



A la fin de 2001, Avtovaz a cessé la production de la Lada 2106, qui avait démarré il y a près de vingt-six ans. Quelque 4,175 millions d'unités ont été produites...

# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 166

FEVRIER 2003

## Editorial

*Yannick Lung*

### LA FORD M.C. EST-ELLE VICTIME DE SA PROPRE HISTOIRE ?

C'est en 1903 qu'Henry Ford fondait la Ford Motor Company avec laquelle il allait introduire de nombreuses innovations organisationnelles qui fondaient la production de masse, notamment le modèle unique (la Ford T), la standardisation et l'interchangeabilité des composants, la chaîne d'assemblage et les 5 dollars par jour. L'émergence de ce nouveau modèle productif au début du siècle a structuré l'industrie automobile de façon durable, même si sa domination a été contestée par l'émergence de modèles alternatifs, notamment, mais non exclusivement, le sloanisme dès les années 20 et le toyotisme dans les années 60.

Le modèle fordien et sa stratégie fondée sur le volume se sont révélés un modèle productif particulièrement pertinent dans les phases de croissance des marchés automobiles où la demande de premier équipement crée un marché favorable. Outre Ford, on trouve dans l'histoire de l'industrie automobile nombre d'exemples d'une stratégie volume pertinente, aussi bien en Europe avec VW, avec sa Coccinelle, au lendemain de la seconde guerre qu'en Corée du sud plus récemment. Les travaux des membres du GERPISA ont souligné son inadaptation dans un marché segmenté ou sur un marché de différenciation (renouvellement ou maturité), que l'on songe aux difficultés de Ford en Grande-Bretagne ou à la perte définitive du leadership sur le marché nord-américain face à la concurrence du rival, GM de Sloan.

Ce qui reste en partie à fonder analytiquement, au-delà d'un recours à des concepts trop passe-partout (culture d'entreprise, dépendance du chemin et lock-in), c'est la difficulté de certains constructeurs à se dégager de leur modèle fondateur. C'est le cas pour Ford, voire Fiat qui n'ont pas réussi à établir de façon pérenne un compromis de gouvernement associé au modèle productif sloanien pour mettre une stratégie volume et variété, au contraire de Volkswagen, voire de PSA Peugeot-Citroën.

### IS FORD MOTOR COMPANY A VICTIM OF ITS OWN PAST?

In 1903 Henry Ford founded the Ford Motor Company, and later introduce a number of organisational innovations to launch mass production, including the single model (Model T); standardisation and interchangeability of components; assembly lines; and the \$5 day. The emergence of this new productive model in the early 1900s provided the automobile industry with a durable structure, even if its domination was rivalled the advent of alternative models, including Sloanism in the 1920s and Toyotism in the 1960s.

The Fordian model and its volume-based strategy turned out to be particularly appropriate for the growth phases that the automobile market was going through at the time, interludes during which the initial demand for this new product was to create favourable market conditions. Aside from Ford, the automobile industry is full of examples of well-suited volume-based strategies; in Europe with VW and the Beetle following the Second World War; and more recently in South Korea. Studies by GERPISA members have however highlighted how poorly adapted such a strategy can be in a segmented or differentiated product renewal or product maturity market. Examples include the problems Ford has faced in U.K. or its definitive loss of market leadership in the USA once overtaken by its eternal competitor, Alfred Sloan's GM.

What remains to be assessed in an analytical manner, i.e., not just by using all-purpose concepts (corporate culture, path-dependency and lock-in) is how hard certain carmakers have found it to leave their original model behind. This has been the case for Ford and even Fiat, companies unable to establish with any durability whatsoever the governance compromise that is associated with the Sloanian model, an arrangement that is intended as a means of implementing a volume and diversity strategy. In this respect their experience was the opposite of Volkswagen's, and even PSA Peugeot-Citroën's.

Les marques Lincoln et Mercury n'ont jamais dépassé le marché nord-américain au contraire du bleu ovale de Ford. La fusion de Ford Europe et Ford Nord-Atlantique s'est révélée un échec patent et les politiques de plate-formes communes n'ont pas eu les réussites attendues (voir l'échec de la Mondeo). L'intégration de Mazda commence à se faire, plus de vingt ans après l'alliance stratégique nouée en 1979.

L'abandon du regroupement au sein de Premier Automotive Group de toutes les gammes spécialisées dans le haut-de-gamme a été le dernier avatar des difficultés de coordination, Lincoln restant à l'écart de PAG qui regroupe les seules marques européennes acquises par Ford : Volvo, Jaguar et Land-Rover. Les synergies entre ces marques manquent encore de visibilité et les difficultés récurrentes de Ford à consolider les alliances (avec VW au Brésil et en Europe, avec Nissan aux Etats-Unis et en Espagne) pour ne pas dire les nouer (échec de la fusion Ford Europe et Fiat) soulignent l'incapacité récurrente de la Ford M.C. de dépasser son modèle originel.

Certes les profits de Ford aux Etats-Unis ont pu paraître conséquents au cours de la décennie 90, mais ces profits avaient deux sources principales : les activités financières et le segment lucratif des *light trucks* (où l'on retrouvait la production de masse avec des modèles de fort volume comme la série F). La conjoncture économique morose et l'arrivée des concurrents japonais sur ce segment vont tirer les marges vers le bas, alors que les crédits à taux zéro et la pression sur les prix (par les remises) sont généralisés sous l'impulsion de GM aux Etats-Unis. Comment la firme pourra-t-elle réagir alors que l'activité production de voitures particulières est durablement si faiblement génératrice de profit, voire synonyme de pertes dans toutes les régions du monde ? L'analyse du GERPISA tend à suggérer que c'est dans la capacité de l'entreprise d'innover en matière d'orientations stratégiques et de fonder un nouveau compromis de gouvernement durable, ce qui suppose une rupture avec son modèle fondateur.

Rappelons qu'à l'occasion du centenaire de la firme, une conférence internationale aura lieu à Bordeaux les 14 et 15 novembre prochain pour retracer l'histoire de la Ford M.C. en Europe. La participation de nombreux membres du GERPISA à cette conférence permettra d'apporter des éléments de réponse à ces enjeux.

As Lincoln and Mercury brands have never been much of a success outside of the North American market, unlike Ford's blue oval. The merger between Ford Europe and Ford North-America has been a failure and the global platform strategies did not have the expected outcomes (see the Mondeo). The integration of Mazda is still unachieved, more than 20 years after the 1979 signature of a strategic alliance.

The latest avatar of these coordination problems was Ford's attempt to group all its top-of-the-range specialist products within the Premier Automotive Group, with the retreat of Lincoln since PAG only covers the European makes Ford has acquired: Volvo, Jaguar and Land-Rover. The synergies between these different makes still lacks in visibility and Ford's repeated difficulties in consolidating its alliances (i.e., with VW in Brazil and in Europe, or with Nissan in the United States and Spain), much less the problems it has faced in even concluding alliances (failure of the merger between Ford Europe and Fiat) show how hard Ford M.C. has found it, time and time again, to transcend its original model.

Ford did make substantial profits in the United States in the 1990s, but these mainly stemmed from two specific sources: financial activities; and the lucrative light trucks segment (i.e. mass production with high volume models like the F series). Economic downturn, Japanese competitors' arrival in this segment, and the generalisation of zero rate consumer loans and price discounts in the U.S., under the pressure of GM, have ultimately put a squeeze on margins. What can do Ford with its passenger car production activities which generate such small profits (or even losses) across the world? GERPISA analysis has tended to suggest that the answer lies in the firm's ability both to innovate in terms of its strategic orientations and also to come up with a new and durable governance compromise – solutions that infer a break with its original model.

Finally a reminder that to celebrate Ford's centennial an international conference charting Ford history in Europe is being organised in Bordeaux on 14 and 15 November 2003. A large number of GERPISA members will take part in this conference and provide further elements to help respond to the aforementioned issues.



## Questions de recherche

*On pourra lire ci-dessous les questions de recherche que les discutants ont dégagées des textes présentés à la journée de travail du 10 janvier et du débat qui a suivi.*

La Journée de travail du 10 janvier 2003, consacrée à « la conception : outils conçus et outils utilisés », poursuit le débat au sein du Gerpisa sur la politique-produit et l'organisation-coordination du travail en dehors des activités de production. On a déjà souligné dans cette rubrique l'importance de se dégager des études classiques sur l'organisation de la production pour aborder plus systématiquement la question de l'innovation, de la conception et des leurs relations avec les stratégies de profit poursuivies par les firmes (cf. *La Lettre* n° 164). Les travaux présentés lors de cette séance, en insistant sur l'étude des techniques et des organisations en action.

De ce fait, donnent à voir à la fois la diversité des pratiques et les acteurs de l'ombre du processus de conception (en particulier les fournisseurs outils). Dans la perspective des travaux du Gerpisa, ces recherches ouvrent sur la question des enjeux de définition de l'activité de conception (notamment dans une perspective commerciale) et des registres d'organisation de cette activité selon les stratégies poursuivies par les entreprises. La voie est dès lors ouverte pour passer d'une étude sectorielle homogénéisée à une lecture par entreprise, voire à un niveau infra, pour mesurer la spécificité ou non de cette activité.

*Coordinateur : Cédric Lomba*

### L'USAGE DES TIC EN CONCEPTION

Pierre Bitard  
(économiste, professeur, ESSC Angers).  
Rapport du discutant : Pascal Le Masson  
(ingénieur, maître de conférence, ENSMP).

Pierre Bitard a présenté un ensemble de travaux de recherche sur la question de l'usage des TIC en conception. Deux points abordés durant la séance font écho aux travaux du GERPISA, le premier touche aux questions de pluridisciplinarité, le second à celles du travail dans les activités de conception :

#### La question des TIC du point de vue de l'économiste et du gestionnaire

Pierre Bitard a pu expliquer comment ses travaux trouvaient leur origine dans le paradoxe de la productivité (tel que R. Solow le définissait en 1987 : « l'âge de l'ordinateur est arrivé partout, sauf dans les statistiques de la productivité »). Pour aborder ce paradoxe, il s'est attaché à analyser comment ces outils étaient mobilisés dans les entreprises en se focalisant sur les activités de conception et en sortant d'un discours apologétique sur les TIC. Il souligne ainsi comment les TIC permettent la formalisation des processus, analysée comme une « convention de la qualité ». Il analyse aussi comment les TIC amènent à reposer la question de la coordination et de la coopération en conception ainsi que celle des qualifications et des évolutions du rapport salarial.

