



Brazil's president Lula (once an automotive parts worker in São Bernardo do Campo)...

LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 169

MAI - JUIN 2003

Editorial
Yannick Lung

COMPROMIS SOCIAL ET DIVERSITE DES MODELES : DU MICRO AU MACRO ET RECIPROQUEMENT

L'agitation sociale que connaît la France depuis le début du mois de mai rappelle que la remise en cause d'une composante importante du compromis social, comme peut l'être le régime de retraite, relève clairement d'un choix politique. En la matière, l'affirmation souvent avancée du caractère inéluctable d'un type de réforme, de telle ou telle mesure est aussi peu fondée scientifiquement que l'idée d'un *one best way* dans le monde industriel. Plusieurs systèmes de retraite sont possibles s'ils s'articulent avec les autres composantes du système économique et social avec lesquels ils sont mis en cohérence. Aucun système n'est plus performant dans l'absolu d'un point de vue économique : tout dépend du contexte dans lequel il opère, de sa pertinence et de sa cohérence.

Complémentarité institutionnelle et mise en cohérence

Comme il y a plusieurs modèles productifs, il y a plusieurs formes de capitalisme. En matière de décision stratégique comme de décision politique, le choix est ouvert et c'est la cohérence de l'ensemble qu'il importe d'appréhender. La dynamique du processus de mise en cohésion est cependant, dans les deux cas, le résultat d'un processus social complexe bien éloigné des discours plus ou moins policés que peuvent tenir les différents partenaires.

C'est à travailler sur ce parallélisme entre modèle productif, au niveau de l'entreprise, et modèle de développement socio-économique, au niveau macro-social, et à leur articulation que pourrait être consacré le prochain programme du GERPISA, ce qui nous conduirait à poursuivre la mise en question de la grille d'analyse du GERPISA.

On voit en effet pointer quelques interrogations. Si l'émergence du modèle toyotien semble en phase avec la qualification du capitalisme japonais comme "méso-corporatiste", ce n'est pas nécessairement le cas pour le modèle

SOCIAL COMPROMISE AND THE DIVERSITY OF MODELS: FROM MICRO TO MACRO AND BACK AGAIN

The state of social effervescence that has enveloped France since early May can be analysed as an expression of people's distress at the way in which one major component of the existing social compromise is being treated – to wit, the French pensions system, which has clearly become a political football. We often hear that the current reforms are inevitable, but this argument is predicated on concepts that are as scientifically unsubstantiated as the notion of a *one best way* is in the world of industry. A whole range of divergent pensions systems can be sustained as long as each is coherently interlinked with the other components of the social and economic system in which it finds itself. Expressed in economic terms, this means that no one system performs well regardless of the circumstances – everything depends on the context in which a system operates; its relevancy; and its coherency.

Much as there can be many different types of productive models, various forms of capitalism also exist. Divergent decisions can be made at both a social and a political level, since what really counts is the coherency of the whole. Yet at both these levels the dynamic underlying the coherency creation process stems from a complex social process that has very little to do with the more or less constrained attitudes being put forward by the parties to today's debates.

GERPISA's next programme could be to work on this parallelism between productive models (as they materialise at the company level) and socio-economic development models (as they are ascertained at a macro-social level); and on the interlinkage between the two. This would be an opportunity for us to continue to fine-tune the GERPISA analytical matrix we have developed.

Indeed, this may be something we are forced to do, given some issues that have arisen recently. On the surface, the emergence of a Toyotan model seems coherent with the characteristics of "*meso-corporatist*"

hondien. Quant au modèle sloanien n'est-il pas structurellement incompatible avec cette forme de capitalisme, ce qui expliquerait l'échec de Nissan ? Ce modèle sloanien est-il particulièrement adapté aux formes du capitalisme coordonné (ce que pouvaient être les Etats-Unis dans l'après seconde guerre mondiale ou ce qu'est encore l'Allemagne), mais intenable dans le capitalisme marchand (anglo-saxon) d'où les difficultés récurrentes des Trois Grands aux Etats-Unis ? On perçoit comment la stratégie qualité suivie par BMW et Mercedes s'inscrivait bien dans les spécificités du capitalisme rhénan, celle de Volvo et Saab dans le capitalisme social-démocrate.

Ceci, comme disent les cuisiniers, n'est qu'une "mise en bouche" que les débats de la 11^{ème} rencontre internationale du GERPISA permettront de prolonger.

failings? *capitalism*" associated to Japan, but the same does not necessarily hold with the Hondan model. Is the Sloanian model structurally incompatible with this form of capitalism - something that could explain Nissan's. Moreover, is the Sloanian model particularly well suited to forms of *coordinated capitalism* (as possible witnessed in the United States right after the Second World War, or in Germany today) but unsustainable in (Anglo-Saxon) *liberal / market* (uncoordinated) *capitalism*? Might this give us an explanation for the Big Three' recurring difficulties in the US? We can readily see how BMW and Mercedes' quality strategies fit into the specificities of *Rhenan model*, and how Volvo and Saab mesh with the *social-democratic capitalism*....

All of which is, as chefs would say, a mere "starter" to be built upon by further discussions at GERPISA's upcoming 11th international conference.

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 16 mai et du débat qui a suivi.

Les séminaires d'avril et de mai ont posé la question de la place des acteurs dans les processus de construction des modèles productifs. Amorçant ainsi un débat qui se poursuivra lors du colloque de juin et l'année prochaine, les textes présentés ont insisté sur la nécessité de retracer les processus de définition et de mises en œuvre des pratiques dans les entreprises pour dépasser les interprétations universalisantes fondées sur un schéma fonctionnaliste.

Les pistes de recherche ouvrent un large spectre d'analyses pour, d'une part, découvrir les processus divers de mises en cohérence dans les entreprises, et, d'autre part, les associer aux modèles productifs dégagés par le GERPISA. L'enjeu est de considérer à la fois les modèles productifs comme la résultante de pratiques d'acteurs, individuels et collectifs, et ces mêmes pratiques comme cadrées par les modèles dans lesquels elles s'inscrivent.

Coordinateur : Cédric Lomba

Étude de l'américanisation versus l'analyse des pratiques

Yves Cohen (historien, Directeur d'étude, EHESS, Paris)

Rapport du discutant : Michel Freyssenet (sociologue, co-directeur GERPISA, Directeur de recherche CNRS)

En soumettant à la discussion des extraits de son livre *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919* (Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2001), Yves Cohen propose à la réflexion la question suivante : comment rendre compte des pratiques d'un organisateur, en l'occurrence Ernest Mattern, dans une entreprise particulière, Peugeot, telles qu'elles transparaissent dans les différents textes qu'il a écrits à propos de son action ? Faut-il rapporter ces pratiques aux modèles canoniques consacrés par la littérature ou la " vox populi " et ayant apparemment prévalu dans la période considérée (taylorisme, fordisme, etc.), à des tendances manageriales (américanisation, japonisation, etc.) ou à des courants de pensée (courant rationalisateur, courant planificateur, etc.)...et établir ainsi leur degré de filiation avec eux ? Ou bien faut-il d'abord considérer ces pratiques pour elles-mêmes, dans leur logique propre ? C'est ce qu'a tenté de faire Yves Cohen sur le cas d'Ernest Mattern.

Sa démarche initiale rejoint la démarche qui a été celle du GERPISA dans l'étude des trajectoires des constructeurs automobiles et de leurs filiales étrangères, et qui lui a permis d'identifier des modèles productifs inconnus de la littérature

manageriale. Yves Cohen montre très bien qu'un modèle productif promu en tant que tel (le taylorisme par exemple) n'arrive pas dans une entreprise sur une *tabula rasa* (des transformations ont déjà été tentées et ont parfois réussi), et dans un contexte similaire à celui qui l'a vu naître. Il a donc recherché la logique des pratiques de Mattern pour en comprendre les originalités.

La discussion s'est notamment engagée sur l'apport des différentes voies empruntées pour y parvenir : itinéraire social de Mattern, mentalité planificatrice du milieu des ingénieurs, " esprit " du capitalisme, prégnance pratique et idéologique des outils de gestion mis en place, volonté de vaincre de toute chose et d'avoir (la) raison, volonté d'incarner la figure sociale du " chef " qui semble recueillir alors une large adhésion dans la société, fondements anthropologiques à tout pouvoir et autorité, etc. L'attention est tout d'abord attirée sur le décalage probable entre le propos auto-justificateur et auto-promoteur de Mattern et sur le fonctionnement effectif des ateliers qu'il a eus sous sa responsabilité. Il est rappelé ensuite que les entreprises n'ont pas à faire face aux mêmes problèmes, notamment de rentabilité, parce qu'elles ne privilégient pas les mêmes sources de profit et que leurs contextes sociaux, concurrentiels et politiques sont différents.

Il importe certainement d'identifier, surtout pour des pratiques qui prétendent à une efficacité supérieure aux autres, les problèmes concrets que leurs auteurs disent

résoudre ainsi et de vérifier si ces problèmes étaient bien ceux dont dépendait l'avenir de l'entreprise. Cela fait, il serait possible et intéressant d'analyser la pertinence de la représentation de ces problèmes, des situations qui les ont engendrés, des groupes professionnels et sociaux concernés, de la société en général, qu'un acteur comme Mattern s'est forgé à travers sa formation, son milieu, son expérience, sa personnalité, et les problèmes de Peugeot à l'époque, tels que nous pouvons les appréhender a posteriori en reconstituant la trajectoire de cette firme dans toutes ces dimensions. Nous disposerions alors d'un outil de mise en lumière et de compréhension supplémentaire puissant des configurations socio-productives successives que ce constructeur a connues et de leur degré de cohérence.

