



LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 173

Décembre 2003

Mira Wilkins à la Conférence *Ford 1903-2003: The European History*, Bordeaux, 14 novembre 2003

LES HAUTS ET LES BAS DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES

Si certains comme Honda et Toyota connaissent une profitabilité durable par la consolidation de leurs modèles productifs, le lot ordinaire des constructeurs automobiles est de connaître des phases hautes, avec des bénéfices records, et des périodes creuses où les constructeurs sont au bord de la faillite. En 2003, certains analystes ont ainsi prophétisé la disparition prochaine de Fiat ou encore celle de Ford compte tenu de leurs difficultés, particulièrement sur le marché européen. Leur rachat par un autre géant serait inéluctable dans le cadre d'une concentration nécessaire que commanderait les capacités excédentaires de l'industrie automobile. A contrario, la poursuite du redressement spectaculaire de Nissan et Mazda a permis de drainer non seulement des ressources financières, mais aussi des capacités technologiques essentielles pour leur partenaire, respectivement Nissan et Ford.

Les situations opposées entre Mazda et Ford Europe sont particulièrement intéressantes à discuter car ils se trouvent, au sein de l'alliance stratégique Ford-Mazda, en concurrence eu égard à leurs compétences fondamentales. Entré dans le capital du constructeur japonais en 1979 à hauteur de 25%, Ford en a pris le contrôle en 1996 en portant sa participation à 33,4% et en prenant la direction effective, notamment par la nomination de dirigeants issus du groupe américain. Alors que Mazda était resté longtemps marginalisé dans le groupe, notamment eu égard au développement des plates-formes et composants mécaniques de fort volume, il a été activement intégré aux nouveaux projets, ce qui s'est fait au détriment de Ford Europe qui perd son leadership ou son autonomie sur ses plates-formes majeures.

Dans ce contexte, on lira avec intérêt l'interview de Nike Scheele, directeur général de Ford : même si elle a été réalisée voici un an, elle garde toute son actualité, notamment par sa mise en contexte proposée par l'interviewer. Grâce à notre ami Koichi Shimokawa, nous ouvrirons ainsi une nouvelle rubrique de la *Lettre du GERPISA* que nous espérons nourrir régulièrement.

Editorial

Yannick Lung

TOPS AND BOTTOMS FOR THE CAR COMPANIES

If Honda and Toyota know a durable profitability by the consolidation of their productive models, the ordinary batch of the car manufacturers is to know high phases, with record profits, and hollow periods when they are at the edge of the bankruptcy. In 2003, certain analysts thus prophesied the nearest disappearance of Fiat or that of Ford taking into account their difficulties, particularly on the European market: their acquisition by another giant would be inescapable within the framework of a concentration necessary that would order the excess capacities of the car industry. A contrario, the continuation of the spectacular come-back for Nissan and Mazda made it possible to drain not only financial resources, but also of essential technological capabilities for their partner, respectively Renault and Ford.

The situations opposed between Mazda and Ford Europe are particularly interesting to discuss because they are, within the Ford-Mazda strategic alliance, in competition with regard to their core competences. Entered the capital of the Japanese manufacturer in 1979 for a stake of 25%, Ford took the control in 1996 while carrying its stake to 33,4% and by taking the effective direction, in particular by the appointment of top managers coming from within the US company. Whereas Mazda had remained a long time marginalized in the group, in particular with regard to the development of high volume platforms and mechanical components, it has been actively integrated into the new projects, which was done with the detriment of Ford Europe which is losing leadership or autonomy on its major platforms.

In this context, one will read with interest the interview of Nike Scheele, COO of Ford Motor Company: even if it were carried out a year ago, it keeps all its topicality, in particular by its setting in context proposed by the interviewer. Thanks to our friend Koichi Shimokawa, we thus open a new heading of the *Lettre du GERPISA* which we hope to develop regularly.

Interview

NICK SCHEELE, PRESIDENT AND COO, FORD MOTOR COMPANY

Koichi Shimokawa

Professor, School of Business Administration, Totai Gakuen University

Emeritus Professor of Hosei University

Member of the GERPISA Steering Committee

First publication: Nikkan Jidosha Shimbun (Daily Automotive Newspaper) December 4 and 5, 2002

Part 1: Determined to overcome difficulties in his revitalization plan

I have been able to hold an exclusive interview with Sir Nick Scheele, president and COO of Ford Motor Co. We have known each other for years, during which I interviewed him twice; once during his time as Chairman of Jaguar and the other while he worked in strategic management planning in Ford's headquarters. Mr. Scheele became COO on October 30, 2001, succeeding Mr. Jacques Nasser who resigned to take responsibility for damage caused by Firestone tire recall and a heavy loss incurred last fiscal year.

