



# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 185

SEPTEMBRE -OCTOBRE 2005

Editorial  
Yannick Lung

## DIVERSITE DU CAPITALISME ET STRUCTURE PATRIMONIALE DES GROUPES AUTOMOBILES

Après la consolidation récente du contrôle de PSA et de Fiat Auto par les familles Peugeot et Agnelli, l'annonce de la prise de participation de Porsche dans le capital de Volkswagen illustre la permanence des formes spécifiques de capitalisme en Europe. On retrouve aussi cette donnée dans la structure patrimoniale des constructeurs japonais et la montée en puissance des groupes automobiles chinois conduira à élargir la diversité des configurations.

Dans cette industrie globalisée par excellence et malgré la présence des investisseurs institutionnels dans le capital de la plupart des constructeurs, il n'y a pas de convergence vers une forme dominante qui serait celle du capitalisme anglo-saxon.

Ceci souligne la pertinence des questionnements qui fondent notre quatrième programme de recherche international (Variété du capitalisme et diversité des modèles productifs) et du projet européen ESEMK qui lui est associé. L'élargissement de notre programme à des enjeux macro - institutionnels (les formes du capitalisme) et à des comparaisons intersectorielles ne conduit pas à renoncer à la spécificité automobile de notre réseau.

Certaines inquiétudes légitimes se sont exprimées en juin dernier à ce propos. Nous veillerons à ne pas diluer notre spécificité et à continuer de faire du GERPISA un espace privilégié de réflexions et de débats sur les mutations auxquelles sont confrontés l'industrie automobile et ses salariés.

## CAPITALISM'S DIVERSITY AND CAR GROUPS' ASSET STRUCTURE

After the Peugeot and Agnelli families' recent consolidation of their control over PSA and Fiat Auto, the announcement that Porsche will take a significant stake in Volkswagen (20%) illustrates the permanency of specific forms of capitalism in Europe. This state of affairs can also be witnessed in Japanese carmakers' asset structure. Moreover, the rising power of Chinese automobile groups will further increase the diversity of configurations found in the sector.

The car industry is the epitome of a globalised business. Yet despite the presence of institutional investors in most carmakers' capital, the sector has not experienced any convergence towards a single dominant form, to wit, the one marking Anglo-American capitalism.

This fact highlights the relevancy of the lines of questioning underlying our fourth international research programme (Varieties of capitalism and diversity of productive models), and of the European ESEMK project on which it is based. Broadening our programme so that it encompasses macro-institutional issues (forms of capitalism) as well as intersectorial comparisons does not signify, however, that we are going to neglect our network's automobile specificity.

A few legitimate worries were expressed last June on this score. We will be careful not to dilute our specificity to ensure that GERPISA remains a privileged space for thinking on, and for debates about, the mutations facing the automobile industry and its employees.

## Questions de recherche – Research questions

Olivier Hirt

## LE NIVEAU MESO

L'une des difficultés - et l'un des enjeux - du quatrième programme de recherche du GERPISA («Variété du capitalisme et diversité des modèles productifs», 2004-2007) est l'établissement d'un cadre d'analyse qui permette de mieux rendre compte des relations entre les modèles socio-économiques des pays et les modèles productifs des firmes, en cherchant à expliquer à la fois les logiques des corrélations entre les configurations institutionnelles au niveau macro et au niveau micro, et les interactions entre les deux niveaux œuvrant dans les transformations de chacun. (Du point de vue de la trajectoire du GERPISA, cet enjeu correspond à l'un des principaux intérêts du programme en cours : améliorer notre compréhension et notre modélisation du niveau macro (caractérisé dans la théorie des modèles productifs par le mode de croissance dominant et la distribution du revenu national)).

Dans le texte qu'il a présenté en juin à la 13<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA<sup>1</sup>, Y. Lung relève que la plupart des travaux réalisés en économie, sur cette question des relations entre niveaux macro et micro, postulent des relations d'isomorphisme. Certains établissent un isomorphisme entre des configurations institutionnelles au niveau macro et des propriétés de certains secteurs industriels tenant aux produits ou services, aux technologies ou aux marchés, etc. (et donc caractérisant un secteur entier) : un environnement macro institutionnel donné est alors favorable à certains secteurs (respectivement défavorable à d'autres). Par exemple, selon les travaux en termes de SSIP<sup>2</sup>, le capitalisme libéral de marché des Etats-Unis serait favorable aux biotechnologies, en raison notamment de la proximité existante entre recherche académique et entreprises privées, et de l'état de développement du financement par capital-risque. Autres exemples : B. Greskovits<sup>3</sup> établit des corrélations entre des propriétés des modèles socio-économiques des pays d'Europe de l'est et les intensités en « capital physique » et en « capital intellectuel » des