Le compromis de gouvernement d'entreprise

Tommaso Pardi (Sociologue, Doctorant, EHESS, CSU-IRESO) et Cédric Lomba (Sociologue Chercheur, CSU-IRESO)

Rapport du discutant : Jean-Claude Monnet (Socio-economics Research Group Manager, Renault)

Tommaso Pardi et Cédric Lomba ont présenté l'état d'avancement de leur réflexion sur la notion de "compromis de gouvernement". Ils ont rappelé que cette notion est au cœur du dispositif théorique du GERPISA puisque l'accord stable d'acteurs pluriels de l'entreprise (propriétaires, direction, syndicats, salariés, fournisseurs, etc.) sur les moyens de mise en œuvre d'une stratégie de profit conditionne la cohérence des modèles productifs. Toutefois, l'analyse de la construction du "compromis de gouvernement" et de sa relation avec les diverses stratégies de profit des entreprises est inachevée dans le cadre du GERPISA.

Les deux auteurs sont partis de leurs enquêtes respectives, l'une sur un transplant de Toyota en Grande Bretagne, et l'autre sur la sidérurgie belge, pour dégager des questions plus générales à poser à l'étude des négociations et des décisions dans les entreprises. Bien que travaillant à des échelles différentes (l'usine dans un cas et l'entreprise dans

l'autre), l'un et l'autre ont souligné la nécessité d'étudier les modes d'engagement des acteurs dans les processus de décision, sans s'en tenir aux seules positions institutionnelles des acteurs. Plus encore, ils ont montré les lignes de tensions qui traversent les acteurs collectifs souvent présentés comme homogènes dans leurs actions. Aussi proposent-ils de définir systématiquement les acteurs collectifs et individuels participant aux négociations et décisions des différentes dimensions du modèle productif pour déterminer si des associations sont plus pertinentes que d'autres en fonction des stratégies de profit poursuivies. L'engagement des acteurs doit ici être saisi dans le contexte institutionnel qui encadre leurs actions et dans la trajectoire de ces groupes, trajectoire elle-même inscrite dans un environnement qui dépasse le cadre de l'entreprise.

Dans deuxième temps, il s'agirait de déterminer les types d'accord ou de rapports de force dégagés par ces acteurs ; la notion de "compromis" n'étant peut-être d'ailleurs pas la plus adéquate pour définir les relations entre ces acteurs. Plus spécifiquement, il s'agirait de voir si le compromis général dégagé pour une entreprise n'est pas *in fine* constitué d'une succession de micro ou méso-compromis ou décisions parfois explicitement reliés mais aussi parfois complètement indépendants. Cette question est d'autant plus centrale pour des groupes internationaux soumis à des environnements très différents. Le compromis serait alors pensé dans sa dimension dialectique entre un modèle productif et les pratiques d'acteurs décisionnels. Il s'agirait ainsi non pas de considérer le compromis d'entreprise d'un point de vue statique, comme un résultat, mais comme un processus.

Le chantier ouvert sur le "compromis de gouvernement" est large mais devra s'appuyer sur les enquêtes réalisées au sein d'autres entreprises étudiées par le GERPISA pour affirmer des propositions plus générales sur les engagements des acteurs et les liens entre "compromis" et types de stratégies de profit. La séance du prochain colloque du GERPISA consacrée à ce thème constituera une occasion d'affiner les principes dégagés.

Firm News

NEW TRENDS IN RUSSIA

Leonid Sintserov
(Moscow)

Production of motor vehicles is one of the key manufacturing industries in this country. It accounts for 31 % of all engineering production and consumes 35 % of steel and 75 % of rubber made in the country. It also accounts for 2.5 % of the Russian GDP and for more than 4 % of the national budget income. More than 650 thousand people are engaged in this branch of economy and about 5 million people are engaged in adjacent industries supplying it with raw materials and components. Altogether, it makes up some 15-16 million people (families included).

Production of motor vehicles in Russia totaled 1.2 million in 2002, that is 3.2 % less than in 2001. Passenger car output fell by 5 % and made up nearly 970 thousand units. In the first quarter of this year the decline persisted.

Against the background of growing incomes it can totally be explained by considerable growth of automobile import.

Fleet of passenger cars in Russia by the end of 2002 exceeded 22 million units. This accounts for 85 % of the total fleet of motor vehicles. The fleet of passenger cars in this country is comparatively old. It contains young cars (< 5 years old) – 20 %, middle-aged cars (5-10 years old) – 1/3 and old cars (> 10 years old) – 47 %.

The level of motorization of Russia has grown dramatically in the past decade. There were 68 passenger cars per 1000 people in 1992 and 93 – in 1995. By the end of 2002 there were already 150 cars per 1000 people

in this country. It means that the density of motorization in Russia now is 1.5 times higher than in Brazil. Japan had achieved this level by 1972. According to forecast made by the Ministry of Industry and Science, there will be 245 passenger cars in Russia for every 1000 people in 2010. I think that 210 cars per 1000 people is much more realistic figure for 2010.

Russian society pays too high price for the automobile boom. More than 33 thousand people died in car accidents last year. In proportion to national fleet of motor vehicles the Russian death-rate figure is three or even four times higher than that for Western Europe. For comparison: in all the OECD countries taken together about 120 thousand people die every year in car accidents.

Table 1. - *Production and assembly of passenger cars in Russia, 2001-2002*

| Producer | Location | 2001 | 2002 |
|-----------------|--------------------|-----------|---------|
| Production | | | |
| 1. AvtoVAZ | Tolyatti | 770,230 | 702,966 |
| 2. GAZ | Nizhniy Novgorod | 80,692 | 65,648 |
| 3. Izhmash-Avto | Izhevsk | 31,745 | 65,751 |
| 4. Roslada | Syzran | 39,440 | 42,357 |
| 5. KamAZ | Naberezhnye Chelny | 37,837 | 38,500 |
| 6. UAZ | Ulianovsk | 35,302 | 34,027 |
| 7. SeAZ | Serpuchov | 18,700 | 19,435 |
| 8. Moskvich | Moscow 810 — | | |
| Total | | 1,014,756 | 968,684 |

Assembly of Foreign Automobiles

| | | | |
|------------|-------------|-------|--------|
| 1. Avtoto | Kaliningrad | 4,914 | 5,791 |
| 2. TagAZ | Taganrog | 1,498 | 2,595 |
| 3. Renault | Moscow | - | 70 |
| 4. Ford | Vsevolozhsk | - | 1,670 |
| T O T A L: | | 6,411 | 10,126 |

Foreign consumers play now a minor role for the Russian motor vehicle industry. It supplies mainly the internal market with automobiles and commercial vehicles. In 2001 only 11.7 % of passenger cars, 7.3 % of trucks and 6.5 % of buses produced in this country were exported. They have the advantage of cheapness: a Russian passenger car generally costs no more than 6 thousand dollars, a truck or a bus – no more than 20 thousand dollars. The Ukraine and Kazakhstan are the chief Russian export markets.

Nevertheless, Russian companies have numerous SKD-assembly projects abroad – in Eastern Europe, Asia, Latin America and Africa. Until now assembly of Russian motor vehicles abroad has surpassed assembly operations of foreign companies in Russia. Vast assembly operations in the Ukraine are determined by high import tariffs. That's why Russian motor vehicles assembled on the Ukrainian territory are by \$ 400 – 800 per unit (about 10-12 % of their price) cheaper than those imported from Russia. Passenger car Volga and commercial vehicle Gazelle are assembled in Simferopol (in the Crimea), Kremenchug, Chernigov, Poltava and Kiev. Various Lada models and also jeeps (UAZ-3151, UAZ-3160) are assembled in Lutsk, Lugansk and Herson. In Latin America AvtoVAZ assembly operations (Niva, VAZ-2106) are located in Ecuador and Uruguay.

In Africa Lada SKD-assembly facilities are being created in Egypt (Cairo). Heavy trucks KamAZ are assembled in Poland, Kazakhstan and Ethiopia. Another assembly project has been launched in Vietnam earlier this year. About 1.2 thousand jeeps (UAZ-31512) will be made in Hanoi in 2003 for consumers in Vietnam and Laos. The assembly license covers five-year period. It is also agreed that Russian Gazelle will be assembled in China in the near future.

Automotive import to Russia has gained momentum in the past few years and is regarded now as a main obstacle hindering the native automobile production. In the year 2000 nearly 400 thousand second-hand passenger cars and 72 thousand new cars were imported to Russia. According to customs regulations accepted in this country, all motor vehicles crossing the state's border that are older than 3 years are called "second-hand" and younger than 3 years are called "new". In 2001 import of new and second-hand passenger-cars to Russia totaled 660 thousand units. This means that import trade restored after severe financial crisis of 1998. Let me remind that automobile import made up 623 thousand units in 1997 and 678 thousand units in 1998 (in both cases second-hand cars accounted for 87-90 % of total import).

Last year automotive import rose to an unprecedented height and posed real threat to the domestic production. 137.8 thousand new and 629 thousand second-hand passenger cars were imported to Russia in 2002. Thus, total import achieved 767 thousand units and increased by 100,000 in comparison with the previous year. It became comparable to national automobile production. What are reasons for such a violent growth of auto import? Financial crisis which occurred in 1998 created a natural protective effect, it considerably increased competitive advantages of Russian

manufacturing industry versus foreign producers. However, this effect had been exhausted by 2002. Democracy, freedom of speech produced another problem.