Mr. Scheele was born in the U.K. in 1944, and joined Ford in 1966. After demonstrating marked ability in procurement operations both in the U.K. and Europe, he was moved to the Ford's headquarters in 1978. In 1988, he became President of Ford of Mexico, spearheading production and marketing operations in Central America. There he successfully led a strategically important project centered on a foundation of high quality and efficiency plants in Mexico and other locations in preparation for NAFTA (North American Free Trade Agreement). In 1992, when Ford acquired Jaguar, he became Chairman and exerted his efforts to rehabilitate the U.K. automaker.

While in Jaguar, he worked vigorously for renovating product development operations, recovering brand image and improving quality and customer satisfaction. He successfully made Jaguar an established international brand and doubled the number of units sold globally. His brilliant ability brought him to Ford Europe, first as Senior Vice President, then President and subsequently Chairman. He devoted himself to its recovery, especially in terms of consolidation of U.K. plants, reformation of product development and marketing. He then took the position of Group Vice President, North America in August 2001, when he became COO three months later succeeding Mr. Nasser as widely known. As his career record shows, he may be regarded as a top management executive who has powerfully contributed to both strategic projects of entire Ford group and rehabilitation of its ailing units with ample experiences in serious situations.

Mr. Scheele, gentle, non pretentious and friendly in appearance, answered my several questions straightly and courteously talking about his firm decision to face difficult task of coping with suffering business performance and reorientation of global strategies. First, to my question on recovery of Ford's performance, he answered "Too slow," expressing his dissatisfaction with the current situation. I decided then to begin with "Ford's revitalization plan" developed under his leadership.

Mr. Scheele's response when asked about the basic strategic goal was the following. "There were some good points in 'Ford 2000' project, a global strategy hammered out under then-president Trottman in 1994. But we need to re-exam it. That is why I am promoting revitalization plan. Ford 2000 presupposed that we could integrate all the functions including development, procurement, marketing, and others. But Ford is too gigantic an organization for such presupposition. The concept of business unit was needed but few realized that North American operation was also one of the regional operations."

Based on such recognition, Mr. Scheele stated that he would reconstruct business domains in the following three areas. "First, we will get rid of businesses with no raison d'être. Many businesses acquired under Ford 2000 had no reason for existence except three European brands, including Volvo and Land Rover. We bought and held operations incompatible to car business, which is process-oriented and makes account of experiences. For instance, some of them in e-business area, used cars, and aftermarket should rest in the hands of venture businesses.

Those elements served to confuse people in our organization. We should stick to designing, manufacturing, wholesaling and sales financing of passenger cars and trucks, which are our core business. We have to call back our excellent professionals and shift them to such core sectors."

"Second, it is important to stick to product-driven business. More products should be introduced to the market faster. Third is prompt cost reduction, and this is urgent. Especially, we must reduce excess capacity in North America. We can produce 5.7 million vehicles in North America but we have never made more than 4.8 million cars even at the peak. While cutting the capacity, we will continue investment in establishing a flexible production system. Cost reduction of product development is also necessary, and I believe it will take four years at least."

Part 2: Realistic and dependable reformation to face global competition according to circumstances

I asked about Ford's global product strategy and brand strategy for the future. In this connection, I also asked about the efforts to commonize platforms and parts in Ford Group.

We plan at first to establish global centers of production of power train and transmission in specific regions: four-cylinder engines in Hiroshima, diesel and six-cylinder engines in Europe, and V8 engines in North America. Then, we will deal with customization of the complete vehicle on the basis of the region's diversity. While this approach tends to result in excessive complexity, we plan to avoid it by assigning the one and only person, who is globally in charge of product development and will decide vehicle architectures, development processes, and what component systems should be.

We are going to limit the number of combination of components and platforms to avoid excessive complexity, but aiming to quickly bring products to market. It is also necessary to put the idea of the global platform into better shape and to combine the global platform and effective subsystems, which will bring forth the vehicle architecture required.

"As for the brand, while Jaguar and Volvo are global brands, Ford, especially North American Ford is not a global but a local brand. Past 'global platform' was based on misguided ideas. It is not correct to consider that a platform can be used in common between regional brands only because they are under the same brand name Ford. Brands with different customers cannot be the same. However, there is a good reason for using a common platform for Jaguar and Lincoln. It is important to use common parts within the same region in consideration of logistics. A good example of this is Ford of Europe and Volvo."

