



LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 182

FEVRIER - MARS 2005

Editorial
Michel Freyssenet

CET ACIER QUI MANQUE A CARLOS GHOSN

Fin novembre 2004, Nissan annonçait la fermeture pendant cinq jours de trois de ses usines au Japon en raison d'un manque d'acier. La production de 25.000 véhicules a été ainsi reportée. Cela se révélant insuffisant, Nissan va devoir recommencer en mars 2005. Deux jours d'arrêt sont prévus, ce qui entraînera à nouveau un décalage de production de 15.000 véhicules. Les approvisionnements en acier devraient ensuite se normaliser. La hausse des prix de ce produit intermédiaire devra toutefois, selon toute vraisemblance, être répercutée sur les prix des véhicules, comme l'a reconnu Carlos Ghosn, malgré les efforts de réduction de coût en d'autres domaines.

Les commentateurs ont dans leur ensemble interprété ces nouvelles plutôt positivement. Le manque d'acier serait le résultat de la boussole chinoise, qui a le mérite pour l'instant de tirer la croissance mondiale, et du succès des nouveaux modèles de Nissan dont les commandes seraient supérieures aux prévisions.

Il nous faut toutefois revenir sur ces explications. Car le même contexte semble ne pas avoir les mêmes effets pour les autres constructeurs japonais. Mis à part Suzuki qui a dû aussi arrêter sa production quelques jours et Mitsubishi dont la chute des ventes le met à l'abri d'un manque d'acier, les autres constructeurs japonais, particulièrement Toyota et Honda, dont les productions augmentent plus vite que celle de Nissan, n'ont pas manqué de signaler qu'ils n'auraient pas à arrêter leurs usines et même pour l'instant qu'ils n'auraient pas à augmenter leurs prix.

Revenons en arrière. Fin 1999, Carlos Ghosn, dans le cadre de son programme drastique et immédiat de réduction des coûts, annonçait qu'il sélectionnerait à l'avenir les seuls fournisseurs d'acier capables de le livrer au prix le plus bas : - 17% étant donné comme référence. La pression à la baisse des prix alla au-delà des espérances

CARLOS GHOSN'S MISSING STEEL

In late November 2004, Nissan announced that due to a shortage of steel it would be shutting down three of its Japanese plants for a period of five days, thus postponing the production of 25,000 vehicles. It soon became apparent that more of the same was needed. The carmaker is now expecting to shut down for a further two days in March 2005, thus delaying the production of 15,000 more vehicles. Steel supplies should normalise in the future, but as Carlos Ghosn himself has recognised, the rising price of this intermediary good is likely to have a knock-on effect on automobile prices, despite cost-cutting efforts made in other areas.

Observers have generally interpreted this news positively, viewing the steel shortage both as a side-effect of the endless appetite for such products in China (a phenomenon that has the merit, at least for the moment, of driving global growth), and also as a result of the success of Nissan's new models, for which orders have been higher than expected.

These explanations deserve a second look, however. After all, the same context does not appear to have had the same effects on Japan's other carmakers. With the exception of Suzuki (also forced to stop production for a few days) and Mitsubishi (untouched by the shortage of steel due to a fall in sales), the country's other manufacturers, especially Toyota and Honda (whose output has been rising faster than Nissan's) hastened to announce that they would neither have to shut any plants nor, at least temporarily, even raise their prices.

Looking back in time, note Carlos Ghosn's late 1999 announcement, as part of his draconian immediate cost-cutting programme, that he would in the future only be choosing steel suppliers capable of low-balling their prices. A benchmark figure of - 17% was advanced.

In English: Editorial (p.1): Carlos Ghosn's Missing Steel – Programme News (p.3): Thinking about Coordination in ESEM: Building the Articulation between GERPISA and CEPREMAP Approaches – Firms News (p.9): Anti-Tayloristic Model of Factory Organization Auto 5000 at Volkswagen.

puisque'ils diminuèrent de 20%. À l'exception de Kawasaki Steel, tous les sidérurgistes japonais se retrouverent déficitaires en 2001 et 2002. Nissan n'avait en 2004 que deux fournisseurs: Nippon Steel et JFE Steel.

Mais depuis quatre ans le décor a complètement changé. La demande mondiale d'acier, chinoise en particulier, a en effet explosé et les prix *spot* ont fait de même. La plupart des constructeurs automobiles ne s'en sont pas émus outre mesure, ayant négocié des contrats d'approvisionnement à moyen terme (de 3 à 5 ans), et ayant accepté en conséquence des prix moyens. Tel ne semble pas avoir été le cas de Nissan, dont la stratégie de réduction immédiate des coûts par pression continue sur les fournisseurs rencontrerait là ses limites. Comme toute stratégie, elle n'est durablement viable que sous conditions. Beaucoup s'étaient convaincus un peu trop vite que la mise en concurrence généralisée et mondiale permettrait aux acheteurs de ne plus jamais être sous contrainte des prix imposés par les fournisseurs, particulièrement dans le cas d'un produit comme l'acier réputé banalisé, surabondant et en déclin.

Mis à part Suzuki qui a dû aussi arrêter sa production quelques jours et Mitsubishi (...) les autres constructeurs japonais, particulièrement Toyota et Honda (...), n'ont pas manqué de signaler qu'ils n'auraient pas à arrêter leurs usines (...).

Dans ce nouveau contexte, les deux fournisseurs d'acier sélectionnés par Nissan approvisionnent bien sûr maintenant en priorité les autres constructeurs-clients avec qui ils ont des engagements à moyen terme et qui ont été moins exigeants sur les prix. Carlos Ghosn a été dès lors contraint d'aller frapper à la porte du coréen PESCO et de l'europeen Arcelor, sans obtenir plus pour l'instant que la moitié des tonnages qu'il demandait et ce bien sûr au prix du marché.

De cet exemple, on peut tirer deux conclusions provisoires. Il semble bien se confirmer que la mise en cohérence de la stratégie du constructeur et de celles de ces fournisseurs est une nécessité pour une profitabilité durable des uns et des autres. Si la stratégie de réduction des coûts ne fait pas l'objet d'un compromis de moyen terme entre les deux parties, elle vole en éclats à la première évolution du rapport de force. Les fournisseurs sont bien un des acteurs essentiels du « compromis de gouvernement d'entreprise » du constructeur. C'est la « chaîne de la valeur » qui doit être prise en considération, et pas seulement l'entreprise étudiée. Aux fournisseurs, il faut penser aussi à ajouter les distributeurs et les sociétés dits de service.

Deuxième conclusion : si la stratégie des fournisseurs n'a pas à être choisie directement en fonction de la demande finale, elle l'est indirectement à travers celles de leurs clients. Et c'est là où il y a une difficulté pour eux. Les constructeurs qu'ils approvisionnent peuvent avoir des stratégies de profit différentes. Comment parviennent-ils, ou ne parviennent-ils pas, à faire cohabiter en leur sein des exigences de profit contradictoires ? Il y a là une piste d'analyse des trajectoires contrastées des fournisseurs de premier rang. Il ne suffirait pas pour eux d'engranger des commandes. Encore faudrait-il qu'ils puissent les réaliser en cohérence avec les stratégies variées des constructeurs. Une limite structurelle au *worldsourcing* ?

At first, this downwards pressure succeeded beyond expectations, with prices plummeting by 20%. Except for Kawasaki Steel, all Japanese steelmakers ended up in the red in 2001 and 2002. By 2004 Nissan only had two suppliers: Nippon Steel and JFE Steel.

Over the past four years, however, the situation has changed completely. Global demand for steel, specifically from China, has exploded, as have spot prices. Most carmakers are taking this in stride, having negotiated long-term (3 to 5 year) sourcing contracts and thereby agreeing to work on an average-price basis. Nissan, on the other hand, appears to be operating differently, in a turn of events that may well reveal the limitations of a strategy based on constantly pressuring one's suppliers into an immediate lowering of their prices. Like any strategy, Nissan's approach can only become sustainably viable under certain conditions. Many analysts arrive a bit too quickly at the opinion that by subjecting suppliers to a generalised global competition, purchasers can free themselves forever from supplier-imposed price constraints, particularly in the case of a product like steel, which is reputed to be banal, over-abundant and in decline.

In this new environment, the two steel suppliers that Nissan chose have unsurprisingly decided to prioritise deliveries to those carmaker customers to whom they made a long-term commitment, and who have been less demanding in price terms. This has forced Carlos Ghosn to go knock on the Korean PESCO and the European Arcelor's doors. For the moment, he has only received half of the tonnage ordered – at current market prices, of course.

Two temporary conclusions can be drawn from this affair. The first is the apparent confirmation of the need for a modicum of coherency between a carmaker and its suppliers' strategies if both sides are to achieve long-term profitability. If a cost-cutting strategy is not part of some medium-term compromise, it will blow up as soon as the balance of power shifts between the two parties involved. A supplier is an essential actor in a carmaker's « company governance compromise ». It is the harmony of the entire « value chain » that must receive attention, not just the interests of one company. This also means accounting for retailers and so-called service companies, in addition to suppliers.

The second conclusion to be drawn from this affair is that even if suppliers' strategies do not have to derive directly from end-user demand, they will nevertheless be indirectly affected due to their customers' own strategies. This can cause suppliers a few problems, since their carmaker clients might be pursuing very different profit strategies – raising a question as to whether suppliers are actually capable of internalising the coexistence of contradictory profit requirements. This offers us an analytical prism for viewing first-tier suppliers' contrasting trajectories. It is not enough for them to merely book orders – they must also fulfil their obligations in a way that is coherent with carmakers' diverging strategies. What we may have discovered here is a structural limitation of *worldsourcing*.

Nouvelles du programme – Programme news

**THINKING ABOUT COORDINATION IN ESEMK:
BUILDING THE ARTICULATION BETWEEN GERPISA AND CEPREMAP APPROACHES.**

*Tommaso Pardi
(EHESS – SAPAI)*

Part II¹

In the first part of this article, we have emphasised the common theoretical platform shared by the GERPISA and the CEPREMAP approaches. To resume, they both reject the narratives associated with “one best way” theories by showing that different models can converge to similar level of performance. They both characterise empirical configurations of institutions by analysing their institutional complementarities. They both assume that when this coherence/complementarity is destabilised the models concerned are in situations of crisis and go through a process of change and of reconfiguration of their *equilibria*. Finally, the stabilisation and destabilisation of models depend in both approaches on external and internal conditions of viability. It is true that for GERPISA the external conditions of viability (notably the profitability of firms) play a more important role than internal conditions in shaping the trajectories of firms, while in CEPREMAP are the internal conditions of viability which are believed to have a greater influence on the dynamics of capitalism models. However, this different emphasis does not appear as a major obstacle for the development of the theoretical dialogue between the two approaches. GERPISA has in fact already started to question the relative secondary importance attributed to the internal conditions of viability in the trajectories of firms by stating the need to develop theoretically and explore empirically the notion of compromise of government.² While, CEPREMAP has relied so far on abstract models in order to theorise the impact of internal conditions of viability on the dynamics of capitalism models, and would reasonably strengthen their analytical power if they could rely on more empirically based descriptions of these processes at micro and meso-levels.

Now, the aim of the second part of this article is to make sense of the methodological problems that have emerged so far in the first phase of development of ESEMK, and which have arisen from the different paths followed by CEPREMAP and GERPISA to achieve their previous projects of research, and from the different disciplinary/institutional environments they do relate to. Let us start by saying that we do not agree with the criticism that Michel Freyssenet has developed against the methodology used by the CEPREMAP³ but we neither share the view that in the CEPREMAP methodology there is no place for

history and for historical analysis, as it has been said in few occasions. Our attempt here would be therefore to go beyond this frontal methodological opposition, and to suggest an approach based on a principle of complementarity, which recognises the effective differences that characterise the two methods, rather than on the imperative of convergence or on his refusal.