Prolonged discussions in mass media concerning forthcoming raising of customs duties on second-hand automobiles frightened consumers and provoked additional growth of import. This abundant inflow of second-hand cars subdued local production.

Table 2. - *Structure of the Russian passenger car market, 2002*

| (by number of cars) | | |
|---|-----------|---------|
| 1. New passenger cars produced in Russia * | 854,000 | 52.4 % |
| 2. New foreign passenger cars assembled in Russia | 10,000 | 0.6 % |
| 3. Imported new passenger cars | 138,000 | 8.5 % |
| 4. Imported second-hand passenger cars | 629,000 | 38.5 % |
| Total: | 1,631,000 | 100.0 % |

* In 2002 Russian industry produced 970,000 passenger cars of which about 116,000 cars were exported. Consequently, some 854,000 thousand cars went to the domestic market.

Last year imported passenger cars accounted for 47 % of the Russian market (8.5 % - new and 38.5 % - second-hand cars). Cars "made in Russia" accounted for 52.4 % of the market. First SKD- assembly plants appeared in this country in the mid-nineties, but their role is still insignificant (0.6 % of the total) [Table 2]. But this structure of the market measured by number of cars is comparatively misleading. The point is that an average Russian car costs 4,170 dollars, while a new imported car costs 20,000 dollars, an imported second-hand car costs 9,000 dollars and a foreign automobile assembled in Russia costs 18,140 dollars on the average. Now we can outline the structure of the Russian market measured by value. The size of the Russian passenger car market achieved about 12 billion dollars last year [Table 3]. According to rough estimates, it grew by some 13 % in comparison with 2001.

The market was dominated by imported cars accounting for nearly 70 % of its size by value. Even the sales of imported second-hand cars taken alone were 1.5 times larger than the sales of passenger cars produced in Russia. As far as imported new cars is concerned, their sales on the Russian market by value were only 22-23 % less than the sales of cars "made in Russia".

This situation is intolerable and the Russian government has no choice but to raise customs duties, to alter its too liberal foreign trade policy. A taller protective barrier is needed to attract foreign capital and to give a chance to native producers. Import-substitution is on the agenda. What is good to AvtoVAZ, to Renault branch plant in Moscow, etc. is good to Russia !

Table 3. - *Structure of the Russian passenger car market, 2002*

| (by value) | | |
|---|-------------------|---------|
| 1. New passenger cars produced in Russia | 3,561,180,000 \$ | 29.3 % |
| 2. New foreign passenger cars assembled in Russia | 181,400,000 \$ | 1.5 % |
| 3. Imported new passenger cars | 2,760,000,000 \$ | 22.7 % |
| 4. Imported second-hand passenger cars | 5,661,000,000 \$ | 46.5 % |
| Total: | 12,163,580,000 \$ | 100.0 % |

Table 4. - *Official and "grey" dealers on the Russian market of imported new cars*

| | 1999 | 2001 | 2002 |
|------------------|------|---------|--------|
| Official dealers | 2/3 | 80-84 % | > 90 % |
| "Grey" dealers | 1/3 | 16-20 % | < 10 % |

A share of so-called "grey" import has considerably decreased in the past few years. In 1999 "grey" dealers accounted for about 1/3 of sales of new foreign automobiles in Russia. Their share reduced to 16-20 % in 2001 and to less than 10 % in 2002.

Consequently, official dealers increased their share from 2/3 in 1999 to 80-84 % in 2001 and to more than 90 % last year. The market has become comparatively civilized.

Table 5. - *Sales of new foreign cars in Russia by official dealers, 2002*
(five most popular brands) Number of cars sold in 2002

| | |
|---------------|--------|
| 1. Daewoo * | 12,418 |
| 2. Skoda | 9,444 |
| 3. Renault | 8,337 |
| 4. Toyota | 8,302 |
| 5. Mitsubishi | 8,167 |

* Cars made in Uzbekistan.

In 2000 official dealers of foreign companies sold 25-30 thousand new cars on the Russian market. Next year their sales reached 77-78 thousand and in 2002 even 111.5 thousand units. This vigorous growth can be explained, among other things, by two principal factors. First of all, the Russian market has rehabilitated after the financial

crisis of 1998 and reached new heights. Secondly, official dealers have defeated "grey" dealers and now enjoy full domination on the market.

It is curious that Daewoo plant in Uzbekistan has become the largest supplier of passenger cars to Russia

* * * * *

VW DO BRASIL WINS 'PROJECT 249' EXPORT

Mario Sérgio Salerno

(Source: just-auto.com editorial team, Rogério Louro)

Volkswagen do Brasil has won the contest between various company factories world-wide to produce a new compact car for Europe and Asia. The deal to build the new model, dubbed Project 249, was sealed on with a telephone call from Volkswagen do Brasil president Paul Fleming to Brazil's president Luiz Inácio Lula da Silva. Fleming told the president that Volkswagen AG had selected the São Bernardo do Campo plant, in São Paulo state, to make the new model for export, beating off bids from plants in Portugal, Spain and Slovakia to produce Project 249 for the European market and probably Asia-Pacific territories as well - though that is yet to be finally confirmed.

Volkswagen do Brasil will, in fact, make the new car in two plants. Brazilian-market versions will be assembled from the end of this year in the São José dos Pinhais plant, in Paraná state while export production will begin at São Bernardo do Campo at the start of 2005.

Volkswagen would not confirm production volumes but industry sources say the initial forecast is about 170,000 export units per year.

Project 249 is based on the current Polo platform - VW already builds the hatchback and sedan versions at São Bernardo do Campo. Like the Polo sedan, Project 249 was developed in Brazil and will be made exclusively there for all world markets.

Volkswagen had been evaluating factories to build the export versions of Project 249 since last year. Until very recently, the São Bernardo do Campo factory was considered to need considerable cost reductions to become more efficient compared with other factories in the VW empire so Volkswagen do Brasil put pressure on the factory's trade unions to agree to reduce the number of employees. After months of discussions that even included Brazil's president (once an automotive parts worker in São Bernardo do Campo

city), the unions agreed to the transfer of about 1,500 workers from Volkswagen to company parts suppliers.

Volkswagen uses a modular system to produce the Polo models in São Bernardo do Campo and seven parts suppliers occupy assembly line stations in the plant. Each is responsible for a complete set of components for the Brazilian-made Polo, including wheels (Goodyear), door trims and control panels (Faurecia), exhaust (ArvinMeritor), fuel system (Kautex-Textron), pedals set (Quasar), electrical cabling system (Kroshu-Kromberg) and front suspension, axles and rear suspension (KMAB).

The news of the successful Project 249 export deal came just weeks after a celebration held on 24 March to mark Volkswagen's 50 years in Brazil. During the event, Brazilian president Luiz Inácio Lula da Silva made a presentation to Volkswagen AG's board of directors and company executives pitched their case to produce export versions of the new car at São Bernardo do Campo. Volkswagen AG president Bernd Pischetsrieder in turn showed the Brazilian president a prototype of Project 249 while Luiz Inácio Lula da Silva autographed a bonnet for the new car specially painted with the flag of Brazil.

The subsequent co-operation from the trade unions to reduce the workforce and lobbying by the country's president were sufficient to convince Volkswagen AG to award the Project 249 export contract to the São Bernardo do Campo plant, Brazil's oldest car factory. The plant, also known as the 'Anchieta' factory, was opened in 1957 (but not officially inaugurated until two years later). In recent years, the factory was rebuilt and modernised to produce the new Polo alongside another unique-to-Brazil model, the Gol compact, the Santana sedan and the air-cooled, rear-engined Kombi van.

L'actualité du produit

Christian Mory

VOLKSWAGEN TOURAN : LA RECONQUETE ?

« Enfin ! », est-on tenté de dire en ce printemps 2003 en voyant apparaître un monospace compact dans la gamme du premier groupe automobile européen. Car, à part Ford qui ne lancera que dans quelques mois son C-Max, tous les autres grands constructeurs européens s'étaient engouffrés depuis longtemps dans un créneau dont le succès a dépassé toutes les espérances et qui a notamment fait le bonheur de Renault (Scénic), Opel (Zafira) et PSA (Picasso). Ces trois là ont été trop contents de voir Fiat s'enfermer dans une impasse stylistique et deux concurrents majeurs (Volkswagen et Ford) hésiter si longtemps qu'ils ont pratiquement pris une génération de retard. Les deux marques japonaises qui se sont immiscées sur le créneau ont connu quant à elles un échec notable, malgré des produits fabriqués sur place (les Mitsubishi Space Star aux Pays-Bas et le Nissan Tino en Espagne). Seuls les Coréens (Hyundai Matrix) grâce à des prix compétitifs, ont pu trouver une place modeste aux côtés des trois champions.

