



La Dacia Logan (Renault), attendue en Europe occidentale pour juin 2005. (Voir article de Marc Prieto dans Nouvelles des firmes, p.3)

# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 180

DECEMBRE 2004

Editorial  
Yannick Lung

## LA CAPITALISATION BOURSIERE DE RENAULT SUPERIEURE A CELLE DE GENERAL MOTORS

Depuis septembre 2004, Renault vaut autant sinon plus que General Motors en Bourse. On mesure le caractère symbolique de cette situation où l'ancien fleuron du capitalisme public à la française vient dépasser le leader de l'industrie automobile mondiale sur son propre terrain : la valorisation du cours de l'action. Certes le taux de change actuellement très élevé de l'euro par rapport au dollar américain explique en partie cette situation car au taux de conversion unitaire (un euro = un dollar), la capitalisation boursière de GM resterait supérieure.

Il n'empêche que l'actuelle situation révèle les transformations profondes du constructeur français, aussi bien sur le plan financier que sur le plan industriel. Le désengagement de l'Etat a permis aux dirigeants de Renault de créer de la valeur pour l'actionnaire en développant une stratégie d'internationalisation qui semble particulièrement efficace : le redressement spectaculaire de Nissan en est probablement le principal vecteur. Une grande partie de la valorisation de l'action de Renault résulte de la montée de la valeur du titre de Nissan détenu à 44,4% par le constructeur français. La belle réussite industrielle de la voiture à 5000 euros produite par Dacia en Roumanie et qui sera importée dans l'Union Européenne confirme le développement de compétences spécifiques en matière de gestion des coopérations internationales.

Dans un contexte où de multiples voix suggèrent un déclin de l'industrie française, voire européenne, ceci incite à un examen plus précis et rigoureux des réussites et des échecs. La grille d'analyse du GERPISA en termes de modèle productif aiderait certainement à dépasser les idées toutes faites.

## RENAULT STOCK EXCHANGE CAPITALIZATION HIGHER THAN GENERAL MOTORS

Since September 2004, Renault is worth as much if not more than General Motors out of Stock Exchange. The old floret of the French public capitalism comes to exceed the leader of the world car industry (symbol of the US post-WW2 capitalism) on its own ground: the stock value. The high rate currently of the euro compared to the US dollar explains partly this situation: at the unit exchange rate (1 euro = 1 dollar), the stock exchange capitalization of GM would remain higher than that of Renault.

The fact remains that the current situation reveals the major transformations of the French carmaker, as well on the financial level as on the industrial level. The disengagement of the State made it possible to the Renault top managers to create value for the shareholder by developing a strategy of internationalization which seems particularly effective: the spectacular turn around of Nissan is probably the principal vector. A great part of the valorization of the Renault share results from the rise of the Nissan share - the French carmaker having a 44.4% stake in the Japanese's capital. The industrial success of the 5000 € car produced by Dacia in Romania and which will be imported in the European Union confirms the development of specific competences regarding the management of Renault international co-operations.

In a context where multiple voices suggest a decline of the French – even European – industry, this incites to a more precise and rigorous examination of the successes and failures. The GERPISA analytical grid of productive model would certainly help to contest such global hypotheses which continue to think in term of general trends without analysing the diversity of industrial dynamics.

## Débat - Debate

**A BRIEF OVERVIEW OF THE 2004 IMVP SPONSORS MEETING IN CAMBRIDGE (UK)<sup>1</sup>**

Tommaso Pardi  
(SAPAI)<sup>2</sup>

The International Motor Vehicle Program has moved since 2000 into its 4th phase of development, shifting the focus from the «diffusion of lean» to a wider set of issues ranging from the OEM-supplier relationship to the new distribution systems. The underlying question was how to improve the management of the global value chain. The answers emerged during these four years have taken the shape of a new book recently published,<sup>3</sup> and of a series of articles available on the site of the network.<sup>4</sup> Now, building up on the existing projects, a new agenda is forming and the sponsors meeting in Cambridge has been for us an opportunity to get an insight of the forthcoming projects and of the undergoing changes in the organization of the program.

*We have identified at least three main directions of development:*

- ✓ First, there is the assumption that after the diffusion of the “lean production” there is at present a much greater scope for enhancing the production of value and the efficiency of car companies upstream and downstream of the manufacturing process rather than in the manufacturing process itself. That is why the organization of the distribution system and the relationship with the suppliers have been placed at the top of the IMVP agenda,<sup>5</sup> and the latter in particular will take a greater place in the forthcoming phase of research.
- ✓ Second, most of the recent works produced by IMVP shows that in order to improve the efficiency of the value chain, it is not enough to implement what is supposed to be the best practice in each segment of the chain. What matters is the coherent strategic

development of each segment in relationship with the other, and it is therefore important to achieve a systemic view of the value chain. For example, even if IMVP strongly advocates the shift from build-to-forecast to build-to-order, it is however emphasized that this rather dramatic change in the way the product is distributed to the customer would not work without a general rethinking of the way the product is developed and manufactured,<sup>6</sup> and of the relationship with the suppliers and the employees

- ✓ Third, there is the belief that the joint need to improve the sustainability of car production and to soften its environmental and social impact is clearly becoming a strategic priority for car manufactures<sup>7</sup> This appears to be a difficult and challenging task for OEMs and suppliers. On the one hand, it involves a better understanding and a greater knowledge of these issues, and a greater cooperation between the actors of the industry along new patterns of innovation<sup>8</sup> and different ways of conceiving the product and its consumption. On the other hand, car manufacturing remains a business driven by a capitalist logic, where cost reductions, profit margins and market shares are the daily concerns of managers and share-holders, and where the scope for cooperation between the different actors is always curtailed by the risk of conflicts in the value chain, between employers and employees and between the industry and the political sphere.

