



# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 178

SEPTEMBRE - OCTOBRE 2004

Editorial  
Yannick Lung

## LA REMISE EN CAUSE DES COMPROMIS SUR LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Dans certains pays, notamment ceux que l'approche en termes de systèmes sociaux d'innovation et de production qualifierait de modèles socio-économiques d'intégration européenne, les années quatre-vingt dix ont été marquées par l'exploration d'un nouveau compromis social largement fondé sur la réduction du temps de travail. L'Allemagne a été initialement en pointe dans cette direction, sous l'influence des organisations syndicales de salariés. L'accord conclu à Volkswagen pour gérer le sur-effectif par un partage du travail, plutôt que par la réduction d'emplois, était emblématique de cette recherche. En France, la loi sur les 35 heures instituait ce compromis en explicitant que la réduction du temps de travail serait négociée en contrepartie de la flexibilisation du travail et de la recherche de gains de productivité. De fortes concessions ont souvent été obtenues au point que de nombreux salariés ont vécu la mise en place des 35 heures comme une dégradation de leur situation (sur ce thème, voir l'ouvrage coordonné par Patrick Fridenson avec Bénédicte Reynaud *La France et le temps de travail (1814-2004)*, publié chez Odile Jacob, Paris en janvier 2004)

L'industrie automobile a été en pointe dans ce mouvement, que l'on songe au rôle pilote de Volkswagen en Allemagne ou aux accords conclu par les constructeurs français PSA et Renault avec les organisations syndicales. En pleine application de la loi des 35 heures, Toyota décidait de s'implanter dans le nord de la France révélant que cette loi n'était pas, en elle-même, un obstacle majeur à la localisation.

Pourtant ce compromis est aujourd'hui remis en cause, notamment par les constructeurs et équipementiers allemands, à commencer par DaimlerChrysler et Volkswagen. La difficulté de ces firmes proches du modèle sloanien, comme d'ailleurs des filiales européennes des américains Ford et GM (Opel), suggère de s'interroger sur les difficultés que rencontre ce modèle productif sloanien dans l'environnement institutionnel du modèle socio-économique dit d'intégration européenne qui semble l'avoir porté pendant une longue période.

## ATTACKS ON THE SHORTER WORKING HOUR COMPROMISE

In a certain number of countries, notably those that would be described in a social innovation and production system approach as socio-economic models of *European integration*, the 1990s were marked by the exploration of a new social compromise that was largely based on shorter working hours. Germany, under the influence of its labour union organisations, acted as a trailblazer in this area. The agreement Volkswagen signed to manage excess its staff numbers by means of a work-sharing scheme instead of by cutting jobs, symbolised this quest. In France, the law on the 35 hour work week implemented a similar compromise by making it clear that shorter working hours could be negotiated in exchange for more flexible timetables and greater efforts to increase productivity. Major concessions were often obtained, to such an extent that many employees viewed the advent of the 35 hour work week as detrimental to their situation (on this score, see the book coordinated by Patrick Fridenson together with Bénédicte Reynaud, *La France et le temps de travail* ["Working hours in France"] (1814-2004), published by Odile Jacob, Paris, January 2004)

The automobile industry was at the forefront of this movement. Examples include Volkswagen's pioneering role in Germany or the agreements that the French carmakers PSA and Renault signed with their own union organisations. Even as the 35 hour work week was being implemented in France, Toyota took the decision to build up its facilities in the North of the country, demonstrating that, in and of itself, the law did not constitute a major obstacle to incoming localisations. It remains that compromise is coming under attack today, notably from German car and component manufacturers, starting with DaimlerChrysler and Volkswagen. The difficulties currently being encountered by these firms, which operate more or less along the lines of a Sloanian model (like the European subsidiaries of the American carmakers Ford and GM [Opel]), raises questions about

A travers cette seule question, on mesure l'enjeu des thèmes abordés par le nouveau programme de recherche international du GERPISA *Variété du capitalisme et diversité des modèles productifs* lancé depuis juin dernier en s'adossant sur le projet européen ESEMKT.

## En pleine application de la loi des 35 heures, Toyota décidait de s'implanter dans le nord de la France...

Au-delà des membres de ce consortium, nous voulons y associer l'ensemble des membres du réseau pour les mobiliser sur un questionnement scientifique et social majeur.

the problems that a Sloanian productive model will face in the institutional environment that corresponds to the so-called European integration socioeconomic model, which for so long had seemed to carry the Sloanian model. By focusing on this issue, we will be able to measure what is really at stake in the themes that GERPISA will be dealing with in its new international research programme, *Varieties of capitalism and the diversity of productive models*, launched last June in conjunction with the European ESEMKT project.

In addition to existing members in this consortium, we would also like to invite all network members to participate in what will be a major scientific and social investigation.

### Nouvelles du programme – Programme News

The GERPISA new research programme for 2004-2007, "Variety of capitalism and diversity of productive models", linked to the european funded programme ESEMKT has been launched in June at the 12<sup>th</sup> International Colloquium. This feature will be dedicated to texts and news relating to these joint programmes. The two following contributions precede the ESEMKT Kick-off Meeting, to be held on October 7-8<sup>th</sup> in Paris.

### POURSUIVRE L'EXPLORATION DES RELATIONS MACRO-MICRO EN RE-INTERROGEANT LES NOTIONS DE « MODE DE CROISSANCE » ET DE « MODELE PRODUCTIF »\*\*

Michel Freyssenet

À sa création, il y a plus de vingt ans maintenant, le GERPISA a mis explicitement l'exploration des liens macro-micro parmi ses objectifs. Le choix d'une branche d'activité comme terrain d'étude, en l'occurrence l'automobile, a été considéré alors comme un bon point d'observation et un bon niveau d'analyse pour identifier les liens entre le contexte sociétal et les pratiques des acteurs.

De fait, les travaux réalisés à ce jour par le réseau nous ont conduit à identifier deux conditions générales à la pérennité des firmes capitalistes : une condition macro et une condition micro. La condition macro-économique et sociétale serait la permissivité du « mode de croissance » national aux « stratégies de profit » des firmes. La condition micro serait la constitution d'un « compromis de gouvernement d'entreprise » entre ses acteurs leur permettant de trouver des moyens cohérents et acceptables pour mettre en œuvre la stratégie de profit choisie. Pas de « one best way » capitaliste donc, mais une diversité limitée et périodiquement renouvelée de « modèles productifs » (de valeur).

Si la thèse de la diversité limitée et renouvelée des modèles productifs est maintenant largement partagée au sein du GERPISA, la caractérisation de ces modèles est toujours en débat.<sup>1</sup> Pour Robert Boyer et moi-même, un même mode de croissance national permet un nombre limité de stratégies de

profit, et une même stratégie de profit peut donner lieu à plusieurs modèles productifs. Mais d'autres membres du GERPISA pensent, comme par exemple Ulrich Jurgens, que le contexte national est à ce point prégnant qu'il amène les entreprises à adopter des solutions communes, au moins en matière d'organisation productive et de relations salariale. D'autres encore, au contraire pensent, comme par exemple Giuseppe Volpatto,<sup>2</sup> que le contexte mondial, s'il a été surestimé au tournant du siècle, ne doit pas cependant être sous-estimé dans la construction des différents modèles productifs. Ce débat montre que nous avons à aller plus avant dans l'exploration des liens macro-micro. D'où le quatrième programme du GERPISA : « Variété du capitalisme et diversité des modèles productifs ». Si nous conservons comme outils d'analyse temporaires les notions que nous avons élaborées jusqu'à présent, les questions auxquelles nous avons à répondre peuvent se formuler ainsi :

- ✓ comment les acteurs de l'entreprise sont contraints d'employer ou utilisent comme ressources les institutions et les politiques nationales et internationales pour trouver des moyens acceptables et cohérents avec la stratégie de profit choisie ?
- ✓ comment les compromis au niveau des firmes interviennent dans la construction des compromis nationaux et internationaux sur les sources de la croissance, les modalités de redistribution du revenu national ou régional, le rapport salarial en général, le droit commercial et le droit du travail, les politiques publiques, le code des investissements, etc.?

\* European Socio-Economic Models of a Knowledge-based Society.

\*\* Ce texte est la première partie écrite de la communication orale au 12<sup>ème</sup> Colloque International du GERPISA à Paris, 9-11 juin 2004

<sup>1</sup> Freyssenet, Michel. « Origines et limites de la diversité des modèles productifs. Questions de recherche et d'organisation de la recherche », in Freyssenet, M., Lung, Y. (dir.), Actes de la Onzième Rencontre Internationale du GERPISA, "Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?", 11-13 juin 2003, Ministère de la Recherche, Paris, Cédérom.

<sup>2</sup>. Volpatto, Giuseppe. « Automotive Industry Analysis and Theory. A Different Equilibrium Between 'Lean Production' and 'Productive Models' » in Freyssenet, M., Lung, Y. (dir.), Actes de la Onzième Rencontre Internationale du GERPISA, "Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?", 11-13 juin 2003, Ministère de la Recherche, Paris, Cédérom.

Est-ce que les typologies des nations aujourd’hui disponibles dans la littérature nous aident à répondre à ces questions, ou nous suggèrent des démarches qui nous permettraient d’y parvenir ? Est-ce que les notions de « mode de croissance » et de « modèle productif » tracent une voie d’exploration des liens macro-micro plus efficace ?

Dans une première partie, on examinera les tentatives de caractérisation des capitalismes et les impasses auxquelles elles conduisent. On montrera ensuite les limites des notions de « mode de croissance » et de « modèle productif », mais aussi la fécondité de la démarche qui a permis de les construire. Après avoir montré comment cette démarche s’est enrichie au cours de nos travaux, on en justifiera le réemploi pour élaborer une typologie plus rigoureuse des différents espaces politiques et économiques. Dans la deuxième partie, on l’appliquera pour construire un schéma d’analyse de ce que nous appellerons dorénavant les « stratégies de croissance » et les « modèles sociétaux ». Ce faisant on explorera leurs liens avec les stratégies de profit et les modèles productifs des firmes. Dans la troisième partie, on esquissera ce que pourrait être un plan de travail correspondant à cette démarche et à ce schéma d’analyse.