## THE MESO LEVEL

One of the problems (and issues) raised by GERPISA's fourth research programme ("*Variety of capitalism and diversity of productive models*", 2004-2007) is how to establish an analytical framework that is capable of accounting for the relationships between countries' socio-economic models and firms' productive models. The aim here is to be able to explain both institutional configurations' logic of correlation at the macro and micro levels, and also how it is that interactions between the two levels work towards transformations in both. (In terms of GERPISA's own trajectory, this initiative comprises one of the current programme's most useful aspects, since it improves our understanding and modelling of the macro level (something characterised in Productive Model theory as the dominant growth mode and as national income distribution)).

In a text presented last June at GERPISA's 13<sup>th</sup> International Meeting<sup>1</sup>, Y. Lung noted that most economic research into the links between the macro and micro levels postulate the existence of isomorphism relationships. Some observers find isomorphism between institutional configurations at the macro level and certain industrial sectors' properties (as regards their products, services, technologies, markets, etc. – meaning the ones that characterise the whole of the sector). In other words, a particular macro institutional environment can be conducive to certain sectors but unfavourable to others. For example, in a number of studies that make reference to a SSIP framework<sup>2</sup>, US liberal market capitalism is deemed conducive to biotechnologies, notably due to the proximity between academic research and private companies, but also because of the state of development of venture capital funding. Other examples include B. Greskovits<sup>3</sup>, who has correlated the properties of Eastern European countries' socio-economic models with their industrial sectors' intensity in physical and intellectual capital and used this to explain any divergences between such countries' industrial specialisation and their post-com

<sup>1</sup> Lung Y., 2005, *The link between the diversity of productive models and the variety of capitalisms. A review of the literature and contextualisation using the automotive industry as a case study*, 13<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA, Paris, Ministère de la Recherche, 16-17 juin 2005.

<sup>2</sup> Systèmes Sociaux d'Innovation et de Production. Cf. Amable B., Barré R. et Boyer R., 1997, *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Economica ; et Amable B., 2003, *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press (Trad. Fr. : *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Seuil, 2005). Bien que ces deux séries de travaux diffèrent, ce point leur est commun, comme le mentionne Y. Lung.

<sup>3</sup> Greskovits B., 2005, *Leading Sectors and the Variety of Capitalism in Eastern Europe*, workshop ESEMK "Transition Processes and Variety of Capitalism in the European Union - The socio-economic models of the Central and Oriental European countries", Paris, EHESS, 4 mars 2005.

<sup>1</sup> Lung Y., 2005, *The link between the diversity of productive models and variety of capitalisms. A review of literature and contextualisation using the automotive industry as a case study*, GERPISA 13<sup>th</sup> International Meeting, Paris, Ministry of Research, 16-17 June 2005.

<sup>2</sup> Social Innovation and Production Systems. c.f. Amable B., Barré R. et Boyer R., 1997, *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Economica ; et Amable B., 2003, *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press (French trans: *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Seuil, 2005). Although these two series of studies differ, they do have this one point in common, as noted by Y. Lung.

<sup>3</sup> Greskovits B., 2005, *Leading Sectors and the Variety of Capitalism in Eastern Europe*, ESEMK workshop "Transition Processes and Variety of Capitalism in the European Union - Socio-economic models of Central and Oriental European countries", Paris, EHESS, 4 mars 2005.

secteurs industriels, pour expliquer les divergences de spécialisation industrielle et de trajectoire de développement post-communiste de ces pays. Les travaux récents de T. Fujimoto cherchant à expliquer le degré de développement de différentes industries dans différents pays en fonction du niveau de modularité des produits relève aussi de ce premier type d'isomorphisme<sup>4</sup>. Un deuxième type d'isomorphisme consiste à établir des corrélations entre des propriétés des modèles socio-économiques et des types de modèles productifs et de compromis de gouvernement d'entreprise ; par exemple entre le modèle de développement socio-économique des Etats-Unis et les modèles fordien et sloanien au niveau micro, et entre le modèle du Japon et le modèle toyotien au niveau micro, comme le font certains travaux de la théorie de la régulation. Par rapport à ces approches, comme le note Y. Lung, un intérêt des travaux du GERPISA est d'avoir montré la possibilité d'existence d'une diversité de modèles productifs, dans une même période, au sein d'un même secteur (en l'occurrence l'automobile), et la possibilité d'une pluralité de combinaisons possibles entre modèles productifs et environnements macro-institutionnels. (Modèles hondien et toyotien coexistent au Japon ; le modèle sloanien est celui de Volkswagen en Allemagne et de PSA en France).

