



La visite d'un site industriel de PSA Peugeot Citroën, une composante de l'activité du réseau international GERPISA

LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 154

OCTOBRE 2001

Editorial
Yannick Lung

LA COOPERATION, UNE FORME ALTERNATIVE DE LA MONDIALISATION ?

Appréhendée comme le renforcement de la pression concurrentielle associée à l'internationalisation, la mondialisation conduirait, selon certains de façon inéluctable, à la concentration par les mouvements de fusion-acquisition qui se poursuivent dans l'industrie automobile, même si l'efficacité de ces mouvements reste à démontrer sur le long terme. En attestent, dans l'actualité récente, la scission de Rover pour BMW, les déboires de la fusion DaimlerChrysler comme ceux de Ford malgré (ou à cause ?) de sa focalisation sur le haut de gamme (Jaguar, Volvo, Land Rover). Problèmes conjoncturels liés à un déphasage des cycles de la gamme (produits vieillissants par rapport aux concurrents) ou bien manifestations structurelles traduisant les difficultés de la réunion d'entreprises s'inscrivant dans des stratégies de profit ou des modèles industriels divergents ?

La question ouverte par Robert Boyer et Freyssenet dans leur contribution au dernier colloque du GERPISA mérite plus ample discussion même si la relecture de l'histoire des fusions-acquisitions dans l'industrie automobile qu'ils proposent offre des clés d'interprétation utiles pour appréhender les reconfigurations en cours.

Il est certes des fusions et des acquisitions qui réussissent dans le long terme, souvent dans un temps long et après des situations de crise (General Motors, Peugeot-Citroën). Il en est même, plus exceptionnellement, qui se réalisent dans un court délai s'il n'y a pas d'incompatibilité entre les firmes (acquisition de Seat et Skoda par VW). On comprend la réticence de certains constructeurs à s'engager dans une course aux fusions-acquisitions dont il n'est pas sûr qu'elle relève davantage d'une logique de prophétie auto-réalisatrice que d'une exigence de compétitivité et de rentabilité.

COOPERATION - AN ALTERNATIVE FORM OF GLOBALISATION?

Viewed in some quarters as a reinforcement of the competitive forces which accompany internationalisation, certain analysts affirm that globalisation inevitably leads to a form of concentration that is driven by those mergers and acquisitions which the automobile industry has been continuing to undertake, despite the heretofore unproven long-term efficiency of such moves. Recent events bearing witness to this behaviour include BMW's hiving off of Rover; DaimlerChrysler's troublesome merger; and the problems that Ford has experienced despite (or because of?) its focus on the top-of-the-range segment (Jaguar, Volvo, Land Rover). Are these problems temporary in nature, caused by a de-phasing of producers' varying product range cycles (with some offering products that appear old when compared with their competitors' offerings) - or are they structural manifestations of the hurdles faced in creating rapprochements between firms pursuing diverging profit strategies or industrial models? The issues Robert Boyer and Michel Freyssenet raised during their recent GERPISA colloquium presentation deserves further discussion, although it already clear that the new analysis they offer of the automobile sector's history of mergers and acquisitions provides interpretative keys that can be used to understand current reconfigurations.

Certainly a number of M&A succeed in the long run, often after a long period of time has elapsed or else following the outbreak of a crisis situation (GM, Peugeot-Citroën). In fact, although this is more infrequent, some even succeed in the short run, that is, as long as no incompatibility exists between the firms (see Seat's and Skoda's acquisition by VW). Many carmakers are understandably reticent to commit to a M&A's course that may well be just as much a self-fulfilling prophecy as it is a requirement for competitiveness and profitability.

Toyota et PSA Peugeot-Citroën, qui viennent de sceller une alliance pour la production d'une petite voiture urbaine en Europe (voir la chronique de Jean-Jacques Chanaron), opposent à la course à la fusion, une stratégie d'alliances pragmatiques et diversifiées, avec une réussite économique et financière évidente dans la conjoncture présente. Toyota reste mesuré dans cette politique d'alliances qui n'intervient que de façon complémentaire à sa stratégie d'internalisation par croissance interne qui devrait lui permettre de prendre dès cette année la place de premier producteur japonais en Amérique du Nord où il a investi prudemment (d'abord par une co-entreprise avec GM, NUMMI) sans se précipiter sur la voie ouverte par Honda. Il devrait prendre aussi cette première place en Europe, pourtant investie bien plus tôt par Nissan, avec la montée en régime de l'usine de Valenciennes (Yaris) dans les prochains mois et la nouvelle unité ouverte bientôt en Pologne avec PSA. Le modèle toyotien montre une capacité d'adaptation remarquable (voir la contribution au débat de Takahiro Fujimoto) et sa spécificité semble lui interdire toute extension brutale pour se limiter à une croissance progressive et à des alliances locales.

Vers un modèle européen de coopération ?

Pour PSA, la stratégie d'alliance apparaît clairement comme une alternative pour résister face au mouvement général tout en gardant sa spécificité en multipliant les alliances ciblées en Europe. Ces alliances visent à compenser l'insuffisance du volume dans le cas d'une production solitaire, aussi bien dans les composants mécaniques avec Renault (moteur V6, transmission automatique) et Ford (moteurs diesel) que dans les véhicules de faible volume (véhicules industriels légers et monospace avec Fiat, mini-voiture urbaine avec Toyota). Cette voie de la coopération semble réussir à PSA, même si ses performances actuelles tiennent à une gamme renouvelée à bon escient. Mais ce renouvellement réussi s'explique peut-être parce que l'entreprise n'a pas eu à mobiliser ses ressources et ses talents dans la gestion difficile de fusions, d'acquisitions ou d'alliances stratégiques globales - comme c'est le cas de Renault avec Nissan.

Cette stratégie d'alliances pour occuper les nouveaux segments du marché crée des opportunités nouvelles. S'il se concrétise, le projet dit « P3 » qui associe notamment Pininfarina et l'industrie équipementière portugaise en vue de concevoir et de fabriquer un véhicule urbain hybride constituera un laboratoire intéressant pour tester une stratégie coopérative associant équipementiers et sociétés d'ingénierie.

L'externalisation croissante des activités de conception vers les sociétés d'ingénierie, le développement de capacités d'intégration des grands groupes équipementiers créent les conditions de l'assemblage d'un véhicule par d'autres firmes que les constructeurs installés. L'intervention de ceux-ci semble cependant encore nécessaire, à un moment ou un autre, notamment pour faire face au problème de la motorisation (s'il y a des producteurs de transmission indépendants comme ZF ou Getrag, le moteur reste encore essentiellement l'exclusivité des constructeurs à moins que l'émergence de modes de propulsion alternatifs ne fassent émerger des acteurs nouveaux) ou à celui de la

Instead of this race to merge, Toyota and PSA Peugeot-Citroën, which have just concluded an alliance to produce a small city car in Europe (see the article by Jean-Jacques Chanaron), offer a strategy that is based on pragmatic and diversified alliances. In the current economic environment, this has been a clear economic and financial success. Toyota has acted quite sensibly, pursuing an alliance policy that is no more than a complement to its fundamental strategy, which is based on internal growth. This strategy should enable Toyota to become by the end of the year the leading Japanese producer in North America, a region where it has invested in a cautious manner (firstly through NUMMI, its joint venture with GM), avoiding the precipitous path that Honda has been following. It should also become leader in Europe, even though Nissan began investing here so much earlier than Toyota did. This is due to the fact that Toyota's Yaris plant in Valenciennes is due to come online over the next few months, and also because of the new unit that the company, together with PSA, will be opening in Poland in the near future. The Toyotian model has demonstrated a remarkable capacity for adaptation (see Takahiro Fujimoto's contribution to this debate). Its specificity seems to preclude any bouts of sudden expansion, restricting the company both to a progressive type of growth and also to alliances that are local in nature.