## STRATEGIE DE RECHERCHE ET CLARIFICATION CONCEPTUELLE

### Le « bricolage modélisateur » et les « constellations statistiques » : apports et limites

Les tentatives faites pour identifier et caractériser les différents types de capitalisme consistent très souvent à faire apparaître des configurations institutionnelles suffisamment différenciées pour convaincre le lecteur de l’existence d’une diversité réelle, à partir de composantes supposées importantes pour tout capitalisme. Le caractère évocateur des différences mises en évidence a eu le mérite d’ébranler les visions homogénéisantes du capitalisme, de remettre en cause les hypothèses de la convergence « spontanément » partagées par beaucoup et d’inviter à dépasser les insuffisances des grandes périodisations historiques. La façon de construire ces typologies présente toutefois des inconvénients majeurs qui empêchent l’idée de diversité au sein du capitalisme d’emporter complètement l’adhésion. Il est en effet très difficile de trouver un consensus sur les composantes essentielles. Pourquoi par exemple privilégier l’innovation et pas le coût de la main d’œuvre ? pourquoi l’éducation et pas la technologie, ou vice-versa ? pourquoi le rapport salarial et pas la finance ? etc. Chacun a d’excellentes raisons de préférer telle ou telle composante. Des discussions sans fin s’enchencent, cachant mal les présupposés des auteurs sur ce qu’ils considèrent de fait comme le moteur de l’histoire ou comme les facteurs universels de différenciation.

Une solution à cette difficulté est d’assumer pleinement ses choix en présentant les considérations théoriques qui ont conduit à les faire. La discussion se déplace alors à un autre niveau. Elle gagne en clarté et fait souvent progresser chacun dans sa perspective. Mais ce faisant elle a peu de chance de conduire à un accord sur l’enquête à mener, entre chercheurs ayant au départ des problématiques différentes. Il s’en suit dans le meilleur des cas des enquêtes parallèles qui au final fournissent par construction des résultats différents. Sauf à considérer que les sciences sociales n’ont de science que le mot, il faut bien que les chercheurs se décident à trouver des dispositifs de recherche permettant de dépasser avec le plus

de clarté et de rigueur possible les débats qu’ils ont. À l’opposé de la démarche précédente, certains chercheurs, croyant encore pouvoir faire l’économie d’un schéma de questionnement préalable, considèrent, on le sait, qu’il est possible d’identifier des configurations sociétales incontestables en calculant les corrélations existantes entre le maximum de traits possibles, sans a priori de sélection. Mais, outre que les constellations obtenues sont dépendantes des informations disponibles et du nombre de cas pour établir des corrélations statistiquement crédibles, elles ne nous disent rien en elles-mêmes sur le sens à leur attribuer et sur leur stabilité. Et cela pour de nombreuses raisons, certaines bien connues et d’autres qui le sont moins.

La corrélation statistique entre deux phénomènes n’implique en elle-même, on le sait, aucun lien entre eux. Elle n’est au mieux qu’une invite à rechercher par l’enquête historique s’il existe effectivement un lien et quelle est sa nature. À l’inverse l’absence de corrélation statistique ne veut pas dire qu’il n’existe aucun lien. Pour prendre un exemple que les chercheurs du GERPISA connaissent bien : impossible aujourd’hui de trouver au niveau des entreprises une corrélation entre le juste-à-temps qu’elles disent pratiquer et la garantie de l’emploi. Et pourtant ces deux traits sont des constituants essentiels de ce qui était le modèle toyotien.

La corrélation n’est en outre jamais totale. Qu’en est-il des cas où la corrélation ne se vérifie pas ou est imparfaite ? On connaît les réponses toutes faites : période de transition, résistance au changement, variantes locales... sans qu’aucun argument sérieux ne puisse jamais être avancé. Plus on accroît le nombre de traits et la durée de la période considérée, plus les constellations deviennent floues. Le chercheur est alors conduit à introduire des pondérations et à choisir des périodes à ses yeux homogènes. Ce faisant il tombe sous le coup de la critique qu’il voulait précisément éviter : privilégier a priori certains traits.

Mais il y a plus décisif encore. Un modèle n’est pas affaire de corrélation statistique. Si nos analyses historiques sont correctes, le toyotisme n’a existé que dans une seule entreprise : Toyota, et seulement pendant une période qui s’est achevée en 1990. Un modèle se repère à sa cohérence, sa viabilité et son efficacité et non à la fréquence des cas censés le représenter.

Cela nous amène à une critique essentielle qui vaut aussi pour la première démarche. Les traits sélectionnés sont rarement homogènes. Pour reprendre l’exemple du juste-à-temps, nous savons que son contenu réel (étendu, niveau, intensité, formes, etc.) et son sens (les raisons pour lesquelles ce terme est employé par l’entreprise, les objectifs poursuivis, et les dispositifs effectivement mis en œuvre) peuvent être très différents d’une entreprise à l’autre. Les différences de dispositifs et d’objectifs qu’ils recouvrent sous la même appellation doivent conduire en toute rigueur à construire et à lui substituer des notions distinctes. Les catégories statistiques ou les notions « indigènes » ne peuvent être prises pour argent comptant, surtout quand on peut aisément vérifier qu’elles varient avec les modes managériales ou avec les orientations politiques qui prévalent dans la période considérée. Si le problème du contenu réel et du sens des moyens utilisés ne concernait que quelques-uns des traits, on pourrait imaginer qu’il serait encore possible de re-

cueillir l'information et de bâtir des statistiques originales. Mais en fait, il se pose pour la quasi totalité des traits pris en compte. C'est donc généralement en renonçant à questionner l'information disponible et en procédant à un coup de force intellectuel que les auteurs construisent des modèles « évocateurs » et les résument par une formule.

Mentionnons une troisième démarche qui consiste à combiner les deux approches, les corrélations statistiques n'étant calculées que pour étayer, confirmer les modèles intuitivement repérés ou théoriquement construits. Au lieu de prendre ce qu'il y a d'intéressant dans les deux approches, elle en additionne les inconvénients : choix indécidable des composantes, corrélations qui ne sont la preuve de rien en tant que telles.

Conscient dès l'origine de ces difficultés méthodologiques et théoriques, le GERPISA a cherché à les surmonter. Une démarche originale en est résultée. Elle consiste, après la phase décisive de clarification des termes de la question en débat (par exemple le terme de modèle), à aborder et à analyser les faits de manière substantive (description du contenu réel des pratiques, des dispositifs, des institutions, au-delà des mots qui les désignent), historique (identification des problèmes successifs rencontrés afin de comprendre le sens de ces mêmes pratiques, dispositifs et institutions censés les résoudre ou les gérer) et systémique (analyse des conditions de possibilité et de viabilité des solutions mises en oeuvre).

Cette démarche exigeante pour tous a permis la confrontation féconde entre disciplines, traditions scientifiques nationales et orientations théoriques différentes que l'on connaît. C'est la raison pour laquelle le GERPISA a pu ne jamais mettre d'autre condition pour en être membre que le travail de terrain et bien sûr le souhait de faire progresser le débat scientifique autrement que par l'affrontement stérile thèse contre thèse. La démarche gerpisiennne a conduit au paradigme de la diversité limitée périodiquement renouvelée et à des outils d'analyse de la profitabilité des firmes et des pratiques des acteurs concernés. Ce faisant, cette démarche s'est enrichie.

Elle nous a fait découvrir comment les problèmes rencontrés et les solutions apportées par les acteurs se hiérarchisaient et s'ordonnaient en fonction d'un enjeu majeur qui les lie et les constitue à la fois. Cet enjeu majeur, qu'il est possible d'identifier empiriquement, devient alors un outil puissant pour ordonner l'enquête et le traitement des matériaux recueillis. Il permet en effet d'énoncer une série logique de questions successives et de faire apparaître ainsi les traits pertinents.

Regardons comment nous en sommes arrivés là. Nous verrons ensuite quelle usage nous pouvons faire de la démarche gerpisiennne enrichie. pour explorer le plus efficacement possible les liens macro-micro.

### **Pertinence et insuffisance des notions de « mode de croissance » et de « modèle productif » et l'enrichissement de la démarche gerpisiennne**

La notion de « mode de croissance » a été construite en essayant de répondre à la question suivante: quelles sont les conditions macro-économiques et sociétales nécessaires et suffisantes pour qu'une stratégie de profit soit pertinente ? Nous ne cherchions pas alors à élaborer une typologie des capitalismes.

Tel n'était pas l'objectif. A posteriori cependant, il semble bien que la notion et surtout la méthode suivie ouvrent des pistes intéressantes.

En analysant finement les trajectoires des firmes automobiles et de leurs filiales, à travers des époques et des espaces différents, nous avons constaté que les conditions de possibilité des stratégies de profit identifiées concernaient d'un côté le marché des produits et de l'autre l'offre de travail. Chacune de ces stratégies exigeait un type de demande et un type de capacité de travail particuliers. La question devenait alors : dans quel contexte observe-t-on ces types de demande et ces types de capacité de travail ? Nous nous sommes aperçus qu'il fallait pour cela une structure des revenus et une structuration du travail qui dépendaient à leur tour du moteur de la croissance nationale (consommation, exportations, investissement) et de la forme de distribution du revenu national (dont nous avons fait une première liste en distinguant les formes 'coordonnée', 'concurrentielle', 'pénurique' et 'inégalitaire'). Les combinaisons observées et compatibles des moteurs de la croissance et des formes de distribution ont conduit à une typologie de ce que nous avons appelé les « modes de croissance ».