Mais pour progresser encore dans l'élaboration d'un cadre d'analyse qui permette de saisir plus finement la logique des relations entre les niveaux macro et micro, une voie qui a émergé avec force au cours de la première année de travail sur le programme consiste à mieux prendre en considération le niveau *meso*, celui des secteurs industriels, à la fois niveau d'institutions, et niveau où existent des acteurs qui jouent un rôle dans les processus de transformation aux niveaux micro et macro. Le programme ne portant pas uniquement sur l'automobile mais sur plusieurs secteurs, et comportant une perspective comparative, s'intéresser aux caractéristiques des secteurs étudiés au niveau *meso* va pour partie de soi. Mais l'intérêt et les voies possibles pour une meilleure prise en considération du niveau *meso* ont aussi été mis en évidence par les travaux présentés au cours de la première année du programme par B. Jullien et A. Smith. A partir d'une recherche sur les IGP<sup>5</sup> dans l'industrie agro-alimentaire, B. Jullien et A. Smith ont développé deux cadres d'analyse, définissant deux types d'approche du niveau sectoriel, complémentaires l'une de l'autre.<sup>6</sup>

Le premier cadre d'analyse, porté principalement par B. Jullien, permet de saisir le niveau *meso* comme configuration institutionnelle.

munist development trajectories. Recent analyses by T. Fujimoto trying to portray different industries' degree of development in different countries as a function of products' level of modularity are also rooted in this first type of isomorphism<sup>4</sup>. A second type of isomorphism consists of establishing correlations between socio-economic models' properties and types of productive models and company government compromises (i.e., at a micro level between the US socio-economic development model and the Fordian and Sloanian models, or at a micro level between the Japanese model and the Toyotan model). This is a line followed by several Regulation Theory studies. Y. Lung has noted that one of the ways in which GERPISA's work enhances these studies is by showing both the possible existence of a diversity of productive models within one and the same sector (here the automobile industry) during a particular period in time, as well as the possibility of a plurality of potential combinations of different productive models and macro-institutional environments (i.e., the Hondan and Toyotan Models coexist in Japan; both Volkswagen in Germany and PSA in France follow a Sloanian model, etc.).

One path that has strongly emerged over the course of the programme's first year of work helps us to progress even further in developing an analytical framework enabling a more detailed understanding of the logic governing the relationships between the macro and the micro levels. This consists of a greater focus on the *meso* level, the one where industrial sectors are found. Featured here are the institutions and the actors who have a role to play in the transformation processes taking place at the micro and macro levels. Since our programme does not focus on the automobile alone but on a range of sectors, and given the comparative outlook it has adopted, it seems more or less obvious that we should be concentrating on the characteristics of sectors apprehended at a *meso* level. Moreover, during the programme's first year, B. Jullien and A. Smith presented studies highlighting the usefulness of incorporating the *meso* level to a greater extent, as well as the existence of possible paths towards this end. Starting with research into GPIs<sup>5</sup> in the agribusiness sector, B. Jullien and A. Smith have developed two analytical frameworks that define two ways of approaching the sectorial level, with each complementing the other.<sup>6</sup>

The first analytical framework, which is mainly the tool of B. Jullien, allows us to apprehend the *meso* level as an institutional configuration.

<sup>4</sup>. L'intervention de T. Fujimoto lors de la table ronde de la session de clôture de la 13<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA, 16-17 juin 2005, portait sur ces travaux.

<sup>5</sup>. Indication Géographique Protégée.

<sup>6</sup>. Cf. Jullien B. et Smith A., 2005, *Studying the politics of European industry. For an institutionalist sectorial analysis: project and methods*, 13<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA, Paris, Ministère de la Recherche, 16-17 juin 2005 ; et Jullien B. et Smith A., 2005, "Conceptualizing the Politics of Industry: Institutions, Legitimacy and Power", 13<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA, Paris, Ministère de la Recherche, 16-17 juin 2005.