Le retard de Volkswagen s'explique en premier lieu par le fait que deux priorités avaient été données : le haut de gamme d'une part, le marché américain d'autre part et que la catégorie des monospaces compacts ne correspondait pas à ces choix. Il y a eu également de la part de la marque allemande une erreur d'appréciation du potentiel commercial des monospaces compacts. Craignant sans doute un encombrement du segment si toutes les marques européennes s'y mettaient, à l'image de ce qui s'était passé avec les monospaces grand format, Volkswagen a craint pour la rentabilité de ses investissements et a jugé plus prudent d'observer l'évolution du marché en s'abstenant de s'y précipiter. Mais une fois le potentiel du marché confirmé, comment devait-il s'y prendre ? Comment percer si on n'offre pas un produit dont les qualités viennent compenser le retard ? Opel avait su trouver sa place face au Scénic en offrant un véhicule à sept places. Citroën, quant à lui offrait un vrai coffre et une motorisation diesel plus réputée que celle du Scénic. On a ainsi vu Ford renoncer à affronter le club des trois faute d'imaginer un produit qui puisse l'emporter.

La première équation à résoudre pour le constructeur de Wolfsburg était celle de la définition du produit. Fallait-il faire une nouvelle Classe A puisque l'obsession du moment était Mercedes (comme on l'a vu avec les Touareg et Phaeton). Fallait-il créer un clone de Scénic ? Ou un nouveau Zafira ? Et comment se distinguer de ces modèles ? C'est en fait le Zafira (un monospace à sept places) qui a servi de cible, Volkswagen souhaitant sans doute s'imposer en premier lieu sur le marché allemand (où son adversaire traditionnel est Opel).

Le Touran présente finalement un ligne assez banale, avec une allure de camionnette, ce qui n'est pas forcément la meilleure façon de percer sur le marché, même si le contre-exemple du Multipla a tout pour refroidir les stylistes audacieux. Il se dégage néanmoins du Touran un gage de sérieux, conforme à l'image de Volkswagen et qui rassurera sans doute les clients de Scénic ou de Zafira ayant connu

quelques déboires de qualité. De plus, Volkswagen a soigné la tenue de route du Touran alors que les monospaces compacts, haut perchés, ont un centre de gravité qui peut les pénaliser (on se souvient du périlleux lancement de la Mercedes Classe A). En fait, outre son habitabilité (grâce à des dimensions extérieures généreuses), l'atout principal du Touran réside dans ses motorisations avec, bien sûr, les fameux moteurs diesel TDI qui pourront sans doute attirer quelques clients de Scénic ayant subi quelques ennuis mécaniques en version diesel.

Le Touran présente par ailleurs une particularité forte, celle de constituer la version monospace de la Golf V mais d'être lancée avant elle. Les deux modèles utilisent en fait la plate-forme PQ35 qui a d'abord été étrennée par la deuxième génération d'Audi A3 apparue au début de 2003 et qui servira également à d'autres modèles au sein du groupe. En particulier, Seat prépare pour 2004, sous le nom d'Altea, un « monospace sportif » basé sur cette plate-forme.

Mais l'autre équation à résoudre par Volkswagen était la rentabilité du projet notamment face à des véhicules fabriqués en France (Scénic) et en Espagne (Picasso). Le constructeur allemand ne pouvait pas facilement délocaliser la fabrication d'un modèle si proche de la Golf (elle même produite à Wolfsburg et à Bruxelles). De plus, il avait intérêt à présenter le Touran comme un produit germanique, fabriqué en Allemagne (surtout si sa cible était le Zafira, assemblé à Bochum). Le Touran a ainsi inauguré un nouveau régime de production à l'usine de Wolfsburg, connu sous le nom de 5 000 x 5 000 et dans le cadre d'une société spécifique dénommée Auto 5000 GmbH (et qui dispose de son site sur la toile : www.auto5000.de). La direction avait en effet mené une sorte de chantage à l'emploi et avait imposé au syndicat IG Metall un système dans lequel 5 000 emplois étaient créés (3 500 dans un premier temps), avec une rémunération mensuelle de 5 000 DM mais impliquant une plus grande flexibilité dans les horaires, généralisant le samedi comme journée « ordinaire » de travail et introduisant une composante variable (en fonction de l'atteinte des objectifs) dans la rémunération. En outre, diverses mesures ont été prises pour réduire les coûts de logistique, de stockage et de distribution, notamment en poussant davantage l'uniformisation des variantes propres aux différents marchés européens.

L'objectif affiché par Volkswagen serait de prendre la première place sur le marché européen des monospaces compacts, avec 200 000 unités produites par an. Il est vrai que le Sharan occupe pratiquement la tête du segment au dessus et il n'y a pas de raison pour que la deuxième marque européenne (derrière Renault) ne nourrisse pas une telle ambition. Néanmoins, lorsque l'on constate que Renault a produit plus de 350 000 Scénic en 2001, on a le sentiment que les deux marques ne jouent pas dans la même cour.

Et lorsqu'on sait que Renault va proposer deux versions de la seconde génération du Scénic, l'une courte (pour hériter directement du Scénic 1) et, l'autre longue (pour prendre des clients au Zafira), on ne voit pas très bien comment le Touran va arriver à s'imposer.

En fait, avec son Touran qui peut recevoir jusqu'à sept sièges (un peu comme la Peugeot 307 SW), Volkswagen vise l'un de ses rivaux traditionnels, Opel (pour une fois, ce n'est pas Mercedes, qui était l'obsession du Dr Piëch !). Il espère également, par son offre, développer la demande en monospaces compacts sur le marché allemand et en profiter largement puisqu'il domine son marché national. Alors que le groupe Volkswagen s'est focalisé pendant quelques années sur l'obsession Mercedes, c'est à dire sur le haut et le très haut de gamme, ainsi que sur le marché américain, le Touran

correspond en quelque sorte à un retour aux réalités du marché européen avec la marque Opel en ligne de mire. De plus, le Touran devrait permettre à la marque Volkswagen de franchir le cap d'une année 2003 difficile, la Polo (lancée en 2002) n'ayant pas donné la satisfaction escomptée et la Golf V ne donnant le plein d'elle-même qu'en 2004, année, qui verra aussi le renouvellement de la Passat. Le Touran pourrait également permettre à Volkswagen de regagner le terrain concédé aux marques françaises sur le marché européen. En effet, alors que la Peugeot 307 a joué le rôle d'une rivale dangereuse de la Golf (et la Mégane 2 pourrait enfoncer le clou), Volkswagen voit s'ouvrir devant lui la perspective de s'en prendre aux Picasso et Scénic face auxquels il était jusqu'à présent désarmé. Volkswagen s'est armé pour la reconquête.

Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

PSA PEUGEOT CITROËN

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

Résultats : Les ventes mondiales de PSA ont augmenté de 4,3 % en 2002

Sur un marché mondial en recul de 0,6 %, les ventes de PSA Peugeot Citroën ont progressé de 4,3 % en 2002, à 3 267 000 unités (la hausse s'est établie à 6,3 % pour Citroën et à 2,9 % pour Peugeot). En cinq ans, les ventes mondiales du groupe ont augmenté de 55,1 %. PSA a conforté sa place de deuxième constructeur européen, notamment grâce au succès remporté par la Peugeot 206, qui a été l'an dernier la voiture la plus vendue en Europe. En 2002, les ventes en Europe occidentale ont continué de progresser et celles hors d'Europe de l'Ouest (710 500 unités ; + 21 %) ont représenté pour la première fois plus de 20 % des ventes totales du groupe. PSA compte poursuivre son expansion en Europe centrale et orientale, en Amérique latine (ses ventes ont augmenté de 33 % au Brésil, où Citroën va lancer la C3) et en Chine (où ses ventes ont progressé de 59 %, à 86 600 unités). En 2003, l'objectif de ventes de PSA porte sur 3 350 000 unités (dont environ 2 millions de Peugeot et 1,4 million de Citroën), soit une hausse de 2,5 %. Le groupe table sur la montée en puissance des 307 et 807, des Citroën C3 et C8, et sur le lancement de la Citroën C3 Pluriel, de la Peugeot 307 coupé-cabriolet et de la 206 RC.

En 2002, PSA Peugeot Citroën a enregistré une marge opérationnelle de 2,91 milliards d'euros (+ 9,8 %), soit 5,4 % d'un chiffre d'affaires de 54,436 milliards d'euros (+ 5,4 %), contre 5,1 % l'année précédente. La marge opérationnelle de la branche automobile s'est établie à 2,183 milliards d'euros (+ 9,6 %), soit 5 % du chiffre d'affaires de la division (contre 4,8 % en 2001). Le résultat net du groupe est resté stable, à 1,69 milliard d'euros. Les programmes d'économies internes (réduction des coûts de production, évolution favorable du prix des matières premières) ont généré un gain de 773 millions d'euros, mais PSA n'a pas encore tiré tous les bénéfices de sa politique de plates-formes communes, qui représente un potentiel d'économies supplémentaires de 800 millions d'euros à l'horizon 2006. Par ailleurs, le groupe a dégagé en 2002 une marge brute d'autofinancement de 4,06 milliards d'euros, pour des

investissements industriels de 2,62 milliards. De plus, le niveau de stock de voitures est resté stable, à 268 000 unités fin décembre, contre 272 300 un an auparavant.

Pour 2003, l'objectif de ventes mondial de PSA porte sur 3,35 millions de véhicules (+ 2,5 %), sur la base d'un marché européen stable ou en légère baisse (de 0 à - 2 %). La division automobile devrait dégager une marge opérationnelle de 5 à 5,2 % et le groupe un résultat opérationnel consolidé compris entre 3 et 3,1 milliards d'euros. M. Jean-Martin Folz, président, a annoncé la commercialisation de 26 nouveaux modèles entre 2003 et 2006 ; à cet horizon, PSA compte vendre 4 millions de véhicules et dégager une marge opérationnelle de 6 % dans sa division automobile. Le groupe compte accélérer ses recherches en matière de véhicules hybrides ; il pourrait en proposer à son catalogue dès 2004. En revanche, M. Folz a déclaré que les obstacles rencontrés dans les recherches sur la pile à combustible justifiaient que le groupe n'engage pas de nouvel investissement majeur dans ce domaine.