Si croissance et distribution influent aussi fortement sur le choix des stratégies des firmes capitalistes et de leurs acteurs, il est probable qu'ils soient pour eux un enjeu national majeur pour eux. Ce résultat est à la fois insuffisant et prometteur. Il est insuffisant parce qu'il ne nous dit pas s'il en va de même pour l'ensemble de la communauté nationale. Par conséquent, il ne peut rien nous dire pour l'instant du cadre institutionnel, des politiques et des pratiques qui résultent de la confrontation entre tous les acteurs nationaux, que ceux-ci relèvent de la sphère capitaliste, ou de la sphère étatique, marchande, associative, domestique, etc.. Or institutions, politiques, pratiques s'imposent à tous dès lors qu'elles font l'objet de compromis, d'accords, de lois, de règlements, de modus vivendi. Elles interviennent donc nécessairement dans le choix des moyens utilisés à chaque acteur dans sa sphère propre.

Cette insuffisance s'est répercutee sur la notion de « modèle productif ». Bien que beaucoup plus élaborée que la notion de « mode de croissance », elle laisse à penser que les modèles productifs ne sont conditionnés par le contexte national qu'à travers les stratégies de profit qu'il autorise, et qu'ils ne sont caractérisés que par des moyens dont la seule contrainte est d'être cohérents avec la stratégie retenue et acceptables par les acteurs de l'entreprise. Elle ne nous dit rien sur la façon de trouver ces moyens cohérents et acceptables, si ce n'est que les acteurs concernés ne peuvent y arriver que par un compromis, que celui-ci soit explicite ou implicite, résultant d'une confrontation ou d'une évolution perçue a posteriori.

Or, les acteurs de l'entreprise n'agissent pas que dans leur entreprise. Ils agissent aussi nationalement, voire internationalement, à travers leurs organisations professionnelles, syndicales, politiques, religieuses, culturelles, à travers leur vote et leurs « mouvements sociaux ». Par ce biais, ils essaient notamment d'influer sur la place à accorder au secteur capitaliste par rapport aux autres secteurs, sur le moteur de la croissance et les formes de distribution, sur les relations internationales, sur les droits et devoirs de chacun selon le lieu et le mo-

ment où il se trouve, etc., et plus ou moins directement, sur les compromis acceptables légalement et socialement au niveau de l'entreprise. Toutefois l'élaboration de la notion de « modèle productif » nous a permis d'enrichir considérablement la démarche gerpisiennne. L'analyse des trajectoires des firmes de l'industrie automobile et de leurs filiales, particulièrement des problèmes successifs qu'elles ont rencontrés nous a ramené inexorablement à une hypothèse raisonnable : l'enjeu majeur auquel les acteurs de l'entreprise étaient contraints de faire face était bien d'atteindre une profitabilité suffisante, sous peine de disparaître en tant qu'acteur collectif. L'enquête et le raisonnement logique nous ont fait découvrir que les firmes n'exploitaient pas les mêmes sources de profit et que l'exploitation de ses sources exigeaient des conditions particulières pour l'être. Dès lors une masse considérable d'informations de toute nature, économique, sociologique, historique, etc., jusque là peu systématisées et mal reliées entre elles et dont parfois on ne savait pas trop quoi faire, s'ordonnaient brusquement et permettaient de faire des constats très importants. Une nouvelle batterie de questions s'imposait alors. Est-ce que ces sources différentes de profit correspondaient à des phases nécessaires vers un optimun caractérisé par une exploitation d'égale intensité de toutes les sources, ou bien étaient-elles totalement ou partiellement incompatibles les unes avec les autres, et dès lors au fondement d'un diversité irréductible des stratégies d'entreprises? Est-ce que les conditions de possibilité des différentes sources de profit pouvaient être réunies dans tout pays capitaliste, ou bien ne l'étaient-elles que dans certains et pourquoi ? On connaît la suite jusqu'au schéma d'analyse des modèles productifs. Au point où nous en sommes, nous pouvons caractériser la « démarche enrichie » par une hypothèse, une méthode, une succession logique de questions d'enquête, des critères et un test. Nous pourrions l'appeler « gerpisiennne 2 », pour la distinguer de la démarche initiale, la « gerpisiennne 1 » ! L'hypothèse est que les acteurs se mettent en action et en interaction quand ils ont à faire face à un enjeu qui leur est commun et dont ils ne peuvent pas s'abstraire en tant qu'acteur collectif.

- ✓ La méthode concerne l'identification de l'enjeu majeur qui lie les acteurs étudiés dans l'entité à laquelle ils appartiennent : entreprise, association, ménage, nation, etc. Elle consiste à analyser la trajectoire de l'entité en question (selon la démarche « gerpisiennne 1 »), notamment les problèmes qu'elle a rencontrés pour se perpétuer, afin d'en dégager les conditions de sa pérennité et donc in fine l'enjeu qui lie ses acteurs
- ✓ Une succession logique de questions découle de cette identification: quelles sont les stratégies des acteurs pour y faire face, compte tenu de leurs perspectives propres ? quelles sont les conditions de possibilité de ces stratégies ? quelles sont leurs exigences de mise en oeuvre? Quels sont les moyens trouvés par les acteurs pour répondre à ces exigences ? Comment les ont-ils trouvés ? Quel compromis les acteurs ont-ils passé pour de fait les accepter ? etc.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>. Que l'on ne s'y trompe pas. Le vocabulaire d'acteurs, de stratégies, de confrontations, de compromis, utilisés ici ne l'est que par facilité transitoire. Il va de soi que les acteurs en question ont une conscience limitée et déformée d'eux-mêmes, des raisons de leurs pratiques, de la situation qu'ils vivent, de la portée des compromis qu'ils passent et des accommodements qu'ils acceptent. Leurs actions n'en sont pas moins réglées par la logique du rapport social dans lequel ils sont impliqués et qui les instituent en tant qu'acteur (rapport capital-travail, rapport marchand, rapport administré, rapport associatif, rapport domestique, etc.

La documentation de ces questions se fait par un constant va-et-vient entre données d'enquête et raisonnement logique.

- ✓ Les critères de viabilité de la configuration des moyens adoptés sont la permissivité du contexte à la stratégie choisie, la cohérence et l'acceptabilité des moyens employés pour satisfaire les exigences de sa mise en œuvre.
- ✓ Le test est le résultat obtenu au regard de l'enjeu majeur (par exemple, dans le cas des entreprises capitalistes, la valeur réalisée au-delà du « point mort »).

Comme on le voit, la détermination d'un enjeu majeur pour les acteurs d'une entité quelconque a l'immense mérite d'ordonner l'enquête, de trier ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas par rapport à cet enjeu, de mobiliser des informations à tous les niveaux et dans tous les domaines, de comprendre le contenu des pratiques et dispositifs au-delà des mots utilisés pour les désigner, etc., bref de résoudre nombre de difficultés méthodologiques rencontrées par le « bricolage modélisateur » et les « constellations statistiques ».

Peut-on suivre cette démarche pour analyser les pays et leurs configurations nationales ? Comme toute entité sociale, une nation n'est pas éternelle. Elle est une forme historique du vivre ensemble dans une trajectoire qui n'est pas tracée d'avance. Il est donc des conditions internes et externes à sa pérennité. Se résument-elles en un enjeu ? Une nation n'est pas régie par un seul rapport social, comme le sont les entreprises capitalistes par le rapport capital-travail. Elle se caractérise même par l'articulation-confrontation de plusieurs sphères : capitaliste, étatique, marchande, associative, domestique, religieuse, etc.<sup>4</sup> Il paraît donc a priori difficile d'espérer dégager un enjeu à partir duquel nous pourrions analyser les trajectoires nationales.

Toutefois, nous sommes parvenus à un résultat plus important qu'il n'y paraît. Moteur de la croissance et forme de distribution sont bien pour la sphère capitaliste les enjeux nationaux majeurs, puisque les stratégies de profit en dépendent. Compte tenu de la place dominante prise par cette sphère, la nation est directement impliquée. Mais celle-ci a bien sûr aussi ses exigences propres.

#### **Le repérage des modèles à partir d'un enjeu majeur empiriquement identifié . De la notion de « mode de croissance » national à celles de « stratégie de croissance » et de « modèle sociétal »**

Une entité politique quelconque n'existe que si elle est reconnue en tant que telles par les autres entités politiques.

<sup>4</sup>. Notons au passage que ce que nous cherchons à caractériser déborde la notion de capitalisme national. Le capitalisme n'est en effet stricto sensu qu'une des formes sociales existantes à côté du secteur public, de la petite production indépendante, de la production associative, coopérative, domestique, etc. La notion de capitalisme national est utilisée d'une manière approximative et extensive. Elle désigne en fait dans la littérature une configuration nationale complète englobant le secteur capitaliste et les autres secteurs plus ou moins dominé, dépendant du premier. Ce n'est qu'en raison de sa domination, que le capitalisme est par extension assimilé à la configuration nationale.

ques et que si les forces sociales qui la composent renouvellent leur accord (volontaire ou contraint) de vivre ensemble. On peut résumer cela en disant que l'indépendance et l'unité fondent une entité politique, même si l'on observe de nombreux degrés et de nombreuses formes d'indépendance et d'unité. À quelles conditions, un pays parvient à assurer son indépendance et son unité ?

Il lui faut disposer au minimum des moyens nécessaires et suffisants de défense, de négociation, de persuasion, de rayonnement, de cohésion et de police nationales, voire d'expansion, etc. Dans le cas contraire, le pays subit plus facilement des interventions, des pressions, voire des contestations externes et des tensions internes qui limitent, voire remettent en cause sa souveraineté et son pacte national. Pour disposer des moyens nécessaires à sa pérennité, il lui faut donc plus de richesse, c'est-à-dire il faut que sa population se reproduise avec le niveau de vie moyen qu'elle a atteint, avec moins de temps de travail. Dans cette quête, le secteur capitaliste joue depuis deux siècles un rôle essentiel puisqu'il est le seul secteur à ce jour à receler en lui-même un mécanisme sans fin, sans but et sans pilote de croissance de la productivité, laquelle ne se transforme en revenu national additionnel que pour autant que les marchandises nouvelles produites sont réalisées en valeur, c'est-à-dire effectivement vendues.

Tout pousse donc pour l'instant à faire l'hypothèse raisonnable selon laquelle l'enjeu majeur pour une nation dans un monde dominé par le rapport capital-travail est la croissance du revenu national. Seule l'analyse des trajectoires nationales (selon la « gerpisiennne 1 ») confortera ou non cette hypothèse.