<sup>4</sup>. The talk by T. Fujimoto during closing session round table at GERPISA's 13<sup>th</sup> International Meeting, 16-17 June 2005, covered these studies.

<sup>5</sup>. "Protected Geographic Indication"

<sup>6</sup>. c.f. Jullien B. et Smith A., 2005, *Studying the politics of European industry. For an institutionalist sectorial analysis: project and methods*, GERPISA's 13<sup>th</sup> International Meeting, Paris, Ministry of Research, 16-17 June 2005; and Jullien B. & Smith A., 2005, "Conceptualizing the Politics of Industry: Institutions, Legitimacy and Power", GERPISA's 13<sup>th</sup> International Meeting, Paris, Ministry of Research, 16-17 June 2005.

Il s'agit d'étudier *les formes institutionnelles établies au niveau meso*, régissant un secteur dans un environnement macro-institutionnel donné : règles (normes, conventions collectives, accords de branche, etc.), acteurs et organisations (organisations professionnelles, fédérations, organismes de représentation auprès d'institutions politiques, etc.). Quatre domaines institutionnels sont considérés, concernant quatre « Rapports Institutionnalisés » des firmes du secteur avec quatre types de « pourvoyeurs de ressources » : financement, salariés, fournisseurs, clients. Un secteur industriel n'est plus caractérisé seulement par des propriétés intrinsèques des produits, ou des technologies, ou des marchés, mais par des configurations institutionnelles, qui peuvent différer suivant les pays, ou être plus ou moins proches de celles d'autres secteurs. On peut alors raisonner en termes de *combinaisons de configurations institutionnelles aux niveaux macro, meso et micro*, et s'attacher à comprendre les logiques de ces combinaisons. Cette perspective ouvre la voie à une analyse des relations entre niveaux macro et meso, par l'examen de la diversité des « modèles sectoriels »<sup>7</sup> régissant un même secteur industriel dans des environnements macro-institutionnels différents (les travaux menés par le CERNA dans le cadre du programme ont montré par exemple les différences de formes d'organisation et de régulation du secteur de l'eau en France et en Grande-Bretagne), ou de l'éventuelle proximité des « modèles sectoriels » régissant des secteurs différents dans un même environnement macro. Quel est le poids d'un modèle socio-économique dans la détermination d'un modèle sectoriel, pour un secteur donné ? Quel est celui des propriétés des produits, technologies, marchés, etc. ? Cette modélisation permet également une appréhension nouvelle de la diversité des modèles productifs des firmes d'un même secteur : dans quelle mesure un « modèle sectoriel » autorise-t-il une diversité des modèles productifs et de compromis de gouvernement au niveau des firmes ? Peut-on repérer des relations de complémentarité fortes entre configurations institutionnelles aux trois niveaux macro, meso et micro, et des proximités entre modèles sectoriels de différents secteurs dans un même environnement macro ? Ou au contraire, les proximités les plus grandes rapprochent-elles les modèles sectoriels d'un même secteur, quel que soit le modèle socio-économique ?, etc.

Le deuxième cadre d'analyse, développé principalement par A. Smith, permet pour sa part d'appréhender le niveau sectoriel comme configuration d'*acteurs*, jouant des rôles dans les processus de changement institutionnel aux trois niveaux (macro, meso, micro). Il s'agit donc d'étudier ces acteurs du niveau sectoriel, leurs relations (intérêts, rapports de force, etc.), et leurs interactions avec des acteurs du niveau micro (directions d'entreprises, syndicats, etc.) et du niveau macro (institutions politiques, nationales et supra-nationales, partis politiques, etc.), pour comprendre certains aspects des processus du changement institutionnel (modifications des règles – normes, droits du travail, de la concurrence, de la propriété intellectuelle, etc. –, renouvellement des compromis socio-politiques au niveau macro, ou des compromis de gouvernement d'entreprise au niveau micro).

<sup>7</sup> Cette expression est de nous.