One of the new interesting developments in the IMVP strategy which has been presented at the Cambridge meeting, is the idea of creating within the network a neutral platform where these issues can be investigated and discussed, and where the actors of the industry can meet together in order to exchange different points of view, overcome difficulties and foster cooperation. A first step in this direction has been the establishment of an institutional link between IMVP and the World Economic Forum's Automotive Program,<sup>9</sup> where leaders from the energy, logistics, technology and communication industries, as well as government and NGO's meet with CEOs of car manufactures and suppliers to explore and identify the strategic issues for the industry.

<sup>1</sup> Michel Freyssenet and Tommaso Pardi have been invited to the meeting as representatives of GERPISA. The meeting has been hosted by the University of Cambridge, in particular by Prof. Nick Oliver and Dr. Matthias Holweg of the Judge Institute and under the constant and attentive supervision of Donna Carty (IMVP Program Manager).

<sup>2</sup> State and Politics in the Automobile Industry. (SAPAI is a new GERPISA permanent work group launched in June 2004 by Tommaso Pardi and Sigfrido Ramirez.)

<sup>3</sup> Holweg, M. and F. K. Pil, *The Second Century: Reconnecting Customers and Value Chain through Build-to-Order*. Cambridge, MA London, UK, The MIT Press. June 2004.

<sup>4</sup> <http://imvp.mit.edu/pubarcindx.html>, and also the book by our steering committee member Koichi Shimokawa (Emeritus professor, Hosei University), *Business History in the Global Automotive Industry* (in Japanese), which has been recently published in Japan.

<sup>5</sup> The first session of the sponsors' meeting was focused on the next developments of the research on distribution networks already carried on by M. Holweg and F. Pil, and on the “OEM-Supplier relations: building tomorrow's capabilities amid today's pressures”, with interventions of Susan Helper (Case-Western Reserve University, USA), Ki-Chan Kim (Catholic University, South Korea) and Mari Sako (University of Oxford).

<sup>6</sup> This was developed in particular by M. Holweg and F. Pil in their presentation “Linking product variety to order fulfillment strategies”.

<sup>7</sup> There have been two main presentations focusing on sustainability, both by Sandra Rothenberg (Rochester Institute of Technology), and in particular the “IMVP sustainability agenda”.

<sup>8</sup> The question of the permanent regime of innovation, and the need for more proactive and institutionalized cooperation between OEM and supplier has been developed by C. Midler (École Polytechnique), who has recently joined IMVP along with F. Fourcade and S. Lenfle.

<sup>9</sup> <http://www.weforum.org/>

This new link with the World Economic Forum is part of a more general program which aims at extending and intensifying the relationship that IMVP has with its sponsors, and which has been conceived and carried on by a new management team, where John Paul MacDuffie (Wharton School, University of Pennsylvania), who has been in charge of the direction of the network since 2001, has been recently joined by Michael Cusumano (Sloan School of Management, MIT), as co-director, and by John Moavenzadeh (Wharthon School), as executive director of IMVP. New initiatives range from the establishment of an advisory committee where retired executives of OEMs and suppliers from US, Europe and Asia will seat in the next future, to the introduction of a four-day executive education course in Philadelphia for "rising stars" in the industry.<sup>10</sup> New IMVP research projects have also been presented during the meeting as the "lean locational logic", which will investigate the rationale behind the global localization of manufacturing processes,<sup>11</sup> and the "research & advanced engineering benchmarking", which will develop an international survey of R&D practices among OEMs and suppliers.<sup>12</sup>

During the last year Toyota, Honda and General Motors have renewed for three years their sponsorship of IMVP, while Hyundai and Delphi have joined as new sponsors. John Moavenzadeh, the executive director of IMVP, is

<sup>10</sup> Details are available on:

<http://execed.wharton.upenn.edu/course.cfm?Program=GAP>

<sup>11</sup> The project has been presented by J.-P. MacDuffie and F. Veloso (Carnegie Mellon University).

<sup>12</sup> The project has been presented by J-P MacDuffie, F. Veloso and C. Midler.

confident that new sponsors will add their names to the list, not only amongst OEMs but also within first tier global suppliers.

The meeting has also been an opportunity to discuss the areas of possible interaction between IMVP and GERPISA, and there are clearly opportunities for cooperation and constructive debate in the areas of distribution, employment relationship, where a joint project on temporary workers is already under discussion, and sustainability -taken from the angle of policy making and of the relationship between OEMs, suppliers and the political sphere.

The two networks appear today as more complementary in their approaches than they were during the 1990s, where a productive but nonetheless frontal intellectual opposition marked their respective views. IMVP has developed in these last years a more systemic approach, where the coherence of the organization of the value chain has become more important than the simple adaptation of best practices, and where best practices themselves are seen in a more open perspective, stressing the ambivalence of their impact. Both networks are widening their focus from car companies to other actors in the value chain (suppliers, distributors, dealers) and in the institutional environment (governments, NGOs, customers). It is still matter of debate whether this will lead to partial convergence in the intellectual analysis and conclusions, but what is certain is that there is a greater scope for cooperation and interaction between the two major academic networks on the automobile industry now than ever before.

## Nouvelles des firmes – Firms News

### VEHICULES « LOW COST » ET DIFFERENCIATION DU PRODUIT : LE CAS DE RENAULT LOGAN

Marc Prieto

(Centre d'Analyse et de Recherche en Économie, Université de Rouen)

Au cours du Mondial de l'Automobile de septembre dernier, le PDG de *Renault-Nissan*, Louis Schweitzer, créait l'événement en annonçant officiellement le lancement de la voiture à 5000 Euros en Europe Occidentale. La *Dacia Logan* produite en Roumanie mais dessinée au Technocentre de Guyancourt, rejoindra les concessions automobiles en juin 2005.

Jamais un véhicule produit pour les pays émergents n'avait fait autant couler d'encre. Ce produit sera commercialisé à partir de juin 2005 au prix non pas de 5000 mais de 7500 Euros en France sans pour autant que soit connu le niveau d'équipement de la version de base.