For PSA, the alliance strategy would clearly seem to comprise an alternative that enables the company to resist the general trend whilst maintaining its specificity through an increased number of targeted alliances in Europe. Such alliances are intended to offset the insufficient volumes that result from a standalone type of production. This applies both to the mechanical subsystems that PSA has been making together with Renault (V6 engine, automatic transmission) and Ford (diesel engine) and also to the low-volume vehicle segment in which it has become active (light commercial vehicles and minivans with Fiat, mini urban cars with Toyota). This co-operative approach would appear to be a successful one for PSA, even if its current performances are actually the result of its well advised renewal of its product range. However the success of this product renewal could also be explained by the fact that the firm has not had to use up its resources and talents in managing the difficulties that are inherent to M&A and global strategic alliances - as Renault has had to do with Nissan.

An alliance strategy whose purpose is the occupation of new market segments creates new opportunities. If the so-called "P3" project actually materialises (i.e., with Pininfarina and the Portuguese components making industry co-operating to design and manufacture a new hybrid urban vehicle), this will constitute an interesting testing ground for co-operative strategies involving an association of components makers with engineering firms. The growing externalisation of design activities to engineering firms and the development of the major components making groups' integrative capabilities create conditions in which it becomes possible for a vehicle to be assembled by firms other than the established carmakers. However, this latter group's involvement still seems to be necessary, at one point or the other, particularly when there is a need to deal with the issue of motorisation (i.e., whenever independent transmission producers such as ZF or Getrag are present, to large extent the engine still remains the carmakers' exclusive domain, unless the emergence of alternative propulsion modes leads to the appearance of

maintenance (la vente de voitures en grande surface n'a pas encore supplié le recours à un réseau de distribution, particulièrement en Europe).

Si on rappelle que la tentative de sauvegarde de la marque Rover repose, elle aussi, sur l'implication entière des équipementiers dans les nouveaux projets (sans oublier celle des salariés), on voit que la voie de la coopération semble largement explorée pour résister aux tendances à la concentration et à la formation d'un oligopole mondial, particulièrement en Europe.

new actors). Moreover, carmakers may also still need to be involved in retail and maintenance activities (the selling of automobiles in large retail outlets has not yet replaced the need for dealership networks, particularly in Europe).

If we remember the attempts to rescue the Rover brand also included getting components makers (not to mention employees) involved in new projects, it is clear that the co-operation option is being mainly explored in an effort to resist both current mergermania as well as the development of global oligopolies, particularly in Europe.

Nouvelles du programme – Programme News

COCKEAS WORKSHOP IN VENICE, OCTOBER 4TH - 5TH

The Venice workshop is the second CoCKEAS meeting of the year for those joining the Workpackage n.1 and 2, following the last CoCKEAS meeting that took place in Lyon in March 15th and 16th. The workshop will focus on the relationships between carmakers and suppliers, expressly first tier suppliers and system integrators.

The aim is to have six new papers presented and probably two case-studies or presentations from cars' industry suppliers, together with comments and discussion from participants. The deadline for the submission of papers is July 15th; papers in the complete version shall be sent to stocket@unive.it or volpato@unive.it within September 20th.

Moreover, each participant to the Workpackage No. 1 and No. 2 will be asked to prepare :

- a list of most recent (from 1999) researches, papers and published works from the group concerning the auto-industry,
- the group contribution to the glossary (an extensive list of the most important explanatory notions commonly used by scholars in the study of automobile industry),
- a short *curriculum vitae* of each researcher of the group.

CALL FOR PAPER FOR THE COCKEAS WORKSHOP IN BERLIN, NOVEMBER 23/24, 2001

The Distinctiveness of the European Automotive System

The aim of the workshop is to discuss characteristic features of the European industry and their recent development from a comparative perspective.

The central question: Is there a specific European approach in co-ordinating competencies and knowledge? The call for papers goes to European and Non-European researchers to present their views and findings on this question.

Following the CoCKEAS framework discussion will focus on four subject areas:

- Inter-firm relationship, and in particular the relationship between car makers and system integrators;
- the relationship between car makers and design and engineering companies and the integration of new activities such as recycling and services;
- corporate governance structures and their changes due to financialisation and strategic shifts into sector matrix activities (finance, car-user services etc.) ;
- regional clustering of automobile activities and the development of (new) automobile districts, e.g. geographical impacts of structural changes in the auto industry.

In order not to overstate European idiosyncrasies it will be important to provide an international comparative perspective to the structural changes occurring in the European auto system in view of :

- the changes occurring in the two other main automobile systems (North American and Japanese) and
- changes taking place in the emerging countries and their relationship to the European automobile system.

Please send your proposals :

(juergens@medea.wz-berlin.de) until August 31st, 2001.

Deadline for registration will be October 1st.

Deadline for the papers November 10th, 2001.

Débat

THE CASE FOR CAUTIOUS OPTIMISM (1st part)

Economist Takahiro Fujimoto comments on the perceived «decline» of Japanese manufacturing

Takahiro Fujimoto

This essay "The case for cautious optimism" has been previously published in Look Japan (May 2001, Vol 47, No 542, pp.12-16) and is available on its website at <<http://www.lookjapan.com/LBecobiz/01MayEssay.htm>>. The analysis proposed by Takahiro Fujimoto being a significant contribution to the debates associated to the GERPISA programmes, we diffuse it in the network through the "Lettre du GERPISA" (Thanks to Look Japan for the authorization to reprint the paper). It will be published in two parts in issues No 154 and 155.

As we enter the twenty-first century, diagnoses for Japanese manufacturing industries tend toward the pessimistic. Some industry analysts and journalists, both Japanese and Western, anticipate landslide hollowing out of domestic manufacturing sectors; others foresee a decline of Japanese manufacturing others predict the failure of Japanese firms to attain «global standards» in the new IT-driven industries. Each of these arguments certainly deserves further investigation. For constructive diagnosis and prescription, however, we need to carefully check if such pessimism is based on facts and logic rather than myths and rhetoric. Although we should always be prepared for the worst scenario, overreaction and oversimplification do not solve the problems. With this in mind, let's examine some of the current pessimism surrounding Japanese manufacturing.

IMPERFECT PRESCRIPTION

Impressionistic Pessimism

First, there is a naive pessimism driven by the gloomy mood borne of the persistent post-bubble stagnation of the Japanese economy as a whole. Such mood-driven pessimism tends to be based on crude analyses that fail to distinguish differences between the automobile, bank, construction, computer and other industries, and therefore ignores the possibility that different sectors may need different diagnoses and prescriptions.