Why history matters

To straighten first the question of history and trajectories, it is clear that the joint interaction of the concepts of “institutional complementarity” and of “institutional hierarchy” developed by the CEPREMAP imply the presence of historical dynamics (trajectories) as pertinent objects of analysis. The reasoning is simple and it has been already developed in the first part of this article. Since institutions have to be complementary one to each other, the institutions which are created first tend to be incorporated by those which emerge later as rules of the game. This does not mean that these “first” institutions, which in a way embody the fundamental compromises and interests of the dominant bloc, cannot be changed. But that the political cost associated to this change is exceptionally high and can be paid only under very particular conditions, as a structural crisis of the dominant bloc. It is this inertia characterising the historical process of institutional stratification which confers to capitalism models their relative stability. More precisely the interaction of different forms of institutions in different countries leads to particular form of complementarity which reinforce the inner logic of the system setting each capitalism model on specific tracks of development. It is not a case that the features that CEPREMAP identifies for each capitalism models refer to dynamics (of innovation, of specialisation, of growth, etc.) and not to static properties.

And even if the CEPREMAP methodology does not make a direct use of historical materials, history appears to be embodied in their own theory, since the abstract dynamics of different configurations of institutional interaction (see first part) are in fact implicitly based on historical national patterns of development.

A statistical but not static methodology

The methodology of CEPREMAP is based on the collection of an impressive variety of statistical data (see Appendix pp. 266-289 in Amable, 2003) on the key institutions of modern capitalism (product markets – labour markets – finance – social protection – education) in 21 different countries. Most of this data works as pictures of each institution taken at a given time in each country, but when it is possible the same set

¹Part I was in the Lettre du GERPISA n. 179.

²See Pardi T., “An agenda for a new GERPISA working group: exploring the notion of compromise of government”, in Lettre du GERPISA n. 175-176, 2004. See also the 11th GERPISA colloquium, “Company actors on the look out for new compromises, Developing GERPISA’ new analytical schema”, CD-Rom, 2003.

³Freyssenet M., “To Pursue the Macro-Micro Links Analysis, Discussing Both the Notions : "Growth Mode" and "Productive Model", in Lettre du GERPISA n. 179, 2004.

of data, taken at different times, is compared to draw (literally, see figure 5.26 p. 207 in *idem*) the trajectories followed by each country from set one to set two. This exercise remains however very limited, and what Amable generally does is to use these pictures to test the dynamic representations of the different models of capitalism previously built on logical assumptions. Contrary to Freyssenet, we do not think that this exercise is completely arbitrary or useless, but we believe that some elements of the methodology of CEPREMAP should be open for discussion within the ESEMKG programme if we really want to build the interfaces between WP2 and the WP3-4-5. The risk otherwise is to have different levels/scales of work unable to interact together. We will try therefore to advance some suggestions in this sense later in the paper.

Growth modes: a methodological alternative?

For what concerns the GERPISA methodology, it is important to distinguish between the tools used to analyse productive models at the micro level, and the notion of growth mode applied to investigate the link between micro and macro level. The notion of growth mode has been imported from the theory of regulation and incorporated (hybridised) with success within the theory of productive models. It defines the architecture of the final market of cars, and, to a lesser extent, of the work supply, and allows to identify the broad national conditions of viability for the profit strategies of car companies under different kind of growth modes. Methodologically it implies the analysis of the national structure of the distribution of revenues, even though GERPISA has never explained how to carry out this analysis, what have been the results of this analysis empirically, and how to connect these results to the characterisation of each particular mode of growth. This methodological weakness, which depends essentially on the fact that Boyer and Freyssenet have relied on secondary sources and on the previous works of the regulation school to shape their own theory of growth modes, has been underlined as one of the major difficulties to use the productive models framework in other sectors, where the architecture of the market may differ radically from the automobile one⁴.

We believe that would be important to test empirically and with a clear methodology the theoretical assumption of the growth modes. For example, if we had a detailed and reasoned description of the distribution of revenues for each country studied on a same period of time, we would be able to develop within ESEMKG a fruitful dialogue between the CEPREMAP approach and the growth mode approach of GERPISA based on empirical evidences and clear methodological assumptions. In the absence of such a work, it seems difficult to engage in this kind of exercise, and the debate would risk to fall into an epistemological confrontation of different methodological assumptions, rather than moving towards a much more interesting results based comparison of different applied methodologies.

⁴ See for example Lomba C., "Les modèles productifs dans la sidérurgie belge, apports et difficultés de transposition de la théorie du GERPISA", in *Lettre du GERPISA* n. 163, 2002. See also Coris M., *Les sociétés de service en logiciels libres: l'émergence d'un système de production alternatif au sein de l'industrie du logiciel*, CD-Rom of 11th GERPISA colloquium, 2003.

Said this, it is still possible to think within the ESEMKG methodology of some ways of testing the impact of economic growth on the stability/instability of capitalism models. A proposition we have made is to collect data on the budget of the governments of the countries analysed during a determined period and to see how the pattern of economic growth modifies (or does not) the repartition of the budget to sustain (maintain, develop) different institutional configurations. Other hypothesis can be advanced to test notably the impact of different patterns of growth on the relative political cost implied by the process of institutional change at different levels of the institutional hierarchy⁵

Productive models: from institutional dynamics to the dynamics of institutional complementarities

Even if growth modes play an important role in the GERPISA approach, the core of the GERPISA methodology lies within the notion of productive model. The methodology used here by GERPISA was to study systematically the trajectories of the main automobile firms between 1973 and 1992 (during the first international program), and to see which of them were able to be profitable all along this period. Once established which companies were profitable it was important to understand which were the internal and external conditions of this profitability. The methodological problem for GERPISA was that already by the end of the 1980s elements of the "lean production" model had been introduced in each of these companies. A process which accelerated dramatically through the 1990s. For historical and political reasons there was no real resistance within these companies against the rapid adoption of just-in-time management, team-work, quality circles, flat hierarchies, etc. Therefore, if GERPISA had done a statistical analysis of the different institutional domains of the productive models of these companies, it would have found by the beginning of the 1990s elements of the lean production model crawling in every single institution.⁶ GERPISA could have then pointed to the fact that performances in terms of profitability still differed between these compa-

⁵ It seems quite logical to assume that a sustained economic development represent an important source of power for the dominant bloc, which does not mean to say that the stability/instability of the institutional configuration defended by the dominant bloc depend directly from the pattern of economic development.

⁶ It is interesting to notice that this remains an item of debate within GERPISA. The problem is the following: while the large diffusion of institutional changes inspired by the lean production is acknowledged, and it is recognised that it certainly had an impact on the different institutions of each productive models during the 1980 and the 1990s, it is also emphasised that these different productive models have not converged toward the lean production, and have kept evolving on different tracks. The distinction is of course clear, but the different emphasis put on one element rather than the other has been long the object of discussion within the network. Notably by those who have claimed that GERPISA has failed to grasp the importance and the consequences of the process of diffusion (For example Paul Stewart on the employment relations and Giuseppe Volpatto on the productive organisation).

nies despite this apparent convergence towards the superior model. But the tenants of the lean production theory would have answered, as they have indeed done in 1996⁷ that companies were simply not converging enough, and that the solution was to converge further. That is why GERPISA had to show that behind the apparent adoption of a common model there were different trajectories, based on relative stable institutional configurations and set on different and sometimes mutually alternative tracks. This meant to shift from the analysis of institutions, and their diffusion, to the analysis of their complementarities, which were before assumed and taken for granted. What GERPISA discovered was that apparently identical institutional changes were associated to different institutional complementarities and to particular institutional dynamics according to the productive models embodied by each firm. As a result, the same institution could mean very different things in different enterprises because of the particular set of institutional complementarities embedded by each company.

The methodological knot

We believe that it is from here that arises the main methodological difference between the GERPISA and the CEPREMAP approaches. For the CEPREMAP, the logic that makes institutions complementary to each other can be deduced from abstract theory and is valid in every time and every space given a certain kind of institution. For the GERPISA, institutional complementarities depend on socio-historical patterns and have to be considered to a certain degree as meta-socio-historical institutions. This is important because institutional complementarities can be the features of a given institution or of a given system of institutions, which can be investigated empirically, but they also act as beliefs taken for granted by the actors, embedded in the discourses and performing as narratives a powerful role in defining the frontiers of what is perceived as necessary, probable, improbable and impossible. It is therefore methodologically very useful to keep separated these two levels. As for example Ulrich Jürgens has said during the ESEMKG kick-off meeting, there is the need to question the general standard description of the European capitalism model, and the set of institutional complementarities implied by this kind of discourse. The CEPREMAP methodology can do so only to a certain degree. It permits to identify the variety of capitalism within (and outside) Europe, and to test with aggregate data the general dynamics of each of this model in respect to particular representations of the institutional complementarities and of the dynamics of institutional change. What it cannot do is to see what are the institutional complementarities and the institutional dynamics at work in a specific sector of the society or of the economy, and what are the effective consequences of institutional changes on productive models and social actors, and vice-versa.

What the GERPISA methodology allows to do in this respect, is to identify what are the institutional

⁷ See James Womack and Daniel Jones, *Lean Thinking*, Simon and Schuster, 1996. While IMVP was taking already a more nuanced perspective, see Thomas A. Kochan, Russel D. Lansbury, and John Paul MacDuffie, (Eds.), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*, Cornell University Press, 1997.

complementarities at work within each productive model and to make sense of the fact that a process of institutional change can have quite different outcomes according to the sector and even the single enterprise taken in consideration. Moreover, it is also important to think about institutional change as something that takes place at different levels of analysis, where the aggregate macro-political sphere is just one of the multiple stages of the process.

Variation of scale: risks and opportunities

This methodological difference seems therefore tied to a certain degree to the different levels of analysis at which operate the two approaches. At the macro level, on the one hand, it is possible to work on a rich and almost exhaustive amount of aggregate data on each institution, which is something that is almost impossible to achieve at the micro level at least for contemporary objects. At the micro level, on the other hand, it is possible to see how the institutional complementarities work in practice against how they are supposed to work in principle according to the dominant form of narratives (like the customer oriented "myth", or the financial democratisation story). Despite the clear advantages that the interaction of different focal lens can deliver, this situation involves also a certain number of risks, notably that a methodological war (a "war of sciences")⁸ takes place in order to impose a pertinent level of analysis; or that the two approaches keep working at their own level of analysis mutually ignoring each other.

The risk of a methodological war should be low in ESEMKG, because the two approaches share a common theoretical platform based on a loose interdependency between the different levels of analysis, which confers to the actors of each level an important degree of autonomy. That is why the actual framework of ESEMKG allows us to think the variety of productive models even within a same capitalism model⁹. The risk of "mutual ignorance" is surely higher, but to avoid it is clearly our first priority in this starting phase of ESEMKG. In any case, both risks exist, they are implied by our different disciplinary horizons, by the fact that we study different objects at different levels of analysis, that we have access to different sources and that we master different methodological tools. Looking for a methodological convergence might increase those risk, while seeking the kind of methodological complementarity we have suggested here should shift our efforts from the present "epistemological" debate, which beyond its general interest seems sterile, to a more practical, but also inter-

⁸ For an interesting analysis of this particular kind of war, see Isabelle Stengers, *Cosmopolitiques, Tome 1. La guerre des sciences* and *Tome 6. La vie et l'artifice: visages de l'émergence*, La Découverte / Les Empêcheurs de penser en rond, Paris, 1997.