Au cours du premier trimestre de 2003, PSA Peugeot Citroën a enregistré une progression de 3 % de son chiffre d'affaires, à 13,841 milliards d'euros, dont 11,222 milliards pour l'activité automobile (+ 3,1 %). Les ventes mondiales ont progressé de 1,7 %, à 823 800 unités. Le groupe est ainsi en ligne avec son objectif consistant à vendre 3,35 millions de véhicules dans le monde cette année. En Europe de l'Ouest, le groupe a accru ses immatriculations de 2,5 % sur un marché en repli de 2,6 %. Sa pénétration s'est élevée de 0,9 point, à 16,4 %. En France, la part de marché de PSA s'est élevée à 35,2 %, soit une hausse de 1,3 point. La progression concerne également les marchés espagnol (+ 1 point à 23,3 %), allemand (+ 0,4 point à 5,9 %) et italien (+ 2,6 points à 11,8 %). Dans le reste du monde, 163 800 unités ont été écoulées (+ 2,9 %). PSA continue de tirer parti de la croissance du marché chinois, sur lequel ses ventes ont progressé de 94 %.

PSA en Grande-Bretagne

La revue *Europe* du 1^{er} mai 2003 écrit que la Commission européenne a ouvert une procédure formelle d'examen concernant une aide de 16 millions de livres (soit environ 22,5 millions d'euros) que le Royaume-Uni envisage d'octroyer à PSA Peugeot Citroën afin de soutenir ses investissements dans son usine de Ryton, qui pourrait produire le modèle qui remplacera la Peugeot 206.

D'après les autorités britanniques, PSA examinerait la possibilité d'accroître la capacité de production de son usine slovaque de Trnava et d'arrêter progressivement ses activités à Ryton d'ici à 2007. Le site de Ryton présenterait un handicap financier de 11 % par rapport à celui de Trnava, ce qui justifierait l'aide envisagée.

PSA en Europe de l'Est : Tchéquie, Slovaquie, Serbie-Monténégro

La presse mondiale écrit, mi-avril 2002, que la construction effective de l'usine PSA Peugeot Citroën-Toyota de Kolin (Tchéquie) débutera au mois de septembre et s'achèvera à la fin de 2003. Le site produira 300 000 voitures par an à partir de 2005 avec 3 000 salariés répartis en trois équipes. Les versions définitives des modèles Citroën, Peugeot et Toyota seront dévoilées en 2004. "Le succès de ce projet est la clé du développement futur de Toyota sur le marché européen", déclare M. Fujio Cho, président du constructeur japonais. Quelque 8 000 emplois indirects pourraient être créés par le parc de fournisseurs qui abritera des activités de fabrication de sièges, d'intérieurs de véhicules et une partie des activités d'emboutissage que les deux groupes comptent externaliser à proximité de l'usine, explique M. Hervé Guyot, directeur des achats de PSA. La sélection des fournisseurs devrait s'achever d'ici à la fin de 2002. M. Folz indique que les besoins en moteurs de l'usine de Kolin ne justifient pas la construction d'une usine. Les moteurs diesel de 1,4 l proviendront de PSA et le moteur à essence de 1 l développé par Toyota sera fourni par l'usine polonaise de Walbrzych.

M. Masatake Enomoto devrait être nommé président de Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech dans le courant du mois d'avril, indique *Automotive News Europe* du 8 avril 2002. M. Enomoto explique que le choix des équipementiers qui fourniront l'usine de Kolin est un peu long car PSA et Toyota ont à cœur de trouver les meilleures solutions pour respecter leurs objectifs de coûts. Si tout se passe comme prévu, Citroën, Peugeot et Toyota devraient commercialiser simultanément leurs petites voitures en 2005. Le modèle qui sera produit à Kolin devrait mesurer 3,30 m de long, soit moins que la Citroën Saxo, la Peugeot 106 ou la Toyota Yaris. Il satisfera aux normes de sécurité en vigueur sur l'ensemble des marchés européens, sur lesquels il sera commercialisé en version à conduite à gauche ou à droite. Par ailleurs, M. Enomoto loue le professionnalisme de PSA, dont les méthodes sont "très claires, transparentes, rapides et très logiques". Il estime que les deux groupes ont beaucoup de points communs dans leur façon de travailler, mais que Toyota a encore beaucoup à apprendre de PSA.

En juin 2002, *Automotive News Europe* écrit que les trois versions (Citroën, Peugeot et Toyota) de la petite voiture à 8 000 euros produite en Tchéquie ne se différencieront entre elles que par certains détails. Le style extérieur de la carrosserie, commun aux trois voitures, n'est pas encore gelé, plusieurs propositions étant encore en gestation chez

Toyota (bureaux de style européen, japonais et américain) et chez PSA. C'est le centre PSA de Carrières-sous-Poissy qui élabore le style intérieur. La voiture sera basée sur une plate-forme « flexible » créée par Toyota et qui servira à d'autres modèles (dont la remplaçante de la Yaris). Elle s'inspirera en partie du prototype ES3 (ne consommant que 2,7 l aux 100 km) dévoilé par Toyota au dernier Salon de Francfort.

PSA va investir environ 700 millions d'euros dans la construction d'une nouvelle usine en Europe. "Nous avons pris la décision d'augmenter la capacité de notre outil industriel pour atteindre l'objectif de quatre millions de véhicules que nous nous sommes fixé à l'horizon 2006", explique M. Folz au *Monde* du 29 octobre 2002. En effet, d'après l'indice Harbour, le taux d'utilisation des capacités de production des usines du groupe s'élève actuellement à 114 %, contre 69 % en 1997.

Le nouveau site, dont l'implantation sera déterminée au début de 2003 pour une mise en production en 2006, disposera d'une capacité d'assemblage minimale de 300 000 voitures par an. Des petits modèles tels que la Citroën C3 ou la future Peugeot 107 devraient y être fabriqués. Les pays envisagés seraient la Pologne, la Tchéquie, la Hongrie et la Slovaquie, car PSA enregistre un fort développement commercial en Europe centrale, où sa part de marché a progressé de 7 points en cinq ans. La nouvelle usine devrait permettre la création de 3 000 à 3 500 emplois directs. En augmentant ses capacités de production, PSA vise 15 % du marché européen élargi, contre 12 % actuellement à l'est et 15,5 % à l'ouest.

La presse indique, fin octobre, qu'une zone industrielle située près de Zatec (à 60 km au nord-ouest de Prague) figurerait parmi les sites envisagés par PSA pour l'installation de sa future usine d'assemblage. Les autorités de la région de Bohême du Nord seraient prêtes à investir 50 millions d'euros dans l'aménagement de cette zone, a indiqué M. Jiri Sulc, préfet de la région. PSA serait intéressé par 180 des 300 hectares disponibles dans cette zone en cours d'aménagement. De source polonaise, deux sites en Pologne seraient également à l'étude, à Radomsko (Centre) et à Dabrowa Gornicza en Silésie (Sud), centre de l'automobile du pays.

D'après *Business Week* du 18 novembre 2002, le site tchèque de Kolin retenu par PSA et Toyota pour leur nouvelle usine commune dispose de plusieurs atouts : en dépit de sa proximité vis-à-vis de la frontière allemande, les coûts sociaux y sont deux fois moindres, et la présence dans la région d'universités et d'instituts techniques permet de disposer d'une quantité importante d'ingénieurs. La Tchéquie bénéficie d'une importante tradition en matière de construction automobile. En outre, la position centrale du pays et la qualité de ses infrastructures routières devraient constituer un avantage pour l'exportation. Le niveau relativement élevé des salaires (plus de trois fois ceux de la Roumanie) est compensé par une meilleure productivité. "Les facteurs en jeu ne sont pas simplement d'ordre économique, il en va aussi de la fiabilité des personnes", indique M. Denis Duchesne, directeur du projet "petite voiture" chez PSA.

Automobil Revue du 5 décembre 2002 raconte que les premières voitures Zastava à moteur PSA ont été produites en Serbie-Monténégro. Il s'agit de Koral à

1,1 l (60 ch) et Florida à moteur 1,6 l (98 ch). Zastava a déjà reçu 150 moteurs et 300 sont en cours de livraison. Les commandes ultérieures dépendront de la réaction des marchés (les voitures à moteur PSA sont destinées à l'exportation).

La presse mondiale écrit, mi-janvier 2003, que PSA a choisi le site slovaque de Trnava, à 45 km de Bratislava, pour construire sa nouvelle usine européenne qui entrera en production en 2006 et qui nécessitera un investissement de 700 millions d'euros, dont 15 % feront l'objet d'aides. PSA disposera d'un terrain constructible bien desservi de 190 hectares et d'une main-d'œuvre bon marché et bien formée ; il aura de plus la possibilité de créer un parc de fournisseurs adjacent au site. La nouvelle usine, qui emploiera 3 500 personnes et qui offrira une capacité annuelle de production de 300 000 unités, fabriquera des petites voitures basées sur la plate-forme 1. PSA bénéficiera de la position centrale du site en Europe, et de sa proximité avec des marchés importants sur lesquels il est en plein développement. La part de marché de PSA en Europe centrale est passée en cinq ans de 5 % à 12,7 % ; son objectif de ventes mondial porte sur 4 millions d'unités à l'horizon 2006.