The focus here is on the institutional forms being established at a meso level to govern a sector in a given macro-institutional environment. These forms can be comprised of rules (norms, collective bargaining, branch-wide agreements, etc.), actors or organisations (professional organisations, federations, representative entities connected with political institutions, etc.). Four institutional issues are raised here, derived from four "Institutionalised Reports" on firms in this sector and featuring four types of "resource providers": funding, employees, suppliers and customers. An industrial sector is no longer characterised by the intrinsic properties of its products, technologies or markets alone, but by institutional configurations that can differ from one country to the next, or which can be more or less similar to those found in other sectors. Here we reason in terms of *combinations of institutional configurations at the macro, meso and micro levels*, and try to understand the different types of logic driving these combinations. This perspective opens the door to analyses of the relationships between the macro and meso levels, and examines the diversity of the "sectorial models"<sup>7</sup> governing a particular industrial sector in varying macro-institutional environments. For example, CERNA studies conducted under the aegis of our programme have revealed differences between the forms of organisation and regulation found in the French and British water sectors. Also analysed is the possible proximity of the "sectorial models" that govern different sectors in a particular macro environment. How important is a socio-economic model in determining a sectorial model in a given sector? What about the properties of its products, technologies and markets, etc.? Does this modelling also enable a new understanding of the diverse nature of the productive models characterising the firms in a given sector? To what extent does a "sectorial model" allow for diverse productive models and company government compromises at the corporate level? Can strong complementarity relationships be identified between institutional configurations at the macro, meso and micro levels, and is it possible to identify proximities between sectorial models in different sectors within a given macro environment? Or to the contrary, do the greatest proximities create convergence between the sectorial models found within a given sector, irrespective of the socio-economic model in question?

The second analytical framework has been mainly developed by A. Smith and helps us to view the sectorial level as a configuration of actors with a role to play in the institutional change processes taking place at the macro, meso and micro levels. Here we try to apprehend such actors at the sectorial level, along with their relationships (interests, bargaining positions, etc.), and interactions with actors at the micro level (corporate executives, labour unions, etc.) and at the macro level (political, national and supra-national institutions, political parties, etc.), in such a way as to grasp certain aspects of the institutional change process (rule changes [norms, labour law, competition or intellectual property law, etc.], renewal of socio-political compromises at the macro level or else of company government compromises at the micro level, etc.).

<sup>7</sup> Our terminology.

(Le fondement de la grille consiste à analyser les processus par lesquels les acteurs d'un secteur construisent un problème « privé » en problème public, appelant un traitement politique ; ces processus de légitimation et « publicisation » peuvent se faire sur les modes de la « technicisation » (le problème est construit comme question technique, non politique, relevant de l'expertise) ou au contraire de la « politisation » (la publicité et la mobilisation d'acteurs politiques sont alors des moyens de construction et de légitimation de la question dans la sphère publique). L'objet de ce deuxième cadre d'analyse n'est plus de comprendre la logique des combinaisons de configurations institutionnelles ou de modèles aux différents niveaux, mais de comprendre les processus du changement institutionnel, appréhendé dans sa dimension politique, cohérente avec l'approche « néo-réaliste » de l'économie politique proposée par B. Amable et S. Palombarini.<sup>8</sup> Pour le GERPISA, cette grille est aussi un outil pour approfondir notre théorie des modes de construction et de renouvellement des compromis de gouvernement d'entreprise. L'apport attendu de l'utilisation de ces deux grilles d'analyse dans le cadre du programme n'est pas qu'elles révèlent de nouvelles relations de déterminisme d'un niveau sur l'autre ou les autres, mais qu'elle nous permette de mieux saisir les formes et les logiques des combinaisons entre configurations institutionnelles aux trois niveaux, et les processus de transformation de ces configurations. Les approches proposées par B. Jullien et A. Smith ont mis en évidence l'intérêt de porter une plus grande attention au niveau meso, mais elles restent à explorer et préciser dans le cadre du programme. La recherche d'une plus grande homogénéité des outils utilisés pour appréhender les trois niveaux (macro, meso et micro), concernant les domaines institutionnels considérés par exemple, pourrait peut-être, comme nous l'avons suggéré à la réunion ESEMK du 15 juin, faciliter la conduite des travaux et la construction de leur cohérence.

<sup>8</sup> Amable B. et Palombarini S., 2004, *Une approche néo-réaliste de l'économie politique*, 12<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA, Paris, Ministère de la Recherche, 9-11 juin 2004 ; et Amable B. et Palombarini S., 2005, *L'économie politique n'est pas une science morale*, Paris, Raisons d'Agir.