⁹ It seems important to emphasise in the context of this article that this is a recent evolution of the regulation school due to the results of the first GERPISA international program as reflected on the work of R. Boyer. See Boyer R. and Durand J-P, 1998 (*L'aprèsfordisme*, Syros, 2nd edition, 1st edition in 1993) for an example of the pre-GERPISA regulation approach to macro-micro links.

resting, and we would like to add urgent discussion on where and how exactly we will build the methodological bridges between the two approaches.

Conclusion

The main aim of this article has been clearly to start thinking about this idea of complementarity, both theoretically and methodologically, and to suggest some “zones” where these methodological bridges can be built. Our conclusion is that there is indeed a same theoretical platform, and that the apparent obstacles emerged so far which lied in the different emphasis on internal or external conditions of viability are not at all insurmountable, and should be considered more as opportunities than problems. The same seems to hold true for the question of history and trajectories. Even if CEPREMAP does not use an historical methodology, this does not mean that history and trajectory do not matter in their own theory, and that historical materials and trajectory based studies cannot be incorporated in their own work.

We have also insisted many times on the importance of the notion of institutional complementarity: associated with the notion of institutional hierarchy it can bring history and trajectories into the macroeconomic approach of CEPREMAP, linked with the concept of compromise of government it raises the question of the socio-political conditions of viability for productive models. It is a complex

theoretical nexus where different levels of analysis and different methodologies can coexist in a “multiscopic” approach.¹⁰ Therefore, it seems important to develop in each of the two approaches all the dimensions of this notion. For GERPISA this entails a deeper attention to the compromises of government, as well as the development of a clear methodology to study their dynamics and to identify the social-political conditions of viability of productive models. For CEPREMAP this involves some form of consideration for the economic dimension of the institutional complementarities within the different models of capitalism and its impact on the dynamics of institutional change.

We do not think neither we do suggest that our different levels of analysis will converge to a same vision of the socio-economic phenomena we study in ESEM, quite on the contrary we expect them to produce some kind of tension inside and between the levels. What matters therefore is not to reduce this tension, but to be able to make sense of it through our mutual theoretical platform and our respective methodological tools.

¹⁰. For a review of the « approche multiscopique » theorised in history as a way to take advantage of/develop different scales of analysis see Revel J., ed., *Jeux d'échelles, La micro-analyse à l'expérience*, EHESS, Gallimard Le Seuil, Paris, 1996.

Débat - Debate

Le 19 janvier 2005, Michel Freyssenet participait comme intervenant-questionneur à une conférence organisée autour de Louis Schweitzer, PDG de Renault et Président de l'Alliance Renault-Nissan, par l'EBG (Electronic Business Group), club d'affaires qui réunit les principaux groupes français de l'industrie, de la distribution, des médias, de la finance et des services. On lira ci-dessous le texte complet de son intervention et les questions qu'il a posées... et aussi celles qu'il n'a pu poser, le temps de Louis Schweitzer étant ce jour-là très compté.

QUESTIONS A M. LOUIS SCHWEITZER

Michel Freyssenet

Pour traiter des principaux enjeux économiques et sociaux de l'industrie automobile aujourd'hui, je pourrais reprendre les nombreuses questions d'actualité abordées par M. Louis Schweitzer : l'Alliance Renault-Nissan, la Chine, les délocalisations, la progression de Toyota, le retour aux Etats-Unis, la Logan, la valorisation boursière de Renault, etc. et aussi d'autres questions qu'il n'a pas eu le temps d'évoquer : le prix des matières premières, les 35 heures, l'embauche, la distribution, l'objectif de Renault de produire 4 millions de véhicules en 2010, les relations avec les fournisseurs, etc. Je pourrais aussi aborder ces enjeux à travers une analyse plus systématique du parcours remarquable de Renault depuis le milieu des années 90, qui l'a conduit du statut de modeste constructeur européen à celui, qui paraît maintenant bien assuré, de quatrième groupe automobile mondial en Alliance avec Nissan, parcours dont le mérite revient sans conteste et en premier à M. Louis Schweitzer.

Ce n'est pourtant pas la voie que je vais suivre. Je me propose de prendre un peu de recul par rapport à cette actua-

lité, en re-considérant les transformations de longue période auxquelles les entreprises ont à faire face dans deux domaines essentiels pour elles : à savoir le marché d'une part et le travail de l'autre. Et cela pour deux raisons. La première est que ces transformations de longue durée finissent par constituer un arrière-fond sur lequel on ne s'interroge plus ou pas suffisamment. Or les résultats auxquels nous sommes parvenus au sein du GERPISA soulignent leur importance pour comprendre la trajectoire passée et le devenir des firmes. La seconde raison est que cette prise de recul nous permettra, je le pense, de voir sous un autre jour et plus finement les problèmes d'actualité énumérés précédemment.

L'évolution du marché automobile a été analysée dans un premier temps, je parle des années 80, comme le passage, dans les pays dits alors industrialisés, d'un marché de demandeurs à un marché concurrentiel entre offreurs. La demande, arrivée au stade du renouvellement, serait devenue en quelque sorte mécaniquement une demande de plus de variété et de plus

de qualité à prix égal, voire moindre, et cela sans remettre fondamentalement en cause les produits eux-mêmes, répartis dans des gammes modérément hiérarchisées et conçus selon une architecture, inchangée depuis qu'elle a été inventée par General Motors durant l'entre-deux-guerres, à savoir une plate-forme constituée d'éléments invisibles, communs à des modèles différenciés en surface.

La réalité a été en fait quelque peu différente. À côté de cette demande que nous appellerons « classique », dont le mot d'ordre « Qualité, Coûts, Délais » semble résumer les exigences, sont apparues au moins trois autres types de demandes aux logiques complètement différentes. On a vu émerger et se développer une demande plus hétérogène et plus variable, une demande de nouveaux types de véhicules, que sont aujourd'hui les SUV, les lights trucks, les tout-terrains, les monospaces, les ludospaces, etc, qui peuvent représenter jusqu'à la moitié du marché, comme c'est le cas aux Etats-Unis. On a vu aussi des couches de la population devoir se replier sur le marché de l'occasion, voire renoncer à l'automobile, ne pouvant plus accéder aux véhicules neufs, en raison de revenus devenus insuffisants et incertains. On a vu aussi dans le même temps réapparaître au grand jour une demande de très haut de gamme, de luxe, dont l'existence avait fini par être oubliée.

Ces évolutions de la demande sont, selon toute vraisemblance, à mettre en relation avec les changements dans les formes de distribution des revenus nationaux. À côté d'une distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, caractéristique des « trente glorieuses », s'est développée une distribution que nous appelons « concurrentielle », fondée sur le « mérite », les performances individuelles, les opportunités financières et les rapports de force locaux et catégoriels. Les couches sociales qui se trouvent favorisées ou défavorisées par ces évolutions ont de nouveaux besoins pratiques et de nouvelles attentes symboliques, qui modifient en profondeur leur demande automobile. Les uns attendent des voitures qu'elles soient l'expression plus ou moins ostentatoire de leur bonne fortune et de ce qu'il considère être leur style personnel, le prix, voire la qualité venant en second plan. Les autres, au contraire, espèrent que la voiture à 5-7000 euros leur évitera les coûts d'entretien prohibitifs de leur voiture d'occasion, qui déstabilisent périodiquement leur budget familial. Les derniers, dont la fortune est devenu immense, stock-options et droits de télévision aidant, aspirent à un luxe de leur temps, qui aurait la légitimité de l'œuvre d'art pour pouvoir être affiché.

En ce qui concerne le travail, il a été analysé, quant à lui, comme le passage, nécessaire parce que requis par un marché plus concurrentiel, à un travail plus flexible, plus mobile, plus entreprenant, exigeant plus de compétences et/ou à des compétences nouvelles. Il paraissait dès lors possible de répondre à la fois à la réactivité exigée par le marché et à une plus grande autonomie dans le travail que les salariés appelaient de leurs vœux depuis longtemps. Si la flexibilité a bien été accrue, elle s'est accompagnée aussi d'une croissance considérable du chômage ou de la précarité, et parfois des deux à la fois, qui ont affecté directement les relations sociales et qui ont rendu difficile la construction de nouveaux compromis sociaux, tant la crainte de la perte d'emploi est grande.

Si des compétences nouvelles sont apparues, elles n'ont pas toujours été pour autant synonymes de plus d'intelligence dans le travail. Si la responsabilité a pu être accrue, elle l'a souvent été sous la forme d'objectifs à atteindre selon des procédures normalisées, générant un nouveau type de souffrance au travail.

Les évolutions précédentes, plus complexes que celles imaginées, ne sont pas en outre universelles. Non seulement leur extension est très variable dans les pays dits avancés, mais elles peuvent être complètement ignorées dans les pays dits émergents, pour la bonne raison que nombre de ces pays n'ont connu ni une distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée ni à plus forte raison le plein emploi.

Loin d'assister à une homogénéisation des marchés et du travail au niveau mondial, comme les discours sur la mondialisation le laissaient entendre, on a vu au contraire émerger une nouvelle diversité. La disparition des anciennes différences n'implique pas en effet pour autant la convergence. Quoi de commun entre un pays comme le Brésil où la distribution du revenu national est la plus inégalitaire du monde et un pays comme la Corée, qui à travers crises sociale, politique et économique, et peut-être grâce à elles, est arrivé à constituer une classe moyenne relativement stable ?

Dans un contexte mondial qui se révèle être en voie de ré-hétérogénéisation, les dirigeants d'entreprise et plus largement les acteurs de l'entreprise ont une difficulté certaine à trouver une stratégie pertinente et à élaborer un compromis de gouvernement d'entreprise robuste. Rien d'étonnant donc que les réponses des constructeurs automobiles soient en fait à la fois extrêmement variées et hésitantes, contrairement à l'image qui prévalait dans les années 90 de convergence évidente et nécessaire vers une stratégie et un modèle productif uniques fortement inspirés par l'introuvable modèle japonais, comme l'avaient imprudemment théorisé nos collègues, et néanmoins intellectuellement concurrents, du MIT.

Première réponse : couvrir tout le spectre de la demande et être présent partout dans le Monde ; c'est ce que DaimlerChrysler et plus timidement Volkswagen sous l'ère Piech ont voulu faire avec les résultats que l'on sait. Pour limiter les dégâts de ces erreurs stratégiques, les dirigeants actuels sont amenés à remettre en cause salaires et durée du travail de leurs salariés qui n'en peuvent mais, prenant ce faisant le risque de détruire le « compromis de gouvernement d'entreprise » qui a été jusqu'à présent une de leurs principales forces.

Deuxième réponse : courir comme un chien fou après la rentabilité à court terme en enfourchant tous les *one best way* du moment, comme l'on fait GM, Ford et dans une moindre mesure Fiat : la *lean production*, puis les pays émergents avant la crise asiatique, la mondialisation des plates-formes, voire des modèles, les acquisitions, le haut de gamme, l'externalisation, la nouvelle économie, etc. en oubliant de conserver ce qui était leur force principale, au moins en ce qui concerne les constructeurs américains : à savoir leur position quasi exclusive sur le marché des lights trucks aux Etats-Unis.

Troisième réponse, celle-ci gagnante : rester résolument sur son marché, comme BMW et Porsche l'ont fait avec le marché du haut de gamme, tout en s'adaptant à son évolution par le lancement de modèles haut de gamme dans tous les types de véhicules. Continuer à revendiquer et à valoriser son savoir-faire, le professionnalisme de sa main d'œuvre, le *Made in Germany*, donc en limitant les implantations hors de la zone d'origine et en s'accommodant des hauts salaires allemands.