Les travaux de Pierre Bitard suivent donc une trajectoire allant d'une approche économique à une approche plus gestionnaire. La question initiale (« les TIC dans l'action ») a dès lors besoin d'être reformulée : non plus en terme d'effet d'un nouveau « facteur de production » sur la productivité mais en terme d'évolution des formes d'action collective (quelles sont les rationalisations de l'action collective dans lesquelles s'inscrivent les TIC ?). Il semble alors que cet acronyme renvoie en fait à des rationalisations de la conception très différentes : rationalisation du développement (rationalisation du développement et nouvelles formes de travail collaboratif) ou rationalisation de l'amont (avec émergence de nouvelles formes de conception innovante).

Une telle approche permet de renouveler les analyses des évolutions contemporaines du capitalisme en abordant les nouveaux enjeux auxquels sont confrontées des firmes devenues « orientées conception » (Hatchuel Armand, Le Masson Pascal, Weil Benoît (2002), « From Knowledge Management to Design Oriented Organizations », *International Social Science Journal*, Blackwell Publishing/UNESCO, n° 171, pp. 25-37).

#### TIC et la question du travail des concepteurs

Pierre Bitard se demande dans quelle mesure les TIC ont fait évoluer les qualifications et les modes de coopération et de coordination. Comme les TIC sont avant tout des outils, ils ne pourront être analysés en tant que tels mais devront être replacés dans leurs interaction avec l'organisation. On peut d'ailleurs noter qu'ils constituent un bon vecteur d'analyse des activités de conception, ce qui est d'autant plus utile qu'on retrouve, mais découpées, les difficultés de l'analyse du travail : ces activités ne se donnent pas spontanément à voir. Mais cette interaction outil-organisation elle-même ne se comprend qu'en prenant en compte :

- ✓ Les spécificités du raisonnement et de l'activité de conception : la conception collective est fondamentalement une activité de prescription croisée ; le raisonnement de conception est lui-même spécifique, ne relevant ni du choix, ni de l'optimisation ; les formes d'organisation sont liées à ces deux spécificités. On peut alors se demander quelles places occupent les TIC dans le raisonnement de conception et dans les organisations. Plus encore, permettent-ils d'étendre les raisonnements que les concepteurs sont en état de tenir ?
- ✓ Les rationalisations passées et présentes : certains TIC apparaissent soit comme rationalisation du développement soit comme rationalisation de l'amont. On a affaire à des situations de travail collectif très différentes (travail prescrit ou non, métiers existants ou non,...). La question des métiers de conception n'aura pas le même sens si on s'interroge sur les modes de communication du métier vers les projets ou si on pose la question des

formes d'organisation permettant le renouvellement des connaissances métiers. Des travaux de très longue durée, en particulier ceux menés par Benoît Weil, dans les univers de conception des constructeurs automobile ont déjà permis d'apporter plusieurs éléments de base sur ces questions. Les travaux de Pierre Bitard montrent combien les recherches sur ces sujets sont d'une actualité toujours plus brûlante.

## LE RENOUVELLEMENT DES CONNAISSANCES DANS LE SECTEUR DE L'OUTILLAGE

David Urso et Béatrice Vacher

(École des Mines d'Albi-Carmaux)

Rapport du discutant : Philippe Larue

(RIETI - Tokyo)

Au travers de deux cas d'entreprises (appareillage électronique et optiques automobiles), les deux auteurs procèdent à une analyse très poussée sur l'acquisition et la transmission des connaissances entre les moulistes et les équipes projets produit. L'attention se porte sur le rôle des différents protagonistes et notamment sur celui de l'industrialisateur de l'équipe projet qui se révèle être l'acteur clé, l'interface, de cette relation bilatérale. Cette attention permet de montrer les problèmes qui existent aux interfaces entre les moulistes et le développement des produits, ainsi que de dénoncer la sous-évaluation du rôle de l'industrialisateur par les autres niveaux hiérarchiques. Transposé dans le cadre conceptuel de Nonaka et Takeuchi, il semble que le relatif isolement de ce professionnel empêche le « cycle de la connaissance » de véritablement s'accomplir par le passage de cette connaissance du niveau individuel au niveau collectif. Ce problème se traduit par des délais et des coûts supplémentaires pour ces entreprises qui n'ont pas su intégrer dans le développement de ces produits les connaissances des outilleurs, « via » les industrialisateurs.

Une première piste de prolongement de cette recherche est évidente et concerne les raisons de ce blocage du « cycle » dans les entreprises (relations de pouvoir, résistance au changement, etc.).

De manière plus générale, la discussion a fait apparaître la faible prise en compte de l'importance de l'outillage dans le développement des produits. Dans le cas de l'industrie automobile notamment, il serait intéressant d'étudier comment les transformations organisationnelles, qui ont mis fin aux clivages traditionnels entre bureau des « méthodes » et des « études » au profit des équipes-projets, a permis de mieux intégrer l'outillage et le développement des produits. Par ailleurs, avec l'utilisation des outils CAO pour la conception des outillages chez les moulistes, l'analyse des problèmes de coordination que pose l'interface entre le monde du « logiciel » et le « monde de la matière » est un thème de recherche à part entière.

Enfin, Une autre piste de prolongement consiste à pousser un peu plus le binôme « création de connaissance et réflexion stratégique » dans ce secteur en ajoutant une étude sur le « cycle de la connaissance » (genèse de ces informations et connaissances qui circulent au sein du système d'acteurs) au « circuit de la connaissance lié à l'outillage ». Ainsi, l'évolution des moules ne provient-elle que de l'adaptation des moulistes aux demandes des développeurs de produits ? N'y a t'il pas une évolution technique des moules propre au secteur de l'outillage ? Élargir l'analyse dans une perspective plus systémique (intégrant les universités, les centres techniques, les centres de formation), de type « système d'innovation », pour traquer toutes les sources de création ou renouvellement des connaissances serait peut-être une piste pour compléter cette analyse. Une des implications importantes de cet accent porté sur la genèse des connaissances est que cela oblige à s'intéresser plus aux stratégies des différents acteurs, mouliste et équipes projets produits et aux directions des changements (qui décide, quelles sont les pressions exercées par les uns et les autres pour modifier les nouveautés techniques du couple produit-moules ?). Cela passe bien sûr par une analyse des rapports de pouvoir notamment entre moulistes et développeurs de produits. Qui a l'ascendant, et ce pas seulement du fait de leurs compétences techniques respectives mais également de leur pouvoir financiers, du type de concurrence auxquels ils se confrontent dans leur secteur respectif.

## Analyse du GERPISA - GERPISA's Analysis

### LE SCHEMA D'ANALYSE DU GERPISA

#### Questions préalables à son élaboration

Nous poursuivons dans cette rubrique le traitement des sept questions qu'il est apparu nécessaire d'éclaircir préalablement à la construction du schéma d'analyse du GERPISA (voir les Lettres 163 et 164). Ces questions récurrentes, qui n'ont pas reçu à ce jour de réponses explicites et largement diffusées au sein du GERPISA, peuvent inutilement limiter la participation du plus grand nombre à l'entreprise proposée. Elles concernent toutes le bien fondé scientifique, méthodologique et politique d'une approche en terme de modèles productifs. Cette approche apparaît en effet à certains d'entre nous comme privilégiant exagérément les conditions de la profitabilité des firmes, au détriment d'autres aspects de la vie en entreprise.

### THE PLAN OF ANALYSIS OF THE GERPISA

#### Prior questions to the elaboration

We pursue in this column the treatment of the seven questions that it seemed necessary to clear up before building the plan of analysis of the GERPISA (see *Lettre 163, 164, 165*). These recurring questions did not receive since today answers explicit and widely spread within the GERPISA. They can pointlessly limit the participation of the biggest number of members to the project. They concern quite the scientific, methodological and political merits of an approach in term of productive models. This approach appears indeed to some of us as privileging excessively the conditions of the profitability of firms, to the detriment of the other aspects of the life in company.

Dans les trois Lettres précédentes, les questions « Mais pour qui travaillons-nous ? » et. « Pourquoi le travail et les relations professionnelles ne sont plus au centre des discussions et de la réflexion au sein du GERPISA? » ont été abordée. Ce mois-ci, la question traitée est : « Pourquoi parler de modèles productifs alors que la valeur réside aujourd’hui dans la conception et que les profits sont essentiellement financiers ? ». Dans les numéros suivants, nous continuerons par : « Trois *one best way*, au lieu d'un ! avons-nous vraiment avancé ? », « Ne tordons-nous pas le bâton trop dans l'autre sens, en sous-estimant pour les besoins de la démonstration les facteurs de convergence ? », « Le schéma d'analyse proposée par Robert Boyer et Michel Freyssenet est déjà une 'usine à gaz'. N'allons-nous pas le complexifier inutilement ? Il faut formuler des conclusions plus simples, plus directement opérationnelles », « Le schéma est trop simpliste, trop déterministe pour être utilisé par les chercheurs ».

### **Pourquoi parler de modèles ‘productifs’, alors que la valeur réside aujourd’hui dans la conception et que les profits sont essentiellement financiers ?**

*Michel Freyssenet*

Une critique récurrente faite aux travaux du GERPISA est celle d'avoir privilégié la production par rapport à la conception et à la commercialisation et d'avoir en plus officialisé cette préférence en utilisant le qualificatif de « productif » pour parler des modèles d'entreprise qu'il a identifié. Cette position serait devenue incompréhensible, étant donné l'importance prise par la conception dans la valeur ajoutée et par les revenus financiers des entreprises dans leurs résultats.

Il ne fait pas de doute que les premiers travaux du GERPISA, ceux menés durant les années 80, ont porté sur la phase de fabrication et d'assemblage de la chaîne de la valeur. Pour trois raisons : ils étaient dans la continuité des travaux sur le « procès de travail » de la décennie précédente ; ils avaient pour but d'identifier l'origine des performances insuffisantes attribuées à la « production », qui avait été faite responsable de la perte de compétitivité des constructeurs américains et européens à cette époque ; ils correspondaient à une demande des entreprises qui pour la première fois acceptaient d'entrouvrir leurs portes aux chercheurs.