I also asked about Ford's supplier strategy and modularization in the future. Answering the question, Mr. Scheele said, "Three elements are important for the procurement strategy, namely, value chain, scale, and commodity strategy. In this regard, we intend to apply the approach taken by Ford Europe and Volvo for the next L-Car project. We have no intention to actively push forward modularization now. This is related with the issue of the value chain and could have effect on what kind of value we can offer to customers. As for suppliers, we hope to decrease the number of trade connections while establishing more flexible relationships with suppliers in the future."

My next question was about factory reform, which will decide the fate of the company. He said, "We have already closed five factories in Europe and enhanced flexibility of factories in cooperation with the labor unions to shorten the tact time to 44-45 seconds as with the production factory of the Focus, and we need to achieve the same in North America. It will be necessary for us to devise vehicle body design and processes to enable such a production system."

Lastly, I questioned about the company's global strategy in the future and how Ford would foster its corporate culture.

"While Ford had been out of shape for years in Europe, it climbed into the black in the latter half of last year and is now set on course to recovery as planned three years ago. We plan to take the same approach also in North America, focusing on reduction of excess capacity, release of new products, and cost cutting."

"In Asia, China will be the most important market. We are running three joint ventures in the region now, but they are too small in scale, and we need to take steps at once. Except for Japan, China will get the lead in the Asian market while others will play second fiddle."

"Ford had been impatient in trying to change the corporate culture under the Ford 2000 program. It rushed too quickly to do too many things. We should keep in mind that corporate culture should be fostered gradually taking enough time. Though it is necessary to explain why it should be changed, Ford 2000 depended too much on a top-down approach. Changes should ideally be made through both top-down and bottom-up approaches through a long time of period."

Interviewer's view

"Ford 2000" had at the time a various impact on strategies of other automakers as a pioneering approach in the auto industry in the period of global reorganization. Ford in those days hit homers with light trucks, especially pickups and SUVs, and was almost overtaking General Motors Corp. (GM) in cash flow. If Ford had achieved the Ford 2000 program, it would have become the world's top automaker getting ahead of GM in terms of world market share in 2002 or 2003, as it had plotted. Ford acquired many firms under the plan and hammered out such measures as adoption of adventurous global platform, global procurement, and the concept of world car as well. It consolidated important functions such as development, purchase, and marketing in North America and Europe and strategically reorganized the corporate structure.

Some criticized this drastic restructuring to be quite risky from the very start. Nevertheless, former president Jacques Nasser, who succeeded Mr. Trottman, only put his whole self into going forward the route. On top of all that, he also placed excessive hope on information technology (IT) revolution and invested in various business models he suggested and acquired those firms one after another based on the recognition that the new car sales is not very profitable enough. The Firestone affair could be regarded as an end result of the forcible tip-down methodology.

President Scheele came up with the management policy to correct the extreme manner of the predecessor and return to the main business and a realistic route to develop the corporate culture. He expressed his firm intention to proceed with dependable reform without returning to a passive route.

He did not deny the strategy, taking competition in the global market that Ford 2000 held up in view. President Scheele is, in a sense, challenging again to implement that grand design and the landscape applying them to today's complicated and rapidly changing auto industry. In this respect, I'd like to appreciate his management techniques to promptly change strategy as soon as he notices the necessity to do so.

I'd like to keep an eye on how Ford will globally evolve under the leadership of the new president.

L'actualité du produit

Ugo Puliese

GOLF V : TOUT CHANGE POUR QUE RIEN NE CHANGE

La Golf V vient de faire son apparition et il n'est pas sans intérêt de se pencher sur son berceau tant cette voiture pèse lourd dans le destin du premier constructeur européen. Quelques chiffres illustrent l'importance du modèle. D'abord, son segment correspond au tiers du marché européen. Ensuite, selon une étude de West L B, la Golf assure 15 % du chiffre d'affaires et 20 % des profits du groupe Volkswagen. Enfin, en 2002, 45 % des modèles vendus par le groupe allemand (soit 1 690 000 unités) étaient basés sur sa plate-forme.