Mais d'ores et déjà nous pouvons essayer de voir à partir de ce que nous savons des trajectoires nationales jusqu'où l'hypothèse de la croissance en tant qu'enjeu national majeur pourrait nous mener dans l'exploration des liens macro et micro.

Si donc l'enjeu est la croissance, la première question à se poser (selon la « gerpisiennne 2 ») est : quelles sont les sources de la croissance ?

Les sources de la croissance nationale se ramènent classiquement à trois : l'investissement, la consommation intérieure et l'exportation. Il nous faut probablement en rajouter une quatrième pour couvrir toutes les situations historiques. Cette source, nous pouvons l'appeler « prédatrice ». Même si elle est généralement fondée sur la force, elle peut être rendue possible par des mécanismes de marché, comme nous le verrons dans la partie suivante.

L'investissement crée des emplois et des conditions favorables à la production en général. La consommation intérieure incite à investir et permet des économies d'échelle ou des marges grâce à la variété, la qualité ou l'innovation. L'exportation nette procure des revenus supplémentaires utilisables ou redistribuables. L'importation prédatrice apporte elle aussi des revenus supplémentaires mais sous la forme de biens gratuits ou non rémunérés à leurs coûts. Les pays exploitent tous ces trois ou quatre sources, mais pas dans les mêmes proportions.

Deux raisons à cela : les conditions de possibilités internes et externes ne sont pas les mêmes, et leurs exigences de mise en œuvre peuvent être contradictoires.

Une source est donc de fait privilégiée. Elle devient motrice et entraîne les autres selon une séquence qui peut changer dans le temps et ne pas être la même dans les pays ayant le même moteur de croissance.

Une source motrice se reconnaît à l'indexation de fait de la distribution du revenu national à ce qui la rend possible : épargne forcée ou volontaire pour l'investissement, productivité interne pour la consommation, compétitivité externe pour l'exportation, volume de biens gratuits pour la prédatation.

Le « choix » d'un moteur de croissance peut être considéré comme une stratégie de croissance. Si nous continuons à suivre la « gerpisiennne 2 », nous devons alors nous demander quelles sont les conditions de possibilité et les exigences de mise en œuvre de chacune des quatre stratégies de croissance et ensuite quelle est la cohérence des moyens employés par les pays par rapport à la stratégie qui est la leur.

D'ores et déjà, nous voyons que la notion de « mode de croissance » que nous avons construite paraît encore « bricolée ». Elle associe en effet deux aspects, la source de la croissance et la forme de distribution du revenu national (coordonnée, concurrentiel, inégalitaire, pénurique), qui apparaissent ne pas être pour l'instant au même niveau dans le raisonnement.

Nous serons donc probablement amenés à éclater la notion de « mode de croissance » en deux : d'une part la notion de « stratégie de croissance » et d'autre part la notion de « modèle de croissance » ou mieux peut-être de « modèle sociétal ».

Nous savons que la distinction stratégie/modèle a été capitale dans l'étude des modèles productifs. Car deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, sans pour autant obtenir les mêmes résultats. Les résultats dépendent, si la stratégie est pertinente dans le contexte, de la cohérence des moyens employés, c'est-à-dire du compromis passé entre acteurs pour mettre en cohérence les moyens. Si nous raisonnons de la même façon pour la croissance nationale, nous pourrons peut-être résoudre certaines difficultés logiques et empiriques que nous avons rencontrées en utilisant la notion de « mode de croissance ».

Nous avons en effet rangé tous les pays qui nous intéressaient dans une case de la typologie des « modes de croissance ». En fait nous avons beaucoup hésité dans certains cas soit parce que le moteur de la croissance n'était pas stable, soit parce que les résultats n'étaient pas là. Nous ne sommes sortis de la difficulté qu'en spécifiant une période, parfois très courte. Ce qui ne va pas sans poser un problème, puisqu'un « mode de croissance », tel que nous l'avons défini, est censé désigner des caractéristiques structurelles d'un pays au moins en moyenne période.

\* \* \*

*Dans la deuxième partie, nous présenterons donc les quatre « stratégies de croissance » et les « modèles sociaux » qui les ont mis et les mettent aujourd'hui en œuvre.*

## A CONTRIBUTION OF SAPAI WORK GROUP TO ESEMKT WORK PACKAGE ON “PRODUCT POLICIES AND PRODUCTIVE ORGANIZATIONS”: (WORK PACKAGE 5)

Sigfrido Pérez Ramírez

Following the presentation of WP 5 in the Esemk steering committee, the coordinators of both programs had requested to the coordinators of the new Gerpisa Working Group, **“States and Politics in the automobile industry” (SAPAI)** to suggest ways in which their field of expertise, public policies and regulations (field D of the WP5 scheme) could be included in the Esemk scheme through: 1) Their impact on the other three fields within the WP, namely, the relationship to markets (field A), the organisation of conception (field B), and productive organisations (field C); 2) Their relationship with the other Esemk’s WPs.

To that aim, we have drafted a discussion paper that the Esemk coordinator, Yannick Lung, has asked us to present as a first Sapai contribution to the first ESEMKT objective for this year, namely, how to methodologically develop the linkage between the micro-meso (Gerpisa’s packages) and the macro political and economic levels (Cepremap’s packages). To this purpose, we have started by delimitating the exact insertion of WP 5 within the Esemk scheme. It seems clear that all work packages which are responsibility of Gerpisa (WPs 3-4-5) are placed in the left side of the Esemk scheme. All the three are predominantly situated in the lower part of the scheme, that is, within the “Micro/Meso-Economic” square. More particularly WP 5 has suggested to link to the macro-level through this lower part (the market). This is coherent with the socio-economic approach of Gerpisa, which has developed as central concept the **“Company Corporate Governance Compromise”**.

The Gerpisa has been, in its conceptualisation of productive models less concerned with the upper part of the scheme, that is, the “Micro/Meso political” square and its linkages with the macro-political level. It is with the aim to integrate this aspect within Gerpisa previous acquis that we have called for the constitution of a specific working group within Gerpisa dealing with such questions.<sup>1</sup> Empirically we have introduced in this year colloquium several papers to demonstrate that historically there has been in the trajectories of automobile productive models a clear direct connection both from the micro-meso to the macro political level<sup>2</sup> and the other way

\* European Socio-Economic Models of a Knowledge-based Society.

<sup>1</sup>. S.Ramírez, “Power, politics and the State in the automobile sector” in 11<sup>th</sup> Gerpisa International Colloquium, Paris, June 2003; S.Ramírez, “An agenda for a new Gerpisa Working group: from the analysis of the State to the political and cultural embeddedness of the productive models” in Lettre du Gerpisa 174, January-February 2004; T.Pardi, “An agenda for the new Gerpisa working group: exploring the notion of compromise of governance” in Lettre du Gerpisa 175 and 176, March and April 2004; F.Ricciardi, “Quelques notes autour d’un effort d’institutionnalisation du compromis de gouvernement : Le problème de l’encadrement culturel et socio-politique” in Lettre du Gerpisa 177, June 2004

<sup>2</sup>. S.Ramírez, “The role of multinational corporations in the foreign trade policy of the European Economic Community: the automobile sector between 1959 and 1967” in 12<sup>th</sup> Gerpisa International Colloquium, Paris, June 2004

around, from the macro to the meso-micro political level.<sup>3</sup>

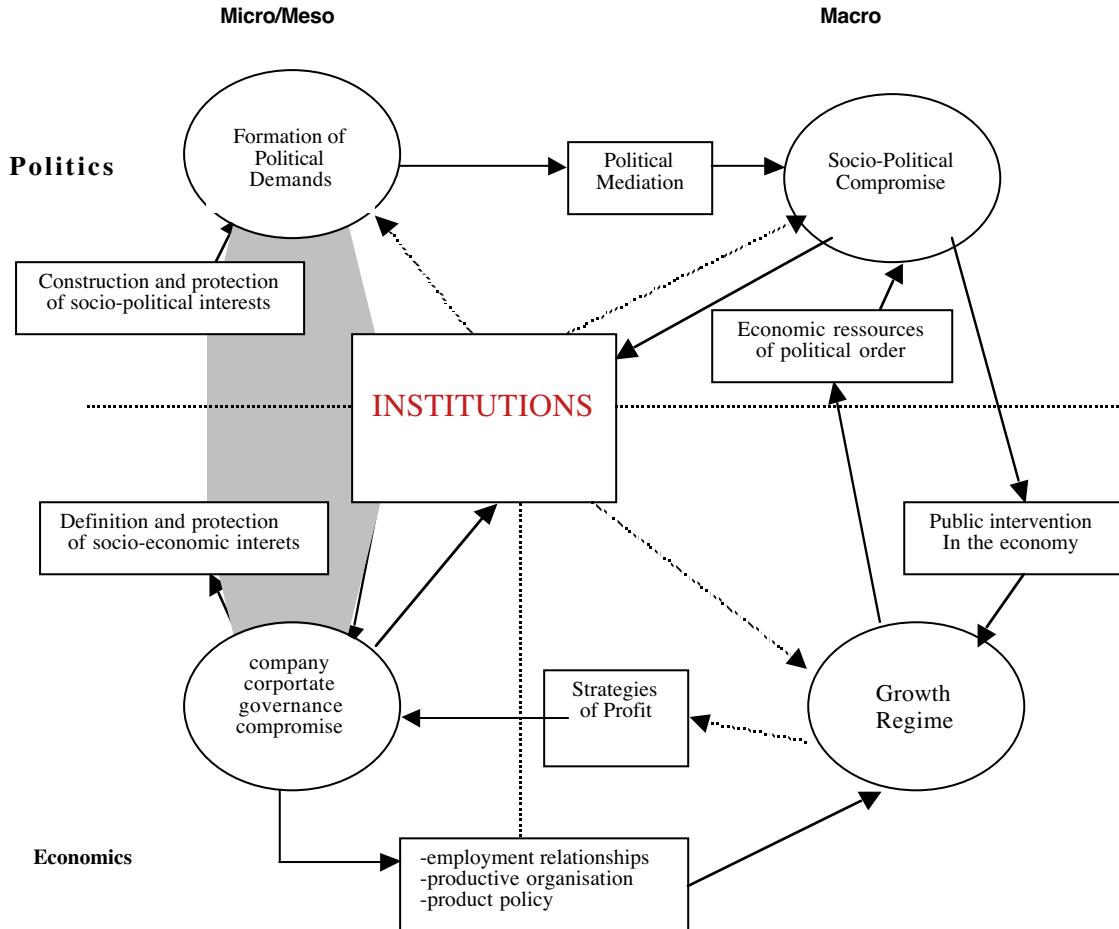
However, the place offered to SAPAI in the WP 5 scheme, under the provisional heading of “Regulations and Public policies”, does not include that area but restricts itself to the interaction between two central elements within the Gerpisa scheme of productive models: *the company governance compromise and the market (Institutions)*. This definition and position needs further clarification, as it is not self-evident whether this heading implies that Sapai has to put its research focus privileging the micro or the meso-level. In the first case, bottom-up in the picture, this would imply to introduce a new function within the productive model at the micro-level. This new function of “the productive model as a socio-political actor” would include the study of those capabilities and actions of a productive model to shape its environment in the field of public policies at the meso or macro-level. In the second case, top-down in the picture, the focus will be on the way public regulations have been created at the meso-level by different actors of the sector, and not only by firms, and then, how they have affected each productive model in its product policy, organisation of production, conception, governance compromise, etc. Another aspect, not discussed yet within the Gerpisa scheme is the connection of the productive model political action with the macro-level, that is from left to right, in those policies which are not affecting just the industrial sector in which productive models evolve but the whole economy and the political system.