Ce lancement nous conduit à nous interroger sur son impact sur le marché automobile français. Compte tenu des faibles perspectives de croissance en Europe de l'Ouest, l'introduction d'un véhicule de base à prix modéré ne risque-t-il pas de déstabiliser un marché du véhicule neuf fluctuant ? Après avoir rappelé les caractéristiques de ce « nouveau » produit, nous évaluerons à travers un ensemble

d'arguments, les impacts possibles d'un succès commercial. La réduction du budget transport des ménages apparaît comme un facteur décisif de l'achat de ce type de produit.

#### Le projet Logan : baisse des coûts et suppression du superflu

Le développement de la Logan a été réalisé en France avec pour objectif principal de réduire les coûts. Le pari de Renault était simple : une voiture à 5000 euros pour les pays émergents. Aujourd'hui la Logan est un véhicule présentant des traits de modernité notamment par le respect de normes européennes en matière de sécurité et de pollution.

Tous les facteurs de baisse des coûts ont été mobilisés pour ce projet. Ainsi, le modèle partage une plate forme commune à d'autres modèles du groupe (*Nissan Micra*, *Renault Modus*, prochaine *Renault Clio*).

Par ailleurs, il emprunte de multiples composants déjà présents sur d'autres modèles du groupe et qui ont déjà été amortis par la vente d'autres produits du groupe (poignets de portes par exemple). Par ailleurs, certaines parties du véhicule ont été simplifiées (blocs optiques, vitres latérales). Le directeur du design industriel de Renault explique que le travail a porté sur la simplification, l'élimination, la fusion des pièces entre elles. Ce travail s'inscrit dans l'évolution récente des attentes des consommateurs qui aspirent « à revenir à des choses simples » comme l'explique Rémi Deconinck, directeur du produit Renault.

Le produit se présente comme un véhicule « tricorps » du segment moyen inférieur (M1). L'équipement est donc d'emblée spartiate : un moteur essence de 75 ch aux performances acceptables, cinq places, un coffre au litrage supérieur à la moyenne du segment, deux airbags avant, des ceintures à enrouleurs.

Pourquoi ce véhicule se retrouve dans les concessions françaises en juin 2005 alors qu'il ne devait pas passer à l'Ouest ? Il semble que Renault ait changé d'avis sous la pression publique, médiatique et surtout par crainte d'importations parallèles.

Le pari du succès de la Logan en France repose sur une nouvelle approche de l'automobile. Ces véhicules s'adressent à des clients qui « manifestent un certain détachement par rapport aux besoins primaires liés à la voiture » précise le directeur du produit Renault. Selon lui, l'arrivée à maturité des marchés en Europe conduit les producteurs à s'interroger sur le développement automobile à venir. Pourtant le succès d'un tel modèle n'est pas si évident ; d'autres projets antérieurs se sont soldés par des échecs (Ex : *Fiat Palio* en 1996, *Citroën Axel* en 1976). Quelles sont les conditions du succès d'un tel produit et quels effets en attendre ?

### Conditions et Impacts d'un succès commercial du produit Logan

Un succès commercial de la *Logan* marquerait l'ouverture d'un segment de base, une sorte de segment « *low cost* » en référence au transport aérien. Cette offre constitue un moyen peu coûteux d'accès à un véhicule neuf polyvalent. Cependant, elle suppose que le consommateur est prêt à sacrifier certaines caractéristiques pour bénéficier d'un véhicule « économique ». Le succès repose donc sur une demande ayant une vision utilitariste de l'automobile. Le prix est considéré comme un facteur fondamental d'achat de véhicules du bas de la gamme. Plusieurs effets peuvent être attendus d'un succès des produits « *low cost* » tels que la *Logan*.

Des effets de substitution peuvent apparaître du fait de l'introduction de ce type de véhicule. Ce modèle constitue un substitut aux modèles issus des segments classiques du bas de la gamme (B et M1) mais également aux véhicules d'occasion (occasions récentes). Il est difficile d'anticiper l'ampleur de ces substitutions. L'étendue de la substitution entre occasion et modèles du type Logan est fonction de la capacité des consommateurs à troquer du confort ou un signe de statut social contre un prix attractif et l'accès à un produit neuf. En effet, posséder une automobile procure une satisfaction accrue à travers le regard des autres (logique

d'ostentation). Il existerait un rapport symbolique entre le consommateur et le produit (Chanaron, 1995). L'introduction de ce type de produit peut contrebalancer le transfert existant entre marché du neuf et marché de l'occasion. Ainsi l'achat de véhicule d'occasion constitue à la fois un substitut et une alternative à l'achat de véhicule neuf (Jullien, 2003). Une majorité de ménages opte pour un véhicule d'occasion pour des raisons économiques. En effet, la motorisation demeure un facteur de lien social à travers les possibilités d'accès à des emplois éloignés géographiquement. L'automobile demeure prépondérante et constitue, pour nos sociétés, non plus un choix mais une dépendance (Dupuy, 1995). Ainsi être motorisé devient indispensable pour assurer une insertion sociale par le travail, la consommation ou les loisirs (Froud, 2000). Objet de fascination et matérialisation du progrès, l'automobile est un facteur d'accroissement des inégalités. Les produits « *low cost* » tels que la Logan peuvent répondre pour partie à ces impératifs sociétaux. Cependant, le producteur doit veiller à l'image véhiculée par le produit.

De tels produits peuvent constituer une source de décalage dans l'image générale de la marque. En effet, les équipements de cette *Logan* répondent aux standards du marché européen du début des années 90. L'automobile du début des années 90 présente moins d'équipements de sécurité, d'électronique que les véhicules d'aujourd'hui. L'image de la marque se construit autour des équipements et de la course à l'innovation technologique (utile ou moins utile). Quel impact peut avoir la présence d'un constructeur généraliste sur ce segment « *low cost* » du point de vue de son image ou de sa réputation ? La recherche d'image par les constructeurs sur les marchés saturés de la Triade demeure stratégique. Ainsi l'introduction de la *Logan* pourrait nuire aux résultats des ventes du reste de la gamme notamment des produits haut de gamme (*Renault Laguna*, ou *Velsatis*). Cette question est d'autant plus stratégique compte tenu des difficultés rencontrées sur ces segments par les producteurs français. Les marques françaises font face à une concurrence féroce de la part des marques allemandes qui bénéficient d'une très bonne réputation sur ce niveau de gamme.