Les membres du petit noyau initial du GERPISA avaient montré par leurs recherches antérieures et par le texte d'appel à la constitution du réseau qu'ils ambitionnaient ensemble d'appréhender les constructeurs automobiles dans la totalité de leurs aspects et activités, pour comprendre le processus de mise en crise que ces constructeurs étaient en train de vivre. Dans notre vocabulaire d'aujourd'hui, nous dirions que les premiers gerpisians voulaient reconstituer la trajectoire des firmes et analyser simultanément leur politique produit, leur organisation productive (entendue comme le processus d'ensemble) et la relation salariale.

Il était clair en particulier que le « procès de production » englobé la conception, notamment la conception des moyens de production. Celle-ci était pour eux la face indissociable de ce que l'on appelle communément la production. Ne pouvant mener alors des enquêtes dans les bureaux d'études,

In the previous Letters, we approached the two first questions "Whom are we working for? " And. " Why the labour and the industrial relations are not any more in the core of the discussions and of the reflection within the GERPISA? ". This month, we treat the third question: " Why the term "productive models" is used, while the value is today mainly produced in the design and while the profits are essentially financial? ". In the following numbers, we shall try to answer the last questions: " Three *one best way*, instead of one! Did we really advance? ", " Do not we twist the stick too much in the other direction, by underestimating for the needs of the demonstration the factors of convergence? ", " The analysis schema proposed by Robert Boyer and Michel Freyssenet is already a 'gasworks'. Do not we go the complicate it pointlessly? It is necessary to formulate simpler conclusions, more directly operational ", " The plan is too simplistic, too determinist to be used by the researchers ".

### **Why the term “productive models” is used, while the value is today mainly produced in the design and while the profits are essentially financial?**

The GERPISA is frequently blamed to have privileged the production to the detriment of the design and of the marketing, and to have confirmed this preference by using the term of “productive models”. The use of the qualifier of “productive” would be now incomprehensible, given the importance taken by the design in the added value and by the financial incomes in the results of companies.

There is no doubt that the first works of the GERPISA, realized during the 80s, concerned very often the manufacturing and the assembling.

For three reasons: they were in the continuity of the works on the " work process " of the previous decade; they aimed at identifying the origin of the insufficient performances attributed to the "production"; they corresponded to a demand of the companies which agreed to half-open their doors to the researchers for the first time.

The first members of the GERPISA had shown through their previous researches and through the call to the constitution of the network that they will to analyse all the aspects and all the activities of the car manufacturers. Using our current vocabulary, we would say that the first 'gerpisians' wanted to reconstitute the trajectory of firms and to study simultaneously their product policies, their productive organizations (from the design to the distribution) and their employment relationships.

It was clear in particular that the " process of production " included the design, notably the design of the means of production. It was for them the other face of what one calls the "production". Not being authorized to inquire into the design departments, they thought that the

ils pensaient que l'analyse approfondie des pratiques de travail et des problèmes en fabrication permettrait de montrer que ces pratiques et ces problèmes se comprenaient aussi par les choix faits au moment de la conception des moyens et du produit.

De fait, c'est bien en faisant la démonstration que nombre de défauts, de retards en fabrication avaient pour origine des problèmes non résolus ou ignorés en conception, que certains chercheurs ont été autorisés à faire des recherches dans les bureaux d'études.

Tous les chercheurs du GERPISA d'alors n'ont pas eu cette possibilité, souvent à leur grand regret. Dès lors, les travaux restèrent majoritairement centrés sur la phase fabrication-assemblage, donnant l'impression d'une fixation sur celle-ci, rapidement attribuée à un ouvriérisme d'un autre âge. En fait, les premiers résultats de recherche sur la conception confirmèrent que le manque de compétitivité n'était pas exclusivement ou même prioritairement attribuable à l'insuffisante productivité en atelier, mais à des incohérences stratégiques et organisationnelles. Ce résultat contribua, à côté d'autres considérations, à douter de la thèse de la *lean production*, au début des années 90.

En ce qui concerne la commercialisation, il faut bien reconnaître que personne ne se précipitait pour s'emparer de ce thème, même si tout le monde convenait de son importance. L'évolution se fit au cours des années 90. Les Actes du GERPISA comme les Actes des colloques internationaux et les derniers livres témoignent que la distribution commence à occuper maintenant la place qu'elle mérite dans nos travaux.

Alors pourquoi diable avoir appelé les modèles « productifs », au point d'en faire le titre de la courte synthèse écrite par Robert Boyer et moi-même ? Notons qu'il suffit, pour celui qui n'aurait pas suivi les débats au sein du GERPISA, de lire quelques pages de ce livre pour comprendre immédiatement que les modèles productifs ont trois composantes : la politique produit, l'organisation productive (conception, achats, fabrication, commercialisation, services) et la relation salariale, et que ces composantes ne sont cohérentes entre elles que si un compromis de gouvernement d'entreprise est construit pour ce faire entre les principaux acteurs. Cela ne justifie toujours pas, dira-t-on, l'emploi du qualificatif de « productif », qui crée inutilement la confusion.

Il a peut-être échappé, aux jeunes membres du GERPISA notamment, qu'il est une intuition théorique à laquelle nous tenons en raison de sa capacité heuristique, qui est loin d'être épuisée : celle selon laquelle la production essentielle au développement de nos sociétés ce n'est pas la production de biens matériels, mais la « production de valeur » (tout au long du processus aboutissant à un bien matériel ou immatériel vendu) qui permet de reconstituer le capital initial investi et de l'accroître. Bref, dans le rapport social qui domine nos sociétés, à savoir le rapport capital-travail, le bien produit et la marchandise vendue, quels qu'ils soient, n'ont d'importance que comme moyen permettant à ce rapport social particulier de se reproduire et de se diffuser à toujours plus d'activités humaines. Nos travaux ont abondamment montré que la pérennité des firmes dépendait de leur profitabilité, quelles que soient par ailleurs les qualités intrinsèques du produit fabriqué et vendu.

analysis of the working practices and of the problems in the manufacturing would allow to show that these practices and these problems could also result from choices made by the designers of the means and of the product.

Actually, having demonstrated that number of defects, delays had for origin the problems not resolute or ignored by the designers, some researchers were authorized to make investigations in design departments.

But all the researchers of the GERPISA had not this possibility. So their works remained mainly centred on the manufacturing and the assembling. So many people had the feeling that the GERPISA did not want to see somewhere else. In fact, the first research results on the design confirmed that the lack of competitiveness was not exclusively or even firstly attributable to an insufficient productivity in the workshops, but to strategic and organizational incoherence. This result with other considerations contributed to doubt the thesis of the *lean production*, at the beginning of the 90s.

As regards the marketing, it is necessary to recognize that nobody rushed to treat this subject, even if everybody agreed of its importance. This attitude changed during the 90s. The Acts of the GERPISA as the Acts of the international colloquiums and our last books show that the distribution begins to occupy now the place which it deserves in our works.

Then why to have choice the term "productive models" to entitle the short synthesis written by Robert Boyer and myself? Let us note that it is enough, for which would not have followed the debates within the GERPISA, to read some pages of this book to understand the meaning given to the word "productive". The productive models have three components : the product policy, the productive organization (design, purchases, manufacturing, marketing, services) and the employment relationship. These components become coherent when the main actors of the company find a compromise so that they are. Meanwhile it is true that does not prove the use of the qualifier "productive", which creates pointlessly the confusion.

For us, a theoretical intuition is important because of its heuristic capacity. According to this intuition, the production, essential for the dynamics of our societies, it is not the production of tangible assets, but the "production of value". The produced value allows to reconstitute the initial capital and to increase it. In the social relation that dominates our societies, namely the capital-labour relation, the produced and sold goods have importance only as means allowing to this particular social relation to reproduce itself and to diffuse in an increasing number of human activities.

The works of GERPISA showed clearly that the longevity of firms depended on their profitability, whatever are besides the intrinsic qualities of the goods.

Dans l'introduction et le premier chapitre du livre « Les modèles productifs », nous avons pris soin de définir ce que nous entendions par « productif » et nous avons justifié ce choix. Nous savons bien que, non seulement le langage commun ne l'entend pas ainsi aujourd'hui, mais également que nombre de chercheurs méconnaissent, ont oublié ou ont refoulé le sens qu'il convient de donner au terme « production », pour ne pas en « naturaliser » la réalité, et en faire le fondement de toute société.

Deux attitudes étaient possibles. L'une, opportuniste et commerciale, nous aurait conduit à parler par exemple de « business model ». Bien nous a pris de ne pas adopter ce terme: qui oserait lire aujourd'hui un livre avec un tel titre ? L'autre, inventive, nous aurait poussé à trouver un mot, éventuellement nouveau, qui désigne exactement ce que nous voulons dire et qui en même temps ne soit pas polysémique. Et bien, nous ne l'avons pas trouvé ! Un appel à innovation linguistique est lancé. Et toutes les suggestions sont bonnes à prendre. À parler vrai, nous nous sommes pas fait violence non plus pour être plus imaginatif. Il ne nous déplaît pas en effet d'être à contre-courant, en réhabilitant le terme de « productif » et en lui redonnant son sens originel !

Les revenus financiers relèvent-ils de la production de la valeur ? et sont-ils aujourd'hui, seront-ils à l'avenir la source de profit essentiel pour les entreprises ? Nous avons considéré que les gains faits en jouant sur les variations de parité entre monnaies et sur les taux d'intérêt, les placements financiers de court terme et les plus-values de cession n'entraient pas dans la production de valeur par les entreprises étudiées. Si ces revenus financiers peuvent jouer parfois un rôle très important pour permettre aux entreprises en difficulté de passer un cap difficile, ils ne semblent pas être un facteur de profitabilité durable.

Après l'éclatement de la dernière bulle spéculative, non seulement ils ont disparus, mais ils se sont bien souvent transformés en pertes. En revanche, les gains faits dans la commercialisation et les services liés aux biens matériels ou immatériels fabriqués ont bien sûr été inclus dans le produit imputable à l'entreprise.