Some argue that the «old» manufacturing sector is obsolete and advocate a drastic shift of resources to emerging internet-driven sectors and digital products. Such analyses, however, tend to lack balanced analysis of the strength and weakness of the Japanese manufacturing sectors. Rushing into new opportunities without assessing firms' resources and capabilities may be as risky as missing the opportunities.

Also, there is another type of pessimism that argues the decline of Japanese manufacturing capabilities based on recent scandals involving shop-floor misconduct by some Japanese manufacturers. While those cases give important lessons and sound alarms to all manufacturers, journalists have tended to over-generalize a small number of extreme cases.

Profitability Pessimism

Second, there is a concern about the lower profitability of Japanese manufacturing firms, including the automakers, compared with their Western rivals.

Such analyses tend to conclude that the lower financial performance indicates their deteriorating manufacturing performance in such criteria as productivity, manufacturing quality, production lead times and product development lead times. As far as the automobile firms are concerned, however, empirical data analyses that the author has participated in (by Harvard and MIT, for instance) have not shown any evidence supporting such stories of «manufacturing turn-around.» As of 2001, Japanese advantages in manufacturing performance remain in many areas. The real problem in this type of industries is that Japanese advantages in manufacturing performance tend to fail to create advantages in profit performance.

IT Pessimism

Third, there is the pessimistic argument that Japanese manufacturing sectors lag behind their American counterparts in introducing advanced IT (information technology) and have therefore lost their advantages in manufacturing performance. However, there has been little evidence to demonstrate that IT alone could create a U.S.-Japan turn-around in manufacturing performance. Our data analyses indicate that Japanese firms on average still keep their advantages in productivity, quality and lead time both on the shop floor and in product development.

Hollowing-out Pessimism

Fourth, there is alarm that, disappointed by Japan's notorious high-cost service sector and infrastructure, persistent government regulations and the chronic appreciation of the yen, relatively competent manufacturing firms will finally decide to relocate their factories to lower cost countries (either deregulated industrialized countries or low-wage developing countries) one after another, creating the hollowing out syndrome.

So far, landslide relocation has not occurred, but the frustrations of competent manufacturing firms do seem to be piling up. Massive relocation has already happened in such matured labor-intensive operations as TV set assembly, but it should be noted that labor cost is not the only reason for the hollowing out. What matters is an overall competitive advantage including productivity, quality, speed and technologies. Hollowing out is not a simple matter of labor cost differentials, but a result of complex capability-building competition among global manufacturers. Hollowing-out may eventually happen in certain sectors, but it should not be regarded as destiny.

Business Model Pessimism

Fifth, there is a concern that a firm's capability in integrative manufacturing operations a primary source of Japanese competitive advantages does not contribute to its profitability any more. In other words, a typical Japanese business model of generating customer value from integrative manufacturing may not work any more. This type of «business model pessimism» is fueled by recent plans of some Japanese electronics makers to outsource a significant part of their manufacturing operations to U.S.-based EMS (electronic manufacturing service companies doing a wide range of assembly-related tasks for various final product makers). Is this a sign of the end of Japanese manufacturing advantages?

The answer seems to depend upon the architecture of the product in question. When the product is characterized by a highly open and modular architecture with a standard interface between mostly generic components (the desktop computer, for example), assembly and other integrative manufacturing operations may not be the main source of value to the customer any more. In such cases, outsourcing to EMS and other generic assemblers may make economic sense.

If, however, the product is characterized by closed and integral architecture with customized interfaces between optimally designed components (the unit body automobile, for example), a firm's integrative capabilities of assembly and manufacturing operations continue to be a distinct source of customer value. In the automobile industry, for example, Toyota-style production and product development systems continue to be an operational «global standard.»

In any case, effective business models seem to depend upon the nature of the product architecture and customer needs. Effective strategies that firms choose may be able to promote or revive customers' appreciation of product integrity or of the economic value of integral products. Again, we should not regard the decline of integrative business models as destiny.

PRODUCT ARCHITECTURE AND PERFORMANCE

Strong Factories, Weak Headquarters?

As indicated above, there are certain industrial sectors in which some Japanese firms still maintain world-class capabilities in technical, manufacturing, and procurement operations: automobiles, motorcycles, miniature consumer electronics, and so on. Even in such competent sectors, however, it is rather hard to find Japanese firms with world class profitability. In other words, so many Japanese firms have apparently failed in appropriating profits from their manufacturing competencies.

The primary source of the Japanese manufacturing problem resides not so much in factories but in the headquarters designing their grand strategies. It may even be the case that weaker strategic capabilities almost forced the Japanese firms to accumulate further operational capabilities.

Distinguishing Types A, B, and C

It should be noted again that the above analysis applies only to a part of Japanese industry. In this regard, at least, the following three types of Japanese industries should be distinguished:

- Type A (standing for Automobile, as an example) with relatively open competition and closed-integral architecture;
- Type B (Banking) with relatively closed competition and heavy regulations in the past;
- Type C (Computer) with relatively open competition and recent shift to open-modular architecture (Fujimoto, «Why Product Architectures Matter, Focus Japan, 2000).

In the author's opinion, policy makers, analysts and journalists ignoring the above distinction of Types A, B and C are likely to draw misleading diagnoses and prescriptions. (See Figure 1.)

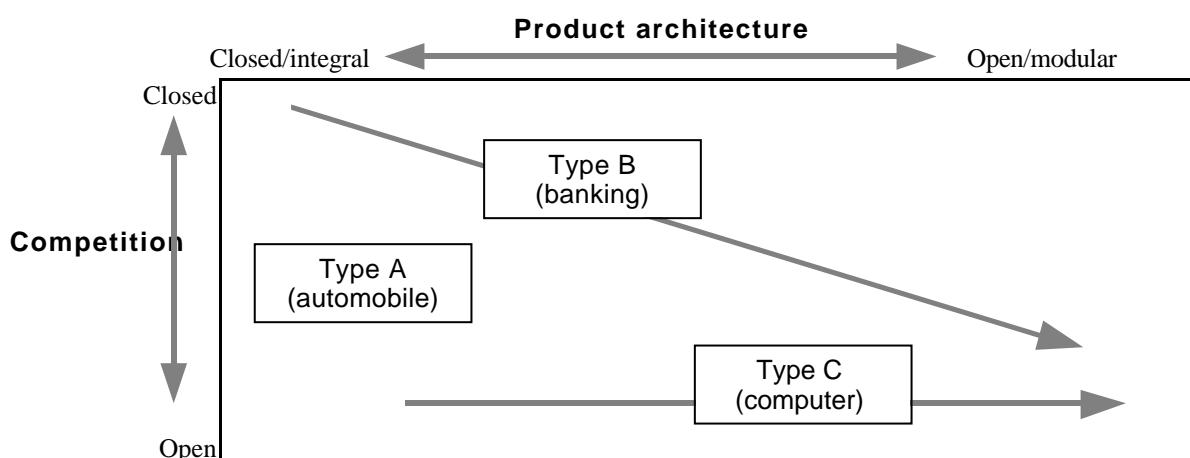


Figure 1. – *Three Types of Japanese Industries*

It is Type A in which Japanese firms tended to enjoy world-class manufacturing performance based on integrative capabilities. It is also Type A in which the above problem of weaker strategic capability is particularly acute.