La Golf IV avait en effet donné l'occasion au groupe allemand d'exploiter au maximum sa politique de plates-formes. D'une part, au sein de la marque Volkswagen, la Golf avait donné naissance à la New Bettle et, d'une certaine façon, à la Bora (qui n'est en fait qu'une Golf à coffre) ; d'autre part, étaient apparus de nouveaux modèles au sein des autres marques du groupe, que ce soit chez Audi (A3), Seat (Toledo, puis sa version bicorps Leon) ou Skoda (Octavia). Cette politique a trouvé ses limites avec un phénomène de cannibalisation, la saturation commerciale de l'offre (le réseau Volkswagen n'a par exemple pas très bien compris la différence entre la Golf break et la Bora break) et une certaine banalisation de celle-ci (si ce n'est l'esthétique, quelle est la différence entre une Leon et une Golf ?). Cela n'a pas empêché la concurrence d'observer avec intérêt cette stratégie, notamment du côté des groupes français avec la mise en place d'une politique de plates-formes au sein de l'alliance Renault Nissan ou l'exploitation poussée des synergies entre Peugeot et Citroën. Ford s'inscrit dans la même veine avec des développements conjoints de modèles avec Mazda ou avec Premier Automotive Group (la nouvelle Volvo S40 sur base de Focus ou la Jaguar Type X sur base de Mondeo).

Encore une Golf, est-on tenté de dire en voyant une voiture assez proche d'une génération à l'autre et présentant toujours les mêmes traits de caractère : classicisme du style extérieur, sérieux de l'aménagement intérieur, finition et qualité perçue de bon niveau. Il est vrai que Volkswagen doit avant tout capitaliser un acquis et n'a pas de raison de changer une recette à succès. Les spécialistes soulignent un progrès certain dans son comportement routier avec un train arrière multi-bras. La présence de motorisations FSI (injection directe d'essence) est également frappante dans la mesure où ce type de moteurs n'a pas donné les résultats escomptés chez les constructeurs européens (et en particulier français). Parmi les lacunes, on pourra remarquer que le filtre à particules n'équipe pas les versions diesel au moment du lancement, ce qui constitue un handicap politico-commercial en Allemagne.

D'une façon générale, la formule Golf semble donc immuable. Pas tout à fait car, avec la Golf V, le groupe Volkswagen veut désormais éviter à tout prix une cannibalisation de ses marques et une confusion des genres, même si la plupart de ses modèles conservent de nombreux éléments communs. Il parle donc davantage de partage de modules que de plates-formes communes. Ainsi, les modules de la Golf V seront utilisés sur une douzaine de véhicules mais en évitant les doublons. Il ne s'agit pas seulement d'une évolution sémantique.

En fait, les modules peuvent migrer d'une plate-forme à une autre. Par exemple, les organes mécaniques de l'Audi A3 (qui sont donc utilisés sur une plate-forme de Golf) pourraient très bien être utilisés sur une Passat. De même, une Seat Cordoba (plate-forme de Polo) pourrait recevoir des organes (trains, suspension) provenant de la Golf. On voit donc émerger une plus grande souplesse conceptuelle. En outre, la plate-forme est plus flexible qu'elle ne l'était autrefois et on peut modifier, selon les modèles, l'empattement (c'est à dire la distance entre les roues avant et les roues arrière) ou la voie (c'est à dire la distance entre les roues droites et les roues gauches) même si la recette est aussi appliquée par d'autres constructeurs.

L'apparition de la nouvelle Golf, ou plus précisément de sa plate-forme PQ 35, doit également être l'occasion pour le groupe allemand de parer aux lacunes de son offre et d'être présent sur des créneaux porteurs qu'il avait délaissés (monospaces compacts, tout terrain, combispaces). Symboliquement, la première déclinaison de cette plate-forme a été le Touran, un monospace compact qui manquait cruellement au catalogue du groupe. Mais un autre monospace compact apparaîtra aussi en 2004 chez Seat, l'Altea, dont les lignes seront moins parallélépipédiques que celles du Touran puisque le modèle espagnol se présentera comme un mélange de monospace et de coupé. L'autre lacune qui sera comblée sera celle des combispaces (c'est à dire la famille des Kangoo et Berlingo) car le vieux Volkswagen Caddy (une Ibiza avec un cube en partie arrière) et son clone, le Seat Inca, qui dérivent tous deux de l'Ibiza (plate-forme de Polo) n'ont jamais convaincu. Le nouveau Caddy, en fait un dérivé du Touran, est produit en Pologne à partir de la plate-forme PQ 35 (Renault utilise quant à lui pour son Kangoo une plate-forme de Clio, c'est à dire un soubassement du segment inférieur).