Le lancement commercial de ce modèle renvoie par conséquent à la question de la différenciation de produit sur un marché tel que celui de l'automobile. Ce concept est central dans l'analyse économique du secteur (Hotelling, 1929, Chamberlin, 1933, Lancaster, 1966). Deux axes principaux de différenciation sont repérés : horizontal (couleur du produit par exemple) et vertical (performances par exemple). Le succès du lancement du produit « *low cost* » repose sur la capacité du constructeur à différencier son produit du reste de la gamme.

La commercialisation du modèle sous la marque Dacia est un élément central de la différenciation de ce produit du reste de la gamme Renault. La firme va devoir communiquer autour de ce produit afin d'éviter des amalgames avec le reste de la gamme. De même, l'image du produit *Logan* lui-même doit être soignée. Si les consommateurs l'appréhendent comme une voiture pour pays en voie de développement, les ventes auront des

difficultés à décoller. Le constructeur se doit d'argumenter sur la fiabilité, la robustesse, la flexibilité ou la sécurité pour contrecarrer tout défaut d'image. Tout l'enjeu repose donc sur la communication qui sera faite autour du produit. Le rôle de l'information sur le marché est donc crucial.

L'existence d'une asymétrie d'information a longtemps été observée sur le marché du véhicule neuf. En effet, dans les années 1960 et 1970, l'information sur les modèles, les gammes provenait essentiellement des marques (Kniebihler, 1998). L'asymétrie informationnelle ne portait pas seulement sur la qualité des produits mais également sur les caractères des produits qui eux n'étaient connus parfaitement que par les vendeurs.

Aujourd'hui, le consommateur est davantage informé des produits offerts. Le développement des sources d'information a contribué à l'augmentation de la production d'information (Internet, presse spécialisée, salons internationaux de l'automobile). L'accès aux fiches techniques, aux essais, aux comparatifs se fait beaucoup plus facilement. De même, les associations de défense des consommateurs sont de plus en plus présentes. Celles-ci informent sur les défauts, les mauvaises séries, la pollution, la sécurité, les écarts tarifaires en matière automobile (écarts des prix du neuf en Europe, moteurs diesel Renault défectueux par exemple). Pourtant, le consommateur n'est pas toujours en mesure de la traiter ni d'avoir le recul suffisant (risque de subjectivité, pressions sur la presse, rôle des lobbies automobiles, etc.).

Dans un tel environnement, il est difficile de supposer une transposition du modèle d'Akerlof (1970) à la question de l'achat de véhicule neuf. Cet auteur précise les conséquences d'une asymétrie de l'information entre vendeurs et acheteurs de véhicules d'occasion. L'idée sous jacente est que l'acheteur n'a aucun moyen d'obtenir une information fiable concernant la qualité de l'occasion. Sur le marché du véhicule neuf, l'accès à l'information par l'acheteur est assez aisé moyennant un coût (transport, accès au réseau Internet, achat de revues spécialisées, équipement télévisuel, etc.). Globalement, le consommateur actuel peut avoir accès à une information très détaillée concernant les produits offerts. Un déplacement de l'asymétrie en faveur du consommateur est observé, né de la mutation profonde de son environnement (glissement progressif vers une société de la connaissance, de l'information).

Enfin la multiplication des modèles, des variantes, des marques a contribué à exacerber la concurrence des prix. L'achat d'un véhicule neuf est de plus en plus sensible au prix qui devient une variable cruciale dans le choix du consommateur. Il ne s'agit pas d'un simple effet de conjoncture mais d'une mutation en profondeur du consommateur automobile (Kniebihler, 1998).

Dans cette perspective, la communication autour du prix de la *Logan* constitue un argument central de vente.

Le lancement de la Logan en Europe Occidentale représente l'un des premiers véhicules « *low cost* ». Il est probable que ce type de produit trouve sa clientèle à condition que la communication réalisée autour du produit le différencie clairement du reste de la gamme. Par ailleurs, cette communication doit s'attacher à ne pas présenter ce produit comme une alternative « minimaliste » des autres offres automobiles (occasions récentes, neuf) mais plutôt à un véhicule pour lequel a été éliminé le superflu (électronique embarquée, équipements de confort, etc.) et pour lequel a été conservé l'essentiel (sécurité, performances moteurs, utilité, etc.).

Le lancement de la Logan en Europe Occidentale repose sur une nouvelle approche de l'automobile ; un simple moyen de transport, une solution globale de mobilité flexible. L'automobile était et est encore considérée comme une puissance d'argent, un vecteur de statut social. L'agent consomme non seulement pour satisfaire un besoin mais aussi pour envoyer un signal (Duesenberry, 1961). Le succès d'un tel produit permet de nuancer une approche de la consommation automobile en termes trop réducteurs de l'ostentatoire.