Type C, by contrast, is where American firms, with their traditional ability of business systematization, top-down strategy formation and agile resource deployment, tended to enjoy world-class competitive advantages. This type includes personal computers, package software, Internet products, and so on. This is the area in which Japanese firms have many things to learn from their U.S. and European rivals in their strategic dynamism and operational agility.

Type B is the sector in which Japanese firms never really demonstrated international competitiveness in the past. Deregulation, open competition vis-à-vis foreign competitors, and the advent of more open-modular products and services are under way simultaneously. A fundamental overhaul of strategies, organizations and even operations has been necessary for firms in this group. Capability building from the very basic level would be necessary in some sectors.

Despite the massive introduction of IT and American advantages in the pace of IT adoption, the author's empirical analyses indicate that as far as Type A industries are concerned, the basic logic for manufacturing excellence,

as well as the Japanese advantages in operations, do not change much. In type A sectors, the real problem is the fact that operational advantages of the Japanese firms have not contributed sufficiently to their profit performance.

For example, despite their operational advantages, some Japanese automakers suffered from poor financial performance in the 1990s. Their problems stemmed from their major strategic mistakes rather than their operational inferiority.

With the above alarms and qualifications in mind, this paper still advocates a cautious optimism for type A industries, as well as type C industries to a lesser extent. The key here is type A firms' ability to balance their manufacturing advantages and strategic disadvantages, and type B firms' ability to learn from best-practice rivals and adapt to the rapidly changing environments.

The Performance Twist

As mentioned above, the most crucial problem in Japan's type A industries (that is, products with open competition and closed-integral architecture) seems to be the «performance twist» indicated in **Figure 2**. As the figure indicates, there are two twists. Let's take the example of the U.S. and Japanese automobile makers.

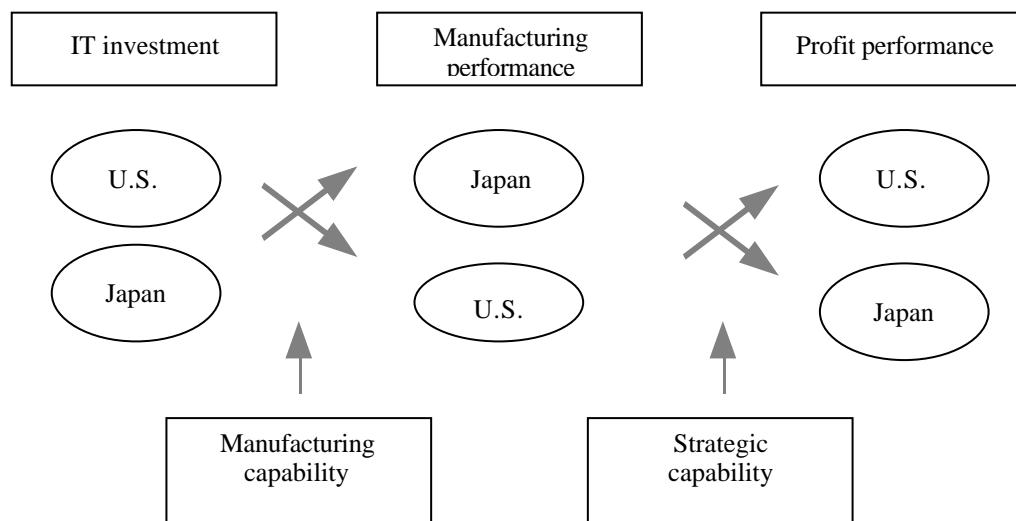


Figure 2. – The Performance Twist

The first twist: Although average Japanese manufacturers of this type may have lagged behind their U.S. counterparts in adopting advanced information technologies, the Japanese advantage in manufacturing performance (plant productivity, manufacturing quality, production lead time, product development lead time, and so on) still remains as of 2001, as far as our data analyses suggest. A certain level of IT investment may be a necessary condition to maintain manufacturing competitiveness, but it is not a sufficient condition.

IT investment leads to advantages in manufacturing performance only when it is combined with a firm's distinctive organizational capability regarding integrative manufacturing operations (lean production system, for example) and integrative problem solving (such as *kaizen* [continuous improvement], TQM [total quality management], and simultaneous engineering). It is a myth that IT investment directly creates manufacturing advantages.

The second twist: Although the Japanese automakers maintained overall advantages in manufacturing performance throughout the 1990s, there was a turn-around in their profit performance. In the late 1990s, the profitability of average U.S. automakers clearly outperformed their Japanese counterparts. External factors such as the economic boom in the United States, stagnation in Japan and appreciation of the yen affected their performance, but we should also focus on strategies. It is clear that Japan's relatively poor performers during this period (Nissan, Mazda, and Mitsubishi, for

example) made major strategic mistakes in domestic distribution, overseas lease business, platform strategies, finance, publicity, brand management, and so on. Even better performers (Toyota, Honda) failed in exploiting huge profit opportunities in North American truck-based vehicle markets throughout the 1990s. As far as strategy formulation was concerned, the U.S. firms outperformed their Japanese counterparts—until very recently.

We will come back to this topic later (*La Lettre 155*).

LA REVOLUCIÓN COMIENZA EN ÓLVEGA

Juan José Castillo

Ustedes como yo, queridos lectores, se habrán visto sorprendidos estas últimas semanas, seguramente, por una revolución... publicitaria por supuesto.

La revolución aparece en las vallas publicitarias o en los anuncios televisivos para promocionar un automóvil de la empresa (aparentemente) sueca Volvo. "Revolution", la revolución de Volvo. Una vez más los vendedores de coches nos revolucionan, sin que lleguemos a poder, plenamente, gozar ese placer tan raro y exquisito. Porque es tan virtual esa revolución como lo son hoy ya los puestos de trabajo que han 'volado' en Ólvega, en la provincia de Soria, soplados por la poco edificante actuación de la empresa Delphi Packard España, que no ha respetado ni pactos, ni acuerdos, ni compromisos en su espantada, consumada hace dos semanas.

La revolución, conservadora desde luego, comienza en Ólvega porque la empresa Delphi fabricaba en ese emplazamiento, precisamente el cableado de un único modelo de la empresa Volvo. Allí trabajaban más de quinientas personas, muchas de ellas mujeres, en unas instalaciones que le habían salido a la empresa 'baratas' pues se pagaron con financiaciones locales de muy distinto tipo: algo más de mil millones se dijo en la sesión de 4 de abril del Senado, hasta donde llegó el caso. Más otros mil millones de pesetas en ayudas públicas.

La subcontratación generalizada en las organizaciones productivas actuales tiene, entre otros muchos efectos, una función de pantalla, de oscurecimiento de las relaciones sociales y de las tramas que teje una división del trabajo entre empresas, regiones o países. Una de ellas es, precisamente, la externalización de las peores fases de la fabricación de un coche, ese es nuestro caso, trasladando así malas condiciones de empleo y trabajo a zonas invisibles, lejanas de los idílicos parajes suecos donde se hace la "revolvolution". Y si quien 'da la cara' (o da en la cara), quien rompe los platos, es Delphi, mejor aún.

