car producers and suppliers are more often effected by communication problems, social discrepancies and cultural differences than by technical or logistical difficulties.
- Differences in qualification and salaries are well observed by the involved persons (management and workers) on both sides (producer and supplier).
- On the side of the car producer defending and opposing strategies from the workers and trade unions can be described as a consequence of the fear of loosing income and jobs because of the suppliers competitive strategy (the component supplied was partly still produced in the plant itself, while the other part was delivered by the supplier).
- (The same observations on the side of the employees of the supplier (who worked for the supplier in- and outside the plant of the car producer) led to dissatisfaction and a high fluctuation rate (in management and worker positions).
- It seems that the high fluctuation rate was not worrying the top management of the supplier (in the headquarter in the US) because their competitiveness is guaranteed on the basis of a global strategy for production and supply.
- The core knowledge of the supplier is based on important R&D work not only for one car manufacturer but for a majority of them, and not only for one component:

it seems that the most successful suppliers have learned to deliver nearly every wanted component for a car for nearly every manufacturer to nearly every place in the world. This gives them a new strategically powerful position (including the capacity to produce a car themselves with knowledge gathered in the co-operation with all important car manufacturers).

Interviews we conducted after the end of this research showed some new problems arising thus in the co-operation between car-producers and their first stage suppliers from the point of view of the producers' management:

- Under the pressure of global competition and cost reduction some suppliers developed extra functional capacities which make them now most successful. E.g. some of the suppliers which followed the transplants of German car producers to the US were more successful on the American market than the car producers himself.
- Some of the first stage suppliers are now global players and are bigger enterprises than the car manufacturers they are supplying for.
- This possibly will change the relationships between car producers and the suppliers because the basis for the relation (e.g. power based on strategic knowledge, R&D skills, global links) between producers and suppliers has changed.

This is the reason why we will start in 2000 a research about the new relations between car producers and the most important suppliers and study especially the role of:

- "Small champions", i.e. those suppliers who were extremely innovative and therefore successful on the global market.
- "Global players" who deliver different components to the most car producers on the platform of a global strategy of production and supply.

As we will concentrate our research on one German car producer, its transplants in Germany, South Africa and the US and its most important suppliers we would like to invite colleagues who are interested in the same questions to join a research program. For more detailed information please contact : Prof.Dr.Rainer Greca, Katholische Universität Eichstätt, Ostenstrasse 26, D 85071 Eichstaett, [rainer.greca@ku-eichstaett.de](mailto:rainer.greca@ku-eichstaett.de).

**Bob HANCKÉ** : Call for papers for a special issue of *Industry and Innovation*, on "Innovation, Industry and Institutions in France". Guest Editors: Bob Hancké (WZB) & Bruno Amable (CEPREMAP; University of Lille).

In the mid-1960s, Andrew Shonfield's classic work on contemporary capitalism favourably singled out the French case, where state and industry cooperated in economic and industrial development, as the prototype for a new social organisation of late capitalist economies. Over the last two decades, however, the image of the French economy has profoundly changed in nature: rather than an example to follow, it has increasingly been seen as a trajectory to avoid. The state's role is seen as excessive, business is not innovative and the country lacks the benefits of negotiated forms of industrial adjustment found in other advanced capitalist countries. In the 1980s, Japan and Germany, rather than France, were the countries that were able to

combine efficiency –as expressed in export success— with a broad notion of equity. And in the last decade, the US and the UK seemed to have found a way out of the industrial competitiveness crisis, basing their higher than OECD average growth on the development of innovative sectors, deregulation and flexible labour markets. These countries appeared as the examples to follow if one wanted to boost economic growth and decrease unemployment. As a result, the study of industry in France has somewhat been ignored, and for those who still engage in it, results frequently add up to a profound lament about the state of France.