PSA en Amérique du Sud : Argentine, Brésil

En juin 2002, la presse annonce que PSA va investir 100 millions de dollars dans ses installations industrielles en Argentine. Ces fonds s'ajoutent aux 120 millions de dollars injectés dans la filiale locale du groupe en décembre 2001. "La situation en Argentine est désastreuse et je ne vois aucune reprise économique à court terme. Nous limiterons nos investissements mais nous souhaitons toutefois maintenir notre présence dans le pays", a déclaré M. Folz. L'usine de PSA à Buenos Aires a produit 47 000 voitures en 2001 ; elle a interrompu son activité il y a plus de six mois.

En février 2003, la presse signale que PSA va investir 50 millions d'euros dans son usine de El Palomar, près de Buenos Aires, pour y installer une nouvelle ligne destinée à l'assemblage des Peugeot 307. L'usine produit déjà des Peugeot 206 et des utilitaires Partner et Berlingo. La production de la 307 à El Palomar portera sur 16 000 unités en 2004, dont 60 % seront exportées vers d'autres pays d'Amérique latine. "Cette décision d'investissement confirme la stratégie à long terme du groupe dans cette région et la volonté de pérenniser son activité malgré des conditions économiques difficiles", a expliqué PSA. L'usine de El Palomar emploie actuellement 1 560 personnes ; elle a produit 17 800 véhicules en 2002, dont 16 900 ont été vendus localement. La part de marché de PSA en Argentine s'est élevée à 18 % l'an dernier.

O Estado de São Paulo cite, fin février 2003, M. Pierre Michel Fauconnier, directeur général de la filiale brésilienne que PSA table sur une croissance de ses ventes au Brésil de 20 % cette année, à 78 000 véhicules. PSA lancera notamment la Citroën C3 sur le marché brésilien au début du mois de juin ; le véhicule viendra s'ajouter aux Peugeot 206 et Citroën Xsara actuellement produites dans l'usine de Porto Real. Les ventes des deux marques ont progressé de 32 % en 2002, à 64 000 unités. "Nous sommes déjà en cinquième position sur le marché local des voitures et des utilitaires légers, avec une pénétration de 4,5 % (contre 3,2 % en 2001), sur un marché en recul de 7 %.", a souligné M. Fauconnier.

En avril 2003, on apprend que PSA investit 50 millions d'euros supplémentaires dans son usine de Porto Real pour y produire la Citroën C3 ; 15 000 unités destinées aux marchés du Mercosur sont prévues cette année.

PSA en Espagne

La Gaceta de los negocios écrit fin juin 2002 que PSA a annoncé une injection de capital de 250 millions d'euros dans sa filiale espagnole Peugeot Citroën Automóviles España (PCAE), destinée à financer les investissements prévus pour les usines de Vigo et Madrid à court et moyen termes. A l'usine de Vigo, qui doit commencer à assembler un nouveau modèle d'ici à la fin de l'année, PSA compte investir 150 millions d'euros par an d'ici à 2004. L'usine de Vigo produit actuellement des Citroën Xsara Picasso, C15 et Berlingo ainsi que des Peugeot Partner. L'injection de capital servira également à la mise en fabrication de nouvelles versions de la Citroën C3 à Madrid.

L'usine PSA de Vigo a produit 256 000 véhicules au premier semestre de 2002, en hausse de 2 %, dont 224 000 unités complètes ont été exportées (+ 0,7 %), et 27 000 livrées sous forme de collections (+ 29 %) vers le Brésil, la Turquie et la Chine. La production moyenne de l'usine s'est établie à 2 000 unités par jour. L'usine PSA de Vigo est la première entreprise exportatrice de la région de Galice. La France absorbe 32 % des exportations de l'usine, le Royaume-Uni 18 %, l'Allemagne 7 % et l'Italie 6 %.

El Mundo du 7 septembre 2002 raconte que l'usine PSA de Madrid (Villaverde) a célébré son cinquantième anniversaire. L'usine produit des Citroën C3 depuis le mois d'avril (entre 44 000 et 45 000 unités par an), en plus des Xsara (69 000 unités par an) ; elle a également commencé à produire en exclusivité la C3 Pluriel (300 unités par jour). Une troisième équipe sera introduite en mars 2003, lors de la commercialisation de la C3 Pluriel ; la production du site atteindra alors 840 véhicules par jour. PSA a investi 102 millions d'euros dans son usine madrilène pour y produire les C3, dont 32,5 millions pour la C3 Pluriel. Madame Magda Salarich, directrice commerciale de Citroën pour l'Europe, a indiqué qu'elle tablait sur 300 000 ventes de C3 en 2003, soit le double du volume prévu pour 2002. Elle prévoit par ailleurs que les ventes de voitures en Europe baisseront de 4 % cette année (- 7 % en Espagne), mais estime que les ventes mondiales de Citroën atteindront le niveau record de 1,3 million d'unités. - Par ailleurs, le conseil des ministres a décidé d'accorder à M. Folz la Grande Croix de l'Ordre d'Isabelle la Catholique. En novembre, *El Mundo* écrit que la production de véhicules de l'usine PSA de Vigo atteindra en 2002 près de 500 000 unités, niveau record, auxquelles il faudra ajouter quelque 50 000 collections. L'usine de Vigo est la plus importante du groupe par son volume de production et la seconde du secteur en Europe. En dépit de sa superficie limitée (650 000 m²) et de sa situation géographique, l'usine de Vigo est devenue l'un des centres de production automobile les plus rentables d'Europe. En 1998, la production portait sur 1 300 véhicules par jour ; elle atteint aujourd'hui 2 020 véhicules par jour, soit une hausse de 55 % en quatre ans seulement.

Le Picasso représente 45 % de la production du site, les Berlingo et Partner 45 % également et le C-15, 10 %. PSA investira 150 millions d'euros à Vigo en 2003, montant identique à celui déboursé cette année ; les fonds serviront principalement à mettre en place des processus de production modulaire. Pour installer la fabrication des sous-ensembles, le site sera agrandi de 250 000 m².

PSA en Chine

A l'occasion de la visite en France du Premier ministre chinois du 26 au 28 septembre 2002, PSA signe le contrat d'augmentation du capital de sa co-entreprise DCAC qui avait été évoqué en novembre 2001. Cette opération, qui marquera le retour de Peugeot en Chine (il s'était retiré en 1997) et l'accélération de l'implantation de Citroën, représentera un investissement de 88,2 millions d'euros pour PSA et de 51,8 millions pour son partenaire Dong Feng Motors. L'usine de Wuhan, où sera prochainement produite la Peugeot 307, devrait fabriquer six modèles d'ici à 2004, contre deux actuellement, et atteindre sa capacité de production maximale, soit 150 000 unités par an. La participation de PSA dans le capital de DCAC passera de 26,9 % à 32 % ; son objectif est d'atteindre 50 %. Le contrat portera également sur la création de deux co-entreprises de distribution détenues à parité par PSA et Dong Feng et qui seront chargées respectivement de la vente des marques Peugeot et Citroën.

En effet, la presse mondiale écrit fin octobre que PSA et son partenaire Dong Feng Motors ont signé, le 25 octobre à Pékin, un accord élargissant leur coopération et qui permettra le retour de la marque Peugeot sur le marché chinois. Les deux groupes vont investir 1 milliard de yuans (environ 123 millions d'euros, dont 77 apportés par PSA) dans leur société commune, rebaptisée Dong Feng Peugeot Citroën Automobiles (DPCA). Après cet apport, les deux groupes seront à parité (32 % du capital chacun), aux côtés des banques chinoises et françaises ; l'accord prévoit qu'à la fin de 2003, ils seront les deux seuls actionnaires à 50/50. En 2004, PSA veut produire 150 000 voitures sous ses deux marques avec six modèles et, à moyen terme, 300 000 par an. Le réseau de Citroën compte déjà 470 points de vente. Celui de Peugeot, qui sera séparé, devrait en compter 120 ; il commercialisera dès 2004 une 307 tricorps produite à Wuhan.

Le *Financial Times* du 1^{er} octobre 2002 indique que PSA encourage le gouvernement chinois à fusionner les petits équipementiers automobiles, ce qui améliorerait la qualité de leur production. M. Folz a déclaré que les équipementiers automobiles chinois, qui pâtiennent actuellement de leur petite taille, devaient se restructurer et se moderniser.

PSA et son image...

Le *Figaro* du 15 avril 2002 évoque le renouveau de la marque Citroën, qui s'appuie sur des modèles très populaires tels que le Xsara Picasso ou encore la C3. En France, l'objectif de ventes de la marque, qui joue à présent pleinement son rôle aux côtés de Peugeot au sein de PSA Peugeot Citroën, porte sur 1,5 million d'unités en 2002, dont 340 000 C3. Les deux marques de PSA sont aujourd'hui clairement différenciées et leurs stratégies commerciales sont gérées séparément, de même que leurs réseaux de distribution.

Le *Nouvel Economiste* du 17 mai 2002 raconte que Renault et PSA figurent respectivement en deuxième et troisième positions du classement des entreprises plébiscitées en mai par les Français. Renault bénéficie d'une bonne image auprès de 88 % des personnes interrogées et PSA auprès de 86 %. - En juin 2002, *Enjeux les Echos* publie les résultats d'une enquête réalisée pour la deuxième année consécutive par l'institut CSA et le cabinet Transearch et qui demande à 600 cadres dirigeants de 35 à 42 ans issus de grandes écoles de citer leur employeur idéal. PSA et Renault figurent respectivement en troisième et sixième places. Le palmarès des ingénieurs place PSA en première place (14 %) et Renault en quatrième place (11 %).