Outre ses dérivés classiques (comme la Bora), la Golf devrait également être déclinée en tous chemins ou en tout terrain (projet Marrakech ou Freestyle d'une sorte de break à toit surélevé), à l'image de la Fusion dérivée de la Ford Fiesta et, puisque c'est dans l'air du temps, en coupé-cabriolet. On pourrait voir aussi apparaître un roadster utilisant la plate-forme PQ 35 puisqu'un prototype, le Concept R, en a été présenté au Salon de Francfort de septembre 2003. Chez Audi, outre l'A3 (en trois et cinq portes) qui utilise la plate-forme depuis le début de 2003, on devrait voir apparaître le tout terrain Steppenwolf et la prochaine génération d'Audi TT. Au total, ce seraient deux millions de véhicules par an, soit 40 % de la production du groupe, qui seraient produits à partir de la plate-forme PQ 35. Les dépenses de développement des différents modèles utilisant cette plate-forme ne représentent que le quart de ce qu'il aurait fallu prévoir si chaque modèle avait été créé ex nihilo, explique-t-on à Wolfsburg. Notons également que les objectifs de ventes de la Golf V restent prudents : 600 000 unités devraient être produites en 2004 alors que 967 000 Golf avaient été fabriquées en 1992 (et 774 200 en 2002).

C'est donc bien dans la variété (la plate-forme PQ 35) que le groupe Volkswagen entend assurer sa croissance et non plus dans le modèle unique. C'est d'une certaine façon une leçon puisée chez Renault qui aligne sept variantes de carrosserie de sa Mégane II.

En ce qui concerne les marques, M. Pischetsrieder, président de Volkswagen, s'est montré critique sur la trop grande autonomie prise par certaines d'entre elles, faisant notamment allusion à Audi. On ne doit donc pas se laisser éblouir par la liste des modèles attendus et cités ci-dessus. Car, en parallèle, M. Pischetsrieder a fait le ménage et décidé de ne pas lancer ou remplacer certains modèles à faible marge (pour ne pas dire déficitaires) comme la Lupo, l'Audi A2, les versions break des Bora, Polo et Ibiza, l'Alhambra (voire même son modèle jumeau, le Sharan), le Seat Inca et des utilitaires (camionnette et 4x4) en gestation chez Skoda.

L'autre évolution qui accompagne l'avènement de la Golf V concerne la distinction faite entre les marques sportives (Seat et Audi) et les marques classiques (Skoda et Volkswagen). Cela n'est guère visible sur la Golf V puisque celle-ci ressemble beaucoup à une Golf IV, mais on voit bien que d'autres marques du groupe se détachent peu à peu du classicisme germanique, en particulier Seat sous l'impulsion de son responsable du style, Walter de' Silva, qui avait auparavant assuré le renouveau esthétique d'Alfa Romeo (il a notamment dessiné l'Alfa 156). De même, Skoda a dévoilé au Salon de Francfort de septembre 2003 sa réorientation stylistique avec le Roomster et Audi a fait de même avec sa Nuvolari. Les deux familles de marques (sportives et classiques) devraient également se distinguer dans l'utilisation des moteurs (qui ne devraient donc plus être des modules liés aux plates-formes).

Ainsi, Volkswagen utiliserait des moteurs RV (à angle étroit, à mi-chemin entre le moteur en ligne – d'où la lettre R comme Reihe en allemand - et le moteur en V) et en W (constitués de l'accroissement de deux moteurs en RV) tandis qu'Audi resterait fidèle aux moteurs en V. Une autre évolution accompagnant la Golf V et de ses dérivés réside dans le calendrier de lancement de tous ces modèles. En effet, la Golf IV et ses cousines ont vu leur lancement s'échelonner sur plusieurs années avec des décalages selon les continents. Cette fois-ci, Volkswagen aimerait faire aussi bien que Toyota ou Honda en lançant presque simultanément un très grand nombre de modèles partout dans le monde. En tout cas, le lancement industriel en Europe se fera sur les trois sites de Wolfsburg (2 500 exemplaires par jour), Mosel (1 000 par jour) et Bruxelles (1 000 par jour). Mais puisqu'il est question de calendrier, notons surtout que le groupe Volkswagen va entrer dans une phase positive de son plan-produit puisque, à la suite de la Golf V (et de tous ses produits dérivés), on verra apparaître fin 2004 ou au début de 2005 la nouvelle Passat (sixième génération), c'est à dire que le groupe allemand disposera d'une offre renouvelée sur ses créneaux de prédilection. Mais ce devrait être la dernière fois que l'on verra les deux modèles phares de Volkswagen se bousculer dans le temps, un délai de trois ans devant séparer l'apparition des générations suivantes de chacun d'entre eux.