Quatrième réponse, également gagnante mais complètement différente, celle de Toyota : éviter de prendre des risques, n'investir un nouveau segment de marché que lorsque sa stabilité et sa pérennité ont été prouvées, réduire les coûts continûment et régulièrement en toutes circonstances et dans tous les domaines, offrir une qualité visible et une fiabilité d'usage sans concurrence, planifier une croissance modérée et s'y tenir même quand la demande s'emballe, veiller comme l'huile sur le feu à la solidité de son compromis de gouvernement d'entreprise notamment le compromis avec les salariés et avec les fournisseurs, ne croître en conséquence que par croissance interne, conserver des liens capitalistiques forts avec certains fournisseurs, etc.

Cinquième réponse, également gagnante, quasiment à l'opposé de celle de Toyota, celle de Honda, consistant au contraire à prendre des risques en essayant de répondre aux attentes à peine conscientes des couches nouvelles de la population qui émergent périodiquement, particulièrement lorsque la distribution du revenu national se fait sur un mode concurrentiel, tirer profit au maximum de la rente d'innovation conceptuelle lorsque celle-ci est validée par les ventes en saturant au plus vite la demande, avant que la concurrence ne copie les modèles ayant révélé un nouveau segment de marché, valoriser à tout niveau la réactivité et l'inventivité, etc.

Sixième réponse : parier sur la persistance en Europe, mais aussi dans d'autres pays, fusse temporairement, notamment dans la phase d'automobilisation des classes moyennes de certains pays émergents, d'un marché modérément hiérarchisée, poursuivre en conséquence une politique de plates-formes communes et de gamme modérément hiérarchisée, bref mener la bonne vieille politique sloanienne, en acquérant d'autres marques et/ou en multipliant les coopérations avec d'autres constructeurs, comme l'a fait Volkswagen pendant longtemps avec succès avant de se laisser aller à des aventures inconsidérées, et comme continue de le faire PSA.

Mais il est une septième réponse, très exigeante celle-là, nécessitant une mobilisation et surtout une lucidité de tous les instants. Cette réponse consiste dans le pilotage et la gestion pragmatiques de contradictions que l'on n'est pas pour l'instant en mesure de surmonter. Telle nous semble être la voie suivie de fait par Renault et peut-être par Nissan.

Il est en effet aujourd'hui impossible de prévoir dans quels sens vont évoluer les formes de distribution des revenus nationaux, notamment en Europe et au Japon. Le modèle social européen va-t-il prévaloir ou non sur le modèle anglo-saxon ? Comme il est impossible de savoir si le marché modérément hiérarchisé va continuer à régresser au profit du marché plus hétérogène des modèles innovants, la septième réponse consiste à essayer de faire cohabiter, voire de concilier ce qui en théorie est contradictoire : des modèles

conceptuellement innovants, une organisation productive et une relation salariale réactive et inventive, bref une stratégie que nous avons appelée d'« innovation et de flexibilité », avec une stratégie que nous avons appelée de « volume et diversité », c'est-à-dire une gamme modérément variée sur plates-formes communes et produite en respectant les impératifs QCD.

Contradictions il y a en effet, à tous les niveaux. Au niveau de la conception : comment être sûr de pouvoir faire des modèles conceptuellement et commercialement innovants quand on doit rester dans l'épure d'une plate-forme ? Contradiction au niveau des choix d'investissements : comment choisir entre le jackpot possible mais pas certain du modèle innovant et les marges faibles mais à peu près sûres de la gamme classique ? Contradiction au niveau de la production : comment faire cohabiter la réactivité au succès comme à l'échec, fusse au détriment des coûts voire de la qualité, car ce qui prime c'est la rente d'innovation qui n'est pas éternelle, et le travail patient, continu, têtu, régulier, routinier qu'implique le QCD ? Contradiction au niveau de la distribution : comment traiter en un même lieu et selon des modalités semblables deux, voire trois clientèles aux trajectoires sociales se différenciant.

Les contradictions vécues et acceptées peuvent être à l'origine du pire comme du meilleur. Commençons par le pire. Un innovation conceptuelle, tellement contrainte par les exigences d'économie d'échelle et de diversité de surface, que finalement elle ne répond pas aux attentes latentes des clientèles visées, et qu'elle soit un échec commercial, discréditant le principe même de modèles innovants. Ne serait-ce pas ce qui est arrivé à la Vel Satis ? Imaginons maintenant le meilleur. Renault et Nissan deviennent le creuset d'une invention majeure, d'une nouvelle architecture automobile, comme il n'y en a pas eu depuis plus de 70 ans, permettant de surmonter les contradictions précédentes. Le recours prévisible à de nouvelles énergies peut en être l'occasion. Rappel historique. Les années 20. La production diversifiée en petite et moyenne série des constructeurs appelés aujourd'hui à tort artisanaux et la production en masse d'un modèle unique de Ford apparaissaient alors comme totalement incompatibles, tant par la clientèle visée, la conception, la production, la distribution.

Le coup de génie de General Motors, attribué à Alfred Sloan, son *CEO* de l'époque, a été d'inventer une nouvelle architecture automobile, consistant à commoniser ce qui ne se voit pas et à différencier ce qui se voit, bref à rendre compatible deux sources de profit : les économies d'échelle d'une part et la variété de l'offre d'autre part, architecture automobile qui est passée à la postérité parce qu'elle s'est trouvée être en phase avec une évolution possible, mais pas certaine, de la structure sociale aux Etats-Unis, puis des pays européens et du Japon, caractérisée par le gonflement et la hiérarchisation modérée des classes moyennes et la mise en place d'un *Welfare State* de plus en plus large. Transposons à ce début de siècle. Renault et Nissan peuvent-ils rendre compatibles l'innovation conceptuelle et la réactivité d'une part avec le volume et la diversité d'autre part ? Peuvent-ils être le GM du XXI^e siècle ? Pourraient-ils se retrouver en phase, comme le fut GM après la grande crise de 29, avec une transformation

politique et sociale qui se cherche sous nos yeux : à savoir la tentative de faire naître un modèle de croissance nationale (ou régionale) nouveau, qui serait issu de la confrontation d'un modèle anglo-saxon réactif et innovant, mais porteur de graves désordres politiques et sociaux, si ce n'est plus, et d'un modèle européen continental assurant encore vaille que vaille une sécurité minimale au plus grand nombre, mais qui a du mal à trouver les ressorts nécessaires à sa relance.

Ce tableau et ces perspectives étant brossés (trop rapidement), voici en conséquence les trois ou quatre questions que j'aimerais vous poser.

L'Alliance a privilégié les économies d'échelle que génère en particulier la centralisation des achats, la mise en commun des fournisseurs et l'adoption de plates-formes communes. Or tant du côté de Renault que du côté de Nissan, ce sont les véhicules conceptuellement innovants, monospaces chez Renault, light trucks chez Nissan, c'est-à-dire des modèles qui par leur particularité partagent le moins de pièces communes avec les autres modèles, qui semblent être à l'origine d'une bonne part des profits des deux groupes, en raison des marges qu'ils autorisent. N'y a-t-il pas là une contradiction difficile à gérer et qui invite à une réflexion sur la stratégie poursuivie ?

Un modèle innovant est rentable par la rente d'innovation qu'il procure et qui perdure tant qu'il n'est pas copié et amélioré par d'autres. La Logan est un de ces modèles conceptuellement et commercialement innovants. Sa particularité, en tant que modèle innovant, est d'avoir besoin en outre de gros volumes, ce qui n'est généralement pas le cas pour les autres modèles innovants. Or les annonces de projets plus ou moins concurrents se multiplient. Volkswagen dit avoir signé avant-hier un accord avec le constructeur malaisien Proton pour produire un véhicule dont le prix de revient serait de 2.300 euros. Qu'est-ce que Renault entend faire, si le succès de la Logan se confirme, pendant les deux ans, trois ans maximum dont il disposera, pour rendre le ticket d'entrée sur ce nouveau segment le moins intéressant possible pour les suiveurs ? Aura-t-il, pourra-t-il avoir la réactivité au succès qui semble lui avoir fait défaut avec la Scenic, trop rapidement copiée ?

Les modèles conceptuellement innovants ne le sont pas sur tous les marchés, comme en témoigne l'accueil finalement décevant de la Scénic sur le marché brésilien. Plus largement, certains pays dits émergents ont une fois de plus démentis les pronostics trop optimistes faits sur leur avenir : l'Amérique latine, la Russie, et même la Pologne cette année, etc., alors que d'autres marchés repartent à la hausse, peut-être trop impétueusement : la Turquie, etc. Comment Renault gère ces fortes variations, quelle analyse en fait-il, quelles conclusions en tire-t-il pour l'avenir ?

Nos études nous ont montré qu'outre la pertinence macro-économique et sociétale de la stratégie de profit de la firme, la solidité du « compromis de gouvernement d'entreprise », notamment avec les salariés et les fournisseurs, constituait la deuxième condition à une profitabilité durable. Si la paix sociale règne, si les fournisseurs semblent répondre aux objectifs que vous leur fixez, l'impression prévaut cependant que le compromis tacite que vous avez construit reste fragile. Un indicateur extrêmement significatif et sensible de l'état d'esprit des salariés, à savoir l'absentéisme ouvrier, est nettement reparti à la hausse chez Renault depuis quatre ans, après une baisse ininterrompue depuis plus de vingt ans, et alors même que la fréquence des accidents et leur degré de gravité n'a jamais été aussi bas.

La souffrance au travail résulte moins de conditions de travail dures en elles-mêmes que des « injonctions contradictoires » auxquelles les salariés sont soumis. Si tel était le cas chez Renault, ne faudrait-il pas en chercher l'origine dans les contradictions non surmontées pour l'instant, qu'engendre inévitablement la poursuite de fait de deux stratégies de profit différentes ? Les fournisseurs, quant à eux, semblent aujourd'hui se saisir des tensions sur le marché des matières premières et des produits intermédiaires, pour refuser les baisses de prix demandées, voire les livraisons, comme dans le cas de Nissan, qui a des difficultés importantes avec ses fournisseurs d'acier. Comment analysez-vous la situation en ces domaines ?

Les nouvelles des firms – Firms news

ANTI-TAYLORISTIC MODEL OF FACTORY ORGANIZATION AUTO 5000 AT VOLKSWAGEN

*Michael Schumann, Martin Kuhlmann, Frauke Sanders, and Hans Joachim Sperling
(Soziologisches Forschungsinstitut SOFI Göttingen)*

Volkswagen AG has been planning to produce a Minivan since the 1990s. The company had originally considered a production site abroad, but then they agreed with the works council and the IG Metall's regional division of Hanover to envision Wolfsburg as the production site. In August 2001 a set of collective agreements were signed (www.eiro.eurofound.eu.int/2001/09/feature/de0109201f.html).

This was significant: Manufacturing of the Touran started not in a greenfield-plant, but at the company's main production site and headquarters, organized in the largely independent VW subsidiary "AUTO 5000 GmbH".

The conditions set by the company leadership were the following: Wage concessions of 20% vis-à-vis Volkswagen's company wage agreement, but on that level still on par with the collective bargaining agreement for the metalworking industry in Lower Saxony, regular work-hours extended from 28 to 35 hours per week, in addition to that three hours of "qualification-time", only 50% of which are compensated by the company, a higher degree of flexibility in work hours in the form of an obligation of "program delivery", additional work beyond the official end of shifts in cases of performance deficits.