This matrix is grounded in an analysis of the processes via which actors in a given sector build a specific problem into a public one calling for a political treatment. Such legitimisation and "publicising" processes can materialise via "technicisation" modes (postulating the problem as a expertise-related technical issue and not as a political one) or inversely via "politicisation" modes (where political actors' publicity and mobilisation constitute means for the problem's formulation and legitimisation in the public sphere). The purpose of this second analytical framework is no longer to understand the logic that drives these combinations of institutional configurations or models at various levels, but to gain an understanding of the processes of institutional change, apprehended here in its political dimension. In turn, this is coherent with the "neo-realistic" approach to political economy that B. Amable and S. Palombarini have proposed.<sup>8</sup> For GERPISA, a matrix of this sort will also constitute a tool to bolster our theory concerning modes for building and renewing company government compromises. The contribution expected from using these two analytical matrices within a programme framework is not that they are going to reveal new relationships wherein one level will determine the other(s) in one direction or the other, but instead that we will be able to better apprehend both the forms and types of logic characterising the way in which institutional configurations combine at our three levels, as well as the transformation processes that affect such configurations. Approaches suggested by B. Jullien and A. Smith show how useful it is to pay greater attention to the meso level, but they have yet to be fully explored and specified within a programme framework. For example (and as suggested at the 15 June ESEMK meeting), it may be easier to develop and run coherent studies if there is a greater homogenisation of the tools being used to apprehend the macro, meso and micro levels in terms of the institutional areas being questioned.

<sup>8</sup> Amable B. & Palombarini S., 2004, *Une approche néo-réaliste de l'économie politique*, GERPISA's 12<sup>th</sup> International Meeting, Paris, Ministry of Research, 9-11 June 2004; and Amable B. & Palombarini S., 2005, *L'économie politique n'est pas une science morale*, Paris, Raisons d'Agir.

## Visite d'usine

### LE COMPLEXE INDUSTRIEL FORD NORDESTE (Camaçari, Bahia, Brésil, 1<sup>er</sup> Août 2005)

Yannick Lung

*Le 1er août 2005 une délégation de chercheurs du GERPISA (Elaine Norberto, Didier Uri, Yannick Lung) a visité le Ford Northeast Industrial Complex. La visite a permis de découvrir l'unité de carrosserie (presse, soudure des caisses) et l'unité d'assemblage final, ainsi que de collecter les informations génériques sur le site.*

Le complexe industriel Ford Nordeste à Camaçari est exemplaire des transformations de l'industrie automobile brésilienne telles que nos amis brésiliens du GERPISA nous l'ont retracée au cours de la dernière période, notamment à l'occasion de leurs interventions lors des colloques

annuels du réseau.<sup>1</sup> on y retrouve tout à la fois les expéri -

<sup>1</sup> Le présent compte-rendu s'appuie largement sur les résultats de ces travaux diffusés sur le site web dans la rubrique Colloques et par les *Actes du GERPISA*.

mentations en matière de production modulaire initiée par VW à Resende, ce complexe étant l'une des plus proches de la forme de consortium modulaire en ce qui concerne la production de voitures particulières et le développement des compétences en matière de conception et de développement de véhicules spécifiques pour le marché sud-américain.

Il faut dire que si Ford est probablement le plus ancien constructeur étranger présent au Brésil, il était tombé dans lot des acteurs de deuxième catégorie au tournant du siècle. Pourtant, Ford a accompagné toute l'histoire des relations du Brésil avec l'industrie automobile. On peut rappeler quelques étapes significatives :

- ✓ dans la phase d'exportation de matières premières par la production d'hévéa pour la fabrication des pneumatiques : Henri Ford I avait établi des plantations gigantesques (Ford Landia) ;
- ✓ avec l'implantation d'une unité d'assemblage du fameux modèle T décidé en 1919 et ouverte dès 1921 ;
- ✓ par le développement d'une production intégrée dans la région de Sao Paulo lors de la politique automobile volontariste caractéristique des industries de substituts des importations ;
- ✓ avec une tentative d'exportation vers les Etats-Unis, de moteurs destinés à la voiture mondiale, l'Escort (projet Fox), qui n'a pas connu le succès espéré dans les années 70 ;
- ✓ suivie d'un nouvel échec avec l'espoir de précéder l'intégration régionale du Mercosur dans le cadre d'une alliance Autolatina qui associa Ford à VW en Argentine et Brésil de 1987 à 1994.

Traumatisé par cette alliance avortée, préoccupé par des stratégies globales entre les pôles de la Triade, Ford s'est fait débordé par les autres marques en ratant complètement les opportunités offertes par la politique des « carros populares » et ses parts de marché se sont effondrées jusqu'à moins de 8% en 2002. Seule sa filiale financière était encore capable de générer des profits...