Tous ces changements (approche modulaire, coopération industrielle entre les marques, plus grande identité de chacune d'elles mais sans trop d'autonomie) n'ont donc qu'un but : que le groupe Volkswagen continue de dominer ses concurrents sur ses créneaux de prédilection. Bref, la Golf a changé pour que sa prééminence subsiste.

Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

PROTON

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

Financial Times écrit en mars 2002 que l'agence d'investissement du gouvernement malaisien Khazanah National est devenue récemment le premier actionnaire du constructeur national Proton en reprenant la majorité de la participation de la compagnie pétrolière Petronas (15,6 % sur 27,2 %). Elle contrôle désormais 32,9 % du capital de Proton, dont Mitsubishi est le deuxième actionnaire avec 16 %.

Les analystes s'accordent à penser que Proton aura besoin d'un partenaire étranger plus fort que Mitsubishi pour survivre à une baisse drastique des droits de douane d'ici à 2005, et M. Prerea, analyste auprès de ABN-Amro, estime que le renforcement de la participation de Khazanah "pourrait préluder à une restructuration de l'entreprise en vue d'attirer des investissements étrangers". General Motors et Ford ont par le passé été mentionnés comme candidats possibles à l'acquisition d'une participation minoritaire importante dans le capital du constructeur malaisien.

Protégé par le niveau élevé des droits de douane, Proton contrôle actuellement près des deux tiers du marché malaisien des voitures, mais il s'est également efforcé de développer ses activités à l'étranger.

Il a ainsi acquis 80 % de Lotus en 1998, et a également pris une participation de 49 % en janvier dans l'équipementier chinois Gold Star Heavy Industry en vue de produire des équipements et des voitures en Chine.

Proton devrait tripler son bénéfice net cette année, à 1 milliard de ringgits (304 millions d'euros), en partie grâce à une baisse du coût des équipements fournis par Mitsubishi du fait de la dépréciation du yen. Il n'est pas endetté et ses réserves approchent les 3 milliards de ringgits (915 millions d'euros).

Egalement en mars 2002, *Wall Street Journal* signale que M. Abu Hassan Rendut a été nommé président de Proton, en remplacement de M. Mohd Hassan Marican, qui dirige également la compagnie pétrolière Petronas et qui a démissionné de ses fonctions en début de semaine.

Petronas a cédé une partie de sa participation dans Proton à l'agence d'investissement du gouvernement malaisien Khazanah Nasional. Cette dernière contrôle désormais 33,3 % du capital du constructeur (contre 17,7 % précédemment) et en est le premier actionnaire.

Business Week écrit en mai 2002 que l'Asie du Sud-Est rêve d'égalier la Chine... Les pays de l'ANSEA comptent sur la baisse de leurs droits de douane pour hisser leur industrie automobile à la hauteur de celle de la Chine. La Thaïlande sert désormais de plate-forme à partir de laquelle General Motors, BMW et Ford couvrent le reste du sud-est asiatique. Leurs ventes ont atteint un niveau exceptionnel grâce à l'ouverture de la région. Cependant, les ventes seraient plus conséquentes si les économies entraînées par la libéralisation des échanges étaient véritablement répercutées sur les consommateurs.

Seule la Malaisie a refusé d'ouvrir son marché automobile, et ce pour protéger Proton. Mais le gouvernement chercherait à faciliter l'ouverture du marché en remplaçant progressivement les barrières douanières par des barrières non tarifaires.

Nikkei Weekly analyse en juin 2002 la crainte de Malaisie concernant l'ouverture de son marché automobile. Malgré un traitement de faveur, les autorités malaises craignent que Proton ne puisse pas faire face au choc de la baisse progressive des tarifs douaniers au sein de l'ANSEA. La Malaisie a obtenu que les droits de douane qu'elle lève sur les voitures importées des autres pays de la zone passent du maximum de 300 % actuellement à 20 % en 2005 et 5 % en 2008 (ils auraient dû passer à 5 % dès l'an prochain), mais ce délai de grâce pourrait ne pas suffire.

Avec 209 000 voitures écoulées, Proton a occupé 53 % du marché malaisien l'an dernier. Il apparaît très vulnérable à la concurrence des véhicules thaïlandais car la Malaisie a donné la priorité à un taux d'intégration nationale élevé (il serait de 90 % chez Proton) alors que la Thaïlande a privilégié la baisse des coûts. En outre, l'exportation constitue une activité déficitaire chez Proton.