These concessions are met by two positive aspects: (1) In order to contribute to solving the labor market crisis of the region, Auto 5000 recruited only formerly unemployed people; (2) the new production facility is designed not according to traditional concepts of factory organization or along the principles of toyotism, but instead has decidedly anti-taylorist characteristics. Far-reaching innovations of work and factory organization are supposed to deliver the proof that there is a future to German industrial manufacturing locations, provided that human resources are deployed more intelligently. To evaluate whether these ambitious goals are indeed fulfilled, the collective bargaining partners agreed on commissioning evaluation research, to be conducted by the Sociological Research Institute Göttingen (SOFI). The research project is following the implementation of the new organizational scheme on a continual basis by giving feedback on what has been accomplished and it will present a reliable final assessment after the end of the collective bargaining agreement in the end of 2005 / beginning of 2006.

The following article draws preliminary conclusions (www.eurofound.eu.int/ewco/2003/12/DE0312NU02.htm). 3720 employees are currently producing about 800 vehicles per day. The company is making a profit.

Since the mid 1990s, accelerating last year, a wave of concession bargaining is going through the German economy. The automobile industry is in the center of the debate about the future of Germany's industrial capacity. The disputes at Daimler-Chrysler, Opel, and Volkswagen impose significant concessions on the employees. In pursuit of their goal to reduce payroll costs, the large carmakers link employment stability to lower wages and more flexible work-hours. Employees and their representatives in trade unions and works councils cannot risk further relocation of production to low-cost locations, so that the employment crisis compels them to concede to these demands.

New approaches to shop floor organization and workplace structures are supposed to help save costs as well. Especially in the car industry, there is an ongoing debate about different types of work policy (work organization, plant organization, management and pay systems). In many factories one can observe a trend toward a re-taylorization of work and plant organization. In this revived taylorism, teamwork does not empower employees, but instead impose higher performance. Economic benefits are reached at the expense of the employees. Auto 5000 is trying to follow an alternative path. It is looking for competitive advantages by way of innovative shop floor organization based on real empowerment of employees, mutual gains, and a broader use of the employees' full potential..

The goal of Auto 5000 with regard to work organization is to develop productivity gains with explicitly anti-taylorist work organization concepts. The collective agreement for the project establishes "a diverse and holistic substantive definition of job descriptions", teamwork "with increased scopes of activity and decision-making", "flat hierarchies", and "and work structures conducive to further learning" as mutual goals of management and employees. The employees are supposed to give their input on how production processes can be designed more efficiently and thus contribute to cost- savings and increases in competitiveness.

The question is whether the gains of work reorganization will live up to this ambition. Is it possible to increase labor productivity other than at the expense of the employees, as in taylorist work structures? And how do the employees themselves evaluate the organizational concepts of Auto 5000?

A new type of shop floor organization

The concept of work and shop floor organization in Auto 5000 is the attempt to combine efficiency gains with improvements of the work environment for the employees. In this concept workers are responsible for various different tasks and work in teams, which they can organize autonomously to a greater extent than in traditional organizational structures. A key position in the new shop floor organization is that of first-line management, called production engineers (Betriebsingenieur) instead of foreman (Meister): These production engineers are in charge of the operative units, and they have a share in responsibility for technological and organizational planning and budgeting. Moreover, Auto 5000 established so called "learning factories" (Lernfabriken) within the production units, in which "indirect professionals" from maintenance, quality control, and logistics functions work alongside with planning specialists, industrial engineers, human resource specialists, and controlling experts. Formally, job descriptions, the whole social structure, has been compressed to just four levels: production workers (Talente), production engineers (first-line managers), specialists (mostly white collar), and executives.

The factory has been working in its normal mode of operation for almost a year now, and its output is on schedule. As far as the work organization concept is concerned, implementation has progressed to varying degrees in the different areas. More importantly is the fact, that so far none of the actors involved has had reason to reject the ambitious organizational concept.

Employees are working in teams in which they rotate their tasks on a regular basis. Some team members take on additional assignments, that way gaining variety in their rather monotonous assembly work. Operators assume maintenance responsibilities and take care of their machinery.

Compared to other car factories, the degree of autonomy that teams have in organizing their affairs is high. Teams elect their own spokesmen; they organize team meetings in which they plan who will fulfill what tasks when and how. The teams also plan learning and further training processes themselves. A large majority of employees thinks positively about their situation in the work teams. They especially value the fact that colleagues have the chance to cooperate and help each other in the teams. This is remarkable, given the experience with teamwork in other contexts, where complaints that teamwork can lead to high amounts of peer pressure and to the exclusion of less capable team members are frequently articulated. There is hardly any criticism of the new work organization concept. The predominant problem at this point is solely the still hesitant and incomplete implementation of the concept.

Overall our findings indicate, though, that Auto 5000 is well underway toward full completion of the innovative organization. A more detailed account about how the workers evaluate their situation at Auto 5000 can be found at www.sofi.uni-goettingen.de/frames/publik/mitt32/auto-5000.pdf.

It goes without saying that Auto 5000 does not offer the solution to all conceivable problems of car work. Assembly work at Auto 5000 is still characterized by assembly-line production with work cycles of less than two minutes. Even here the organization concept indicates new directions, though, by allowing operators to take care of smaller mistakes in the assembly work themselves, so that they do not spend their entire workdays at the assembly line.

Remarkably, nearly half of the employees see their work situation in a positive light. Only eight percent are dissatisfied, and these are concentrated in the areas where implementation is lagging behind. Those units where the innovative work organization is already largely implemented show larger percentages of positive assessment than others. The production engineers approve of the broader spectrum of responsibilities, and they also favor the newly established learning factories. People in these facilities are more closely involved with matters of the production units and can thus react more quickly. But still, cooperation between production teams and the experts within the "learning factories is not as intensely developed so far.

Combination of work and learning

Skill upgrading is an especially important part of work organization at Auto 5000. The collective agreement sets apart three hours per week for communication and further training. Fifty percent of this working time is paid for by the company. The program scheduling the use of this time includes short further training courses, external workshops, and an intranet-platform for information and learning. These activities are intended to improve employability of the workforce while at the same time increasing efficiency and competitiveness. Learning additionally takes place in self-directed work activity and in the teams' enhanced capacity and opportunities to solve technical and interpersonal problems autonomously. The concept thus explicitly rejects the hostility toward training and learning that has characterized the taylorist period.

The employees evaluate the training efforts largely positively. About half of them find the current training activities in their daily work contexts good or even very good, and only a small minority has a negative assessment. Criticism is expressed with regard to specific points such as the fact that not all further training courses are available for everyone. A majority of respondents says that three hours for training and communication processes per week are too much. Only a minority of the people interviewed find it fair that they are not paid for half of the training time.

Compensation and performance

Assembly line worker through maintenance specialist, all production employees at Auto 5000 receive a uniform monthly pay in the amount of currently 2557 EURO before taxes over the project's three and a half year period. About

About two thirds of the respondents find this amount appropriate. It indicates skeptical realism when more than half considers the difference between compensation at Volkswagen itself "acceptable for now." According to the collective agreement the production teams are in charge of fulfilling each shift's production target "in terms of numbers of units and quality." If this does not work out, the production teams must work overtime up to about 30 minutes. If the cause of the problems is in the responsibility of the teams themselves, there is no pay for this overtime work. If the company is responsible for the problems, the hours worked overtime are compensated.

Almost two thirds of the workers involved approve of this basic idea of "program responsibility". Some respondents see a danger of mounting pressure and use of the concept as a means of disciplining workers, though. The important point is that the concept is not considered a tool for shifting the economic risk onto the employees. Experience so far suggests that in case of doubt the company is bearing the cost, and cases in which the employees are clearly responsible for deficits in production are rare anyway.

Ready to be involved

It was clear from the beginning that the workforce at Auto 5000 is in an exceptional situation. The common experience of unemployment, the fact that they came out successfully from the selection process and the training program before the start of work have created a positive basic attitude vis-à-vis the project. However, our interviews also indicate that employees at Auto 5000 are no workers who would unconditionally surrender all their demands, just because they have been hired out of unemployment. The people who did get their jobs at Auto 5000 combine their high motivation and willingness to work hard with demands for secure jobs, appropriate compensation, acceptable work hours, challenging and rewarding tasks, and participation in company decisions. The typical demands of wage earners remain the dominant motive in this catalogue of claims, supplemented, though, by an extended understanding of their role in the company. In this role employees at Auto 5000 tend to see success of the company as their own objective. Whether or not this self-understanding will stabilize is impossible to judge at this point. It is clear, however, that participation or non-participation in the project's innovation is not a question any more. 85 percent of the respondents are willing to "contribute to the improvement of efficiency and to the cost-saving activities with their own ideas." The inclusion of the workforce into process optimization opens up a perspective for the employees in a twofold sense: On the one hand it becomes their own important contribution to securing and promoting employment, while on the other hand it enhances their chances for interesting and empowered work.

Economic success in sight

In spite of the far-reaching innovative ambition of the project Auto 5000, remaining competitive for manufacturing, the Touran in Wolfsburg is not possible without concessions from the employees. Employees at

Auto 5000 receive a lower wage compared to the usual compensation at Volkswagen. The workers themselves spend additional time for training measures. When they are responsible for mistakes in production, they have to work overtime without compensation. Our survey indicates that in order to secure job stability, workers at Auto 5000 are willing to make such concessions without too much grumbling.

The economic gains that are beginning to materialize for the new project are at least in part a function of the innovative work organization. This innovation leads to increased labor productivity and a more effective use of resources. Employees evaluate the project positively overall, because

they acknowledge the enlightened treatment of human resources. Continuous skill upgrading and the time-consuming autonomous teamwork organization apparently pays off, and the employees' ambition to contribute to the company's competitiveness by making proposals for process optimization bears fruit. It would be premature to speak of a model and claim its general applicability. It will take still another year until the project's innovations will be developed to its full potential. This especially holds with regard to the integration of productive and indirect functions and the participative approach toward work structures and production processes and toward company structures in general.

L'actualité du produit

Ugo Puliese

GENERALSCION

Le lancement de la marque Lexus par Toyota en 1988 avait particulièrement marqué les esprits par l'audace qu'il exprimait puisqu'il s'agissait de faire des produits visant directement Mercedes et de s'octroyer ainsi une place sur le très lucratif créneau des berlines luxueuses, en particulier sur le marché américain.

Cette création d'une nouvelle marque continue à faire couler beaucoup d'encre car on découvre aujourd'hui que Lexus fait mieux que Mercedes, au moins sur le chapitre de la fiabilité. De plus, Toyota ne fait plus mystère de ses ambitions sur le marché européen pour y imposer Lexus. La marque vient également d'être lancée sur le marché japonais où elle brillait par son absence. Enfin, deux autres marques japonaises sont à leur tour passées à la « lexusation » de leur offre avec Infiniti du côté de Nissan et Acura chez Honda (la tentative de Mazda avec la marque Anfini a avorté).