Between 1980 and 1995, however, another France was emerging: most mass production sectors went through a profound restructuring, business profitability jumped from among the lowest in the OECD to one of the highest, and these developments took place against the background of state retreat from the economy and growing internationalisation of the French economy.

How can we reconcile these apparent contradictions? According to some, both inside and outside France, the apparent successes of France have been achieved because the French economy has gradually adopted the most important elements of Anglo-Saxon capitalism: privatisation, deregulation and labour market flexibility. Therefore, the characterisation of France as "dirigiste" belongs to the past. However, in spite of the recent changes, France is not, simply a copy of the US or the UK: both the prevailing institutional arrangements governing industry and the pattern of industrial specialisation suggest that France has retained a series of particular characteristics.

This call for papers for a special issue of *Industry & Innovation* is aimed at producing a high-quality issue of the journal that analyses the process of industrial adjustment, the current situation of French industry and its implications for innovation.

Contributions should address any of the following themes:

- Sectoral studies of high-tech innovation: biotechnology, software, computers, electronics, communication, ...
- Thematic studies of institutions, innovation and industrial performance: finance, training, legal framework, public policy, ...
- Studies of industries in which France has excelled: armaments, large network technologies (telecom, electricity), aerospace, high-speed train, nuclear engineering, ...

Papers that address these issues in comparative perspective (esp. the USA, Germany, Italy, the UK, Japan) will be given preference over studies that concentrate on France only.

Paper selection will take place in November 1999, and abstracts of papers should therefore be received by November 1, 1999. In early 2000 a workshop will be held in Paris to discuss the papers. One-page abstracts of possible contributions should be sent to: Bob Hancké, Wissenschaftszentrum Berlin, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin, tel.+49(30)25491-135, fax.+49(30)25491-480, hancke@medea.wz-berlin.de

Bruno Amable, CEPREMAP, 142 rue du Chevaleret, 75013 Paris, tel.+33(1)40778416, fax. + 33(1)44243857, amable@cepremap.cnrs.fr.

Submission may be made by e-mail, and preliminary enquiries are encouraged.

**Valeria PULIGNANO.** She is working and, therefore, doing empirical investigation on labour and social relations and trade unions organisation in the autocomponent industry at the Fiat's car plant at Melfi. In particular, she is analysing the changes in work organisation and the effects of these changes on the workforce and trade unions at the workplace in the supply chain of the seats at Melfi. Research methodology consists of cases studies in four supplier firms located at different tiers of the subcontracting chain.

**Steven TOLLIDAY** has "escaped" (as he told Becir) from the Business School. His new address is : School of History, University of Leeds, Leeds LS2 9JT, UK, s.w.tolliday@leeds.ac.uk.

### Les membres publient...

**Etienne HENRY.** Cultura Editores (São Paulo, Brésil) annonce la parution de la première grande étude sur les transports par autobus dans les villes brésiliennes. Le Brésil présente un modèle propre d'entreprise, selon ses auteurs. Héritiers des tramways ou traceurs de pistes vers de nouvelles frontières, les pionniers des *auto-viações* ont fait du transport en commun une activité qui, avec près de cent cinquante mille autobus, assure aujourd'hui chaque mois deux milliards et demi de déplacements quotidiens dans plus de sept cent municipalités du Brésil. Il est surprenant que telle capacité logistique engagée dans une exploitation de cette envergure soit si peu connue et que le savoir faire accumulé dans les dépôts soit si peu valorisé par les média. Ces derniers font volontiers écho aux réclamations contre les conditions de déplacement en ville, sans relever que son organisation des transports routiers de personnes place ce pays dans une position internationale proéminente (et pas seulement l'exemple fréquemment cité de Curitiba).

Cette affirmation est démontrée par les auteurs de *VIAÇÃO ILIMITADA - Ônibus das cidades brasileiras*, avec leur analyse exhaustive de la trajectoire professionnelle des entrepreneurs d'autobus brésiliens et selon les données de recherche qui sont ici exposées. Il en résulte clairement que l'engagement des fondateurs et descendants des entreprises privées, convergeant avec les actions et interventions des pouvoirs publics, conduit à un mode inédit d'organisation du transport, dont certains produits et solutions commencent à être exportés vers d'autres parties du monde.