La Malaisie va donc s'efforcer de réduire ses coûts de production. Perodua, par exemple, associé à Daihatsu, va augmenter le taux d'utilisation de son usine, de 86 % aujourd'hui à 95 % à la fin de 2003. Proton cherche de son côté à nouer une alliance avec Ford ou General Motors.

En septembre 2002, *Autocar* écrit que Proton a transféré le siège de ses activités britanniques de Bristol dans l'usine de Hethel de Lotus, dont il contrôle la majorité du capital : il a porté sa participation au capital de Lotus de 80 % à 96 %.

Fin septembre 2002, *Nikkei Weekly* signale que Proton va pratiquement doubler ses dépenses de recherche et de développement au cours de cette année fiscale (close en mars 2003), à 800 millions de ringgit (213 millions d'euros), afin de mettre au point ses propres moteurs, en s'appuyant sur l'expertise de sa filiale Lotus. Le fait de ne plus dépendre de Mitsubishi pour ses moteurs (qui sont importés du Japon ou qui sont fabriqués sur place sous licence) permettra au constructeur malaisien de réduire ses coûts de 20 %, une évolution nécessaire dans la perspective de la baisse des tarifs douaniers sur les voitures importées en 2005.

Néanmoins, les experts doutent de la capacité de Lotus à relever le défi. Par ailleurs, Proton entend également achever la construction de sa nouvelle usine l'an prochain, ce qui portera sa capacité de production à 380 000 unités par an (au lieu de 230 000 unités).

Pour contrebalancer l'afflux probable de voitures importées en Malaisie, le constructeur espère en outre accroître ses exportations, par exemple vers l'Iran, où ses voitures sont assemblées depuis cet été (3 000 unités prévues la première année).

Pourtant ce même *Nikkei Weekly* du 11 novembre 2002 exprime le scepticisme sur l'avenir de l'industrie automobile malaisienne. La politique automobile des autorités malaises reste peu claire, estime l'hebdomadaire. Les accords régionaux imposent une baisse drastique du tarif douanier sur les voitures importées, mais le projet de budget 2003 soumis au Parlement en septembre n'en fait guère mention.

La Malaisie a refusé d'ouvrir son marché automobile, et ce pour protéger Proton. Mais le gouvernement chercherait à faciliter l'ouverture du marché en remplaçant progressivement les barrières douanières par des barrières non tarifaires.

Les analystes restent sceptiques sur l'avenir du constructeur national Proton et notamment sur sa capacité à mettre au point son propre moteur en collaboration avec Lotus, moteur baptisé "Campro" et destiné à remplacer les organes Mitsubishi importés du Japon. D'ailleurs, Mitsubishi Motors a réduit sa participation au capital de Proton à 7,9 % et la compagnie pétrolière Petronas a fait de même au printemps dernier, sa participation tombant à 12 % (au lieu de 28 %).

Alors que le marché automobile malaisien, avec 400 000 unités par an, reste supérieur au marché de la Thaïlande, ce dernier pays produit déjà plus de véhicules (460 000 unités par an) que son voisin.

En juin 2003 la presse signale que Daewoo International a conclu un accord en vue de fournir des systèmes de production à Proton, pour un montant de 6,8 millions d'euros. Par ailleurs, selon des sources industrielles, Proton pourrait nouer un partenariat avec LDV en vue de mettre en fabrication le fourgon LD100, qui a été développé conjointement par le constructeur britannique et Daewoo. LDV n'a pas souhaité commenter l'information. Le constructeur malaisien a indiqué ne pas avoir connaissance de pourparlers directs avec LDV.

"La Malaisie exprime son intérêt pour Ferrari", écrit *Il Sole - 24 ore*. La Malaisie, qui organise un Grand Prix de Formule 1 et dont le constructeur local Proton contrôle le constructeur britannique Lotus, serait intéressée par Ferrari.

Selon le site Mergermarket.com, le Premier ministre malaisien aurait déclaré à l'occasion du sommet de Davos: "Une participation dans Ferrari pourrait être intéressante et nous en discuterons"...

Centre documentaire
Danielle Lacroix

Livres reçus

- BANHAM Russ, *Ford et son siècle. Innover pour changer le monde*, San Diego (Californie), Tehabi Books, 2002, 272 p.
PUIG Audrey (dir.), *L'Automobile. Marchés/Acteurs/Stratégies*, Paris, Elenbi Éditeur, 2003, 703 p.