Par contre, il est un événement similaire qui a fait beaucoup moins de bruit, tout au moins du côté européen. Il s'agit en effet du lancement en 2003 par Toyota de la marque Scion spécifiquement destinée à la génération Y. Cette lettre (Y comme Youth, jeunesse) désigne en effet la génération accédant pour la première fois à l'automobile c'est à dire des personnes ayant de 16 à 24 ans (on peut conduire à partir de 16 ans aux Etats-Unis). Cette tranche d'âge achèterait déjà 850 000 voitures par an et elle comptera 63 millions de conducteurs à l'horizon 2010, estime Toyota, soit plus que les « baby boomers » (les jeunes nés peu après la seconde guerre mondiale). Elle constituera alors 20 % des acheteurs américains. Néanmoins la génération Y ressemble à la génération précédente sur au moins un point : elle est très sensible au prix. Les caractéristiques de la gamme Scion sont donc assez simples : un prix assez bas, un style accrocheur et des gadgets à bord. Les modèles sont en outre plutôt dessinés à la règle qu'au compas, ce qui est dans la tendance de la génération Y qui est d'ailleurs sensible au côté pratique des objets et, donc, en ce qui concerne les véhicules, à la possibilité d'emmener des VTT, des planches de surf ou du matériel de camping. L'objectif de Toyota est en fait d'écremer une clientèle peu ouverte aux produits Toyota. Pour ce faire, il introduit la marque Scion dans les événements mondains propres à la tranche d'âge visée sur les campus, dans les discothèques, au cours de concerts ou

dans les milieux sportifs. La gamme Scion compte trois modèles aux lignes en forme de boîte à chaussures : le break xA (connu au Japon sous l'appellation de Toyota Ist), le micro fourgon xB (dérivé de la Yaris Verso et connu au Japon sous le nom de Toyota Bb) et le coupé tC (sur la plate-forme de l'Avensis). On notera ainsi que Toyota exploite au mieux sa situation de marque mondiale puisqu'il est capable de puiser dans son offre

japonaise (le segment des « minicabs ») pour générer une offre supplémentaire sur le marché américain.

Les produits Scion qui doivent apparaître comme des « produits frais »

devraient avoir un cycle de vie assez court pour donner l'impression de la nouveauté permanente. Ils ne devraient notamment pas faire l'objet de reconduction d'une génération à l'autre comme c'est le cas avec la Corolla qui en est à sa neuvième génération depuis 1966. Ceci pose donc un vrai problème au constructeur et la solution trouvée semble celle de l'approche de la Smart, c'est-à-dire le maintien d'ossatures communes avec des habillages intérieurs et extérieurs fréquemment renouvelés. La gamme Scion n'a été lancée que progressivement aux Etats-Unis, ses débuts ayant eu lieu en Californie, un état jugé plus ouvert aux nouveautés (mais aussi aux produits importés) et dont le niveau de vie laisse supposer que les parents ne recignent pas à payer une voiture neuve à leurs enfants. La couverture territoriale des Etats-Unis est maintenant pratiquement achevée avec des halls d'exposition séparés de ceux de la marque Toyota. La marque Scion permet également de répondre à une dérive universelle de l'offre commune à la plupart des constructeurs. Avec le temps, la Corolla, traditionnellement le modèle de base chez Toyota, est devenue de plus en plus grosse et de plus en plus chère. Il y avait donc un interstice à combler vers le bas, un peu comme le font les constructeurs français qui introduisent de nouvelles petites voitures (Modus, C1 et C2, 107 et



1007) pour combler la montée en gamme de leurs Clio, C3 ou 206. Néanmoins, l'opération n'est pas sans risques pour Toyota puisque les premières études de JD Power montrent que, en matière de qualité, la nouvelle marque est en retrait par rapport aux prouesses traditionnelles de sa marque mère. L'autre risque encouru est celui d'une dérive de clientèle. Dans la mesure où la marque Scion est étiquetée comme « produits pour jeunes », c'est une autre clientèle qui va se tourner vers elle, par exemple celle des retraités ou des femmes mûres, à la recherche d'un signe extérieur de jeunesse. Cette clientèle parallèle viendra polluer l'image de Scion et se détournera de produits plus classiques et surtout plus rémunérateurs. C'est un peu ce que Renault a connu avec la Twingo.

Les autres risques encourus par la nouvelle marque sont ceux relatifs à sa parenté avec la marque Toyota. En effet, même si les halls d'exposition sont séparés, un jeune Américain ira-t-il spontanément visiter une concession Toyota lorsqu'il voudra acheter une voiture ? En outre, la force de vente est la même et on imagine mal un vendeur Toyota ne pas essayer de dérouter un acheteur potentiel de Scion vers un produit typiquement Toyota comme une Corolla sur lequel les marges sont meilleures.

En 2003, Scion avait écoulé 11 000 véhicules aux Etats-Unis (la marque n'a été lancée qu'en juin) et 99 259 sur l'ensemble de 2004. Son objectif portant cette année là sur 100 000 véhicules, l'essai est donc réussi. A l'horizon 2007, Scion devrait écouter 240 000 voitures par an (avec toujours ses trois modèles).

Les premiers succès de Scion, que viennent confirmer ceux de la marque Mini de BMW, commencent à susciter la convoitise de ses concurrents puisque Honda et Hyundai mènent des études de marché pour se placer sur le créneau de la Génération Y voire même pour lancer à leur tour une marque « jeune ». De son côté, Nissan est déjà assez avancé car il projette de lancer en Amérique du Nord un modèle proche de la Cube (version parallélépipédique de la Micra) pour concurrencer la xB. Enfin, DaimlerChrysler dispose, s'il le voulait, de la gamme Smart et General Motors occupe le créneau des voitures à bas prix avec la Chevrolet Aveo qui est en fait une Daewoo Kalos.

La marque Scion pourrait par contre profiter d'une circonstance favorable, à savoir la faiblesse (pour ne pas dire plus) de Mitsubishi qui avait toujours su assez bien drainer une clientèle jeune, non pas que ses produits fussent vraiment plus attractifs que ceux des concurrents, mais parce que la marque n'a jamais été très regardante sur l'octroi de crédits. Mitsubishi étant à la fois en difficulté financière et en déficit d'image (à cause de problèmes de qualité), Scion pourrait en bénéficier.

Mais la vraie cible de Scion est probablement Honda dont la Civic a été depuis une vingtaine d'années la voiture typique des jeunes Américains (il s'en vend 300 000 unités par an). La Scion tC vise d'ailleurs clairement les acheteurs de coupés Civic. Les ventes de Civic ont tendance à s'essouffler en raison de l'adoption d'un style trop classique sur les dernières générations (ce qui devrait être corrigé sur la génération attendue en 2005). De plus, Honda tend à être victime de son succès puisque la Civic ne permet plus à un jeune de se différencier d'un autre jeune. Les créateurs de la marque Scion sont bien conscients que ce danger les guette

aussi et savent que trop de succès tue le succès. Ils affichent donc des objectifs raisonnables en matière de volumes de ventes. En outre, la marque Honda tend à monter en gamme, ce qui laisse un espace vacant pour une autre marque offrant des véhicules moins chers mais tout aussi branchés. Il semblerait que le créneau vacant sera comblé en 2006 ou en 2007 avec la Fit.

La priorité chez Honda reste en néanmoins sa pénétration sur le marché des *light trucks* avec le lancement de son premier pick-up, le Ridgeline, au printemps 2005. Il a en outre bien senti la menace puisqu'il a lancé dès 2002 un véhicule destiné à la Génération Y, le Honda Element, sorte de tout terrain aux formes carrées mais sans transmission intégrale. Sa gamme n'étant pas aussi fournie que celle de Toyota et son image étant de toute façon faite de jeunesse et d'innovation, il n'a pas ressenti le besoin de lancer une nouvelle marque ad hoc.

L'objectif de la marque Scion consiste donc à la fois à couvrir l'un des rares créneaux du marché américain où Toyota n'était pas encore présent (ces dernières années, il avait concentré ses efforts sur les différents segments des *light trucks*), à couper l'herbe sous le pied à la concurrence coréenne (sur les prix), à reprendre des clients à Honda et à rajeunir l'image du groupe (la moyenne d'âge des premiers acheteurs de Scion se situe aux alentours de 35 ans, soit la plus jeune moyenne du marché, contre 48 ans pour la marque Toyota), tout en ratissant la prometteuse génération Y.

Ce qui peut étonner dans le comportement de Toyota c'est sa décision de créer une nouvelle marque à partir de rien comme il l'avait fait avec Lexus. On a vu en effet en Europe BMW et Volkswagen batailler ferme pour récupérer la marque Rolls Royce et également Renault et Volkswagen s'opposer rudement sur la reprise de Skoda. A part la création de Smart, on n'a vu en Europe que des rachats de marques par de grands groupes, avec souvent des résultats très peu à la hauteur des investissements (Jaguar chez Ford ou Saab chez General Motors). Sans que l'on n'y fasse attention, Toyota est devenu un bon élève du sloanism avec pas moins de cinq marques à son actif (Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu et Hino).

Mais le lancement de cette nouvelle marque semble également marquer le changement de centre de gravité du groupe japonais longtemps très ancré sur son archipel d'origine. Le marché américain génère en effet des profits supérieurs à ceux du Japon (où la concurrence de Nissan et Honda se fait fortement sentir) et le numéro un japonais n'y a pas encore fait le plein de tout son potentiel.

A l'image de Honda, Toyota tend à se renforcer en Amérique du Nord et à s'y forger une image plus jeune. Ce qui est également étonnant c'est que Toyota fait figure de pionnier dans le lancement de cette marque pour jeunes alors qu'il est souvent considéré comme un suiveur pour ne pas dire un imitateur, laissant Nissan ou Honda prendre une initiative (et essuyer les plâtres) avant de s'engouffrer ensuite dans la brèche ouverte. Là aussi, il s'agit d'un signe montrant que Toyota est une entreprise qui sait bouger.

Une année d'un constructeur

Jean Jacques Roubion

RENAULT

(réalisé à partir de la revue quotidienne de presse du CCFA)

En 2004, Renault a misé sur la poursuite du redressement constaté au cours de l'année précédente qui, selon M. Louis Schweitzer, président du groupe français, a été une année « extrêmement satisfaisante » en raison des objectifs atteints, malgré une conjoncture défavorable. En effet, d'après les résultats communiqués par la presse internationale, Renault a enregistré en 2003 un résultat net de 2,48 milliards d'euros, en hausse de 26,8 %, pour un chiffre d'affaires de 37,52 milliards, dont 35,53 milliards générés par la branche automobile. En outre, Renault a renforcé sa structure financière en diminuant de 747 millions d'euros l'endettement financier net de sa branche automobile, qui représentait 12,9 % des capitaux propres du groupe à la fin du mois de décembre 2003 (contre 21,1 % fin 2002).

Compte tenu d'une situation macroéconomique qu'il ne voyait pas progresser de façon significative en 2004 (*La Tribune* -01/03/04), M. Louis Schweitzer a fixé à ses équipes un objectif de marge opérationnelle de 4,5 %, contre 3,7 % en 2003, et a misé sur une nouvelle progression du résultat net. Pour améliorer sa rentabilité, le groupe a décidé de poursuivre ses programmes de réduction des coûts, les deux premiers plans triennaux mis en oeuvre de 1998 à 2000 et de 2001 à 2003 ayant permis de réaliser une économie totale de 6 milliards d'euros. En revanche, il n'avait pas l'intention de lancer un nouveau plan triennal, mais plutôt de se focaliser sur un certain nombre d'indicateurs, à savoir les achats, les coûts de garantie, l'évolution des frais fixes, la réduction des stocks et les progrès de productivité de ses usines.

Pour 2005, M. Louis Schweitzer a révélé dans un entretien accordé à *Auto Infos* le 3 décembre 2004 que les prévisions étaient celles d'une stabilité ou d'une légère croissance. « Reste à savoir si la hausse actuelle du prix du pétrole sera durable. Et à supposer qu'elle le soit, quel sera son impact sur le marché automobile » a-t-il déclaré. Il prévoit également que la diversité de l'offre automobile va encore s'accroître dans les années à venir et que le souci de la sécurité sera l'un des éléments déterminants de l'offre future. Selon lui, la plupart des voitures qui seront sur le marché d'ici à quinze ans seront toujours dotées de moteurs à explosion, plus performants et plus respectueux de l'environnement, en versions à essence ou diesel. Le président du groupe français a précisé que Renault travaillait sur l'hybride, l'hybride associé au diesel et la pile à combustible et, selon lui, dans moins de deux décennies, des modèles ainsi équipés pourront être proposés à des prix acceptables, sous réserve d'avoir réglé deux problèmes : celui du stockage et de la distribution de l'hydrogène, puis celui d'une production d'hydrogène sans produire de gaz à effet de serre.