Ce mode spécifique de prestation du service de transport en commun s'oppose à la réalité dominant ce secteur dans d'autres pays d'Amérique latine – où persiste l'offre atomisée de petits transporteurs autonomes sans technologie adéquate et organisée de façon corporative (qui a pourtant aussi pu être mondialement valorisée par d'autres auteurs). En contraste, la puissante offre brésilienne d'autobus est de plus en plus moderne et concentrée dans de grandes compagnies privées,

lesquelles étendent leur influence par des groupes à échelle régionale ou nationale ; certains diversifient déjà leurs opérations vers d'autres activités urbaines et économiques. De fait, les cinquante dernières années ont vu émerger un entrepreneuriat se développant en rapport avec les autorités de tutelle – en convivialité et en conflit avec les pouvoirs municipaux – et qui, aujourd'hui encore, domine le panorama de la mobilité quotidienne des couches populaires. C'est une véritable métamorphose de cette professionnalité que révèlent ainsi les chercheurs du collectif Turma. Partant d'une situation similaire à celle des voisins latino-américains, dans le contexte d'un violent processus d'urbanisation, mais avec la claire option brésilienne pour un développement industriel dont l'automobile devait soutenir le "miracle", les entrepreneurs ont inventé un modèle d'exploitation différent des formules connues ailleurs.

Contact avec les auteurs: <turma.viacao@zipmail.com.br>.

**Valeria PULIGNANO.** She published recently an article whose title is "Gli effetti del teamwork alla Rover e alla Fiat" which has been published in the following book : G.Sivini (1999), *Oltre Melfi. Bilancio e Comparazioni*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

**Mario Sergio SALERNO** has published the book *Projeto de organizações integradas e flexíveis : processos, grupos e gestão via espaços de comunicação-negociação* (Organisational Design for Integration and Flexibility), publisher: Atlas, 1999, pp.215. It contains a methodological discussion on design of integrated and flexible organisations.

## PROCHAINE JOURNÉE DE TRAVAIL

### INTRODUCTION OF JAPANESE MANUFACTURING SYSTEM AND ITS LIMITATIONS IN THE HYUNDAI MOTORS COMPANY : THE CHARACTERISTICS AND PROBLEMS IN COMPARISON WITH TOYOTA PRODUCTION SYSTEM

*Je-Wheon Oh*

The report at the seminar of GERPISA, if I can get the chance to present, is to examine the characteristics and problems of manufacturing system of Hyundai Motors Company(HMC) in comparison with that of Toyota. HMC has in partial introduced the elements of the Toyota Production System(TPS), such as the mixed production, the leveling, the synchronization, etc., although not through Toyota but indirectly the Mitsubishi Motors. HMC, however, didn't adopt Kanban system, but took MRP method, and have made a great investment to build the information systems including ALC, LAN, and VAN over the 1980s. Thus, the information system and MRP method, instead of Kanban system, are now utilized as the basic operation tools in the assembly plants of HMC. This report tries to examine how the methods of TPS adopted to HMC is running as based on the MRP and information system, and what the problems is appearing.

As well known, Toyota Production System lays a great emphasis on eliminating 'unnecessaries' or 'wastes' in manufacturing operation, thereby achieving cost reduction. Although this goal in TPS is realized by several subsystems, this report mainly focuses on two concepts; 'leveled production'(Heijunka) and 'synchronized production'(Dokika), which are major elements of TPS. The concept of leveling is to eliminate as much as the quantity variance in both total production and every model's production quantity in a production line. And the notion of synchronization is to maintain the same line velocity between a preceding process and a subsequent process, which is realized in TPS through Kanban pull delivery and synchronized sequential delivery between final assembly line and in-house factory or parts manufacturers. The main function of these methods is to control overproduction which conceals the various kind of waste in factory, so are considered the worst waste in TPS. Then the wastes in

regard to facilities, workforce, inventories are exposed and eliminated by these production methods.