## Références

- Akerlof G., (1970), « The market for lemons : quality uncertainty and efficiency », *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp.777-795.
- Chamberlin E.H., (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Dupuy G., (1999), *La Dépendance Automobile*, Paris, Editions Anthropos collection villes.
- Froud J., (2000), « Les Ménages Pauvres et la Dépendance Automobile », in Dupuy G., *L'Automobile et son Monde*, Editions de l'Aube.
- Hotelling H., (1929), « Stability in Competition », *Economic Journal*, 39, p. 41-57.
- Jullien B., (2003), « L'Après Vente », in *L'automobile : marchés, acteurs, stratégies*, Elenbi Editeurs, p. 498-534.
- Kniebihler M.J., Giaoui F.S., (1998), *L'Automobile sans Concession*, Editions d'Organisation.
- Lancaster K., (1966), « A New Approach to Consumer Theory », *Journal of Political Economy*, volume 74(2), pp.132-157.
- Loubet J.L., (1995), *Citroën, Peugeot, Renault et les Autres: Soixante Ans de Stratégie*, Le Monde Editions



## LES CONSEQUENCES POUR LES EQUIPEMENTIERS DES GRANDES TENDANCES D'EVOLUTION DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MONDIALE

Rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT, Genève)

Paul J. Bailey  
(International Labour Office– Genève)

*Avant la tenue d'une réunion de l'OIT sur « l'emploi, le dialogue social, les droits au travail et les relations professionnelles dans l'industrie de fabrication du matériel de transport », en janvier 2005 à Genève<sup>1</sup> voici les principaux points d'un rapport qui sera présenté par Paul Bailey (OIT), sur les équipementiers automobiles, et les thèmes autour desquels s'articulera la discussion du rapport.*

### Principaux points

Les équipementiers jouent aujourd'hui un rôle de plus en plus important dans l'ensemble de l'industrie automobile. Ils contribuent déjà pour une part prépondérante (jusqu'aux deux tiers) à la valeur ajoutée d'un véhicule et, d'après les prévisions, cette proportion pourrait atteindre jusqu'à 75 pour cent au cours des prochaines années.

- ✓ Selon les estimations, la répartition de l'emploi dans le monde entier entre les constructeurs et les équipementiers dans la filière automobile est actuellement dans un rapport de 54 à 46 en moyenne et, dans certains cas, de 33 à 66. Selon toute vraisemblance, les pourcentages tendront à l'avenir à se rapprocher de ce dernier ratio.
- ✓ Les marchés émergents augmenteront leur part de la production de composants au niveau mondial, principalement à la faveur du développement de l'assemblage d'automobiles en Europe centrale et orientale, en Chine et en Inde.
- ✓ Malgré l'augmentation rapide de la production de composants dans les pays en développement, et bien qu'il y ait un potentiel d'externalisation des activités des entreprises des pays développés dans ces pays (où les coûts de main-d'œuvre sont inférieurs), les pays en développement ne sont intervenus en 1999 qu'à hauteur de 12 pour cent dans les exportations mondiales de composants.
- ✓ Cependant, dans les pays où un marché de l'automobile est en voie de formation, les fournisseurs locaux ne sont peut-être pas toujours en mesure de tirer pleinement parti de l'accroissement de la demande de composants, car les équipementiers étrangers de rang 1 viennent s'installer sur les marchés émergents, et leurs principaux clients jouent le rôle d'investisseurs de l'étranger.
- ✓ Les constructeurs de véhicules qui commercialisent le produit final peuvent dicter leurs conditions aux équipementiers, notamment en ce qui concerne le coût, la qualité et l'emplacement de la production. Beaucoup d'équipementiers resteront vulnérables, cela est inévitable (malgré leurs atouts sur le plan technologique) car, à de rares exceptions près, les constructeurs automobiles sont leurs seuls clients. Malgré tout, ceux qui sont capables d'innover, d'exploiter la propriété intellectuelle et de maintenir une base de produits équilibrée pourront manœuvrer.

## AUTOMOTIVE INDUSTRY TRENDS AFFECTING COMPONENT SUPPLIERS

Report for the International Labour Organization (ILO, Geneva)

*Before the ILO meeting on « employment, social dialogue, rights at work and industrial relations in transport equipment manufacturing industry », to be held in January 2005 in Geneva<sup>1</sup> we publish the main concluding points of a report to be presented by Paul Bailey (ILO), on the evolutions of automotive component suppliers, and the themes proposed for the discussion.*

### Summary of main points

Suppliers today play an increasingly important role in the automotive industry as a whole. Already they contribute up to two thirds of the value-added of a car, an amount forecast to rise in the next few years to as much as 75%.

- ✓ The worldwide employment breakdown in the automotive sector currently is estimated to be at an average 54:46 of assemblers-to-suppliers, reaching 33:66 in some cases. The trend appears likely to move towards the latter ratio.
- ✓ Emerging markets will increase their share of global components production. This will happen chiefly through the increase in automotive assembly in Central and Eastern Europe, China and India.
- ✓ Although component production in developing countries is increasing rapidly, and despite a potential for outsourcing from companies in advanced countries due to lower labour costs, developing countries only accounted for 12% of world exports of components in 1999.
- ✓ However, domestic suppliers in emerging automotive economies may not always be able to fully capitalise on increased demand for components, as foreign Tier-1 suppliers co-locate in emerging markets with their major customers as inward investors.
- ✓ Vehicle assemblers who market the final product can dictate requirements to suppliers, *inter alia*, in terms of cost, quality and the location of production.
- ✓ It is inevitable that many suppliers will remain vulnerable (despite their technological strength) since - with few exceptions - the automobile assemblers are their only customers. Those, however, which are able to innovate, exploit intellectual property and support a balanced product base will be in the driver's seat.

To match the consolidation in the assembly sector, more and more Tier-1 suppliers are expected to merge and to reinforce the coordination role they already play vis-à-vis the activities of other, Tier-2 and Tier-3 suppliers.

<sup>1</sup> See information on this meeting, *infra.*, p.9. (Colloques feature).

<sup>1</sup> Cf. rubrique Colloques, *infra.* (p.9).