Suite à ces prévisions, la presse internationale a révélé, en février 2005, les déclarations de M. Louis Schweitzer, annonçant l'enregistrement d'un résultat net record de 3,55 milliards d'euros en 2004, en progression de 43 %, ainsi que l'augmentation de la marge opérationnelle du groupe de plus d'un milliard d'euros, portée à 5,9 % du chiffre d'affaires consolidé de 40,7 milliards d'euros, contre 3,7 % en 2003.

Ce niveau « porte le groupe au premier rang des constructeurs généralistes européens », a-t-il souligné.

Quant aux ventes mondiales du groupe Renault, la presse internationale fait état d'une progression de 4,2 % en 2004, à 2 488 523 unités, ce qui a porté sa part de marché mondiale à 4,1 %. Pour la septième année consécutive, la marque Renault est restée numéro un en Europe occidentale sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires, avec 10,8 % de part de marché en immatriculant 1 778 028 véhicules. En ce qui concerne le reste du monde, le groupe français a vendu 667 000 véhicules (+16,4 %), répartis entre la Turquie (+ 101,1 % à 113 000 unités), l'Algérie (+ 70 %), l'Europe orientale et la Russie (+32 %), l'Afrique et le Moyen-Orient (+ 32,9 % à 86 000 unités), ainsi que l'Amérique latine (+ 16 %, à 148 371 unités).

Ces résultats confirment la poursuite en 2004 du processus d'amélioration de la qualité et du développement à l'international de Renault car selon une déclaration de M. Louis Schweitzer à *Auto Infos* (03/12/04), «un groupe international doit être présent sur tous les grands marchés de la planète ». Il a également précisé que malgré l'intention du groupe de ne pas retourner aux Etats-Unis avant 2010, Renault comptait se placer dans les trois premiers mondiaux sur un certain nombre de critères, tels que la qualité, l'avancée technologique et la marge opérationnelle globale et ce, grâce à l'alliance avec Nissan.

Afin de renforcer sa stratégie de vente dans le monde, le groupe français compte également sur les impacts de son retour dans la Formule 1. Le président de Renault F1 Team, M. Patrick Faure, a expliqué à *La Tribune* du 11 mai 2004 que la F1 était un outil au service de la stratégie d'entreprise de Renault permettant une progression rapide de l'image et de la notoriété du groupe. « Nous vendons aujourd'hui 2,5 millions de véhicules par an ; nous souhaitons atteindre les 4 millions en 2010. Pour vendre partout, il faut être connu partout », a-t-il souligné.

Selon M. Patrick Blain, nouveau directeur général adjoint et directeur commercial, Renault mène une politique volontairement sélective en Europe occidentale afin de préserver ses marges sur des marchés tels que l'Allemagne et la Grande-Bretagne. Mais le défi structurel du groupe français, à partir de 2005, sera d'accroître la part de son activité hors d'Europe car la croissance viendra principalement de l'international et notamment de la Russie, de l'Europe orientale et de l'Afrique du Nord. Par ailleurs, M. Patrick Blain souligne que « pour parvenir à l'objectif de 4 millions d'unités, l'expansion en Chine et en Inde est indispensable ». Les objectifs d'accroissement de l'activité du groupe Renault hors de l'Europe occidentale sont particulièrement mis en évidence avec la Logan, dévoilée le 2 juin 2004 et dont le prix initial était fixé à 5 000 €. Selon M. Louis Schweitzer, cette « voiture éco-

nomique destinée aux pays émergents » est le résultat d'un projet jugé impossible par certains, mais qui pour lui se révèle une « forme d'exploit ».

En juin 2004, la presse mondiale a révélé que le coût total du lancement du modèle s'élèvait à 1,5 milliards d'euros et que sa commercialisation, prévue pour septembre 2004, devait commencer en Roumanie, puis en Croatie, en République tchèque, en Slovaquie et en Turquie, avant de s'élargir à d'autres pays de l'Est et à l'Algérie en 2005. Suite au lancement de ce modèle, *Le Monde* du 21 décembre 2004 a commenté le fort succès obtenu, notamment en Roumanie où il représentait déjà 30 % du marché automobile, en précisant que Renault, alors deuxième constructeur en Europe centrale avec 11 % de parts de marché, espérait ravir la première place à Skoda dès 2005.

Par ailleurs, le président de Renault a déclaré que le groupe français étudiait la possibilité de commercialiser la Logan en Inde avec un partenaire local (avec un objectif de ventes de 700 000 unités par an), en Russie en avril 2005 (avec un objectif de 60 000 unités par an) et en Iran en 2006. Pour la Chine, Renault attend le feu vert des autorités (150 000 unités annuelles sont initialement visées, pour un démarrage escompté en 2006). Quant à l'Amérique latine, la Logan sera également assemblée en Colombie.

Alors qu'une mise en vente en Europe était initialement exclue, M. Louis Schweitzer a annoncé le 19 septembre 2004, à l'occasion du *Grand Jury RTL-Le Monde-LCI*, la commercialisation, à partir de 2005, de la Logan « en France, en Allemagne et progressivement dans d'autres pays d'Europe occidentale » sous la marque « Dacia by Renault » et ce, en raison d'un intérêt inespéré manifesté par plusieurs pays développés.

En ce qui concerne les autres modèles du groupe français, le président de Renault a révélé dans un entretien accordé aux *Echos* du 25 septembre 2003 que les ventes des Mégane et Scénic II avaient bien démarré et que la nouvelle Mégane aurait au total une rentabilité sur investissement égale ou supérieure à celle de la précédente. Selon lui, le groupe a eu raison de ne pas « jouer conservateur » avec la Vel Satis, même si elle n'apportait pas la contribution espérée. « C'est bien notre intention de continuer sur ce marché, avec la Vel Satis et, à plus long terme, il faut que

Renault se maintienne sur ce créneau, le segment S », a-t-il déclaré.

Selon le président de Renault, cette progression « porte le groupe au premier rang des constructeurs généralistes européens ». En mai 2004, la presse européenne a évoqué la présentation officielle de Modus, petit monospace développé sur la plate-forme B commune à la Nissan Micra et à la Renault Clio, lors du Salon automobile de Madrid. A cette occasion, le président du groupe français a indiqué que Modus est un modèle important, surtout si Renault parvenait à séduire une clientèle plus aisée que celle traditionnellement dévolue aux véhicules à fort volume mais moins chers.

Dès 2005, Modus pourrait devenir le modèle Renault le plus vendu en France et en Allemagne et, selon M. Louis Schweitzer, « les motifs d'achat de Modus, le rapport habitabilité/compacité, le design séduisant et la sécurité de comportement donnent à espérer un espace de rentabilité ».

Quant à la Clio et à la Twingo, *Automotive News Europe* a révélé le 29 janvier 2004 que ces modèles ont représenté plus d'un tiers des ventes de Renault en Europe de l'Ouest en 2003. *Automotive News Europe* (31/05/04) a également annoncé que Renault comptait différencier la future Twingo de la Clio et du mini-monospace Modus. En effet, le modèle qui disposera de 3 portes et de quatre sièges sera présenté comme une voiture à la mode dans les pays développés et comme une voiture d'entrée de gamme dans les pays en voie de développement. La production de ce futur modèle sera transférée vers le site slovène de Novo Mesto et devrait démarrer fin 2006.

Enfin, avant son départ courant 2005, M. Louis Schweitzer a précisé que M. Carlos Ghosn serait le seul patron de Renault en 2005, mais qu'en tant que président du conseil d'administration, il aurait lui-même un rôle de contrôle équivalent à celui du président de l'Assemblée nationale par rapport au gouvernement. En outre, il a révélé à la presse mondiale, fin 2004, le bilan de son action à la tête de Renault en expliquant qu'il a essayé de transformer le groupe pour qu'il devienne « un grand acteur mondial dans une compétition mondiale ».

Activités des membres

Michel Freyssenet a participé, le 19 janvier 2005, en tant qu'intervenant questionneur à une conférence organisée autour de Louis Schweitzer, PDG de Renault et Président de l'Alliance Renault-Nissan, par l'EBG (Electronic Business Group), club d'affaires qui réunit les principaux groupes français de l'industrie, de la distribution, des médias, de la finance et des services.

Tommaso Pardi a obtenu le troisième prix du jeune auteur 2004, un concours organisé par la revue *Sociologie du travail* avec l'article : 'Pour une nouvelle sociologie des transplants japonais : crise, effets de trajectoire et dynamiques sociales dans la trajectoire de Toyota Motor Manufacturing UK'.

Publications des participants au projet ESEMK :

Willi Semmler (ed), "Monetary Policy and Unemployment: US, Euro-Area and Japan", Routledge http://www.newschool.edu/cepa/publications/books/book_semmller05.htm

Willi Semmler, Alfred Greiner, and Gang Gong. "The Forces of Economic Growth" (Princeton University Press, 2005) <http://www.pupress.princeton.edu/titles/7837.html>

Stefano Solari "Istituzioni ed organizzazione dei processi economici", Giuffrè, Milano.

Communiqués de presse de la Commission Européenne

Industrie automobile de l'UE : la Commission annonce des initiatives destinées à renforcer la compétitivité

Lors d'une conférence de presse commune, M. Günter Verheugen, vice-président de la Commission, et M. Bernd Pischetsrieder, président de l'ACEA (Association des constructeurs européens d'automobiles) et PDG de Volkswagen, ont lancé une nouvelle initiative destinée à renforcer la compétitivité de l'industrie automobile européenne. Un groupe de haut niveau, appelé "CARS 21", sera institué et aura pour mission de formuler des recommandations destinées à améliorer la compétitivité de l'industrie automobile européenne au niveau mondial.

Le commissaire Verheugen a également annoncé son intention de faciliter la tâche des entreprises en rendant moins complexe la réception par type des véhicules automobiles dans l'UE par l'application croissante des règles des Nations Unies.

Cet article peut-être lu dans son intégralité sur le site de la Commission européenne
<http://europa.eu.int/rapid>

Référence de l'article : IP/04/1463
 Date : 10/12/2004

L'UE classe ses entreprises les plus performantes en matière d'investissement dans la R&D industrielle

En 2003, les 500 plus grandes entreprises européennes ont consacré 100 milliards d'euros à la recherche et au développement. Les investissements en 2003 ont cependant baissé par rapport à 2002 et les entreprises non européennes investissent davantage. C'est ce qui ressort du premier tableau de bord sur les investissements en R&D industrielle publié ce jour.

Le tableau de bord compare les entreprises, les secteurs et les zones géographiques et dresse un tableau complet de la position concurrentielle des entreprises européennes sur le plan de la R&D au niveau mondial.