La distribution et les services recèlent des gisements de profit, en raison de la rationalisation dont ils peuvent faire l'objet et des développements importants que la clientèle semble souhaiter.

Les constructeurs doivent-ils laisser la fabrication aux équipementiers et à des assembleurs, pour ne s'occuper que de la conception et de la commercialisation ? On sait que ce type de découpage de la chaîne de la valeur existe dans d'autres secteurs. Si tel devait être un jour le cas dans l'automobile, ce n'est pas pour autant que ceux que l'on appelle aujourd'hui les constructeurs n'auraient pas à construire un « modèle productif »... de valeur pour être durablement profitables.

In the introduction and in the first chapter of the book "The Productive Models ", we took care to explicit our definition of "productive" and we justified this choice. We know well that the common language does not give the same meaning to the term "production" today. We know as well that number of researchers underestimates, forgot or repulsed the definition that it is advisable to give to the word "production".

Two attitudes were possible. The first, opportunistic and commercial, would have consisted in choosing for example the term of "business models". Fortunately, we didn't adopt this term : who would to read a book with such a title today? The second attitude, creative, would have consisted in finding a word, possibly new, that would indicate exactly what we want to say and that would have at the same time only one meaning. And indeed, we did not find it! We call for linguistic innovation. All the suggestions are welcome. To speak frankly, we liked better to be against the current, by restoring the initial meaning of "production".

Can we include the financial incomes in the production of the value? And are they today, will they be for the future the main source of profit for companies? We considered that the earnings by playing on the variations of parity between currencies and on the interest rates, the financial investments of short term and the surplus of transfers are out the production of value by the studied companies. If these financial incomes can sometimes play a role very important for allowing the firms to cross a difficult moment, they do not seem to be a factor of durable profitability.

After the explosion of the last speculative bubble, not only they disappeared, they were also very often transformed into tragic losses. On the other hand, the earnings made in the marketing and in the services were naturally included in the produced value by the company.

The distribution and the services can be new sectors of profit, because they can be rationalized and because the clientele seems ask their development.

Should the car builders leave the manufacturing to the suppliers and to the assemblers, and take in charge only the design and the marketing? One knows that this type of division of the value chain exists in the other sectors. If it should be the case in the car industry in the future, the car companies would have to build always however a "productive model"...of value, to be durably profitable.

## Bilan des journées d'étude du trimestre

*Vincent Frigant*

Le renouvellement des pratiques de recherche impose souvent de faire des bilans d'étape afin de s'interroger sur les procédures essayées et d'en améliorer les fonctionnements. La ré-orientation des réunions mensuelles des journées de travail du GERPISA vers des présentations effectuées par des l'industrie automobile ou autour des concepts forgés par les travaux du GERPISA, méritait une telle pause. Ce fut fait à l'occasion de deux séances durant les journées du 6 décembre 2002 et du 10 janvier 2003.

A un premier niveau, la vocation des journées de travail en tant que véritable lieu d'échange semble faire l'unanimité chez les participants. D'un point de vue quantitatif, ceci se marque par une présence plus soutenue du nombre de chercheurs participant au séminaire mensuel et, d'un point de vue qualitatif, par un objectif, affiché et globalement tenu, de raccourcir les temps de présentation au profit des temps de discussions. Discussions d'autant plus riches que l'interdisciplinarité, valeur fondatrice du GERPISA, reste la norme en dépit d'une relative -et regrettée- sous-représentation des historiens.

L'option prise d'accorder un large temps de parole au rapporteur contribue également à la qualité des échanges. De plus, le cahier des charges qui leur est attribué de faire ressortir des textes supports des interventions des perspectives de recherche pour l'élaboration du futur programme de recherche du GERPISA apparaît constructive et à pérenniser. Néanmoins, il est proposé d'ouvrir les présentations à des chercheurs plus confirmés du réseau ce qui devrait accélérer la familiarisation de l'acquis du GERPISA.

La matinée devrait ainsi, selon les disponibilités, être consacrée à une présentation des chercheurs confirmés du GERPISA, invités sur la base du thème retenu pour la journée de travail. Il est en effet souhaité que les interventions fassent l'objet d'une coordination plus étroite afin de s'inscrire dans une thématique homogène.

Dans la perspective du prochain programme du GERPISA, un certain nombre de propositions concernant les axes futurs des journées et la question liée de l'organisation du colloque annuel ont occupé une partie de la discussion. L'idée d'ouvrir le colloque à des travaux sortant du champ de l'automobile a ainsi été reprise ce qui pourrait se traduire par l'organisation d'une session pluri-sectorielle dès le XIème colloque. A été également soulignée la nécessité : d'approfondir le rôle des interventions publiques, l'impact de la finance sur les stratégies des firmes, de poursuivre les interrogations sur la modularisation et d'approfondir la question de l'innovation en suscitant notamment un rapprochement des travaux entre économistes et gestionnaires sur ce point. Préfigurant un mode de fonctionnement qu'il serait envisagé de généraliser, un groupe de travail sur le thème du compromis d'entreprise va dans les prochains mois être mis en place sous la responsabilité de C. Lomba et T. Pardi. Au delà de l'organisation d'une session pour le colloque, ce groupe a pour tâche de réunir, dans un premier temps, des chercheurs français intéressés pour questionner de manière approfondie ce thème. La journée de travail du GERPISA en mai sera l'occasion de proposer une première évaluation d'étape des travaux de ce groupe.

## Visite d'usine

### INNOVATION, MAIS A QUEL PRIX ? L'USINE SMART GMBH A HAMBACH

*Tommaso Pardi*

*Cette visite date du 13 janvier 2003 et a été organisée par le DESS SPO de l'Université d'Evry, sous la coordination de J.P. Durand et A. Pichon.*

L'usine SMART d'Hambach (France) n'est pas seulement une des unités de production automobile parmi les plus modernes au monde mais aussi à ma connaissance une des plus visitées (15000 visiteurs en 2001). Ce n'est pas donc surprenant de constater que déjà en 1999 Jean-Jacques Chanaron a rédigé pour la Lettre du Gerpisa une première « visite d'usine » consacrée à SMART GmbH. D'où, certes, l'avantage de pouvoir introduire dans cet article une dimension historique inédite par la mise en parallèle de deux visites, mais aussi le risque d'une presque inévitable redondance dans les descriptions. Par conséquent, dans un premier temps, je me limiterai à passer brièvement en revue les traits distinctifs de l'usine, dont l'analyse détaillée a été déjà développée par Chanaron dans la Lettre 131. Ce ne sera donc que dans un deuxième temps que je m'efforcerai d'identifier les principaux changements survenus chez

SMART GmbH depuis 1999, en essayant par le même d'en comprendre les raisons et d'en élucider les effets sur la trajectoire de la firme.

Par rapport à il y a quatre ans, on constatera tout d'abord que l'usine en elle-même et son organisation productive n'ont pas véritablement changées. On y a retrouvé ainsi la forme à croix qui caractérise ses bâtiments, avec au centre la « place du marché », où affluent les SMART à retoucher, et aux extrémités les quatre ailes (1000, 2000, 3000, 4-6000), qui accueillent les 8 différents segments de la chaîne de montage. Chaque segment est séparé du suivant par un stock tampon de 7-13 voitures qui sert à minimiser le temps d'arrêt de la ligne. La production est pour le reste organisée en juste à temps, avec la livraison séquentielle des modules en provenance des nombreux

fournisseurs qui se trouvent sur le site (voir image) et la gestion en kanban des autres pièces à utiliser dans le montage<sup>1</sup>. La conception modulaire du véhicule et l'externalisation systématique de la production (poussée jusqu'à la sous-traitance de la logistique et des approvisionnements) se confirment ainsi comme les traits distinctifs et les plus innovants de l'aventure industrielle incarnée par SMART. L'usine ne produit en fait que 6% de la valeur totale du produit et n'a besoin que de 4 heures pour assembler un véhicule complet.

Du côté de l'organisation du travail, là aussi, on n'a pas remarqué des nouveautés significatives par rapport à 1999 : les 140 postes sont toujours tenus par des équipes de 5-8 opérateurs sous la responsabilité d'un « animateur » (l'équivalent du team-leader toyotien), tandis que le temps de cycle a diminué de 100 à 90 secondes, ce qui en 4 ans paraît plus que raisonnable. Dans cette même période, le personnel est passé de 800 à 1100 salariés au sein de l'usine, et de 1200 à 1500 salariés chez l'ensemble des fournisseurs. Une augmentation qui s'explique notamment par l'expansion des volumes des ventes, mais aussi par l'introduction des 35 heures à partir de juin 1999. On notera au passage que les 35 heures, étant calculés sur une base annuelle, servent en fait à ajuster la charge hebdomadaire de chaque salarié en fonction des variations des volumes des ventes. Une astuce qui pour une usine en juste-à-temps peut se révéler un outil précieux en matière de flexibilisation du travail.

En ce qui concerne l'environnement de travail, il nous a surpris par ses amples surfaces, qui laissent beaucoup d'espace autour de la chaîne de montage, par sa luminosité, qui filtre tout au long des baies vitrées qui entourent les quatre ailes de production, et par son niveau de bruit très réduit, qui correspond logiquement à la réduction au stricte minimum de l'automation (voir dans Chanaron le mariage caisse-cabine groupe propulseur). On soulignera toutefois, en contraste avec l'analyse de Chanaron, le niveau relativement décevant de l'ergonomie dans certaines sections de la ligne de montage, avec notamment de postes à bras levés qui rappellent de près les conditions de travail des fosses « fordiniennes », traditionnellement connues pour leur pénibilité.