Volvo no verá mermada su imagen celestial por el descenso a la tierra soriana de Ólvega. Ni por la inclusión de las cableadoras entre sus trabajadoras. Ni mucho menos por tener que incluir en su revolución el purgatorio de los próximos 'trasladados', desenraizados, dentro de España, con peores condiciones de trabajo en cada deslocalización, hasta llegar a la próxima meca: el sistema nervioso del coche se hará en Marruecos. Así continúa la ficción del fin del trabajo, y nuestros sociólogos de despacho (ahora electrónico) continuarán ganándose la vida creando sofisticadas

'explicaciones' que acaban siendo la coartada que justifica que la vida de miles de personas sea ignorada, para que su trabajo desaparezca de la vista, como la basura que se esconde bajo la alfombra. Pura escenografía.

He ido a Ólvega, he hablado con las trabajadoras, me he documentado sobre la empresa, los procesos de fabricación y la forma de gestión de la fuerza de trabajo. Mi trabajo profesional de sociólogo me ha llevado hasta allí. Pero es mi conciencia ciudadana la que me ha movido a escribir este artículo. Para hacer saber que frente a actuaciones empresariales del tipo 'toma el dinero y corre', que dejan asolado un territorio ("allá se las areglen"), he encontrado, en las entrevistas con trabajadoras, en circunstancias durísimas para ellas, una capacidad de lucha y de esperanza, de cambio y de mejora, una integridad en la defensa de su dignidad como personas. Cableadoras de Ólvega, de Sangüesa, de Belchite, en peores condiciones de empleo y trabajo, aún, de Sos del Rey Católico, de los distintos pueblos que en las cercanías trabajan en 'cooperativas', e incluso en sus casas. En condiciones tales que se puede bien afirmar que tenemos el tercer o el cuarto mundo en casa. Pero, eso sí, oculto a nuestros ojos, que son bombardeados por imágenes televisivas de 'barbies' que se desnudan en el coche o revoluciones de pacotilla.

Debo decir que me he sentido abochornado, como sociólogo y como ciudadano, del desarrollo del proceso: pactos colectivos que son violados como el acuerdo marco de 17 de julio de 2000; autoridades públicas que razonan, en sede parlamentaria, como si fueran consejeros delegados de la empresa 'pantalla' de Volvo, Delphi; maniobras dilatorias y mentiras declaradas y probadas; propuestas escapistas de sustituir con viento la degradación del tejido productivo por parte de autoridades públicas; "jugadas", como las califica en un editorial *Heraldo de Soria*, propias del encarnizamiento: "Delphi-escribe el periódico- quiere rematar su salida de Ólvega con una jugada que dejaría sin poder cobrar el paro a los trabajadores que decidieran no aceptar el puesto de trabajo en Tarazona". La amarga conclusión es que "vienen con todos los parabienes y se van sin mirar atrás".

Esta es la revolución que empieza en Ólvega. Una revolución conservadora, por supuesto. A la que sólo se puede poner coto, pues hoy son ellos y mañana nosotros, con una decidida actuación pública que imponga una reglas del juego donde no puedan tener lugar estos desafueros. A los ciudadanos nos toca exigir una actuación así a quienes nos gobiernan. (*El País*, 9 juillet 2001).

Les nouvelles des firmes – Firms News

DAIMLERCHRYSLER CLOSING PLANT

Nicholas Winning

The workers of DaimlerChrysler Brasil will resist to the closing of the automotive plant in Campo Largo, Paraná. According to Valter Sanches, coordinator of Workers Council of DaimlerChrysler Brasil, it is one resolution of the late II Encontro dos Representantes dos Trabalhadores na

DaimlerChrysler do Brasil, held in São Bernardo (São Paulo) on August 30 and 31, 2001. The resolutions of the meeting are (in portuguese) on :

<http://www.sindicatomercosul.com.br/noticias.asp?numero=2277>

Le fait du mois

Jean-Jacques Chanaron

PSA-TOYOTA : UN MARIAGE NATUREL !

Le 12 juillet dernier, PSA Peugeot Citroën et Toyota ont signé, à Bruxelles, un important accord de coopération portant sur le développement et la production, à partir de 2005, d'une plate-forme commune destinée à des petites voitures d'entrée de gamme. Sur une plate-forme et une motorisation diesel et essence commune, les deux constructeurs et leurs trois marques développeront des modèles selon leur propre philosophie de design et les attentes de leur clientèle. Les deux présidents, Jean-Martin Folz et Fujio Cho ont ainsi annoncé la création d'une entreprise conjointe (une joint-venture) dédié à cette coopération, et détenue à parité 50-50 par les deux groupes.

Un accord innovant

Ces derniers visent un volume annuel de production de 300.000 unités assemblées sur la même ligne de montage grâce au partage de plate-forme mais avec des carrosseries et des équipements différents et différenciant car il faudra éviter toute cannibalisation excessive entre les trois marques : Peugeot, Citroën, et Toyota.

Le concept du modèle est un petit véhicule moderne et simple, de 4 places, et offrant une version quatre portes, doté des meilleures technologies en matière de normes de sécurité, de fiabilité et de protection de l'environnement. Mais il s'agit aussi de développer un nouveau concept d'automobiles, la catégorie des petites voitures urbaines européennes bon marché, dotée de presque toutes les caractéristiques et donc tous les avantages d'une berline traditionnelle quatre places – quatre portes.

Il s'agit bien de commercialiser des très petites voitures, particulièrement économiques à l'achat – 6 000 à 7 000 euros – et à l'entretien qui se positionneront en-dessous des modèles actuels d'entrée de gamme, créant ainsi une nouvelle entrée de gamme européenne. Il ne s'agira donc pas d'une voiture au rabais.

Un accord significatif

Le projet PSA-Toyota constitue une de ces « grands » accords qui interviennent à intervalle régulier entre concurrents pour partager les coûts de développement et de fabrication, et donc les risques inhérents aux projets innovants, dans une industrie qui finalement n'aime pas

prendre des risques. Les surcoûts imputables aux vicissitudes du projet Smart MCC de DaimlerChrysler ont sans doute joué un rôle important dans la décision de ces deux groupes de passer par une alliance stratégique partielle plutôt que de se lancer chacun pour soi sur le créneau de la voiture à 6 000 dollars qui agite l'industrie automobile depuis quelques mois et sur lesquels Renault travaille avec Dacia.

Au total, les deux constructeurs entendent investir 1,5 milliard d'euros dans ce projet. Le lieu d'implantation du site de production n'a pas encore été défini mais les informations qui ont filtré laissent entendre que ce sera en Europe de l'Est, probablement en Pologne. La distribution des les rôles semble établie.

➤ Toyota prendrait la responsabilité du développement de la plate-forme, de l'organisation de la production dans l'usine commune, du développement du moteur à essence de un litre, sans doute avec sa filiale Daihatsu qui fournit le moteur de la Yaris 11, ainsi que le développement de sa ou de ses propres carrosseries, si la marque Daihatsu venait s'ajointre aux trois autres, ce qui est tout à fait plausible puisque Daihatsu est la marque des mini-voitures au sein du groupe Toyota.