This distinction is fundamental because they imply different foci from which to carry research: one departs from the micro-level (firm), the other from the meso-level (sector). Our understanding is that for WP 5 the priority is to study the meso-micro level in detail by focusing on the impact of policies and regulations, considered as independent variables, on corporations. We think, in line with our previous criticism to Gerpisa scheme, that a similar attention should also be given to other way around, that is to the action of the productive model in the elaboration of public policies and consider the specificity of the actors shaping the regulatory environment of firms. This approach seems crucial to provide a link from the micro-meso economic level to the micro-meso political level, that is, bottom-up in the right part of the ESEMKT scheme. Both perspectives are directly interrelated but depending on the focus, the research would be differently oriented and documented.

<sup>3</sup>. F.Ricciardi, “La participation des salariés au gouvernement d’entreprise: l’expérience du comité de gestion chez Alfa Romeo, 1945-1951” in 12<sup>th</sup> Gerpisa International Colloquium, Paris, June 2004; V.Fava, “Taylorism, Fordism and Socialism: an overview from Skoda’s Auto point of view” in 12<sup>th</sup> Gerpisa International Colloquium, Paris, June 2004

**Fig. 1** : The area of SAPAI contribution to ESEMK : the political dimension of the socio-economic models

(Based on the scheme : « A micro-macro representation of the political economy of socio-economic models », B. Amable and Y. Lung, preparatory document for ESEMK contract, Annex I, April 2003).



Thus, focusing in the micro-level drives us towards the intra-firm dynamic, that is, by using business sources it would try to find out the way public regulations affect the different functions of the firm (ex. product policy). Meanwhile further attention to the meso-level approach would privilege the material originating in different institutional environments and not only the firm, helping to diversify the actors (ex. Lobbies or public administrations, etc) intervening in shaping the viability of a productive model with its institutional political environment.

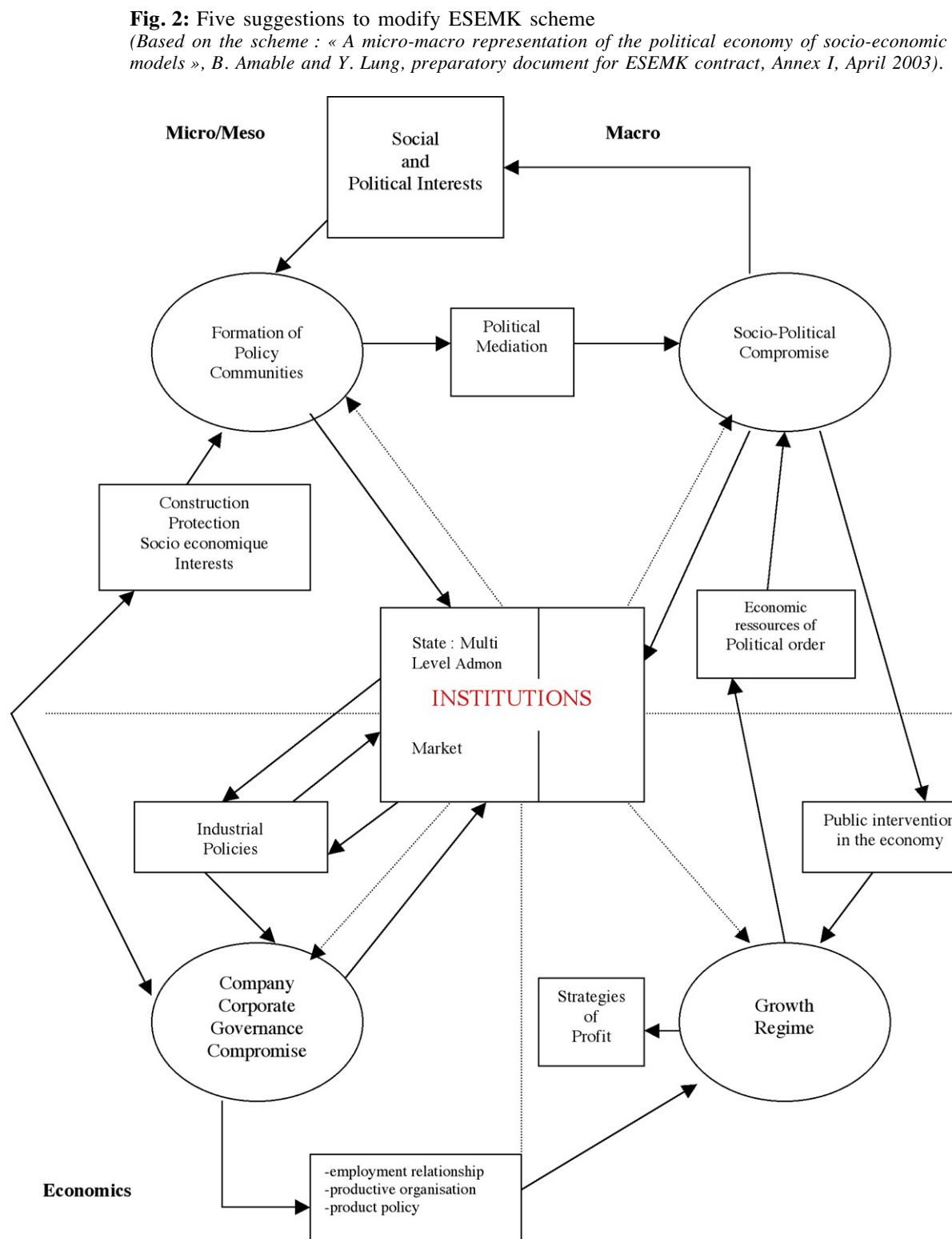
Our understanding is that Gerpisa researchers will privilege the approach top-down, in full coherence with its *acquis*. But the intellectual centre of interest for Sapai is to also consider the bottom-up and left-right relationship, focusing our interest in the square around “Formation of Political demands” as we discussed in the earlier proposals we have made for a new Gerpisa agenda. There we suggested to open several lines of research from the political and cultural embeddedness of the productive models (which is the micro-level) to the study of State policies (here, the meso-level) in the automobile sector.<sup>4</sup>

Aside from the Gerpisa internal debate, the fact that Gerpisa's new intellectual ambition is to use the framework of Esemk to converge with the diversity of capitalism approaches makes even more fundamental to link the micro with the macro-political level. This is more the case if we want to contribute from the micro/meso level to the major theoretical aim of the Cepremap project, which is to find out the socio-economic and political origins and changes of the institutions regulating the economy. Exploring this linkage has been a repetitive demand of Cepremap researchers and it seems to us that Gerpisa's researchers has still some difficulties to satisfy this demand as they sticks to the natural Gerpisa tendency to under-evaluate the potentiality of productive models to influence and shape in the formation of its institutional environment, both at a meso and macro-level. Our contribution as working group could be to suggest ways to make this link theoretically and empirically by concentrating in the Micro-Meso Political dimension, if Esemk thinks that this is worth the try. This attempt to insert our topic, *State and Politics in productive models*, within WP 5 using the ESEMK scheme has brought us to conclude that the ESEMK scheme is clearly underdeveloped in the central part of interest for SAPAI (the micro/meso political part) and that some changes are necessary in the original ESEMK scheme to be able to link WP 5 to the macro-political level. The demand of linking WP 5

<sup>4</sup>. “An agenda for a new Gerpisa Working group: from the analysis of the State to the political and cultural embeddedness of the productive models” in Lettre du Gerpisa 174, January-February 2004.

with ESEMK through the relationship to the market, as suggested in Bernard Jullien's presentation, seems an adequate start because it serves to link it to the macroeconomic dimension, that is from the left to the right in the lower part of the ESEMK scheme. However, this does not permit us to link it to the micro-meso political part, which is also integral competence of the Gerpisa's work packages. Symptomatic of the need to fill this void is the fact that the other WPs have also started to look for some ways of introducing politics in the scheme, even when they do not fully address the meso-political level as such. On the one hand, WP 3 (Finance) has presented as a new part of its agenda a research on European business elites. On the other hand, WP4 (Work and employment) also have a research area

on participation and interest representation of Unions. Both issues are the natural extension of linking the productive models with the case on the definition and protection of socio-economic interests but not with that of socio-political interests, like State administrations, one of the elements of interests for Sapai. Our suggestion is to introduce five changes in the ESEMK scheme corresponding to the micro-meso political levels. These changes are suggested to adapt this part of the scheme to the macro-political level and to allow Gerpisa's WPs to create a similar set of dynamic interactions between the political and the economic dimensions. The introduction of these five changes would result on the following corrected Esemk scheme:



1. The first change suggested to Esemk is to shift the box of the *Definition and Protection of Socio-economic Interests to the upper part of the scheme*. Thus, this box becomes the equivalent in the micro-meso of the “economic resources of political order” in the macro-level. These “business resources of political orders”, will include the political action of business corporations, sector lobbies, shareholders or Trade Unions operating in that sector. The research question here could be to clarify empirically in which way stakeholders contribute to the definition of political demands for their own sector. A unidirectional arrow coming from the company corporate governance compromise and then following towards the Formation of Policy Communities represents this relationship. In our view this relationship is the one which the WP 3 and 4 are aiming to explore in their programs.
2. The second change is in the heading of the box *Formation of Political Demands into the more precise of Formation of Policy Communities*. This will be the meso-political equivalent of the socio-political compromise at the macro-level. These policy communities will be the different formal and informal institutional arenas where socio-economic and socio-political interests meet to define the interests of the whole sector in relationship to their own sector, other sectors, or/and the macro-political level. These could, for example, include corporatist tripartite formal institutions like an industrial section of Economic and Social Councils or informal networks, like policy-oriented think tanks bringing together experts, business, Unions, public officials and shareholders.
3. These two boxes of political dimension will be linked now also with an arrow coming from the macro to the micro-level, and not just from the meso to the macro-level ( Political Mediation), through a box with the heading *Construction and Protection of Socio-political Interests*. This box designates the actors coming from the macro-level of national socio-political compromises, like for example consumer associations or political parties, who are not directly originated in the internal dynamics of the sector but that are acknowledged as legitimate members participating and introducing issues in policy communities, like for example environmental norms in the automobile sector. This third change is fundamental to prevent a major error of the current ESEMKG scheme: to assume that socio-economic interests are at the basis of socio-political interests. On the contrary, with this change, it is implied that socio-political interests are specifically distinct and not direct creations of socio-economic interests, which are typically restricted to business associations and trade unions. Unless Esemk assumes, and demonstrated, that socio-political interests are just a mere figuration directly depending on business and labour interests. We think that it is rather necessary to consider that they are actors with their own demands elaborated in the socio-political sphere and not just derived from socio-economic forces. If Esemk does not consider problematic this distinction, it would risk to make useless in operational terms the concept of socio-political interest itself. That is the reason by which we suggest to prefer the term of Policy Communities as most pertinent, because it brings together socio-economic interests from firms, socio-political interests from the macro-level and, last but not least, the contribution of multi-level State actors, a completely neglected dimension in ESEMKG, like in Gerpisa’s scheme.
4. This is the fourth change suggested: that the central box, now simply called Institutions is decomposed into two parts: *the upper part (politics) corresponding to that of the State, and the lower part (economics) to that of the Market*. This allows in the Esemk scheme to integrate easily the proposed WP 5 scheme (particularly the field A, relationship to markets) but also to introduce this fundamental actors in the scheme, which is another of our last years suggestions to Gerpisa. The State box will include State administrations intervening at a meso and micro-level. It should be underlined that the State could not be reduced here to just that of the central executive government and its agencies, but it includes local councils, regional governments, and supranational governments, like the European Union level. From the State box, there will be three arrows or relationships. The first will be to the box of Policy Communities to express the contribution that multilevel States administration, including the Judiciary, takes in Policy communities where they are distinct and as important actors as socio-economic and socio-political actors.
5. *The fifth change is that a second arrow will go to from the State to the box Definition and protection of socio-economic interests, which would be changed by the label of Industrial Policies*. This relationship between Policy Communities and Industrial policies will not be direct like in its equivalent in the macro-level (Public interventions in the economy) because public administrations are considered as autonomous agents which are in charge to implement the public policies discussed and decided within policy communities. This intermediation of political decisions through the State administration is made to avoid, like seems to make Esemk, that public bureaucracies are black boxes whose action, form and know-how do not have any impact on the success of failure of the industrial policies decided by the political level, an extent that empirically should be proved and cannot be presupposed. It is not because an administration is willing to implement a policy decided by politicians that the policy has the results that are aimed to be fulfilled, more particularly if the administration is not technically, economically or have the human capital or competences to fulfil those tasks. The new Industrial Policy box can be directly connected to the company corporate governance compromise, to research the impact that industrial policies could have on the Productive model. This is the relationship for which Sapai has been offered to take care within WP 5 under the heading of Regulations and Public policies. Industrial Policies are defined as the place of public intervention in its multiple forms upon a particular industrial sector. It is better to use the term of industrial policies in a broader way rather than that of regulation as this term appears as too vague and large- regulations could be societal norms but which are not compulsory, but informally agreed, for all actors- for the object under consideration, namely, in which form public actions affect the trajectories of particular industrial sectors. We suggest to define Industrial policies as any public policy particularly devised to affect directly or exclusively a particular industrial sector. It is not to be used in the strict sense of a bundle of coherent actions conceived, planned and implemented by a

unitary rational institution, the State. It is rather defined as the intended, unintended or de facto, collective decision and implementation of the interaction between different legitimate forms of socio-political actors (political parties, NGOs, consumer associations, environmental groups, experts), socio-economic actors (business lobbies and Trade Unions) and public institutions (administrations at multiple levels and governments). These demands coming from different quarters maybe co-ordinated or not and the policies could be originated in any of them or in several of them at the same time. However, it is important here to underline that even if the non-public actors are at the origin of public policies, that is a regulation (private) becomes an industrial policy (public), this becomes compulsory for all actors only once that it has been validated by the political sphere and implemented by the State administration. We also suggest to prefer this term to that of public policies to distinguish it from those policies affecting industry indirectly as part of the broader institutional environment, and object of study of WP 2 in its box Public Intervention in the Economy. This is the realm of macro-economic policies, like monetary or incomes policy, which undeniably affect an industrial sector but they are not particularly devised for it but for the whole of a national economy. It is in this way that WP 5 separates itself from the works of WP 2, more interested in researching macro-economic and social policies constituting national systems of innovation and production. The possible contribution of the sector to the macro socio-political compromise and to the public intervention in the economy is assured through the box Political Mediation, which is preserved as it is.

Sapai suggests to contribute to Esemk by focusing on the micro-meso political dimension with the double objective of: 1) linking Gerpisa WPs and Cepremap through the political dimension; 2) improving the Gerpisa acquis in its political and cultural dimensions by researching industrial policies and the State in the different sectors analysed by Gerpisa.

Following the well-established Gerpisa practice of departing by taking seriously suggestive established interpretations, we would suggest in this field of research to depart from the

hypothesis of whether there has been a possible convergence or divergence in each sector from an kind of industrial policy typical of Keynesian Welfare National States towards a common model of Postnational Schumpeterian Welfare State both in each European country and at the EU level.<sup>5</sup> We would also suggest to take seriously the hypothesis of whether in Europe this change in industrial interventionism is directly related to a historical shift in the politically hegemonic principle structuring Political communities: to privilege the citizen-consumer, that is competition, instead of the citizen-worker, that is full employment.<sup>6</sup> These two questions are not marginal questions but fundamental for a research project with the ambition to introduce economic evolution and institutional change analysing the diversity of capitalisms within European Union countries between 1980 and 2004. Much more, as Esemk aims to demonstrate that there still a co-existence within the EU of different viable capitalist models in a period marked by the twin process of European political integration and economic globalisation, two aspects which would need much more attention and problematisation within Esemk theoretical discussion and that we will not discussed here in this modest contribution to the debate.

<sup>5</sup>. B.Jessop. " Globalisation and the National State" in S.Aaronowitz and P.Bratsis, ed., *Rethinking the State: Miliband, Poulantzas and the State theory*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2002, pp.185-220. The author uses the word Regime instead of State to label the PSWS meaning that the State has somehow lost some of its cohesion in this historical phase of capitalism. We prefer to use the term State to avoid the circularity of confirming this hypothesis a priori, which assumes that the KWNS is definitively gone. Furthermore it should be first proved that the KWNS was more coherent than the PSWS, a extent that only a detailed sectoral comparative analysis could confirm

<sup>6</sup>. For a precise and documented historical analysis of this transformation see. L.Paggi, " Il rapporto USA-Europa (1930-1950)" in L.Paggi, *Americanismo e riformismo: la socialdemocrazia europea nell'economia mondiale aperta*, Einaudi, Torino, 1989, pp. 1-144

## Débat

### PSA'S PLATFORM STRATEGY

*Koichi Shimokawa*

**Second publication:** Nikkan Jidosha Shimbun (Daily Automotive Newspaper) March 27, 2004

Of all the European automakers, there are two that have made their presence felt not by directly adding to the global restructuring trend but by maintaining their own brand identity. One is the Volkswagen (VW) group, while the other is the Peugeot Societe Anonyme (PSA) group of France. Since taking control of PSA in 1999, current CEO Jean-Martin Folz has gradually increased market share in and around Europe while watching the global restructuring and integration developments out of the corner of his eye. He successfully raised production by over one million units from the 2.09 million of 1998 to the 3.26 million of today. Though there are various reasons for PSA's success, one is the ways they continue to maintain the identity of their

fundamental brands Peugeot and Citroen while at the same time consistently pursuing a strategy of a common platform that links these two brands. In addition there is their diesel technology forte and the strong position that they have built with their diesel business and diesel vehicles. Whatever the case, the success of the platform strategy that PSA has been promoting under the leadership of Folz has been very significant.

In 1998, PSA completely revamped their development system. In order to shorten the amount of time spent in advanced development planning, where new concepts are created, the development period, and to bring everything

to production more quickly, PSA mixed product design and process design, put body development and stamping tool development under the same organization, and had the in-house parts development staff cooperate with engineers on the final assembly line to finish off fittings.