Or, si l'organisation productive de l'usine reste, à quatre ans de distance, pratiquement inaltérée, d'autres composantes du modèle productif de la SMART ont enduré des changements significatifs, à commencer, et cela peut apparaître paradoxal, par la politique produit. À première vue en effet, entre la SMART d'aujourd'hui et celle d'il y a quatre ans, on ne remarquerait presque aucune différence. Il s'agit toujours d'une mini-voiture à deux postes, facilement reconnaissable par sa ligne particulièrement haute et compacte et par son caractéristique habillage en plastique. Toutefois, entre le modèle unique initialement prévu, fourni seulement en 4 coloris et sans accessoires, et les 3 modèles actuellement en production, avec les choix entre « cabrio » et « coupé », les 9 coloris disponibles et un riche éventail d'accessoires, la différence est de taille, pour le moins en termes de variété de l'offre, mais aussi en termes de volume des ventes. Ce n'est pas un hasard que dans les augmentations importantes des ventes enregistrées par la SMART en 2001 et en 2002



(respectivement +16,2% et +5,2%) les modèles « cabrio », dont les prix se situent entre 10000 et 14000 euros (contre une fourchette de 8000 – 11000 euros pour les « coupés »), ont joué un rôle décisif (25% des ventes)<sup>2</sup>. Cela se confirme aussi par une progression des revenus de la firme qui en 2001 a été deux fois supérieure à l'augmentation de son volume des ventes, une donnée qui indique clairement que la progression des ventes s'est fait par les modèles les plus chers et les plus accessoirisés<sup>3</sup>. Il s'agit donc de prendre acte d'une transition assez profonde dans la politique produit de SMART, qui reflète de façon plus générale le changement de cap qui s'est produit dans la stratégie de la firme vers la fin 1999 avec la nomination d'Andreas Renshler à sa direction. Pendant les années 1990 Renshler a joué un rôle important dans le lancement de la classe M chez Mercedes. Maintenant, sa mission au sein de SMART est d'achever le détachement de la firme de son projet initial, celui d'une voiture écologiquement et conceptuellement innovante, pour créer à sa place une véritable marque Daimler dans le créneau des mini-voitures. Une tendance qui s'est confirmée par l'introduction en série limitée de la Smart Crossblade (un modèle sans para-brise ni vitres latéraux, commercialisé à 18000 euros et clairement ciblé sur une clientèle jeune et branchée), et, depuis ce janvier 2003, par la mise sur le marché d'un nouveau modèle, le Roadster (qui sera commercialisé à un prix situé entre 15 000 et 16 000 euros), dont la production se fera également à Hambach. La nouvelle stratégie a été symboliquement ratifiée en novembre 2002 par le changement du nom de la firme, qui a perdu à l'occasion la formule « Micro Compact Car » pour devenir plus simplement l'actuel SMART GmbH, et va sûrement prendre une nouvelle dimension avec le lancement en 2004 d'un nouveau

1. Pour une description détaillée du cycle de production je renvoie à la « visite » de J.-J. Chanaron, Lettre 131.

2. Philip Siekman, « The Smart car is looking more so », in *Fortune*, jeudi 4 avril 2002 ; voir aussi <<http://www.autointell-news.com/News-2002/January-2002/January-2002-2/January-09-02-p7.htm>>

3. Source :

<[http://www.daimlerchrysler.com/index\\_e.htm?/news/top/2003/t30114\\_e.htm](http://www.daimlerchrysler.com/index_e.htm?/news/top/2003/t30114_e.htm)>

modèle à 4 postes qui sera produit à Born (Pays-Bas) et qui partagera l'avant-train avec un modèle Mitsubishi. Une deuxième différence importante par rapport à 1999 est que parmi les fournisseurs cités par Chanaron certains n'ont pas tenu le coup. Bosch a quitté Smartville, car la production de la face avant a été intégrée au processus d'assemblage pour réduire les coûts, tandis que la place de FaureEcia, qui produisait et livrait en juste-à-temps les sièges, a été prise par Uniport. De façon plus générale « les partenaires » de SMART ont eu beaucoup de mal à s'adapter aux conditions particulières de fonctionnement de Smartville. Ils ne sont payés en effet que pour les modules et les pièces effectivement montés sur les voitures et sortis du contrôle qualité en fin de ligne. Il suffit d'ailleurs qu'un seul défaut dû à un fournisseur soit identifié sur une voiture, pour que le paiement de tous les autres « partenaires » soit mis en attente jusqu'à la résolution du problème, une tâche qui bien évidemment est complètement à charge du fournisseur fautif. L'encombrement de la « place du marché » par des Smart à retoucher que nous avons constaté pendant la visite, témoigne bien de la fréquence de cette situation. L'enjeu est tel, que les hommes du contrôle qualité, facilement identifiables par leurs blouses noires, se promènent dans les ateliers armés de machines photographiques prêtes à saisir sous formes de véritables pièces à conviction les défauts qualités imputables aux fournisseurs. Il faut aussi rappeler dans ce contexte que SMART GmbH représente à ce jour un coût total pour Daimler-Chrysler d'environ 2,5 billion d'euros, sans pour autant avoir dégager le moindre profit (on ne prévoit que pour 2004 le dépassement du point mort). De cette somme, 200 millions d'euros ont été versés en 2000 aux fournisseurs en contrepartie des garanties très optimistes en termes de volume qui avait été données initialement par SMART et qui se sont révélées par la suite totalement irréalistes<sup>4</sup>. Il est par conséquent difficile de dire à l'état actuel de choses si ce système de partenariat mis en œuvre

4. Philip Siekman, *idem*.

à Smartville pourra trouver dans les années à venir un point d'équilibre durable, qui justifierait ainsi sa diffusion au sein de Daimler-Chrysler comme certaines sources l'ont laissé entendre.

En conclusion, je voudrais m'interroger ici sur la pertinence du modèle productif mis en œuvre à SMART GmbH à la lumière des changements que je viens d'illustrer. Certes, le fonctionnement en juste-à-temps très contraignant et le système de partenariat qu'on y trouve, pouvaient tirer leur justification dans une perspective de réduction radicale des coûts sur un modèle très standardisé et simple à monter, censé se généraliser comme une nouvelle forme de transport urbain. Cependant, la volonté de Daimler de modifier sensiblement la politique produit de SMART semble mettre cette pertinence initiale en porte-à-faux. D'une part, l'augmentation constante de la variété imposée par cette nouvelle stratégie de marché est sans aucun doute en train de mettre à dure épreuve le système de partenariat avec les fournisseurs. Si en effet en 1999 SMART n'avait que 500 pièces à monter et 30 fournisseurs à gérer, aujourd'hui les pièces sont devenues 1500 et les fournisseurs 85. D'autre part, le fait que la progression de ventes de la SMART se soit en train de faire sur ses véhicules les plus chers, montre bien que le coût et le temps de livraison ne sont plus un enjeu décisif pour la firme, comme d'ailleurs le confirme le temps de livraison très longs qu'il faut attendre pour avoir une de ces nouvelles Smart : entre 3 mois pour le « city-coupé » et 6 mois pour le « cabrio ».

Si donc Chanaron saluait, il y a quatre ans, les innovations introduites par SMART comme une sortie positive d'un certain immobilisme européen et un facteur de dynamisation importante de l'industrie automobile vers de nouvelles sources de profit (la modularisation), il faut encore que ses innovations s'inscrivent dans un projet pertinent et soient cohérentes avec les autres composantes du modèle productif, faute de quoi leurs contraintes risquent d'être bien plus lourdes que leurs avantages.

## L'actualité du produit

*Christian Mory*

### VOLKSWAGEN PHAETON : PRETENDANTE OU PRETENTIEUSE ?

Lorsque Ferdinand Piëch avait pris la tête du groupe Volkswagen en 1992, il avait au moins un objectif en tête : que son groupe détrône DaimlerChrysler au rang de première entreprise allemande et comme symbole du nec plus ultra de l'industrie automobile mondiale. Et lorsqu'il s'est retiré en 2002 (pas complètement, puisqu'il siège encore au conseil de surveillance), au moins un élément symbolique de sa stratégie était en place : Volkswagen, malgré la signification de son nom, a mis sur le marché une voiture pouvant prétendre rivaliser avec la Mercedes Classe S, à savoir la Phaeton.

En fait, cette stratégie de désir mimétique envers Mercedes se décline sur plusieurs plans : une expansion mondiale, une présence dans le secteur des poids lourds, une politique de croissance largement interne, une série d'acquisitions prestigieuses (Bentley, Bugatti et Lamborghini) et un culte

de la culture technique allemande (avec d'étonnantes moteurs W8 et W12).

La Phaeton constitue en fait le plus fort des symboles de cette ambition. Il s'agit d'une voiture de très grand luxe, dont le marché ne peut être que mondial (peu soumis aux aléas de la conjoncture, il est estimé à 230 000 unités par an par Volkswagen et serait loin d'être saturé), et elle permet à la marque de s'offrir une image de haut de gamme et de s'affirmer au niveau de Mercedes, de BMW et de... Audi. A ceux qui s'étonnent de la discrétion extérieure de la Phaeton, n'y voyant qu'une grosse Passat d'une grande banalité, Volkswagen explique qu'il existe un large potentiel de clients inexploité : ceux qui souhaitent disposer d'un véhicule sophistiqué, qui en ont les moyens financiers, mais qui refusent le luxe tapageur (certains riches préfèrent vivre discrètement).

Mais, en même temps, elle illustre sans doute l'orgueil démesuré du Docteur Piëch. La Phaeton constitue en fait l'un des quatre modèles permettant d'assurer à Volkswagen l'accès au niveau supérieur des constructeurs, les trois autres modèles étant le coupé Nardo W12 (attendu fin 2003 mais dont on entend de moins en moins parler), le tout terrain Touareg développé avec Porsche (et lancé en même temps que la Phaeton) et la Passat W8 (apparue fin 2001).

Ce dernier modèle comble d'une façon au moins symbolique un trou laissé vacant dans l'offre de Volkswagen. Alors que la marque ne proposait il y a encore peu de temps comme seul haut de gamme sa Passat, soit l'équivalent des BMW Série 3 et Mercedes Classe C (il s'agit d'une équivalence en terme de segment, pas vraiment en terme d'image), elle a franchi d'un seul coup deux échelons en se mettant au diapason des BMW Série 7 et Mercedes Classe S et en sautant le niveau intermédiaire des BMW Série 5 et Mercedes Classe E. Selon Volkswagen, c'est le Touareg qui comble l'espace laissé vacant entre la Passat et la Phaeton (plus sérieusement, le constructeur a sans doute pensé que le Touareg trouverait plus facilement sa place sur le marché, en particulier aux Etats-Unis, qu'une autre grosse berline).