➤ PSA prendrait en charge les achats, ayant une longue tradition de gérer des achats communs par la centrale d'achats SOGEDAC, le développement du petit moteur diesel HDI pour lequel le groupe français est incontestablement l'un des leaders au monde et, naturellement, le développement des carrosseries Peugeot et Citroën.

L'inconnue majeure repose évidemment dans le choix du positionnement en entrée de gamme où il est traditionnellement admis que les marges sont faibles, voire négatives dès que le marché se retourne.

Un mariage raisonné

Il pourrait sembler paradoxal que ce soit PSA, qui sous les auspices de Jacques Calvet, prédécesseur de J.M. Folz, pourfendait la pénétration « inégale » et purement politique des constructeurs japonais en Europe, avec à leur

tête le premier d'entre eux, Toyota, qui aide ce dernier à augmenter ses parts de marchés justement sur le créneau des petites voitures à l'européenne, pour lesquelles PSA est un des acteurs dominants.

Sans doute, les temps ont changé. Les avantages concurrentiels des constructeurs japonais soit se sont effrités comme pour Nissan, Mitsubishi et Mazda, soit étaient largement sur-estimés, comme pour Toyota et Honda. Les efforts de PSA pour gagner en qualité et délai de conception ont porté leurs fruits. Alliés à des compétences incontestables en design, PSA peut aujourd'hui regarder sans crainte excessive ces ennemis d'hier devenus les amis d'aujourd'hui. Au moins sur un segment de la gamme. Et tout en conservant une totale autonomie d'image, de design et de commercialisation.

L'accord préserve à l'évidence l'indépendance financière et structurelle prônée avec vigueur par les deux nouveaux partenaires face à la mode, largement fallacieuse des mégafusions à la DaimlerChrysler ou des még-alliances à la GM-Fiat ou Renault-Nissan. PSA poursuit là, avec constance, sa politique de coopérations ponctuelles inaugurées dans les années soixante avec les moteurs et boîtes de vitesses communes avec Renault, et continuée récemment avec les moteurs diesel avec Ford, les utilitaires et les monospaces avec Fiat, etc.

Et après ?

Un tel accord peut-il présager une alliance plus musclée dans une proche avenir ? Bien malin qui répondra à cette question dès lors que les deux groupes continuent à dénier tout

avantage à la concentration horizontale. L'idée d'un mariage plus structuré ne peut pas ne pas être évoquée. Ces deux groupes sont, en effet, très proches l'un de l'autre et à plusieurs titres :

- Un contrôle familial très serré du capital et une influence forte des actionnaires de référence sur le gouvernement d'entreprise ;
- Une prudence légendaire en matière de modes managériales, notamment la réduction drastique du nombre de plate-formes et la modularisation qui pourraient remettre en cause leur contrôle des technologies automobiles, leur image, et pour finir leur clientèle.
- Un philosophie similaire des relations avec les fournisseurs, notamment par un contrôle vertical qui se renforce d'équipementiers affiliés de référence, tels Faurecia pour PSA et Denso et Aisin Seiki pour Toyota.

La grande différence notable réside dans le rôle de l'innovation technologique dans leur stratégie entre Toyota qui semble décidé à « faire le break » par ses véhicules hybrides, les piles à combustibles et les véhicules communiquant et PSA qui voit là des solutions à 10 ans ou plus.

Alors, on peut sans trop de risque penser que si le projet petite voiture bon marché est conclu avec succès, il y aura bien d'autres affaires communes entre PSA et Toyota. Bon vent à cette nouvelle alliance.

L'actualité du produit

Christian Mory

HONDA CIVIC : LE RETOUR

Honda est probablement le constructeur le plus atypique du Japon sinon du monde. En effet, si la société - qui ne produisait à l'origine que des motocyclettes - a réussi à s'imposer dans le secteur des véhicules automobiles malgré le veto du MITI, elle le doit à son originalité qui est moins le signe de l'audace que celui du décalage, ou pour reprendre l'expression utilisée chez Renault au sujet de sa nouvelle offre en haut de gamme, il s'agit de non conformisme, à ne pas confondre avec l'anticonformisme. L'allusion à Renault à propos de Honda n'est d'ailleurs pas fortuite tant on peut trouver entre ces deux entreprises de points de connivence en matière de pensée sur le produit.

Pendant longtemps, Honda s'est montré capable de créer des voitures « chic » qui, contrairement aux voitures allemandes, n'étaient ni onéreuses ni ostentatoires. Dotées de moteurs souvent très avancés d'un point de vue technique, les voitures Honda bénéficiaient en outre d'une ligne stylistique, originale mais non choquante. En outre, elles bénéficiaient d'un niveau de fiabilité qui les a d'ailleurs rendues populaires aux Etats-Unis

Toutefois, au début des années quatre-vingt-dix, Honda a semblé quelque peu vaciller. Longtemps admiré pour sa capacité à créer des produits originaux, il restait néanmoins cantonné au secteur des voitures particulières, ce qui lui

permettait de consolider son image de constructeur raffiné (à l'image de BMW, de Audi ou de Cadillac qui ne proposent pas non plus de véhicules utilitaires). Ce cantonnement correspondait également à un souhait de ne pas entacher une image à mi-chemin entre l'élitisme aristocratique des marques spécialistes et le « à tout va » des marques généralistes, en se tenant à l'écart du segments des utilitaires légers (fourgons et autres pick-ups qui foisonnent dans les gammes de Toyota, Nissan ou Mitsubishi). Or, à cet époque, le marché japonais a connu un tournant avec la vogue des véhicules dits « de loisir » qui englobent les tout terrain, les monospaces et les breaks et qui ont occupé pratiquement la moitié du marché. Ce phénomène a également touché le marché américain où les *light trucks* (catégorie un peu différente puisqu'elle englobe les tout terrain, les monospaces et les pick-ups) comptent désormais pour environ la moitié des ventes de véhicules.

Honda a su prendre le virage au bon moment et ne pas se laisser enfermer dans le segment des berlines qui a successivement régressé au Japon, aux Etats-Unis et en Europe. Pour faire face à l'engouement des consommateurs pour les véhicules de loisirs, Honda s'est temporairement appuyé sur Isuzu en diffusant deux tout terrain qu'il lui a empruntés :

le Bighorn (Honda Horizon, plus connu chez nous sous le nom de Isuzu Trooper) et le Mu (Honda Jazz). Notons au passage que ces deux véhicules ont été diffusés en Europe par Opel (Opel Monterey et Opel Frontera I).

Mais, pour participer directement à la vogue japonaise des véhicules de loisirs, Honda a lancé le monospace Odyssey en octobre 1994. Par la suite, il a multiplié l'offensive dans les véhicules de loisirs pour contrer ou dépasser la concurrence : véhicule 4x4 CR-V, combispace Stepwagon en mai 1996 ; monospace compact S-MX en novembre 1996 ; mini-voiture Life en avril 1997 pour contrer le Suzuki Wagon R et le Daihatsu Move ; break Capa en avril 1998 pour concurrencer les Mazda Demio et Nissan Cube ; véhicule tous chemins HR-V en 1998 (tout terrain de ville destiné aux jeunes et à une clientèle moins fortunée) en septembre 1998 ; microbus Vamos à l'automne 1999 ; monospace Stream en octobre 2000. Comme on le voit, Honda a su parfaitement suivre l'évolution de la demande au Japon et en a tiré profit sur les principaux marchés mondiaux.