- ✓ On s'attend à ce que, pour suivre le mouvement de concentration dans le secteur de l'assemblage, de plus en plus d'équipementiers de rang 1 fusionnent et renforcent le rôle de coordination qu'ils jouent déjà à l'égard des activités des fournisseurs de rang 2 et de rang 3.
- ✓ Toutefois, si la situation financière d'un grand nombre de constructeurs automobiles ne s'arrange pas – une situation qui est malsaine pour les équipementiers en particulier – et si les équipementiers continuent d'assumer toujours plus de responsabilités et de risques, le pouvoir de décision pourrait bien être pris par les équipementiers de rang 1. Cette évolution est encore plus probable si le mouvement de fusions et acquisitions se poursuit chez les équipementiers.
- ✓ Les pressions qui s'exercent pour réduire continuellement les coûts, diversifier la production et livrer selon la méthode du «juste-à-temps» auront invariablement une incidence sur les conditions de travail chez les équipementiers et exigeront de la main-d'œuvre une flexibilité encore plus grande.
- ✓ Les constructeurs font assumer aux équipementiers de plus en plus de responsabilités et de risques dans des domaines aussi divers que la responsabilité civile découlant des produits fabriqués, la recherche-développement et la gestion des stocks. Cette évolution affecte également la position des travailleurs de ces entreprises.
- ✓ Un résultat positif de ce processus est la migration continue des compétences des constructeurs vers les fabricants de composants. A titre d'exemple, un équipementier a enregistré en 2003 plus de brevets que n'importe quel constructeur automobile et, dans un pays, qui figure parmi les plus gros producteurs d'automobiles, un équipementier est sur le point de devenir le plus gros employeur du secteur.
- ✓ Etant donné que la part des composants électroniques et des matériaux synthétiques par véhicule augmente, d'autres entreprises ne faisant pas partie de la filière automobile pourraient s'établir sur le marché en tant que fournisseurs et transformer la structure du secteur.
- ✓ Cependant, la tendance à l'accroissement du contenu électronique par véhicule pourrait ne pas se poursuivre car les systèmes deviennent trop complexes et sujets aux pannes.
- ✓ Les constructeurs automobiles et les équipementiers de rang 1 ont été à l'avant-garde pour ce qui est de signer des accords-cadres internationaux avec la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie et avec les représentants de syndicats locaux.
- ✓ Ces accords-cadres internationaux reconnaissent la valeur des normes fondamentales du travail de l'OIT. Les entreprises concernées déclarent qu'elles attendent de leurs fournisseurs qu'ils respectent ces normes dans le cadre de la poursuite de leurs relations commerciales.
- ✓ L'Initiative de rapport universel (GRI) fait aussi référence aux normes fondamentales de l'OIT. Les entreprises doivent rendre compte de la manière dont elles-mêmes et leurs fournisseurs – tous les maillons de la chaîne de valeur ajoutée – observent ces normes, pour remédier à cette situation.
- ✓ Il est extrêmement difficile d'obtenir des statistiques à jour et comparables au niveau international sur le marché du travail dans le secteur des composants des véhicules automobiles, et des efforts doivent être faits.
- ✓ Nevertheless, should the financial weakness of many of the vehicle assemblers continue – an unhealthy situation for suppliers in particular – and should there continue to be an assumption of greater responsibilities and risks by suppliers, the balance of decision making power *may* tilt in favour of the Tier-1 suppliers. This would be still more likely once the supplier sector has undergone further merger and acquisition activity
- ✓ The pressure to continuously reduce costs, diversify, and deliver to increasingly just-in-time schedules will invariably impact on working conditions in suppliers, and require even greater flexibility on the part of the workforce.
- ✓ Assemblers are passing more responsibility and risk on to supplier firms, in areas as diverse as product liability, research and development, and stock keeping. This shift in turn affects the position of workers within those firms.
- ✓ One positive result of this process is the continued migration of competencies from assemblers to components manufacturers. One supplier, for example, registered more patents in 2003 than any automobile manufacturer. And, in one major automobile-producing country, a supplier is poised to become the largest employer in the sector.
- ✓ With the share per vehicle of electronic components and synthetic material increasing, other firms now outside the automotive industry may enter the market as suppliers, thereby transforming the shape of the industry.
- ✓ However, the trend towards an ever greater electronics content per vehicle may not continue as systems become too complex and subject to failure.
- ✓ Automobile manufacturers and Tier-1 suppliers have been in the forefront signing International Framework Agreements (IFAs) with the International Metalworkers' Federation and local union representatives.
- ✓ These IFAs recognise the core labour standards of the ILO. The companies involved state that they expect their suppliers to adhere to the same standards as part of their continuing business relationship.
- ✓ The Global Reporting Initiative (GRI) also contains reference to ILO core standards. Companies are expected to report on their own compliance, as well as that of their suppliers throughout the value added chain.
- ✓ There are considerable difficulties in obtaining up-to-date internationally comparable statistics on the labour market in the automotive components sector, and efforts need to be made to remedy the situation

## Thèmes de discussion

Les discussions à cette réunion sont organisées en trois groupes.

- ✓ *Développement de l'emploi.* Sur la base des informations contenues dans le présent rapport, les participants souhaiteront peut-être discuter des conséquences probables des restructurations et du transfert d'emplois toujours plus nombreux aux équipementiers, des conséquences d'une intégration encore plus forte de la chaîne de fournisseurs au niveau mondial et de la nature de l'emploi chez les équipementiers par rapport à l'emploi chez les constructeurs.
- ✓ *Dialogue social.* Plusieurs entreprises ont établi des comités d'entreprise mondiaux et signé des accords-cadres internationaux. Etant donné que tous ces accords-cadres font référence aux normes fondamentales du travail de l'OIT et indiquent qu'elles doivent être respectées par les fournisseurs, les participants à la réunion souhaiteront peut-être partager leur expérience de la manière dont fonctionnent les accords-cadres internationaux, du point de vue notamment de la relation entre le constructeur et l'équipementier. Etant donné que le taux de syndicalisation est généralement plus faible chez les équipementiers que chez les constructeurs, les questions spécifiques de la liberté syndicale, de la reconnaissance des syndicats et de la négociation collective peuvent aussi être discutées.
- ✓ *Autres aspects du travail décent.* Le rapport décrit une approche de la définition d'indicateurs du travail décent adoptée par le BIT. Les participants à la réunion souhaiteront peut-être examiner l'élaboration d'un indice du travail décent pour l'industrie des pièces d'automobile. L'apprentissage tout au long de la vie et la sécurité et la santé au travail sont des questions qui prendront de l'importance pour les équipementiers à mesure que de nouvelles responsabilités et de nouvelles fonctions leur seront transférées.