The new platform strategy was linked to this restructuring. At PSA, this platform concept is substantiated by two ideas. One is that 50% or more of the cost between differing models is for hardware, while the other is an organizational perspective that sees communication as significant to a common platform. The target of their platform strategy is to use common parts that account for no less than 60% of the production cost of the vehicle.

In line with this target, PSA made a resolved attempt at using common parts and integrating and sharing platforms. They integrated the basic platforms for the B1, B2, N (M1 and ZX), M3 and H segments into three core platforms of PF1, PF2 and PF3. Add to that the platforms that they are jointly developing with Fiat and Toyota, PSA is using a total of six platforms for 85% of the vehicles they produce, which has made it possible for them to share 60% of the vehicle cost.

At their European plants, PSA has made their assembly lines more efficient by organizing one platform per plant and standardizing common parts. In doing so, they have reduced both assembly costs and lead-time by 30%. In any case, this type of platform integration strategy is a guaranteed success because it accentuates their differentiation strategy for both the Peugeot and Citroen brands.

There are three topics in promoting this strategy, which are [1] how can the interface be maintained for a long period of time, [2] how can further innovation be introduced, and [3] how can multiple platforms and models of differing life cycles be managed. Under this clean-cut strategy, operations for Peugeot and Citroen are integrated in engineering, purchasing and production, but marketing and sales are kept separate. The product strategy department and the staff that is in charge of the brand formulate product concepts jointly. They discuss whether these concepts are technically feasible, whether they are feasible on a special platform, and whether they will function as designed.

Within this, the two brands do not target different segments, as each has its own personality and originality strategy even within the same segment. In addition, even though there are commonly used parts within the same platform, the body and external parts are clearly differentiated. As for what regards modularization, PSA has chosen to emphasize user-selected modules, or in other words, options and other features that can be remodeled.

Nevertheless, PSA explains that there are limitations to their platform strategy associated with [1] the risk of predicting consumer needs and [2] the risk of predicting future regulations. They are troubled by the fact that developmental freedom is restricted and not all concepts can be realized. Burdened by many issues that have to do with building brand strength, Japanese automakers can learn a lot from the platform strategy of PSA who is developing a distinct brand identity despite being faced with these types of risks and troubles.

## L'actualité du produit

*Ugo Puliese*

### COMMENT ECHAPPER A UN BRITISH FORDLAND

En Europe, Ford a été l'un des premiers à croire en l'unité du continent et à adopter une vision homogène du marché avec sa structure « Ford Europe » caractérisée par une implantation industrielle coordonnée d'un pays à l'autre et des produits unifiés. Et pourtant, on sent que l'image de la marque reste floue : est-elle américaine (par propriété), allemande (par implantation industrielle) ou britannique (par la nationalité de la plupart de ses dirigeants) ?

Ce flou est encore plus marqué pour la division Premier Automotive Group (PAG) : celle-ci a été créée avec des marques européennes (Jaguar, Volvo, Aston Martin, Land Rover), mais Mercury y a été un moment rattachée. De plus, le marché vise à d'abord été celui des Etats-Unis, l'objectif financier étant que les profits de PAG viennent compenser l'érosion des bénéfices engrangés sur le marché des *light trucks* soumis désormais à la concurrence japonaise. Avec la baisse du dollar par rapport à l'euro et à la livre sterling, PAG tente désormais de se recentrer sur l'Europe.

Cette idée d'une division de haut de gamme était séduisante sur le papier et on espérait bien à Dearborn (le siège de Ford) faire aussi bien que les spécialistes allemands. Au début, le regroupement était d'ailleurs dirigé par Wolfgang Reitzle, ancien directeur technique de BMW.

Très vite, les difficultés sont apparues. D'abord, il semblait extrêmement délicat de trouver des synergies entre des marques luxueuses (par des plates-formes ou des organes communs) alors que l'essence du haut de gamme réside dans des produits uniques à forte identité. Et comment faire cohabiter des cultures techniques parfois contradictoires ancrées dans la tradition de chacune des marques ? Quoi de commun en effet entre une discrète Volvo et une Jaguar au luxe ostentatoire ? Et comment engendrer des synergies industrielles entre des usines installées en grande-Bretagne (Jaguar, Land Rover et Aston Martin) et en Suède ou en Belgique (Volvo) ? Et comment harmoniser des stratégies mercatiques qui aboutissent à une concurrence intra-groupe comme lorsque Jaguar lance pour la première fois un break (une tradition chez Volvo) ou quand Volvo pénètre sur le segment des tout-terrain, la chasse gardée de Land Rover, avec aujourd'hui le XC90 et demain les XC50 et XC60 ? Enfin, les difficultés du groupe Ford sont telles que les budgets de développement ont été rognés.

On a donc pu se demander si l'on n'allait pas retrouver chez PAG le syndrome British Leyland : un conglomérat de marques sans liens entre elles, sans grandes synergies, avec une pléthore d'usines (trois dans le cas de Jaguar avec une production de seulement 150 000 voitures par

an) et avec une vision trop anglo-saxonne du monde. Un British Fordland, en quelque sorte.

Une première réponse au problème des synergies dans l'indépendance des marques a été trouvée au sein des activités classiques du groupe Ford. En effet, la Jaguar Type X dérive de la Mondeo, la nouvelle Volvo S40 reprend la plate-forme C1 commune aux Mazda 3, Ford C Max et Ford Focus de 2004. Cette plate-forme C1 constitue une sorte de pendant à la plate-forme PQ35 de Volkswagen (celle de la Golf V destinée à 2 millions de véhicules par an) puisque Ford espère produire chaque année 1,6 million de voitures sur cette plate-forme, bénéficiant toutes du savoir-faire de Ford en matière de comportement routier, de celui de Volvo en matière de sécurité et de celui de Mazda en ce qui concerne les moteurs à essence et la qualité. On peut même y ajouter le savoir-faire de PSA pour les moteurs diesel. A propos de l'expertise en matière de diesel, remarquons que Jaguar puise ses moteurs diesel, non pas chez Volvo, mais au sein de l'accord PSA-Ford.

Notons que la plate-forme C1 ne sera pas utilisée pour la prochaine Focus américaine (année modèle 2008) car les coûts d'adaptation de la Focus européenne aux spécificités américaines rendraient cette voiture peu compétitive aux Etats-Unis (où elle joue un rôle d'entrée de gamme). La Focus américaine réutilisera sa plate-forme initiale, c'est-à-dire celle de la première Focus européenne.

Afin de jouer un rôle de plus en plus large auprès de la clientèle huppée, Volvo va également lancer la C30, une petite voiture destinée à concurrencer les BMW Série 1 et Audi A3. Inspirée du prototype SCC présenté au Salon de Détroit en 2001 et basée, comme la S40, sur la plate-forme C1 de la Ford Focus, la C30 pourrait être présentée en 2005. Le modèle devrait être disponible en traction ou à quatre roues motrices et disposer de tous les équipements de sécurité traditionnellement proposés par la marque.

Volvo apporte de son côté sa plate-forme P2 (celle des S80) à Ford Etats-Unis (qui la dénomme plate-forme D3, ce qui donne un curieux jeu de mots en langue française) pour les modèles Ford Five Hundred, Ford Freestyle et Mercury Montego de 2005 et sans doute aussi pour l'ensemble des prochains modèles Lincoln ce qui signifierait que la marque de luxe américaine basculerait à la traction avant alors que General Motors et Chrysler reviennent à la propulsion... Ford a totalement rénové son usine de Chicago pour la rendre plus flexible et y produire ces trois modèles à plate-forme Volvo et qui doivent succéder à la Ford Taurus, l'un des modèles à succès de la marque à l'ovale bleu et qui avait fini par succomber aux assauts des Toyota Camry et Honda Accord.

La Mazda 6 a été également appelée à la rescoussure puisqu'une dizaine de modèles des marques Ford (Etats-Unis, principalement), Lincoln et Mercury doivent en être dérivés, portant le volume de production de la plate-forme à 800 000 unités par an pour un investissement limité à un milliard de dollars (il en aurait fallu dix fois plus pour lancer les dix modèles en partant de zéro). La plate-forme de la Mazda 6 (dénommée CD3) donnera ainsi naissance aux Ford Fusion (année modèle 2006), Lincoln Zephyr (2006), Mercury Milan (2006) ainsi qu'à un break de chasse Ford (2007), à la prochaine génération de Lincoln Aviator (2007) et aux remplaçants des monospaces Ford Freestar et Mercury Monterey (2009).

La remplaçante de la Mazda 6 donnera de son côté naissance à la future Mondeo III ainsi qu'aux remplaçantes du monospace Ford Galaxy et des Volvo S80. Le fait que Mark Fields, l'ancien redresseur de Mazda, soit depuis mai 2004 à la fois le patron de PAG et de Ford Europe symbolise bien cette volonté de puiser dans l'ensemble du groupe les ressources du développement des marques de luxe mais aussi sans doute le fait que le centre de gravité de Premier sera davantage l'Europe que les Etats-Unis. Il a également été décidé de faire rentrer Land Rover dans le rang, de simplifier sa base technique (il utilise quatre plates-formes, une par modèle, mais une seule usine) et d'en finir avec l'héritage des périodes British Leyland, Honda ou BMW.

Au Salon de New York d'avril 2004 a été dévoilé le LR3 destiné à remplacer le Discovery. La base technique du LR3, la plate-forme T5, ne sera normalement pas réutilisée par d'autres marques mais elle devrait donner naissance à un nouveau produit, la Range Rover Sport. Le successeur du Defender (2008/2009) utiliserait quant à lui cette même base (la plate-forme T5) ; le Freelander de 2006 utilisera la plate-forme C1 et serait développé conjointement avec Volvo qui prépare également un tout terrain XC50 ; le Range Rover pourrait enfin reprendre une plate-forme Volvo, la P2X qui est très flexible. Les moteurs seront, selon les cas, puisés chez Volvo, Jaguar ou Ford. Tout cela semble très compliqué mais permet de combiner à la fois synergies (plates-formes et moteurs partagés) et maintien d'identités (forte variété dans les synergies). Les dirigeants de Ford tentent également de trouver des synergies sur le plan commercial en rapprochant la distribution de Land Rover et celle de Jaguar.