As mentioned above, making a use of MRP method and information system unlike Toyota as a basic means of process control, HMC has adopted these concepts to the operation of its factories. The case study shows that HMC are establishing the models mixed lines, maintaining the small lot or random mixed production, trying to level the production quantity variance in assembly factory, and adopting the synchronization concept to the sequential delivery of the functional components between assembly line and parts manufacturers. HMC, in that way, has rapidly reduced the inventory level, and thus, somewhat succeeded in decreasing inventory cost.

However, HMC is not installing the order confirmation system like Toyota, so have limits to adjust its production to fluctuations in the market. And also it is not flexible to reorganize worker's jobs according to varying production volume of the models and types of vehicles. Furthermore, the synchronization concept is not adopted to the delivery of most parts, but just to the delivery of sequential components. And the synchronized sequential delivery is only realized in the delivery step, not in the production process level. These facts indicate that the functions of the leveling and the synchronization methods are not well working, and much confined in the operation of HMC's factories.

This study, which is based on in-depth case study of HMC factory, tries to briefly explain why the functions are not so well working in HMC and what constraints are laying behind the problems, in terms of market situations, management policy, work organization, and human resource management.

## Calendrier des réunions du Réseau

### Vendredi 22 octobre 1999

Réunion Secrétariat du GERPISA (MSH, salle 337, 9h30-13h).

### Vendredi 19 novembre 1999

Journée de travail : "Introduction of Japanese Manufacturing System and its Limitations in the Hyundai Motors Company : The Characteristics and Problems in Comparison with Toyota Production System", présenté par Je-Wheon OH, Visiting Researcher, Institut d'Asie Orientale, Lyon.

### Vendredi 10 décembre 1999

Journée de travail : "La coordination des connaissances et des compétences dans le système automobile européen", présenté par Yannick Lung.

### Vendredis 14.1.00, 11.2.00, 14.4.00 et 12.5.00

Journées de travail (MSH, salle 214, 14h-17h).

### Vendredi 10 et samedi 11 mars 2000

12<sup>ème</sup> Comité International.

### Mercredi 7 juin 2000

13<sup>ème</sup> Comité International.

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

Huitième Rencontre Internationale : Palais du Luxembourg, Paris.

### Lundi 12 juin 2000

Visite d'usine.

## La Lettre du GERPISA

### Sommaire du n° 135

P. 1, Editorial : *En veux-tu ? En voilà !* (Michel Freyssenet) ; - p.2. Débat : *Le droit de la distribution automobile : Un bilan pour l'avenir* (Christophe Collard) ; p. 5, Fait du mois : *L'affaire Daewoo-Casino*, (Jean-Jacques Chanaron) ; p. 6, La vie des produits : *Fiat Punto : et de deux !* (Christian Mory) ; - p.7. Une année d'un constructeur: *DaimlerChrysler* (Kémal Bécirspahic dit Bécir) ; - p.9. Note d'ouvrage: *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota* (Nicolas Hatzfeld) ; p. 10, Nouvelles des firmes : *Modularization and Consolidation in the Global Auto Parts Industry : The Road ahead for Japanese Auto Suppliers* (Alexandre Beaudet) ; - p.13. *Strike in the New VW Engine Plant at São Carlos, Brazil* (Mario Sergio Salerno) ; p.13. *Ford and Canadian Auto Workers Union* (Luís Paulo Bresciani) ; - p.14. Activité des membres. – p.17. Prochaine journée de travail : *Hyundai-Toyota* (Je-Wheon Oh); - p.18. 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

Photo : François Lemeunier

Impression : Point-Doc, 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>