Ce virage stratégique qu'a su prendre Honda dans le courant des années quatre-vingt-dix est illustré avec éclat par le CR-V. Le Honda CR-V (pour *compact recreational vehicle*) a d'abord été présenté au Salon de Tokyo de 1995 sous forme de concept. Lancé successivement au Japon (octobre 1995), aux Etats-Unis (décembre 1996) puis en Europe (juin 1997), il a connu un important succès sur ces trois marchés.

Le véhicule illustre assez bien la capacité de la firme à innover en matière de produits. La question qui s'est posée était de savoir si Honda s'était définitivement converti en constructeur de véhicules de loisirs où s'il restait capable d'offrir des voitures originales le démarquant de la concurrence. L'avènement de la nouvelle génération de Civic en 2000 constituait de ce point de vue un événement attendu.

Ce qui frappe tout d'abord dans la nouvelle Civic c'est qu'elle joue sur deux registres comme le font de nombreuses nouvelles voitures : le mariage de deux types de carrosserie, en l'occurrence celle d'une berline avec celle d'un break ; et l'accroissement de la hauteur du véhicule. De ce point de vue, la Civic est totalement, en phase avec deux nouveaux modèles européens : la Peugeot 307 et la Fiat Stilo. Dans les trois cas, l'idée est relativement simple : comment tirer parti de l'engouement du public pour les monospaces ? La réponse réside dans la volonté d'offrir aux clients ce qui les attire dans les monospaces : de la hauteur (notamment pour dominer la route) et de l'habitabilité.

La Civic reste donc avant tout une voiture, mais avec ce côté ludique et pratique que lui donne son cousinage avec les véhicules de loisir. Longtemps constructeur original de voitures, puis créateur d'automobiles de loisir, Honda a donc su avec la Civic faire la synthèse de ses habiletés successives.

Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

BMW

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

Au début de l'année 2001, la presse annonce : "Chiffre d'affaires et bénéfice record de BMW en 2000 !". BMW a enregistré en 2000 une hausse de son chiffre d'affaires de 2,8 %, à 35,4 milliards d'euros, malgré la vente de Rover (ce dernier a contribué au chiffre d'affaires à hauteur de 3,9 milliards d'euros). La marque BMW a vu son chiffre d'affaires progresser de 20,5 %, à 29,6 milliards d'euros. Les ventes de voitures BMW ont augmenté de 9,4 %, à 822 181 unités, dont 189 000 unités aux Etats-Unis (+ 21,4 %).

Le bénéfice a excédé le résultat record de 638 millions d'euros observé en 1997. Les effectifs ont diminué de 18,6 %, à 93 600 personnes, par suite de la cession de Rover. Toutefois, le groupe a recruté 3 800 personnes, dont 2 200 en Allemagne et un millier dans son usine américaine de Spartanburg. BMW a réaffirmé qu'il n'aurait pas besoin de constituer des provisions supplémentaires pour couvrir les risques liés à Rover.

Le constructeur prévoit une année 2001 satisfaisante, grâce notamment au lancement du cabriolet M3 au printemps, de la nouvelle Série 3 Compact en juin et de la nouvelle Mini dans le courant de l'été.

En mars, BMW annonce une hausse des ventes mondiales de la marque de 10 % environ au cours des deux premiers mois, à quelques 125 000 unités.

Mi-juillet, la presse écrit que BMW a choisi la ville de Leipzig (Allemagne) pour installer sa nouvelle usine, de préférence à Arras (France), Kolin (Tchéquie), Schwerin et Augsburg (Allemagne). Si les autres villes candidates remplissaient les critères jugés nécessaires, "néanmoins, au niveau de la flexibilité, de l'intégration dans l'ensemble du système industriel de BMW et des subventions, Leipzig offre les meilleures perspectives", a expliqué M. Milberg, président. Le Chancelier Schröder a salué cette décision, qui devrait permettre de créer 10 000 emplois en Allemagne orientale.

"Notre objectif est d'être le premier constructeur de voitures de haut de gamme", dit M. Milberg, président

Début août, le groupe BMW annonce pour le premier semestre 2001 un bénéfice net de 934 millions d'euros, en triplement, et un chiffre d'affaires de 19,97 milliards d'euros (+ 6,1 %). La progression de 136 % du bénéfice d'exploitation, à 1,7 milliards d'euros, est lié principalement à la cession de Rover.

Début septembre, la presse décrit l'offensive dans les modèles et la nouvelle image de BMW: le constructeur investira 10 milliards d'euros dans le développement de nouveaux produits au cours des six prochaines années.

Il produira alors 1,2 millions de voitures, contre 900 000 unités attendues cette année, et son chiffre d'affaires atteindra 50 milliards d'euros (35,4 milliards en 2000). "Notre objectif est d'être le premier constructeur de voitures de haut de gamme", a souligné M. Milberg. En outre, BMW veut se démarquer de son image conservatrice et opérer un *bond stylistique*.

Le *Handelsblatt* du 19 septembre 2001 écrit que les responsables de BMW ne croient pas que les attentats aux Etats-Unis auront des répercussions durables sur les ventes dans ce pays. M. Ganal, directeur commercial de BMW, souligne que le segment des voitures de prestige est bien moins sensible aux aléas conjoncturels que les autres.

Il prévoit que les ventes mondiales de ces voitures augmenteront de près de 40 % d'ici à 2012, à 6,4 millions d'unités (contre 4,6 millions d'unités en 2000). M. Ganal a indiqué que BMW lancerait de nouveaux modèles de niche: "Il y a encore suffisamment de besoins non satisfaits"...

Activités des membres

Yannick Lung a participé aux travaux du séminaire organisé par le Global Automotive Management Council à Sintra (Lisbonne, Portugal) du 16 au 19 septembre 2001 où il a présenté le programme de recherche du GERPISA et les résultats préliminaires.

Yannick Lung a présenté les 17 et 18 juillet 2001 à Kiev (Ukraine), auprès du représentant de l'Union Européenne et d'une délégation du Ministère de l'Industrie les conclusions de l'étude réalisée sur les perspectives du développement de l'industrie automobile en Ukraine, étude réalisée avec la collaboration de plusieurs membres du GERPISA dans le cadre du programme TACIS (UEPLAC).

Jean-Pierre Durand a participé aux colloques et séminaires suivants :

"Fragmentation des marchés du travail et mobilisation des salariés", *VIIIèmes Journées de Sociologie du Travail*, Aix en Provence, 21-23 juin 2001.

"Analyse de la charge de travail", Colloque de l'ANACT *Négocier la charge de travail entre performances, organisation et conditions de travail*, CNIT, 19 septembre 2001.

"Tight flow and competency model in the French car industry", *New Global Network Automobile Industry, Leiden University*, 11-12 October 2001.

Les membres publient...

Robert Boyer et Pierre-François Souyri, (sous la direction de) *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine* Editions la Découverte, Textes à l'appui / économie, Paris, 2001.