## Panel themes

Discussions at this meeting are being organised around three panels.

- ✓ *Employment development.* In light of the information in this report, the participants may wish to discuss the likely implications of restructuring, of an ever larger number of jobs being shifted to the supplier industry, the implications of an even greater integration in the global supply chain and the nature of this employment in suppliers as compared to that in the final assemblers.
- ✓ *Social dialogue.* A number of companies have established World Works Councils and have signed International Framework Agreements. Since all IFAs make reference to ILO core labour standards and that they should be respected by suppliers, the participants may wish to share their experiences about how these function, especially with respect to the assembler-supplier relationship. In view of the fact that union density tends to be lower in suppliers than in the final assemblers, specific issues of freedom of association, trade union recognition and collective bargaining may also be discussed
- ✓ *Other aspects of decent work.* The report has outlined one ILO approach to defining indicators of decent work. The meeting may wish to discuss developing a decent work index for the automotive components industry. Lifelong learning and OSH will also become more important for suppliers as more responsibility and functions are transferred to them.

## L'actualité du produit

Ugo Puliese

### CHRYSLER 300 : OUF !

Décidément, en automobile, il ne faut jamais désespérer. Ces dernières années, les mauvaises nouvelles s'étaient accumulées sur Chrysler. Ses véhicules utilitaires, traditionnellement le point fort du groupe américain (au sens de l'ensemble Chrysler, Dodge et Jeep), se sont en effet retrouvés sous le feu croisé des produits de Ford et de General Motors d'une part et d'une concurrence japonaise plus active que jamais d'autre part. Sa part du marché des voitures particulières est tombée à 6 % suite à l'insuccès de sa famille LH (Chrysler Concorde, Dodge Intrepid et Eagle Vision) et de problèmes récurrents de qualité. Le break de loisirs Pacifica s'est avéré trop cher et a bénéficié d'une campagne de publicité maladroite axée autour de la chanteuse Céline Dion (il s'agissait d'une campagne vantant davantage les mérites de la chanteuse québécoise que ceux du modèle Chrysler). La maison mère allemande rencontre suffisamment de problèmes pour ne pas pouvoir voler constamment au secours de sa branche américaine dont les

pertes se sont élevées à 4,5 milliards de dollars en trois ans. Contrairement à Ford et General Motors qui tirent de larges profits de leurs filiales financières, Chrysler ne peut compter que sur les bénéfices tirés de la vente de ses produits automobiles. En outre, le partenariat avec Mitsubishi a été en grande partie remis en cause alors que le plan-produit de Chrysler reposait sur une large coopération avec le constructeur japonais. Et on voyait même certains experts commencer à suggérer que Mercedes se défasse de ses marques américaines.

Et il suffit que Chrysler mette sur le marché une nouvelle famille de berlines de haut de gamme pour que le ciel redevienne bleu. Basés sur une nouvelle plate-forme baptisée LX, la Chrysler 300 (en deux versions : 300 à moteur V6 et 300C à moteur V8) et son break Dodge Magnum, lancés début 2004, sont en effet arrivés au bon moment sur le marché et pour le constructeur.



Ce dernier en a profité pour mettre fin à une décennie de style à cabine avancée qui finalement n'a pas rencontré le succès escompté, alors que, en Europe, Peugeot en est devenu le représentant attitré avec notamment ses 307 et 407. Avec sa calandre massive et grillagée, la Magnum annonce d'emblée la couleur d'une voiture respirant solidité et puissance. Les moteurs V8 dont elle est dotée et baptisés Hemi apparaissent tout à fait convaincants pour les automobilistes nord américains (un peu comme un TDI en Europe). Ces moteurs portent cette appellation car leur chambre de combustion est hémisphérique ; cette particularité mécanique remonte en fait aux années cinquante mais a laissé un excellent souvenir dans la mémoire collective américaine. L'appellation Chrysler 300 remonte elle aussi aux années cinquante puisque c'était celle d'un modèle réputé de la marque (à moteur de 300 ch). D'une certaine façon, l'esprit rétro qui a fait le succès du PT Cruiser a également inspiré les concepteurs de la 300.

Le moteur Hemi, dont la puissance est de 340 ch en cylindrée de V8 5,7 l sera d'ailleurs dérivé en version de 6,1 l et 425 ch en 2005 (sur le modèle 300C SRT-8), de quoi le mettre à un niveau tout à fait correct comparé à des organes installés sur des modèles allemands.

Le relatif succès de la Chrysler 300 est d'autant plus remarquable que cette voiture s'inscrit sur un créneau du marché américain dominé par deux voitures japonaises, la Toyota Camry et la Honda Accord qui ont pris le dessus sur la Ford Taurus. Ce succès reste relatif car les volumes attendus pour cette année (200 000 voitures vendues) représentent à peu près la moitié de ce qui est vendu par Toyota. Mais dans la mesure où il s'agit d'une forte progression par rapport aux voitures qu'elle remplace, la Chrysler 300 apparaît comme une gagnante.

Surtout, cette voiture signifie probablement le retour de Chrysler sur le devant de la scène avec une expression stylistique renouvelée, un choix technique justifié (le retour

à la propulsion après des générations de voitures Chrysler à traction avant), un semblant d'innovation (la voiture est dotée de l'ESP qui est encore peu répandu aux Etats-Unis) et une légitimité retrouvée sur le segment des voitures (alors que Chrysler n'était plus vu que comme un producteur de *light trucks*). La plateforme LX doit d'ailleurs encore donner naissance à deux autres voitures dont la Dodge Charger. L'embellie est d'ailleurs suffisamment forte pour qu'il soit désormais question d'introduire la marque Dodge en Europe.