Les efforts consentis pour le développement du nouveau modèle serviront également à Audi et Bentley, marques avec lesquelles certaines synergies pourront être trouvées en matière de production ou de modules (les Phaeton, Audi A8 et Bentley GT Continental disposent de la même plate-forme et sont lancées simultanément). Parallèlement, Volkswagen va faire le ménage dans le bas de son offre (la Lupo ne sera pas remplacée), estimant que les créneaux abandonnés peuvent être occupés par Seat ou par Skoda. De plus, Audi pourra adopter une image encore plus sportive, le créneau des grandes routières sérieuses et confortables étant occupé par la Phaeton.

La Phaeton joue également le rôle de laboratoire roulant et de série pour un grand nombre d'innovations. On sait en effet que de nombreux progrès techniques, comme les sacs gonflables, ont d'abord vu le jour sur la Mercedes Classe S avant de se généraliser à d'autres modèles Mercedes, puis aux marques concurrentes directes et enfin à l'ensemble des marques automobiles. C'est ce rôle de pionnier que revendique à son tour Volkswagen mais on ne discerne pas dans la Phaeton de véritables avancées techniques, même si le modèle correspond bien à ce que l'on attend d'une voiture de ce niveau.

La Phaeton, qui est produite dans une usine construite à cet effet à Dresde dans l'est de l'Allemagne permet également un processus d'apprentissage dans l'ensemble du groupe en terme d'amélioration de la qualité. Au passage, notons que cette usine de Dresde est présentée comme une usine en verre, le verre étant le symbole de la transparence mais aussi celui de... la fragilité. Enfin, elle oblige la marque Volkswagen à se soumettre à des exigences nouvelles en terme de relations avec la clientèle puisque l'acheteur d'une Phaeton aura toutes les raisons de se montrer exigeant.

Mais la Phaeton illustre aussi une forme d'aveuglement de la part du groupe Volkswagen : pendant que des centaines de millions d'euros étaient consacrés à ce projet, Volkswagen laissait la concurrence généraliste exploiter le filon juteux des monospaces compacts ou celui des petites voitures émoustillantes (confère la Polo face aux Clio et 206) voire même celui des combispaces (Berlingo, Kangoo, Partner, Doblo). Il y aurait aussi beaucoup à dire sur les priorités au sein du groupe, la marque Seat ayant sans doute besoin d'un renouvellement plus prononcé de son offre ou la marque Skoda ayant l'opportunité d'exploiter plus avant ses premiers succès.

## Une année d'un constructeur

Kémal Bécirsahic dit Bécir

### AVTOVAZ

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

La presse signale au début de 2002 que Avtovaz dévoilera un prototype de voiture à pile à combustible en 2003, pour lequel il s'est appuyé sur l'expérience de l'industrie aérospatiale.

M. Vladimir Kadannikov, président d'Avtovaz, souhaite que General Motors prenne une participation dans le capital de son entreprise, indique *Automotive News* du 1<sup>er</sup> juillet. Les deux constructeurs ont déjà signé un accord en vue de produire conjointement un nouveau tout terrain Niva à partir du 23 septembre. M. Kadannikov indique que le Niva sera commercialisé en Europe de l'Ouest et de l'Est par des concessionnaires de General Motors ou d'Avtovaz, selon les pays. La production d'Avtovaz, qui s'est établie à 767 300 unités en 2001 (soit les trois-quarts de la production russe), devrait atteindre près d'un million d'unités d'ici à 2008.

*Die Welt* écrit en août que Avtovaz a présenté au Salon de Moscou la Lada Eurokopeke qui sera lancée en 2006 à un prix voisin de 4 000 dollars et produite au rythme de.

220 000 unités par an, notamment pour le marché européen

La presse mondiale écrit, fin septembre, que General Motors a lancé le 23 septembre sa société conjointe avec Avtovaz à Togliatti dédiée à la fabrication du tout terrain Chevy Niva. La production devrait porter sur 450 unités cette année, s'élever à 35 000 unités en 2003 et atteindre 75 000 unités par an à l'horizon 2005. General Motors a apporté des améliorations à l'actuelle Niva, mais il a conservé son moteur et sa transmission (russes) afin de commercialiser le modèle à un prix voisin de 8 000 dollars. La Chevrolet Niva doit sortir Avtovaz du marasme actuel (les stocks de Lada invendues s'élèvent à 50 000 unités). Le nouveau modèle sera exporté ultérieurement vers l'Europe occidentale et le Mexique. Avtovaz et General Motors envisagent de mettre en fabrication l'Opel Astra en 2003 dans le cadre de la société conjointe avec la BERD. La Calina, qui évoque l'Opel Corsa, sera mise en fabrication en 2004 dans l'ancienne usine Lada.

Les experts doutent que les ventes atteignent alors l'objectif de ventes de 950 000 unités, contre un volume effectif de 767 300 unités en 2001.

*Le Herald Tribune* signale par ailleurs que le gouvernement russe a décidé récemment de relever les droits de douane sur les voitures d'occasion étrangères de plus de sept ans, qui concurrencent les voitures neuves produites dans le pays, afin de soutenir l'industrie locale. Par ailleurs, les autorités russes prévoient un fort accroissement de la production automobile d'ici à 2010, ce qui suppose d'importants investissements et l'implantation de constructeurs étrangers (BMW, Ford, Renault), ainsi que de fournisseurs.

General Motors et Avtovaz envisagent d'établir l'an prochain une société conjointe dédiée à la fabrication de moteurs Opel, indique *La Tribune* du 10 octobre. Le projet porte sur la production de 200 000 moteurs par an pour le tout terrain et les voitures d'Avtovaz, et pourrait, selon les analystes, engendrer un investissement de 1 milliard de dollars. M. Mylonnas, directeur de la société conjointe, a indiqué que le projet était à l'étude et qu'une décision serait prise en 2003. L'entreprise compte par ailleurs commencer à exporter le Niva vers l'Europe centrale et orientale à la fin de 2003. General Motors compte sur le Niva pour augmenter ses ventes en Russie. Le prix du modèle ne dépassera pas 8 000 dollars. Le marché automobile russe constitue un enjeu important pour les constructeurs. D'après J.D. Power-LMC, il devrait croître de 37 %, à 1,56 million d'unités d'ici à 2007.

*Automobil Revue* du 5 décembre 2002 passe en revue les projets des constructeurs russes : Alors que Avtovaz et Gaz (Volga) parviennent à survivre, c'est la débâcle financière qui guette Moskvitch, Ijmach et Oka.

Oka pourrait se redresser avec le lancement (à une date inconnue) de la petite voiture Carat que l'on aperçoit régulièrement dans les salons et qui sera dotée d'un moteur de 749 cm<sup>3</sup>.

### ***La production d'Avtovaz, qui s'est établie à 767 300 unités en 2001 (soit les trois-quarts de la production russe), devrait atteindre près d'un million d'unités d'ici à 2008***

Avtovaz a entrepris la production d'un monospace compact baptisé Nadeschda dont 2 000 exemplaires ont déjà été produits en 2001. Le modèle est doté de moteurs 1,7 l ou 2 l et, fait assez rare en Russie, est disponible en version automatique. Le constructeur élargit également son offre de pick-ups, chacun de ses modèles de voitures étant désormais décliné dans ce type de carrosserie, à commencer par la Lada 2345 dérivée de l'antique Fiat 124 et dotée d'un moteur diesel de 1774 cm<sup>3</sup>. Le constructeur de tout terrain UAZ, qui a fait dans le passé appel à des moteurs diesel VM, PSA ou Toyota, utilise maintenant un organe russe ZMZ de 2,2 l (130 ch). Le bureau d'études IST affilié à GAZ a mis au point un véhicule baptisé Tiger et concurrent du Hummer. La production est destinée au groupe Bin Jabr (Emirats Arabes Unis).

*Automobil Revue* du 7 février 2002 écrit qu'à la fin de 2001, Avtovaz a cessé la production de la Lada 2106, qui avait démarré il y a près de vingt-six ans. Quelque 4,175 millions d'unités ont été produites...

## Colloques

### **ASOCIACION LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO**

La Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST), con el Consejo de Ciencias Sociales y el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, y la Central de Trabajadores de Cuba,

#### **Convocan**

Al IV Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo

"El Trabajo en América Latina en los comienzos del siglo XXI: perspectivas de su carácter emancipador y de su centralidad".

9 al 13 de septiembre del 2003  
La Habana, Cuba

Tomando en cuenta el diverso y complejo panorama económico latinoamericano y sus impactos en los procesos y sujetos laborales es necesario profundizar el diálogo científico sobre un conjunto de áreas básicas del conocimiento, con el propósito no sólo de fortalecer la

capacidad interpretativa de la Sociología del Trabajo sino de alentar la orientación propositiva de nuestros estudios y reflexiones.

El IV Congreso pretende ser un espacio más de interacción entre disciplinas y quehaceres afines con la sociología del trabajo tales como la Psicología, la Economía, la Historia, la Ingeniería Industrial, la Medicina, la Pedagogía, el Derecho y otras ciencias.

En tal sentido se proponen los siguientes bloques temáticos susceptibles de ampliarse con las propuestas que nuestros(as) colegas formulen:

- ✓ Empleo y mercados de trabajo.
- ✓ Relaciones de trabajo.
- ✓ Teoría, epistemología y metodología de los estudios del trabajo.
- ✓ Modelos productivos. Tecnología, organización y procesos de trabajo.
- ✓ Trabajo y sociedad: estructura social y desigualdad, género, juventud, migraciones, medio ambiente, etc.
- ✓ Salud, agricultura y turismo como espacios laborales.
- ✓ Formación y trabajo

## **Presentación de trabajos:**

Los resúmenes pueden enviarse hasta el 31 de enero del 2003 al Comité Organizador, remitiéndolas a ALAST [alastcomejec@arnet.com.ar](mailto:alastcomejec@arnet.com.ar). Su recepción no implica automáticamente la aceptación de los trabajos. Las ponencias deberán enviarse a esa misma dirección electrónica no más allá del 31 de mayo del 2003, a fin de hacer posible su inclusión en el CD-R del evento.

El resumen, una carilla A4, deberá incluir nombre/s del/los autor/es, título de la ponencia, afiliación institucional del/los autor/es, dirección postal, número telefónico y dirección de correo electrónico. Hará referencia a los objetivos, metodología, resultado del trabajo y fuentes utilizadas en la ponencia.