L'usine Jaguar de Halewood (une ancienne usine Ford qui produisait des Escort) doit par ailleurs devenir plus flexible et être également capable de produire des... Land Rover. C'est notamment elle qui fabriquera le Freelander de 2006. Néanmoins, l'avenir ne semble pas très reluisant pour Jaguar qui peine à fabriquer 150 000 voitures par an alors que Volvo est en passe de réussir son pari d'en produire 600 000 par an (430 000 en 2003). Ce qui est assez symbolique, c'est que la plupart des produits de PAG sont produits autour de trois plates-formes (C1 de Ford, P2 de Volvo et CD3 de Mazda), aucune ne relevant de Jaguar. Au niveau industriel, on voit également se dessiner une collaboration étroite entre Volvo et Ford puisque, en Belgique, l'usine Ford de Genk se transforme en peau de chagrin au profit de l'usine Volvo de Gand. Mais on voit un double risque apparaître dans cette option : d'une part, la perte de prestige de la marque spécialiste (Volvo ou Jaguar) diluée dans la marque Ford (les méchantes langues assimilent la Jaguar Type X à une Mondeo) ; d'autre part, la disparition des versions de haut de gamme de la marque généraliste (il n'y aura plus de modèle supérieur à la Mondeo chez Ford Europe). Toutes les marques seraient en quelque sorte perdantes. Néanmoins, il apparaît clairement que Ford a fait le moins mauvais des choix en élargissant le spectre des ses coopérations, les plus larges possibles au niveau interne et sans négliger les pistes externes (notamment avec PSA). En limitant le nombre de plates-formes et celui des moteurs tout en donnant un peu plus de flexibilité à son outil industriel, Ford tente ainsi de réussir là où, il y a plus de trente ans, British Leyland s'était cassé les dents.

## Les nouveaux espaces

### MULTI-FUEL ENGINES IN BRAZIL AND THE RENEW OF ALCOHOL AS FUEL

Mario Sergio Salerno

Multi-fuel engines are a reality in Brazil, mixing gasoline and alcohol (methanol) in any proportion. Alcohol has several advantages as fuel. Less pollution, independence of oil, renewable, a culture that presented huge productivity increases, with many research centres dedicated to sugar cane and its transformation in alcohol.

Alcohol has been used as a fuel for car engines since the 70's in Brazil. The program was set based on subsidies. But when a state debt crises rose the subsidies were cut and the program came to a slow down. One of the main problems of the alcohol system was the fluctuation of prices. When sugar international prices grow alcohol prices grow as well, since the same producers produce both products; the consumer was dependant of local producers who were able to set prices. The result was a sharp reduction in the sales of alcohol driven cars.

Many actors of the automotive chain began discussing the conditions for the re-launch of alcohol cars. Engineering departments of fuel injection companies in Brazil began a race to develop a bi-fuel engine able to accept any mixture of gasoline and alcohol. VW launched the first car with the system in March 2003; Fiat and GM followed the same path.

Nowadays three companies produce the bi-fuel system: Marelli (the first and the leader with 65% of the sales), Bosch and Delphi.

The consumer can mix the proportion he wants of alcohol and gasoline, from 0 to 100%; the system identifies at every moment the existing mix of fuel. It prevents consumer from oil or alcohol prices fluctuation; to some extent consumers can counterbalance prices elevation – for instance, an important feature when oil prices are climbing up. Nowadays bi-fuel engines reaches 25% of total passenger cars sales and demand is growing: all the assemblers with local experienced engineering in alcohol engines are being able to rapidly adapt their models, launching new bi-fuel versions.

Next step is to finalize the development of a tetra-fuel system: pure gasoline, Brazilian gasoline (which contains 25% of anhydrous alcohol), alcohol (hydrated, which fuels alcohol engines) and natural gas. GM launched in August 2004 a tri-fuel Astra: Brazilian gasoline, alcohol and natural gas. The tetra-fuel system would give an enormous autonomy, up to 900km and it will be adapted pure gasoline that exists in most countries.

## Colloque

### TEIKYO SYSTEM LAB SYMPOSIUM

#### ***Japanese hybrid factories in worldwide comparison: Suggestions for the global production strategies of multinational enterprises***

Tokyo, November 3, 2004  
 Teikyo University System Laboratory, Hichioji-shi,  
 (JMNESG) Japanese Multinational Enterprise Study  
 Group  
 Director, Professor Tetsuo Abo, Teikyo University

#### Program

##### *1. An Integrated Analysis of Japanese Hybrid Factories Worldwide*

Tetsuo Abo, Teikyo University

##### *2 Japanese Hybrid Factories in Five Regions*

*a. North and South America (research in 1986, 1989, 2000-2001)*

Tetsuji Kawamura, Musashi University and Jorge Carrillo, COLEF

*b. East Asia ( in 1992-93)*

Hiroshi Itagaki, Musashi University

*c. Europe ( in 1997-1998)*

Hiroshi Kumon, Hosei University

*d. China ( in 2002)*

Kunio Kamiyama, Josai University

*e. Central and East Europe (in 2003)*

Yuan Zhi Jia, Risho University

#### Discussants

*Eight to nine Japanese and foreign discussants for each presentation*

Robert.Boyer (CEPREMAP,France),

Jorge.Carrillo (COLEF, Mexico) ,

Takahiro Fujimoto (Univ. of Tokyo),

Martin.Kenney(Univ.of California, Davis, USA),

Yasuo Okamoto (Bunkyo Gakuin Univ.), Koji

Okabayashi (Kobe Univ.),

Stanislaw.Strzelczak (Warsow Univ. of Technology, Poland),

Zhang Shuying (Chinese Academy of Social Sciences,China)a business person

**Contact : jmnesg@main.teiky-u.a.c.jp**

#### Description

The purpose of the “Teikyo University System Lab Symposium” is twofold: Firstly, it is to provide a forum for a comprehensive review by the members of the Japanese Multinational Enterprise Study Group (JMNESG) of Japanese hybrid factories vis-à-vis global production strategies of multinational enterprises. Secondly, it shall offer opportunities to receive evaluations and commentary from foremost, outside discussants concerning research results on the worldwide transfer of the Japanese management and production system, namely, “Japanese hybrid factories.”

The members of the JMNESG have conducted their research over a period of approximately twenty years. For the past five of those years this has been through the "Teikyo System Lab," as the "Academic Frontier Promotion Project for Private Universities," and with the support of the Japanese Ministry of Education and Science. For about fifteen years preceding that, research was conducted through the University of Tokyo, Institute of Social Science.

JMNESG has been carrying out research on conditions surrounding technology transfer from Japanese automobile and electronics companies to their subsidiaries and affiliated plants (including assembly and parts or components manufacturing) in North and South America, East Asia, Europe, China, and Central and East Europe.

The focus of this research has been on the problems of the transferability of the Japanese management and production system, especially in terms of its human and organizational aspects. The central part of the system characteristically involves flexible management methods of work organization on the shop floor, and is based upon technologies and skills that have been broadly accumulated at work sites over a long period of time.

These are the major factors underlying the achievement of high quality, efficient production in Japan. Since the early 1980s, and with a certain period of stagnation following the breakdown of the bubble economy in the early 1990s, Japanese firms have increasingly undertaken overseas production.

The successful transfer of their production systems, which have been almost entirely developed in Japan, though having been changing recently to some extent, constitutes the key to successful local production operations. Our approach to the transferability issue of the Japanese system to foreign countries utilizes our research and analytical frameworks, the "Application-Adaptation <Hybrid> Model" and the "Five-scale Evaluation Method," in order to measure the degrees of application and adaptation of the Japanese parent systems at the local subsidiary plants. This allows us to deal consistently with research results from various countries and regions and to conduct dynamic comparisons of each result by region and industry (horizontally), as well as chronologically (vertically). We may then be able to consolidate methods to integrate these comparative studies in a way that provides suggestions for the global production strategies of Japanese and other multinational firms. Perhaps it is now possible to claim that the "hybrid evaluation method," which can also be applied to non-Japanese firms introducing Japanese elements into their systems or transferring their own systems to subsidiaries abroad, is an international model for the assessment of the transferability of the management and production system of any MNE.

At this symposium, we hope to provide an integrated review of our research results and look forward to frank commentary and discussion from participants and other audience.

\* \* \*

## LA LETTRE DU GERPISA

### Sommaire du n° 178

P.1 **Éditorial** : La remise en cause des compromis sur la réduction du temps de travail  
*Yannick Lung*

P.2 **Nouvelles du programme** : Poursuivre l'exploration des relations maro-micro en ré-interrogeant les notions de « mode de croissance » et de « modèle productif »  
*Michel Freyssenet*

P.7 A contribution of SAPAI Work Group to Work Package 5 of ESEMK's five suggestions to modify ESEMK's scheme  
*Sigfrido Pérez Ramirez*

P.11 **Débat** : PSA's Platform Strategy  
*Koichi Shimokawa*

P.12 **L'actualité du produit** : Comment échapper à un British Fordland  
*Ugo Puliese*

P.14 **Les nouveaux espaces** : Multi-Fuel Engines in Brazil and the Renew of Alcohol as Fuel  
*Mario Sergio Salerno*

P 14 Colloque

### E-mail des auteurs

*Yannick Lung* : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr  
*Michel Freyssenet* : mfreysse@club-internet.fr  
*Sigfrido Pérez Ramirez* : Sigfrido.Ramirez@IUE.it  
*Koichi Shimokawa* : hajimu.ikeda@union-services.com  
*Ugo Puliese* : upul@wanadoo.fr  
*Mario Sergio Salerno* : mario.salerno@ipea.gov.br

*Direction* : Yannick Lung  
*Coordinateur de La Lettre* : Olivier Hirt

*Collaboration* : Michel Freyssenet,  
*Yannick Lung, Ugo Puliese, Mario Sergio Salerno,*  
*Koichi Shimokawa, Sigfrido Pérez Ramirez*

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

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