En terme de volumes, l'essentiel de la gamme Chrysler sera en fait renouvelé à partir de 2005 puisqu'une plateforme à traction avant d'origine Mitsubishi donnera naissance aux nouvelles Dodge Neon, Dodge Stratus, Chrysler Sebring, Chrysler PT Cruiser et à un petit modèle Jeep. Il faudra alors vérifier que le renouveau de Chrysler symbolisé par la 300 ne sera pas entaché par cette collaboration avec Mitsubishi avec de nombreuses questions qui pourront alors être soulevées en matière de technique et de qualité. Les moteurs seront quant à eux de conception Hyundai puisqu'ils résulteront de l'alliance tripartite nouée entre DaimlerChrysler, Mitsubishi et le constructeur coréen.

La Chrysler 300 apparaît finalement comme la bouffée d'oxygène dont Chrysler avait grandement besoin. Elle arrive au moment où Chrysler, s'il reste encore à la traîne dans les classements de qualité et de fiabilité (du type JD Power), a néanmoins fait d'importants progrès en matière de productivité (études Harbour). Cette voiture ne résout pas les difficultés à long terme de la marque, ne l'absout pas de devoir participer à la guerre des prix allégrement menée par GM et Ford depuis un certain 11 septembre 2001, n'écarter pas la menace (commune à toutes les marques) d'une baisse du marché automobile américain ni ne sort pas définitivement Chrysler de ses embarras. Mais, au moins, elle permet de dire : Chrysler existe encore !

## Activités des membres

The ESEMK Kick-off Meeting has been held in Paris on October 7-8th 2004, all of the ESEMK consortium participants plus the GERPISA International Steering Committee having been invited. After the June 2004 GERPISA International Colloquium, this meeting have launched the European funded research project "European Socio-Economic Models of a Knowledge-based society" (ESEMK), to which the 4th GERPISA International

Research Program on "Variety of Capitalism and Diversity of Productive Models" is joined, for 2004-2007. More information on this program will be available soon on the GERPISA website ([www.gerpisa.univ-evry.fr](http://www.gerpisa.univ-evry.fr)).

Michel Freyssenet and Tommaso Pardi have attended the **IMVP Fall 2004 Annual Sponsors Meeting** in Cambridge (UK), on October 11-12<sup>th</sup>. (See Tommaso Pardi's note, *infra.*, p.2).

## Colloque

### ILO(International Labour Organization)

« Tripartite Meeting on Employment, Social Dialogue, Rights at Work and Industrial Relations in Transport Equipment Manufacturing Industry », Geneva, January 10-12<sup>th</sup>. (See Paul J. Bailey's report summary, *infra.*, p.6). For information or to attend the meeting, contact Paul J. Bailey ([baileyp@ilo.org](mailto:baileyp@ilo.org)).

## CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2004 - 2005

### Journées de travail du GERPISA, 2004-2005

- vendredi 3 décembre 2004, MSH
- vendredi 7 janvier 2004, MSH
- vendredi 4 février 2005, EHESS (105)
- vendredi 4 mars 2005, EHESS (105)
- vendredi 8 avril 2005, Maison Suger (à confirmer)
- vendredi 13 mai 2005, Maison Suger

*Les Journées de travail du GERPISA pour l'année 2004-2005 seront pour l'essentiel consacrées aux questions et travaux du 4<sup>ème</sup> programme de recherche international du GERPISA : « Variété du capitalisme et diversité des modèles productifs » et du programme européen ESEMK (Elles porteront notamment sur le Work Package 5 du projet ESEMK : l'organisation productive des firmes abordée à partir de la construction de leur relation au marché).*

### Journée du vendredi 3 décembre 2004

- Paris, MSH (54, bd. Raspail, Paris 6<sup>ème</sup>), salle 015
- 10h00 – 16h30
  - **Bernard Jullien** (Université de Bordeaux 4) « Agenda et problématique du WP5 »
  - **Gilles Le Blanc, Noémie Behr** (CERNA, Ecole des Mines de Paris) « Eléments de cadrage du sous-projet Utilities du WP5 : hypothèses de travail, questions, champs d'enquêtes »
  - **Anne Isla** (LEREPS-GRES, Université de Toulouse) : « Dynamiques institutionnelles : quelques repères méthodologiques ».

### 13<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA

- 15-17 juin 2005, Paris

## LA LETTRE DU GERPISA

### Sommaire du n° 180

- P.1 **Éditorial :**  
La capitalisation boursière de Renault supérieure à celle de Général Motors  
*Yannick Lung*
- P.2 **Débat :**  
A Brief Overview of the 2004 IMVP Sponsors Meeting in Cambridge (UK)  
*Tommaso Pardi*
- P.3 **Nouvelles des firmes:**  
Véhicules “Low cost” et différenciation du produit : le cas de Renault Logan  
*Marc Prieto*
- P.6 Les conséquences pour les équipementiers des grandes tendances d’évolution de l’industrie automobile mondiale  
*Paul J. Bailey*
- P.8 **L’actualité du produit :**  
Chrysler 300 : Ouf !  
*Ugo Puliese*
- P.9 **Activités des membres**
- P.9 **Colloque**
- P.10 **Calendrier**

### E-mail des auteurs

*Yannick Lung* : [yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr)

*Tommaso Pardi* : [tommasop@free.fr](mailto:tommasop@free.fr)

*Marc Prieto* : [marc.prieto@univ-rouen.fr](mailto:marc.prieto@univ-rouen.fr)

*Paul J. Bailey* : [baileyp@ilo.org](mailto:baileyp@ilo.org)

*Ugo Puliese* : [upul@wanadoo.fr](mailto:upul@wanadoo.fr)

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

*Collaboration* : Yannick Lung,  
Paul Bailey, Tommaso Pardi ,  
Marc Prieto, Ugo Puliese,

*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