## **Comité Organizador IV Congreso ALAST**

Jose Luis Martin Romero (Presidente), Centro De Investigaciones Psicologicas y Sociologicas (Cips)-Citma; Miguel Limia David, Consejo De Ciencias Sociales- Citma; Haydee Montes Cabrera, Central De Trabajadores De Cuba; Ester Aguilera Morato, Asociacion Nacional De Economistas Y Contadores De Cuba (Anec); Odalys Torrens Alvarez, Instituto De Investigaciones Del Trabajo; Juan Carlos Campos Carrera, Cips- Citma; Euclides Cata Rodriguez, Universidad de la Habana; Ofelia Perez Montero, Universidad De Oriente; Rafael Alhama Belamaric, Instituto De Investigaciones del Trabajo.

Al Comité Organizador se sumarán representantes de Puerto Rico, República Dominicana y Haití.

## **Comisión Científica**

José Luis Martín Romero; Raúl Valdés Vivó; José Lázaro Hernández Gil, Rafael Alhama Belamaric; Juan Carlos Campos Carrera; Guillermo Ferriol Molina; Vivian Ferriol Molina; Marta Núñez; Armando Cuesta e Isidro Espinosa. En una próxima comunicación se informará sobre quienes tendrán a su cargo la coordinación de cada bloque temático. Como ya es de práctica en los congresos de ALAST, las

coordinaciones estarán a cargo de dos calificados investigadores, uno del país donde se realizará el Congreso, en este caso Cuba, y uno de otro país latinoamericano.

## **Información adicional y correspondencia:**

Dirección del CIPS: Calle Lombillo, # 904 entre Panorama y Bellavista, Nuevo Vedado. Plaza de la Revolución, Ciudad de la Habana, Cuba.

## **Sede del Congreso**

Escuela Superior del PCC Ñico López, La Habana

## ***Paquete Turístico: CUBATUR***

A modo indicativo se presentan a continuación los precios de alojamiento diario con desayuno incluido, transfer aeropuerto - hotel – aeropuerto y traslados a sesiones del congreso:

## **Cuotas de inscripción:**

Socios ALAST: \$ 50.00 usd  
No socios : \$ 70.00 usd  
Estudiantes: \$ 30.00 usd

Todas las comunicaciones en torno a la realización del evento deberán dirigirse a la dirección electrónica presentada.

## **Comité ejecutivo alast**

Silvio Feldman (Presidente) - Jorge Walter (Vicepresidente)  
Cynthia Pok (Secretaria) - Martín Moreno (Tesorero)

Tel. (54-11) 48044949  
Fax. (54-11) 4804-5856  
e-mail: [alastcomejec@arnet.com.ar](mailto:alastcomejec@arnet.com.ar)  
Página web : [www.alast.org](http://www.alast.org)

\*\*\*\*\*

## **30th FISITA CONGRESS (BARCELONA, SPAIN, 23-27 May 2004)**

The FISITA World Automotive Congress is the longest established international technology conference in the automotive industry. For more information visit: [www.fisita.com](http://www.fisita.com).

FISITA 2004 is an essential event for all engineers, technical specialists, scientists and executives working in the global automotive industry. For more than 50 years, the FISITA World Automotive Congress has been the meeting place for thousands of the industry's senior innovators and technical decision-makers

Delegates attend from across the automotive spectrum including:

- ✓ OEMs
- ✓ component & systems suppliers
- ✓ research establishments
- ✓ engineering / design consultants
- ✓ service providers (including testing, proving, measurement, software, e-business etc.)
- ✓ academia
- ✓ government bodies

The congress schedule will be published here in Spring 2003. Please join the congress mailing list and let us keep you informed as the technical programme takes shape. We'll also mail you a free copy of the Preliminary

Programme when it becomes available in autumn 2003. In the meantime, please contact fisita2004@idiada.com with any questions about the schedule.

## Centre documentaire

### LIVRES ACQUIS

- ROUXEL Claude, GRISELHUBERT Marc, GUELDRY Claude, DORIZON Jacques, *Renault. Des automobiles de prestige*, Boulogne-Billancourt, E-T-A-I, 2002, 432 p.  
 JETIN Bruno, *La taxe Tobin et la solidarité entre les nations*, Paris, Descartes & Cie, 2002, 223 p.

### LIVRES REÇUS

GARZA TOLEDO Enrique de la, *La democracia de los telefonistas*, Mexico, Plaza y Valdes Editores, Colección Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y legitimidad sindical en México, Vol. I, 229 p.

LEYVA PIÑA Marco Antonio y LAGUNAS RODRÍGUEZ Javier, *Democracia y legitimidad en los sindicatos de la aviación*, Mexico, Plaza y Valdes Editores, Colección Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y legitimidad sindical en México, Vol. II, 203 p.

MELGOZA Javier y MONTESINOS Rafael, *Representatividad, democracia y legitimidad en el sindicato mexicano de electricistas*, Mexico, Plaza y Valdes Editores, Colección Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y legitimidad sindical en México, Vol. III, 180 p.

ARCINIEGA ARCE Rosa Silvia, *Modernización empresarial y corporativismo en el sector textil*, Mexico, Plaza y Valdes Editores, Colección Reestructuración empresarial, democracia,

representatividad y legitimidad sindical en México, Vol. IV, 173 p

### REVUES REÇUES

*Sociología del Trabajo*, «Expulsados del trabajo», Madrid, Siglo XXI de España Editores, otoño 2002, n° 46, 148 p.

*International Journal of Urban and Regional Research*, Oxford, Blackwell Publishing, December 2002, volume 26, number 4, 876 p.

*Informe Económico*, Buenos Aires, Instituto para el Modelo Argentino, 2001, Vol. I - II - III.

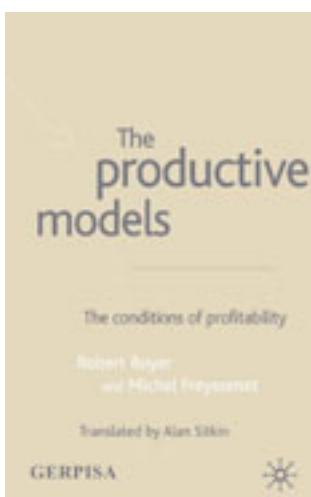
*Informe Económico*, Buenos Aires, Instituto para el Modelo Argentino, 2002, Vol. IV (Enero), Vol. V (Febrero), Vol. VI (Marzo).

### RAPPORTS, THÈSES ET MÉMOIRES REÇUS

CARDOSO Luis Antonio,  
*Après-Fordisme et participation : restructuration productive contemporaine et nouvelle rationalisation du travail dans l'industrie automobile brésilienne*,

Thèse de Doctorat en Sociologie,  
 Université Fédérale de Rio de Janeiro,  
 Université d'Evry-Val d'Essonne, 2001 –  
 Edition : Villeneuve d'Ascq,  
 Presses Universitaires du Septentrion, 2001,  
 388 p + Annexes.

\*\*\*\*\*



### The Productive Models The Conditions of Profitability

Michel Freyssenet,  
Robert Boyer

Palgrave Macmillan  
June 2002

ISBN:1403900728  
£45.00.

#### Description:

Until recently most observers were of the opinion that firms had to adopt a Japanese model of management or perish. They overlooked the fact that there are a number of efficient productive models and that there is no single 'best way'.

This book shows the diversity of productive models and discusses the optimum macro and micro economic and social conditions that a firm needs to stay profitable. In conclusion the authors suggest an analytical framework of profitability conditions, easily accessible to practitioners, academics and students.

#### Contents:

- Introduction
- Engendering Productive Models: An Analytical Approach
- A Quality Strategy that is Still Waiting for a Productive Model
- The Diversity and Flexibility Strategy and the Taylor and Woppard Methods
- The Volume Strategy and the Ford model
- The Volume and Diversity: Strategy and the Sloane Model
- Innovation and Flexibility: Strategy and the Honda Model
- Conclusion

#### Author Biographies:

Michel Freyssenet - Robert Boyer



Les modèles productifs - Productive Models - Produktionsmodelle - le texte de Robert Boyer et Michel Freyssenet. La version allemande (traduction de Peter Jansen) est disponible grâce au concours de Ulrich Jürgens et du Wissenschaftszentrum Berlin. Pour vos commandes veuillez contacter Verlag@edition-sigma.de. Le prix de vente est abordable (15,90 €).

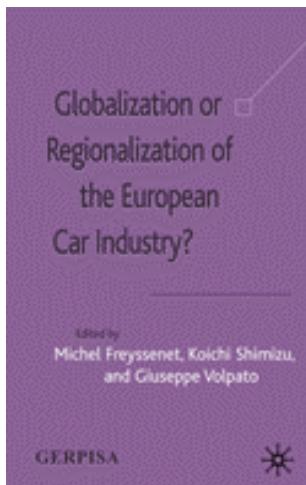
## Produktionsmodelle

Michel Freyssenet,  
Robert Boyer

*Produktionsmodelle*: Based on the French platform the German version (translated by Peter Jansen) is now available, thanks to the support of Ulrich Jürgens and the WZB. For all commands you can contact directly the publisher Verlag@edition-sigma.de. The sales price is affordable (€ 15,90).

The book resumes and enlarges the GERPISA-Debate related to the question: do productive models converge or diverge? It defends the typical European position, underpinning the thesis that there is no "one best way". Within the context of globalisation the book shall stimulate the debate on the evolution of different productive models, facing the double challenge of national home markets (initial reference for productive models) and the internationalisation of markets and production sites (hybridisation of productive models).

Compared to the French and the English version, chapters 8 and 9 (conclusions) have been modified, pointing out the reasons for the maintained competition and differentiation of productive models.



## Globalization or Regionalization of the European Car Industry

Michel Freyssenet,  
Koichi Shimizu,  
Giuseppe Volpatto

Palgrave Macmillan  
January 2003  
320 pages

ISBN:1403905819  
£50.00.

rather than globalization that has occurred over the past decade. This book looks specifically at the European car industry.