D'après le président de PSA, la stratégie de croissance du groupe comporte cinq axes : une offensive dans les produits, la primauté technique, l'expansion sur les marchés traditionnels et la conquête de nouveaux débouchés, une politique des plates-formes rigoureuse et l'élargissement de la coopération avec d'autres constructeurs

Le *Financial Times* du 2 juillet 2002 publie son classement annuel des entreprises européennes classées selon le rendement obtenu par les actionnaires sur un an et sur cinq ans, rendement calculé comme étant le gain de capital obtenu (les chiffres sont arrêtés au 31 mars 2002). Dans le secteur automobile, où les gains en capitaux sont de 11,8 % sur un an et de 47,1 % sur cinq ans, trois sociétés françaises figurent parmi les dix meilleurs investissements en bourse sur un an : Michelin est troisième (20,3 % de gain sur un an), PSA quatrième (20,1 %) et Renault neuvième (- 2,4 %). PSA est en tête du secteur sur cinq ans (+ 271 %) et Renault deuxième (+ 75 %). Toutes sociétés cotées confondues, PSA est douzième sur cinq ans et Renault quarante deuxième. Le classement est accessible sur <http://news.ft.com/surveys> sous la rubrique « European performance league ».

D'après un classement publié par *Automotive News* (15/7/02), PSA a été au deuxième trimestre de 2002 le deuxième groupe automobile au monde en matière de création de valeur pour ses actionnaires, derrière DaimlerChrysler (+ 9,3 %). Les actionnaires de PSA ont vu leur investissement s'apprécier de 8,8 % au deuxième trimestre de 2002, de 18,1 % sur un an et de 111,7 % sur trois ans. Renault occupe la sixième place de ce classement, avec un retour sur investissement de 0,5 % au deuxième trimestre, de 6,3 % sur un an et de 18,8 % sur trois ans. Dans un entretien accordé au *Figaro* (14/10/02), M. Jean-Luc Vergne, directeur des ressources humaines de PSA, donne son sentiment sur l'année passée au titre de "DRH de l'année 2001". Afin d'accompagner la croissance du groupe, plus de 50 000 personnes ont été embauchées en CDI depuis janvier 1999, dont plus de 30 000 en France. Il évoque également la politique salariale de PSA, qui traduit sa volonté d'augmenter le pouvoir d'achat du personnel, notamment pour les salaires les moins élevés.

PSA et Renault figurent respectivement en troisième et quatrième positions du classement des entreprises plébiscitées par les Français, publié par *Le Nouvel Economiste* (22/11/02). Renault bénéficie d'une bonne image auprès de 85 % des personnes interrogées et PSA auprès de 83 %. - Le trente-huitième palmarès des "leaders français à l'international" établi par le *Moci* (21/11/02) d'après le chiffre d'affaires réalisé par 2 504 entreprises à l'étranger, place PSA au cinquième rang (avec 33 milliards d'euros) et Renault au septième (22 milliards). Par ailleurs, sur un échantillon de trente grandes entreprises exportatrices, PSA figure à la quatrième place selon plusieurs facteurs tels que le nombre de filiales ou encore les effectifs à l'étranger.

D'après un classement publié par *Automotive News* (13/1/03), PSA a été au quatrième trimestre de 2002 le premier groupe automobile au monde en matière de création de valeur pour ses actionnaires. Les actionnaires de PSA ont vu leur investissement s'apprécier de 10,5 % au quatrième trimestre de 2002, de 1,7 % sur un an et de 15,5 % sur trois ans. Renault occupe la deuxième place de ce classement, avec un retour sur investissement de 9,3 % au quatrième trimestre, de 37,3 % sur un an et de 5 % sur trois ans. Sur un an, Nissan a été le plus gros créateur de valeur, avec un retour sur investissement de 49 % (+ 4,9 % au quatrième trimestre de 2002 et + 102,3 % sur trois ans).

Le Journal de l'Automobile (7/3/03), qui a décerné le prix de "l'Homme de l'année 2002" à M. Jean-Martin Folz, président de PSA, consacre un dossier à la façon dont il dirige et développe le groupe depuis 1997. M. Folz commente l'évolution de son groupe, ses choix de partenariats et son engagement dans la protection de l'environnement, ainsi que l'évolution du marché européen. M. Jean-Luc Vergne, directeur des ressources humaines de PSA, explique la politique de dialogue social que le groupe a choisi d'appliquer aussi bien en France (120 000 salariés) qu'au niveau international. Enfin, M. Frédéric Saint-Geours, directeur général de Peugeot, et M. Claude Satinet, directeur général de Citroën, évoquent les changements qui sont intervenus dans la gestion de leurs deux marques depuis que M. Folz a pris la présidence du groupe.

PSA et coopération...

Figaro écrit en juin 2002 que PSA et Bosch ont signé un accord de coopération afin de développer ensemble un plan d'innovation technique. "Ce plan est organisé autour des axes de sécurité, confort, dépollution et réduction des consommations", explique PSA, ajoutant que l'objectif de ce partenariat consiste à développer des solutions innovantes répondant aux attentes d'une clientèle automobile toujours plus exigeante. - PSA a signé un accord avec Behr portant sur les systèmes de climatisation. A compter de 2004, Behr produira chaque jour dans l'usine de Rouffach (Alsace) quelque 3 400 systèmes de climatisation destinés aux véhicules du groupe PSA. Les deux partenaires investiront 16 millions d'euros dans ce projet, indique *La Gaceta de los Negocios* (4/7/02). Fin juillet 2002, la presse annonce que PSA et BMW vont développer et produire en commun une nouvelle famille de moteurs à essence de 1,4 l à 1,6 l dotés des toutes dernières avancées techniques. Ces organes équiperont des véhicules des deux marques françaises et la prochaine génération de la Mini.

L'équipe de projet commune chargée de la conception sera basée à Munich, au sein de la direction recherche et développement de BMW. PSA gèrera l'industrialisation, la production et les achats. L'investissement s'élèvera à 750 millions d'euros. Les coûts d'études seront partagés à égalité et les dépenses industrielles au prorata des volumes, c'est-à-dire les deux tiers au moins pour PSA et un tiers pour BMW. La production doit démarrer en 2006 ; elle pourrait atteindre un million d'unités par an à moyen terme. Le choix du site de production n'a pas encore été arrêté. Cette coopération doit permettre aux deux partenaires de réaliser des économies d'échelle et de répondre aux besoins spécifiques des deux groupes en matière de motorisation à essence. Le groupe français a assuré que l'alliance n'aurait pas d'incidence sur les usines de Douvrin et de Trémery. En revanche, elle réduira la dépendance de BMW à l'égard de l'usine de moteurs conjointe avec Chrysler à Curitiba, au Brésil. L'usine, qui produit 100 000 moteurs par an pour la Mini, est menacée après la décision de Chrysler de réduire fortement la production de moteurs pour la Neon et le PT Cruiser.

L'ouverture en 2003 du centre de design de PSA à Vélizy ne mettra pas un terme aux collaborations du constructeur avec des bureaux de style tels que Pininfarina, mais les équipes du constructeur gagneront en poids et en influence. M. Robert Peugeot, directeur de l'innovation et de la qualité de PSA, explique par ailleurs à *Automotive News Europe* (26/8/02) que le prochain défi en matière de style concerne les futures normes de protection des piétons, qui pourraient entraîner des modifications dans la face avant des voitures. BMW n'étant pas en mesure de mener à bien seul le projet d'un monospace, qui porte le nom de code FAV (Famille, Activité, Variabilité), et qui se différenciera des berlines, breaks et Séries X de quatre façons : empattement et longueur accrus, système de sièges flexible, nouvelle structure de toit, il songe à coopérer avec PSA, raconte *Auto Bild* (31/10/02). Le groupe français indique à ce propos que le groupe de travail constitué pour le développement de moteurs en commun avec BMW est chargé d'étudier des projets qui iraient au-delà de cette coopération. PSA Peugeot Citroën est avant tout intéressé par des concepts novateurs de tout terrain qui permettraient de combler le trou existant entre les monospaces traditionnels et les tout terrain classiques.

En février 2003, la presse mondiale écrit que le passage à la deuxième phase de la coopération entre PSA et Ford a été marqué par la présentation, le 18 février, de leurs moteurs diesel à injection directe à rampe commune de 1,6 l et de 2 l de nouvelle génération, qui équiperont les gammes des deux groupes à partir du second semestre de 2003. A terme, la production, qui sera assurée dans l'usine lorraine de Trémery, devrait dépasser 1,6 million d'unités par an. La recherche, le développement et l'adaptation de l'outil industriel ont nécessité un investissement de 972 millions d'euros. Dès le début de 2004, les deux moteurs anticiperont la norme Euro-4 avec des versions dotées de filtres à particules. Ford devient ainsi le premier constructeur en dehors de PSA à proposer ce dispositif, ce qui ne fait, pour le *Handelsblatt* (19/2/03), qu'accroître la pression sur les autres constructeurs allemands pour proposer une alternative crédible en termes de réduction des émissions.