L'ouvrage comporte plusieurs contributions de membres du GERPISA:

Robert Boyer ("Comprendre un changement d'époque" et "De la première à la seconde *pax americana*")

Michel Freyssenet ("Le modèle productif japonais n'a jamais existé")

Takahiro Fujimoto ("La diversité de l'organisation des firmes : une analyse")

Jean-Pierre Durand, "New Models of Production and Constrained Participation in France" in S. Jefferys, F. Mispelblom Beyer and C. Thörnqvist, *European Working Lives. Continuities and Change in Management and Industrial Relations in France, Scandinavia and the UK*, Edward Elgar Publishing Ltd (UK and USA), 2001.

Jean-Pierre Durand, "Les enjeux de la logique compétence", *Gérer et Comprendre-Annales des Mines*, décembre 2001.

Jean-Pierre Durand, "Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse" in J.-C. Delaunay, *Capitalisme contemporain: Questions de fond*, L'Harmattan, 2001.



Jean-Louis Loubet,
*Histoire de l'automobile
française*,

Éditions du Seuil,
Collection l'Univers
historique,

Paris, août 2001,
544 pages,

prix 160 FF/24,39 €.
ISBN: 2020376180.

En France, l'automobile a été dès ses débuts, une passion nationale. D'abord artisans, les pionniers se jettent avec succès sur des marchés de luxe. Mais, après la Première Guerre mondiale, l'industrie automobile invente en France la production et la consommation de masse.

Voici retracée l'histoire d'une extraordinaire aventure industrielle et humaine, miroir permanent du pays: les aléas des cycles économiques et des crises, les inventions techniques, les lois sociales, les promesses d'une civilisation des loisirs...

Bâtie autour des archives des constructeurs, des banques et des ministères, cette histoire de l'industrie automobile et de ses entreprises offre un autre regard sur la France économique et sociale du XXème siècle.

Centre documentaire

Danielle Lacroix

LIVRES REÇUS

Automotive History Review, The Society of Automotive Historians, Alexandria, USA, Spring 2001, 40 p.

BNDES Setorial, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, no.11, março 2000, Rio de Janeiro, 152 p.

CARRILLO Jorge (coordinador), *Aglomeraciones locales o clusters globales?: Evolución empresarial e institucional en el norte de México*, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 2000, 233 p.

CARRILLO Jorge (coordinador), *Mercados de trabajo en la industria maquiladora*, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 2001, 141 p.

GARZA TOLEDO Enrique (de la), *Democracia y cambio sindical en México*, Mexico, Plaza y Valdés Editores, 2001, 265 p.

LOUBET Jean-Louis, *Carnet de Route Renault 1898-2001*, Boulogne – Billancourt, E-T-A-I, 2001, 175 p.

Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, "El trabajo en los umbrales del siglo XXI", Associação Lationo-americana de Sociologia do Trabalho, Rio de Janeiro, ano 6, no.11, 2000, 223 p.

Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, "Indice cumulativo 1995-1999", Associação Lationo-americana de Sociologia do Trabalho, Rio de Janeiro, ano 5, suplemento N.1, 1999, 89 p.

VAN TULDER Rob, VAN DEN BERGHE Douglas, MULLER Alan, *The World's Largest Firms and Internationalization*, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, 2001, 93 p.

VELOSO Francisco, HENRY Chris, ROTH Richard, CLARK Joel P., *Global Strategies for the Development of the Portuguese Autoparts Industry*, Editor IAPMEI, Lisboa, 2000, 243 p.

LIVRES ACQUIS

ARAUJO GUIMARAES Nadya e MARTIN Scott (organizadores), *Competitividade e desenvolvimento*, Editora Senac São Paulo, 2001, 500 p.

BERSANI Alberto, FISSORE Paolo, *Dal disegno al design. Storia della carrozzeria in Piemonte dalla carrozza all'automobile*, Ivrea (Torino), Priuli e Verlucca, editori, 1999, 168 p.

LIKER Jeffrey K., ETTLIE John E. and CAMPBELL John C. (eds), *Engineered in Japan*, Oxford, Oxford University Press, 1995, 404 p.

REVUES REÇUES

Economia e Politica Industriale, diretta da Sergio Vaccà, Franco Angeli, Milano, anno XXVII, n° 108, 2000.

Renault – Histoire, (Revue de la Société d'Histoire du Groupe Renault), Boulogne-Billancourt, n° 13, juin 2001.

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2001 - 2002

Workshop CoCKEAS

Venise (Italie), 4-5 octobre 2001

Journée de travail

Paris (France), 19 octobre 2001

Matin secrétariat / Après-midi Intervention Robert Boyer

"La possibilité d'un modèle productif européen
dans le cadre des institutions européennes"

Comité international de pilotage

Berlin (Allemagne), 22 novembre 2001

Workshop CoCKEAS

Berlin (Allemagne), 23-24 novembre 2001

Journée de travail

Paris (France), 7 décembre 2001

Journée de travail

Paris (France), 18 janvier 2002

Journée de travail

Paris (France), 15 mars 2002

Workshop CoCKEAS

Bruxelles (Belgique), mars ou avril 2002

Journée de travail

Paris (France), 17 mai 2002

Comité international de pilotage

Paris (France), 5 juin 2002

10^{ème} Rencontre Internationale du GERPISA

Paris (France), 6-7-8 juin 2002

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 154

- P.1. Editorial : La coopération, une forme alternative de la mondialisation ?
Yannick Lung
- P.3. Nouvelle du Programme : CoCKEAS Workshop in Venice. October 4th –5th 2001.
 Call for Paper for the CoCKEAS Workshop in Berlin November 23/24, 2001
- P.4. Débat : The Case for Cautions Optimism (1st part). *Takahiro Fujimoto*
La revolucion comienza en Olvega. Juan José Castillo
- p.8. Nouvelles des firmes : DaimlerChrysler Closing Plant
Nicholas Winning
- p.8. Fait du mois : PSA – Toyota : un mariage naturel !
Jean-Jacques Chanaron
- P.9. L'actualité du produit : Honda Civic : le retour
Christian Mory
- P.10. Une année d'un constructeur : BMW
Kémal Bécirspahic dit Bécir
- P.11. Activités des membres.
- p.12. Centre Documentaire
Danielle Lacroix
- P.13. Calendrier des réunions du réseau 2001 - 2002
- P.14. Sommaire.

E-mail des auteurs

Yannick Lung : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr
 Takahiro Fujimoto : fujimoto@e.u-tokyo.ac.jp
 Juan José Castillo : jjcastillo@cps.ucm.es
 Jean-Jacques Chanaron : Jean-Jacques.chanaron@esc-grenoble.fr
 Christian Mory : cmory@ccfa.fr
 Kémal Bécirspahic dit Bécir : Kemal.Becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr
 Danielle Lacroix : dlacroix@gerpisa.univ-evry.fr

Supplément : Bibliographie

Direction : Yannick Lung
Rédaction : Kémal Bécirspahic dit Bécir

Collaboration : Kémal Bécirspahic dit Bécir, Juan José Castillo,
 Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson,
 Takahiro Fujimoto, Danielle Lacroix,
 Yannick Lung, Christian Mory, Nicholas Winning

Traduction : Alan Sitkin

Mise en page : Carole Assellaou
Mise en page sur Internet : Carole Assellaou

Photo : PSA

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois
 The manuscripts have to be sent before the 20th of the month