### Contents:

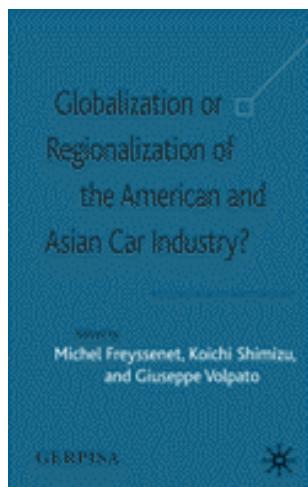
Introduction; *M.Freyssenet, K.Shimizu & G.Volpatto*  
The Internationalization of the European Automobile Firms; *B.Jetin*  
*Volkswagen*; *L.Pries*  
The Daimler-Chrysler Deal; *H.Köhler*  
Renault; *M.Freyssenet*  
Fiat Auto; *G.Volpatto*  
The Cautious & Progressive Internationalization of PSA Peugeot Citroën; *J.Loubet*  
The Internationalization of a Premium Car Producer; *A.Eckardt & M.Klemm*  
Volvo Cars Internationalization Trajectory; *D.Chabaud & C.Parthenay*  
The Internationalization of French Automobile Component Industry and the Valeo's Case; *L.Laigle*  
European Automotive Distribution; *G.Volpatto & L.Buzzavio*  
Conclusion; *M.Freyssenet & Y.Lung*

### Author Biographies:

Michel Freyssenet - Koichi Shimizu  
Giuseppe Volpatto

### Description:

The automobile sector is one of the most archetypal global industries and is seen by many as one of the main drivers behind the homogenisation of world markets due to firms' internationalization strategies and the social practices that firms impose. This book argues that this is not entirely the case due to the heterogeneity of firms and the diversity of strategies pursued. It highlights the diversity and forms of innervation-lization and the preference for régionalisation



## Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?

Michel Freyssenet,  
Koichi Shimizu,  
Giuseppe Volpato

Palgrave Macmillan  
February 2003  
272 pages

ISBN:1403905827  
£50.00.

### Description:

The automobile sector is one of the most archetypal global industries and is seen by many as one of the main drivers behind the homogenisation of world markets due to firms' internationalization strategies and the social practices that firms impose. This book argues that this is not entirely the case due to the heterogeneity of firms and the diversity of strategies pursued. It highlights the diversity and forms of internationalization and the preference for regionalization

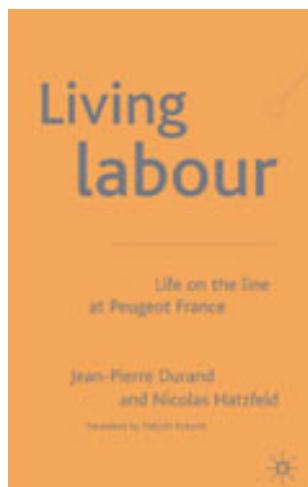
rather than globalization that has occurred over the past decade. This book looks specifically at the American and Asian car industry.

### Contents:

Foreword; *M.Freyssenet & Y.Lung*  
Introduction: The Diversity of Internationalization Strategies and Trajectories Of the Automobile Sector Firms; *M.Freyssenet, K.Shimizu & G.Volpato*  
Internationalization of American & Asian Automobile Firms; *B.Jetin*  
The Twin Internationalization Strategies of US Car-makers: GM and Ford; *G.Bordenave & Y.Lung*  
Internationalization of American Car Service Companies and Change in Distribution; *B.Jullien*  
Maverick at the Age of Mega-merger? Toyota's Global Strategy; *K.Shimizu*  
Nissan: From a Precocious Export Policy to a Strategic Alliance; *H.Kumon*  
Honda, an Independent Global Car Company, Out of the 'Four Million Units Club'; *K.Shimokawa*  
The Chance for Periphery Market Players; *M.Chung*  
Conclusion; *M.Freyssenet & Y.Lung*

### Author Biographies:

Michel Freyssenet - Koichi Shimizu  
Giuseppe Volpato



## Living Labour The Sociology of New Production Relations

Jean-Pierre Durand,  
Nicolas Hatzfeld

Palgrave Macmillan  
December 2002  
288 pages

ISBN:1403904065  
£50.00..

### Description:

This book is an important and original account of life in the new lean production workplace - the car industry where it all began.

It brings together the two emblematic features of the twentieth century: a working class meant to topple the social order, and a product that largely provided the developmental model of that same order. This book is neither a retrospective assessment nor a prediction for the future: it reveals what has changed and what has remained the same, in a workplace that remains a major part of the makeup of our society.

### Contents:

Introduction  
Peugeot-Sochaux: A Solid Inheritance and Incessant Change  
The Line Seen from Below  
Career Trajectories & the Composition of Identity  
The Labyrinthine Complexities of Informal Adjustment  
Possible Future for the Sochaux System

### Author Biographies:

Jean-Pierre Durand  
Nicolas Hatzfeld

## Research Assistant - Corporate Governance Project

A student research assistant is needed for an academic research project examining changes in Japanese corporate governance in international comparison.

Applicants should have strong language skills in both English and Japanese, as well as a background in the social sciences. Some familiarity with corporate governance issues, as well as company accounts data and statistics is preferred.

The position is available 2 to 3 days per week at the Research Institute of Economy, Trade and Industry, Tokyo  
<http://www.rieti.go.jp>

Further details available upon request.  
 Interested persons should please contact:

**Dr. Gregory Jackson**  
 Research Institute of Economy, Trade and Industry  
 1-3-1 Kasumigaseki, Chiyoda-ku  
 Tokyo 100-8901  
 JAPAN

Tel. +81-3-3501-8313  
 Email [gregory-jackson@rieti.go.jp](mailto:gregory-jackson@rieti.go.jp)  
[http://www.rieti.go.jp/users/gregory-jackson/index\\_en.html](http://www.rieti.go.jp/users/gregory-jackson/index_en.html)

### CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2003

**Vendredi, 7 mars 2003 à la MSH (salle 214)**

**Vendredi, 4 avril 2003 à la MSH (salle 214)**

**Vendredi, 16 mai 2003 à la MSH (salle 214)**

**Onzième Rencontre Internationale du GERPISA**  
**11, 12 et 13 Juin 2003, Ministère de la Recherche, Paris.**  
**“Les acteurs de l’entreprise à la recherche de nouveaux compromis?**  
**Construire le schéma d’analyse du gerpisa”**

#### **Journée du 7 mars 2003** **Coopération et alliance**

- ✓ 11h00-12h30, **Mari Sako** (professeur, Said Business School, Oxford) : Modularity and Outsourcing: The Nature of Co-Evolution of Product Architecture and Organisation Architecture in the Global Automotive Industry  
 (discutant : Vincent Frigant, (économiste, maître de conférence, Bordeaux 4).
- ✓ 14h00-15h30, **Patricio Neffa** (ingénieur, doctorant, CRG) : Coopérer par les projets ou comment concilier des trajectoires différentes.  
 (discutant : David Urso, doctorant, École des Mines , Albi)
- ✓ 15h30-17h00, **Yveline Lecler** (maître de conférences, Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut d'Asie Orientale) : Division du travail et réseaux d'approvisionnements en Asie: Le cas des firmes japonaises de l'électronique et de l'automobile.  
 (discutant : Bruno Jetin, (maître de conférences, Université de Paris Nord)

#### **Journée du 4 avril**

#### **Politiques publiques et politiques syndicales dans la trajectoire des firmes**

- ✓ 11h00-12h30, **Yves Cohen** (historien Directeur d'Étude, EHESS) : L'américanisation des constructeurs français durant l'entre-deux-guerres  
 (discutant : Michel Freyssenet, directeur de recherche CNRS, co-directeur du GERPISA, IRESCO-CSU).
- ✓ 14h00-15h30, **Sigfrido Ramirez** (doctorant, histoire, IUE Florence) : Le rôle de l'État dans l'industrie automobile  
 (discutant : Tangui Jacquin : post-doctorant, Institut d'Amérique Latine, Paris)
- ✓ 15h30-17h00, **Thomas Fetzer** (doctorant, histoire, IUE Florence) : Comparaison des politiques des syndicats allemands et anglais chez Ford et General Motors  
 (discutante : Elsie Charron, chargée de recherche CNRS, IRESCO-CSU)

#### **Journée du 16 mai**

#### **Préparation du colloque international du gerpisa**

## LA LETTRE DU GERPISTA

### Sommaire du n° 166

- P.1. Editorial : La Ford M.C. est-elle victime de sa propre histoire ?  
*Yannick Lung*
- P.3. Questions de recherche : (Notes des discutants de la journée du 10 janvier 2003)  
*Cédric Lomba*
- P.4. Analyse du GERPISTA : le schéma d'analyse du GERPISTA –  
 Questions préalables à son élaboration  
*Michel Freyssenet*
- P.8. Bilan des journées d'études du premier trimestre  
*Vincent Frigant*
- P.8. Visite d'usine: Innovation, mais à quel prix ? L'usine Smart GMBH à Hambach  
*Tommaso Pardi*
- P.10. L'actualité du produit : Volkswagen Phaeton : prétendante ou prétentieuse ?  
*Christian Mory*
- P.11. Une année d'un constructeur : Avtovaz  
*Kémal Bécirspahic dit Bécir*
- P.12. Colloques.
- P.14. Centre documentaire.  
*Danielle Lacroix*
- P.17. Calendrier des réunions du Réseau 2003
- P.18. Sommaire.

### E-mail des auteurs

*Yannick Lung* : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr  
*Cédric Lomba* : Lomba@iresco.fr  
*Michel Freyssenet* : Michel.freyssenet@gerpisa.univ-evry.fr  
*Vincent Frigant* : frigant@montesquieu.u-bordeaux.fr  
*Tommaso Pardi* : tommasop@free.fr  
*Christian Mory* : cmory@wanadoo.fr  
*Kémal Bécirspahic dit Bécir* : kemal.becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr  
*Danielle Lacroix* : Danielle.Lacroix@gerpisa.univ-evry.fr

### Supplement : Bibliographie

*Direction* : Yannick Lung  
*Rédaction* : Kémal Bécirspahic dit Bécir

*Collaboration* : Kémal Bécirspahic dit Bécir,  
 Michel Freyssenet, Patrick Fridenson, Vincent Frigant  
 Danielle Lacroix, Cédric Lomba, Yannick Lung,  
 Christian Mory, Tommaso Pardi

*Traduction* : Alan Sitkin

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

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