Les Echos (17/3/03) soulignent que les équipes communes à PSA et Toyota sont à mi-parcours du développement de leur future petite voiture économique, conformément aux accords annoncés en juin 2001 par MM. Jean-Martin Folz et Fujio Cho, présidents des deux groupes partenaires

PSA : Stratégies, projets, innovation...

Dans un entretien avec *Automobilwoche* (7/7/02), M. Folz souligne que la stratégie de croissance du groupe comporte cinq axes, à savoir : une offensive dans les produits, la primauté technique, notamment dans les moteurs diesel, l'expansion sur les marchés traditionnels et la conquête de nouveaux débouchés, une politique des plates-formes rigoureuse et l'élargissement de la coopération avec d'autres constructeurs. M. Folz a précisé que PSA lancerait 25 nouveautés jusqu'en 2004 et proposerait des croisements de modèles, comme le Citroën Pluriel prévu en 2003. En revanche, le groupe ne prévoit pas d'entrer sur les segments des tout terrain ou des voitures de luxe comme la Volkswagen Phaeton. PSA veut porter sa part du marché allemand à 6,5 % à long terme, progresser en Europe de l'Est et écouler 150 000 voitures par an en Chine d'ici à 2004 avec six nouveautés. Il n'exclut pas de pénétrer sur le marché des Etats-Unis après 2004. Dès cette année, plus de 60 % des modèles du groupe utiliseront seulement trois plates-formes. Cependant, les modèles Citroën et Peugeot se différencieront davantage que par le passé.

Outre les coopérations avec Renault (moteurs V6, boîtes de vitesses automatiques), Fiat (monospaces, utilitaires légers), Ford (moteurs diesel), et Toyota (plates-formes et fabrications communes), PSA prévoit de nouvelles alliances.

PSA devrait relever son objectif de ventes pour 2006 à 4 millions de véhicules, soit 23 % de plus qu'initialement prévu. "Nous sommes de loin le constructeur d'automobiles qui enregistre la plus forte croissance dans le monde. Certains analystes ne croient pas que nous pourrions maintenir le niveau. Notre objectif est de prouver que ce n'est pas le cas", déclare M. Folz au *Financial Times* (26/9/02).

PSA souhaiterait notamment atteindre une pénétration de 15 % sur le marché chinois d'ici à deux ans (contre 8-9 % actuellement pour la seule marque Citroën), ce qui représenterait la vente de 150 000 voitures. En Europe, le groupe viserait une part de marché de 10 % dans chaque pays. M. Folz a annoncé le 10 octobre à Tokyo que son groupe visait 10 % du marché des véhicules importés au Japon à l'horizon 2005-2006, contre 6 % actuellement. La part de PSA sur le marché automobile japonais s'élève à 0,5 %. - Dans un entretien accordé au *Nikkei Weekly* (4/11/02), M. Folz explique que le sommet qu'il a organisé à Paris avec ses pairs en septembre en tant que président de l'ACEA a porté sur trois sujets : l'harmonisation des réglementations, les moteurs diesel propres et la nécessité de disposer de carburants propres. Le président de PSA explique que la Chine est au coeur de la stratégie asiatique de son groupe. Au Japon, où la croissance des ventes a été portée par la marque Peugeot, PSA entend faire fructifier la bonne image de Citroën. M. Folz rappelle que, outre son avance dans les moteurs diesel, son groupe est un constructeur important de véhicules électriques. Outre les véhicules 100 % électriques, PSA Peugeot Citroën s'intéresse aux véhicules hybrides, dont plusieurs types seront proposés entre 2003 et 2006 et, à plus long terme, à la pile à combustible. côtés des moteurs thermiques propres.

Le président de PSA souligne que les coopérations avec d'autres constructeurs constituent l'une des clés du succès de son entreprise et la condition du maintien de son indépendance. Les coopérations permettent au groupe de réduire ses coûts et de consacrer davantage d'énergie à définir la personnalité de ses modèles. Citroën vise une clientèle élargie tout en conservant l'esprit de la marque. La C3 s'inscrit dans la lignée de la 2 CV. La C6 prévue dans deux ans renouera avec la tradition des grandes berlines Citroën. "Avec la Peugeot 607 et la Citroën C6, nous serons bien placés sur le haut de gamme, ce qui nous suffit amplement", affirme M. Folz, signifiant qu'il n'est pas question d'investir le segment de la Volkswagen Phaeton et de Bentley. "Je ne connais pas de clients qui soient prêts à payer plus cher pour une petite voiture, uniquement parce qu'une voiture de luxe figure dans la gamme. (...) La clé de notre succès réside dans des voitures attrayantes à des prix équitables", ajoute-t-il.

Fin 2002, *Il Sole - 24 Ore* cite M. Folz qui estime que la clef du succès de son groupe réside dans "un flux constant de produits ; il faut essayer d'investir dans des véhicules remportant un grand succès afin d'être moins dépendants du caractère cyclique du marché. L'industrie automobile doit être considérée sur le long terme car elle exige de lourds investissements ; c'est pourquoi il faut éviter de se disperser dans d'autres secteurs. S'agissant des alliances entre constructeurs, M. Folz a déclaré que le véritable secteur au sein duquel une entreprise peut atteindre une taille importante, est celui des composants. "Le modèle des fusions-acquisitions fonctionne pour les matières premières, pas pour le secteur automobile car les produits sont différents et il y a peu d'économies à faire. En revanche, les partenariats dans le domaine des équipements sont essentiels". M. Folz a également souligné l'importance de pouvoir compter sur deux marques de grande renommée, qui ont été valorisées au fil des ans et qui ont su garder leur indépendance tout en restant complémentaires. La croissance du groupe se traduit notamment par une activité soutenue dans les usines : proches de la saturation, elles ont fonctionné à 114 % en 2001 et entre 116 et 117 % en 2002.

Fin janvier 2003, la presse cite le président de PSA qui annonce que son groupe compte économiser 1 milliard d'euros par an à l'horizon 2006 en s'appuyant sur un dispositif industriel rendu plus performant grâce à la politique des plates-formes (les trois nouvelles plates-formes représentent désormais 60 % des volumes de ventes et généreront 800 millions d'euros d'économies par an) et sur une plus grande facilité de montage des pièces. Le second volet (environ 350 millions d'euros d'économies annuelles) découlera du "Plan Convergence", un programme interne destiné à faire bénéficier tous les sites de montage des meilleures pratiques en vigueur dans le groupe (réduction des coûts de transports et d'approvisionnement, meilleure ergonomie, etc.). Le groupe compte commercialiser 25 nouveaux modèles dans les trois ans à venir et vendre 4 millions de véhicules en 2006.

Parallèlement, PSA projette d'investir plus de 1 milliard d'euros par an pour moderniser ses usines, dont le taux d'utilisation a été porté à 117 % (contre 69 % en 1998). Deux nouveaux sites - en Tchéquie et en Slovaquie - compléteront ce dispositif de production. "Il n'y a pas de mouvement général vers l'Europe de l'Est", a souligné

M. Folz, précisant toutefois qu'il était indispensable de rapprocher les usines des marchés prometteurs. La presse du 9 avril 2003 écrit que M. Folz a posé la veille à Valenciennes la première pierre d'une unité dédiée à la fabrication de la nouvelle boîte de vitesses mécanique compacte pilotée (MCP), qui nécessitera un investissement de 430 millions d'euros et qui produira 17 500 unités par semaine avec 960 salariés (dont 200 créations d'emplois) à partir de 2005. - Outre ce projet à Valenciennes, la Française

de Mécanique va dépenser 430 millions d'euros pour produire à Douvrin un nouveau moteur à essence en collaboration avec BMW. M. Folz a par ailleurs déclaré que PSA continuait sa progression et a confirmé son objectif de ventes de 3 350 000 voitures en 2003, l'impact de la guerre en Irak étant "à ce jour nul". Enfin, M. Folz a exprimé un "vif grief" à l'égard de l'Union européenne, qui est "incapable de construire un marché commun de l'automobile en matière d'imposition"...

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2003

Onzième Rencontre Internationale du GERPISA Eleventh GERPISA International Colloquium

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”***

***« Company Actors on the Look Out for New Compromises
Developing GERPISA’ New Analytical Schema »***

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 169

- P.1. Éditorial : Compromis social et diversité des modèles : du micro au macro et réciproquement
Yannick Lung
- P.2 Questions de recherche . que les discutants ont dégagées des textes présentés à la journée de travail du 16 mai 2003.
Cédric Lomba
- P.3 News Firm : New Trends in Russia
Leonid Sintserov
- P.6 VW Do Brazil Wins 'Project 249' Export
Mario Sergio Salerno
- P.7 L'actualité du produit : Un titan face aux trois grands
Christian Mory
- P.8 Une année d'un constructeur : PSA
Kémal Bécirspahic dit Bécir
- P.14 Calendrier des réunions du Réseau 2003
- P.15 Sommaire.

E-mail des auteurs

Yannick Lung : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr

Cédric Lomba : lomba@iresco.fr

Leonid Sintserov : nella@shpolyanskaya.msk.ru

Mario Sergio Salerno : mario.salerno@ipea.gov.br

Christian Mory : cmory@wanadoo.fr

Kémal Bécirspahic dit Bécir : kemal.becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr

Supplément : bibliographie

Direction : Yannick Lung

Rédaction : Kémal Bécirspahic dit Bécir

Collaboration : Kémal Bécirspahic dit Bécir,
Cédric Lomba, Yannick Lung,
Christian Mory, Mario Sergio Salerno, Leonid Sintserov

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