Livres acquis

- BOYER Robert et SOUYRI Pierre-François (dir.), *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, Paris, Éditions La Découverte, 2001, 179 p.
FARBER David, *Sloan Rules. Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors*, Chicago, The University of Chicago Press, 2002, 292 p.
FLONNEAU Mathieu, *L'automobile à la conquête de Paris. Chroniques illustrées*, Paris, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, 2003, 287 p. Préface de Gabriel DUPUY.
GEORGI Frank (dir.), *Autogestion. La dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2003, 612 p.
MOUTET Aimée, *Roger Vacher. De l'École professionnelle Renault à la direction de l'usine de Billancourt 1940-1985*, Boulogne-Billancourt, Société d'Histoire du Groupe Renault, 2003, 119 p. Préface de Patrick FRIDENSON.
STEIL Benn, VICTOR David G., NELSON Richard R. (eds.), *Technological Innovation and Economic Performance*, Princeton, Princeton University Press, 2002, 476 p.
TBEAUD Martine, CONTE Richard, TOMA Yann (dir.), *L'usine dans l'espace francilien*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2001, 148 p.

Revues acquises

- Renault-Histoire*, n° 14, juin 2002, Boulogne-Billancourt, Société d'Histoire du Groupe Renault, 193 p.
Renault-Histoire, n° 15, juin 2003, Boulogne-Billancourt, Société d'Histoire du Groupe Renault, 158 p.
Renault-Histoire, Robert KOSMANN, « Renault 1955 », Hors Série, mars 2003, Boulogne-Billancourt, Société d'Histoire du Groupe Renault, 193 p.

Thèses – mémoires – rapports reçus

- CHEVALLIER Isabelle, FAVRE Alexandre, *Le suivi des coûts dans les projets automobiles*, mémoire Option Gestion scientifique, École des Mines de Paris, juillet 2002, 30 p.
GREENAN Nathalie, *Changements organisationnels et performances économiques : théories, mesures et tests*, thèse de doctorat de l'EHESS, discipline Analyse et Politique Économique, École des Hautes Études en Sciences Sociales, janvier 2001, Tomes I-II-III, 950 p.
LAPEYRONNIE Guillaume, MACAIRE Maëlle, *Conception et stratégie d'innovation : confort thermique et qualité de l'air dans l'automobile*, rapport de stage chez PSA Peugeot Citroën, École des Mines de Paris, juillet 2002, 28 p.
SARDAIS Cyrille, *Les pénuries de l'immédiat après-guerre en France. La perception et l'action de trois organisations : la Commission de la Main-d'œuvre du Commissariat au Plan, Pechiney, la Régie Renault*, mémoire de DEA d'histoire, École des Hautes Études en Sciences Sociales, septembre 2002, 137 p.

CALENDRIER DES REUNIONS DU RESEAU GERPISTA 2004

- Vendredi, 09 Janvier 2004 à la MSH (Salle 015)
Vendredi, 06 février 2004 à la MSH (Salle 015)
Vendredi, 05 mars 2004 à la MSH (Salle 015)
Vendredi, 02 avril 2004 à la MSH (Salle 015)
Vendredi, 07 mai 2004 à la MSH (Salle 015)

Douzième Rencontre Internationale du GERPISTA
9, 10 et 11 Juin 2004, Ministère de la Recherche, Paris.

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 173

- P.1. Éditorial : Les hauts et les bas des constructeurs automobiles
Yannick Lung
- P.2 Interview: Nick Scheele, President and COO, Ford Motor Company
Koichi Shimokawa
- P.4 L'actualité du produit : Golf V : Tout change pour que rien ne change
Ugo Puliese
- P.5 Une année d'un constructeur : Proton
Kémal Bécirspahic dit Bécir
- p.7 Centre documentaire :
Danielle Lacroix
- P.7 Calendrier du réseau 2003-2004
- P.8 Sommaire.

E-mail des auteurs

Yannick Lung : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr
Koichi Shimokawa :kshimoka@i.hosei.ac.jp
Ugo Puliese : upul@wanadoo.fr
Kémal Bécirspahic dit Bécir : kemal.becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr
Danielle Lacroix: D.Lacroix@gerpisa.univ-evry.fr

Supplément : bibliographie

Direction : Yannick Lung

Collaboration : Kémal Bécirspahic dit Bécir,
Patrick Fridenson, Danielle Lacroix,
Ugo Puliese, Yannick Lung, Koichi Shimokawa

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