Cet article peut-être lu dans son intégralité sur le site de la Commission européenne
<http://europa.eu.int/rapid>

Référence de l'article : IP/04/1463
 Date : 10/12/2004

Séminaires - Colloques

The Futures of the Automobile

Germany (Mannheim), 24-25 February 2005

The conference was jointly organised by:

- ✓ Landesmuseum für Technik und Arbeit, Dr. Rüdiger Seltz, Mannheim
- ✓ Institut für Soziologie, Prof. Gert Schmidt, Universität Erlangen
- ✓ Wissenschaftszentrum Berlin

For further information

www.lust-am-auto.de/konfernez/

Séminaire du Groupe de Travail « Régulation »

Groupe de travail créé par Donatella Gatti (CEPREMAP), André Orléan (ENS) et Stefano Palombarini (CEPREMAP)

Le première réunion du Groupe de travail « Régulation » a eu lieu le 7 mars 2005 à l'ENS, autour d'un exposé d'André Orléan : « Crises monétaire et crise de la souveraineté : l'hyperinflation allemande des années vingt ».

Si vous souhaitez participer aux activités de ce groupe de travail et être informés du calendrier du séminaire, contactez Catherine Bluchetin (catherine.bluchetin@cepremap.cnrs.fr)

6^{ème} cycle de conférences CNAM/SIA/ENSPM/LMP

« Utilisation rationnelle de l'énergie dans les moteurs à combustion interne et environnement »

France (Paris), 8, 15, 22 et 29 mars 2005

Public : Ingénieurs, techniciens, chercheurs et étudiants intéressés par l'évolution des techniques de réduction de

la consommation d'énergie et des émissions de polluants des moteurs.

- ✓ 08/03 – Moteur à taux de compression variable – Adrian Clenci (Université de Pitesti, Roumanie), Pierre Podevin (Chaire de Turbomachines du CNAM)
- ✓ 15/03 – Définition de lois de contrôle moteur par simulation numérique : de la conception à la validation – Antoine Albrecht (Institut Français du Pétrole), Vincent Thomas (Pôle Moteur IMAGINE S.A.)
- ✓ 22/03 – Consommation d'huile : enjeux et perspectives pour les futures normes de dépollution – Sébastien Messe (PSA – Direction de la Recherche)
- ✓ 29/03 – Transports et Pollution : déplacements urbains et pollution atmosphérique – Bernard Bresse (ADEME)

Pour plus d'informations :

<http://www.sia.fr>

Contact : Pierre Podevin – tél. : +33.(0)1.40.27.21.60 – email : podevin@cnam.fr

Rendez-vous de la Recherche de l'ISTM

Conférence sur le thème de « l'économie du savoir : quels défis pour l'action publique? », proposée par Sandrine Paillard, chef de projet au sein de l'unité de prospective de l'INRA et enseignante associée à l'Université Paris XI

Paris, 14 mars 2005 à 16h – ISTM, amphi Marcel Dassault
Contact : +33.(0)1.45.92.60.32

4^{ème} Convention d'affaires SATCAR – Biennale européenne de la filière automobile

France (Clermont-Ferrand), 23-24 mars 2005

Pour plus d'informations :
<http://www.satcar.asso.fr>

Automotive News China Conference

China (Shanghai), 19-21 April 2005

For further information :
<http://www.autonews.com>

European Association of Development Research and Training Institutes (EADI)

Working Group on Transnational Corporations and Development

“Exploring TNCs and their impact on developing countries and countries in transition”

Danmark (Copenhagen), 19-20 May 2005

Deadline for abstracts : 1 April 2005

For further information :

<http://www.eadi.org>

Contacts :

- ✓ Eric Rugraff (Université de Strasbourg) : eric.rugraff@urs.u-strasbg.fr
- ✓ Michael W. Hansen (Centre for Business and Development Studies, CBS) : mwh.ikl@cbs.dk

EACES – Halle – Freiberg Workshop

“National Innovation Systems and FDI in Central Eastern Europe: The Role of Technology Transfer, the Impact on Regional Development and Economic Convergence”

June 30 – July 2, 2005

The process of catching up with the old EU members requires in Central Eastern Europe that the economies of these countries have to grow faster than in Western Europe. A high and sustainable growth path depends on the ability of these countries to develop technologically. The workshop will be concerned mainly with the particular conditions of technology transfer in Central Eastern Europe and the countries' national innovation systems. Experience from Western Europe and other countries can be useful in this analysis.

Deadline for abstracts : 1 April 2005

For further information :

<http://www.iwh-halle.de/d/start/News/workshop300605/Call%20for%20papersEaces2005.PDF>

Contacts:

- ✓ Horst Brezinski (Technische Univ. Bergakademie Freiberg) : horst.brezinski@vwl.tu-freiberg.de
- ✓ Hubert Gabrisch (IWH Halle) : Hubert.Gabrisch@iwh-halle.de

9th International Workshop on Teamworking (IWOT 9)

European Institute for Advanced Studies in Management, EIASM

Portugal (Lisbonne), 8-9 septembre 2005

Deadline for abstracts : 15 March 2005

For further information :

http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=409#583

Inha University (Pepublic of Korea) and University of le Havre (France) 5th international conference

“International trade and logistics, corporate strategies and the global economy” – European and East Asian Experiences-

Université de Le Havre, 28-29 September 2005

Papers are particularly invited on the following topics :

- ✓ International trade
- ✓ Foreign direct investment
- ✓ Logistics and transportation issues
- ✓ National and regional policies

Deadline for abstracts : 31 March 2005

For further information :

<http://www.univ-lehavre.fr/actu/conference.php>

Contacts :

- ✓ Pierre-Bruno Ruffini (Université du Havre) : pierre-bruno.ruffini@univ-lehavre.fr
- ✓ Jong-Kil Kim (Inha University) : jongkim@inha.ac.kr

First Journey of the Compared Regional Economy

Brazil (Porto Alegre), 3-6 October 2005

Deadline for abstracts : 30 March 2005

For further information :

<http://www.jornadasregionais.com.br>

Contact : jornadasregionais@fee.tche.br

Le centre documentaire

Danielle Lacroix

LIVRES ACQUIS

BUSSIÈRE Eric (dir.), *Georges Pompidou face à la mutation économique de l'Occident, 1969 - 1974*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003, 419 p. (Actes du Colloque des 15 -16 novembre 2001 au Conseil économique et social).

DURAND Jean-Pierre and HATZFELD Nicolas, *Living Labour. Life on the Line at Peugeot France*, Basingstoke, New York, Palgrave Macmillan, 2003, 278 p.

HOLWEG Matthias and PIL Frits K., *The Second Century. Reconnecting Customer and Value Chain through Build-to-Order*, Cambridge, The MIT Press, 2004, 238 p.

OMNES Catherine, BRUNO Anne-Sophie, *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Paris, Belin, 2004, 477 p.

REVUES REÇUES

Frontera Norte, n° 32, Vol. 16, julio-diciembre 2004, Tijuana (Baja California), México, El Colegio de la Frontera Norte, 159 p.

REVUES ACQUISES

Les Annales de l'École de Paris du Management, Volume X, Paris, École de Paris du Management, 2004, 505 p.

Les Cahiers de RECITS, n° 2, Laboratoire RECITS, Belfort, Université de Technologie Belfort-Montbéliard, 2002-2003, 149 p.

RAPPORTS REÇUS

BAILEY Paul, DOGGETT Ralph, SINGA Jean-Pierre, PROCTER Toby, O'BRIEN Peter, *Les tendances de l'industrie automobile ayant une incidence sur les équipementiers*, Genève, Organisation Internationale du Travail, BIT, 2005, 162 p.

PAPIERS REÇUS

BENDERS Jos and MORITA Masaya, « Changes in Toyota Motor's Operations Management », in *International Journal of Production Research*, Vol. 42, n° 3, 2004, pp. 433-444. (Taylor & Francis Group).

CARRILLO Jorge, « Transnational Strategies and Regional Development: The Case of GM and Delphi in Mexico », *Industry and Innovation*, Volume 11, Numbers 1/2, March/June 2004, pp. 127-153. (Carfax Publishing – Taylor & Francis Group).

JÜRGENS Ulrich, REHBEHN Rolf, « China's Changing Role in Industrial Value Chains - and Reverberations on Industrial Actors in Germany », WZB (Wissenschaftszentrum Berlin für sozialforschung gGmbH), *Discussion Paper SPIII*, 2003-302, 30 p.

Présentation de la 150ème journée de travail du GERPISA

L'Industrie automobile dans le bloc soviétique

Vendredi **25 mars 2005**, 14h00 -17h30

EHESS, MSH, salle 015

A l'occasion du séjour à l'EHESS de Lewis Siegelbaum (Michigan State University), spécialiste de l'histoire du travail dans l'ex-URSS (<http://www.history.msu.edu/faculty/siegelbaum.html>), à l'invitation d'Yves Cohen, la Journée sera centrée sur l'histoire de l'industrie automobile dans l'ancien bloc de l'est.

Programme

- Lewis Siegelbaum (Michigan State University)
“Cars, cars and more cars: the Faustian bargain of the Brezhnev era”
- Valentina Fava (Università Luigi Bocconi, Milan)
“The organization of work and production in the Škoda Auto factories in Mladá Boleslav”

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2005

Journées de travail du GERPISA, 2004-2005

- vendredi 25 mars 2005, MSH (Salle 015)
- vendredi 15 avril 2005, MSH (Salle 015)

ESEMK Workshops

- jeudi 12 et vendredi 13 mai 2005, Bordeaux. (WP5)

Comité de pilotage du GERPISA

- Mercredi 15 juin 2005, Ministère de la Recherche, Paris

13^{ème} Rencontre Internationale du GERPISA

- 16-17 juin 2005, Paris Ministère de la Recherche, Paris

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 182

P.1 Éditorial :

Cet acier qui manque à Carlos Ghosn
Michel Freyssenet

P.3 Nouvelles du Programme :

Thinking about Coordination in ESEMKG: Building the Articulation between
 GERPISA and CEPREMAP Approaches
Tommaso Pardi

P.6 Débat:

Questions à Mr. Louis Schweitzer
Michel Freyssenet

P.9 Les Nouvelles des firmes:

Anti-Tayloristic Model of Factory Organization – Auto 5000 at Volkswagen
*Michael Schumann, Martin Kuhlmann, Frauke Sanders,
 and Hans Joachim Sperling*

P.12 L'actualité du produit :

GeneraScion
Ugo Puliese

P.14 Une année d'un constructeur :

Renault
Jean Jacques Roubion

P.15 Activités des membres

P.16 Communiqués de presse de la Commission Européenne

P.16 Séminaires - Colloques

P.17 Le centre documentaire

Danielle Lacroix

P.19 Calendrier des réunions du réseau 2005

E-mail des auteurs

Michel Freyssenet : mfreyssse@club-internet.fr
Tommaso Pardi : tommasop@free.fr
Hans Joachim Sperling : hsperli@gwdg.de
Ugo Puliese : upul@wanadoo.fr
Jean Jacques Roubion : jean-jacques.roubion@univ-evry.fr
Danielle Lacroix : Danielle.Lacroix@gerpisa.univ-evry.fr

Direction : Yannick Lung

Coordinateur de La Lettre : Jean Jacques Roubion

Collaboration : Michel Freyssenet, Martin Kuhlmann, Danielle Lacroix,
 Tommaso Pardi, Ugo Puliese, Jean Jacques Roubion, Frauke Sanders,
 Michael Schumann, Hans Joachim Sperling

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

Groupe d'Etudes et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile
 Permanent Group for the Study of the Automobile Industry and its Employees

GERPISA – Université d'Evry Val d'Essonne – Rue du Facteur Cheval, 91025 Evry Cedex

Tel. : (33-1) 69 47 78 95 – Fax : (33-1) 69 47 78 99 – E-Mail : contact@gerpisa.univ-evry.fr

Serveur : <http://www.gerpisa.univ-evry.fr> - <http://www.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/gerpisa/index.html>