Dans le cadre du projet « Amazon », Ford décide en 1999 de construire un nouveau site industriel – initialement prévu dans le Rio Grande del Sur et déplacé vers l'Etat de Bahia dans un des épisodes de la guerre fiscale qui a caractérisé la période.

Pour retrouver une place significative, Ford s'éloigne de sa base historique de Sao Bernardo Campo afin d'introduire des innovations importantes dans sa façon de produire en coopération avec les fournisseurs de premier rang, concevoir des produits spécifiques destinés au marché latino-américain et développer des activités de conception dans un Etat du Brésil éloigné des régions automobiles historiques et des marchés. Le devenir de cette expérimentation est important pour envisager les scénarios possibles de la délocalisation de l'industrie automobile, notamment ce qui concerne aussi les pays du Nord (Etats-Unis et Europe).

Le complexe de Ford se situe sur le site industriel à 5 km de Camaçari, ville industrielle (complexe pétrochimique) de l'Etat de Bahia à 50 kilomètres de Salvador. Cette ville du Nord Est sans aucune tradition en matière automobile est éloignée de la région historique de l'industrie automobile (ABC) comme des nouvelles localisations retenues par Renault ou GM plus au sud de Sao Paulo, donc sans tissu équipementier. Les régions automobiles comme des marchés sont à plus de 1500 kilomètres (1650-1800 pour Rio, Sao Paulo, encore plus pour l'Argentine). C'est donc bien une usine *greenfield* que Ford a édifiée à partir de 1999 pour une stratégie originale au Brésil, clairement orientée vers l'exportation : un port est en cours de construction à 27 kilomètres du complexe de Ford Nordeste.

### De nouveaux produits

Après une expérimentation avec un modèle local (Courier), la production de la Novo Fiesta démarre en 2002, sur la base d'une plate-forme globale développée par Ford Europe à partir de laquelle ont été développés des produits spécifiques destinés au marché brésilien et, plus largement, aux pays d'Amérique Latine – du Mexique à la Terre de feu (Argentine).

Un petit véhicule sportif de loisir SUV (Sport Utility Vehicles), EcoSport, a été dérivé à partir d'une coopération impliquant l'envoi d'ingénieurs brésiliens en Europe, puis une coopération avec les Etats-Unis. Lancé en 2002, il a été complété par une version 4 roues motrices en 2004. Une version tricorps (sedan) de la Fiesta a été développée par les ingénieurs brésiliens et est produite depuis 2004.

### Les modèles assemblés

Année	Modèles
2001	début de la production avec le Courier (pick up)
2002	Novo Fiesta
2003	introduction de l'Ecosport, 130,000 véhicules assemblés (2 modèles)
2004	début de la production de la version quatre roues motrices de l'Ecosport 4WD et de la version tricorps de la Fiesta Sedan, 196,000 véhicules (3 modèles)
2005	idem, objectif de production : 250 000 véhicules (1/3 Novo Fiesta, Fiesta Sedan, Ecosport)

Avec ses nouveaux produits, le complexe industriel de Ford Nordeste affirme son orientation vers l'exportation : 79 698 véhicules ont été exportés en 2004 (environ 40% de la production), dont les 2/3 vers le Mexique.

*Production par modèles du complexe Ford Nordeste*

	2004	Janvier-Juillet 2005
Fiesta Hatchback	96 728	49 514
Fiesta Sedan	14 884	38 563
EcoSport	84 040	50 937
Total	195 652	139 014

Sources : Ford en 2004, ANAFAVEA en 2005

Le complexe a pris des responsabilités pour l'ensemble de l'Amérique du sud : relations avec les fournisseurs (achats) et surtout en matière de conception et de développement de produits. Ford y a implanté une unité de conception (RD et design) avec 400 ingénieurs (dont 200 embauchés en 2004).

### Une nouvelle façon de produire : le condominium modulaire

Le montant de l'investissement serait de 1,9 milliards US \$ dont 0,7 milliards pour les fournisseurs et 1,2 pour Ford (aucune donnée n'a été communiquée sur le financement public). Le complexe comprend 25 équipementiers de premier rang qui sont partie intégrante en étant localisé à

l'intérieur du site (il ne s'agit pas d'un parc de fournisseurs) au sein même des différentes usines (carrosserie, assemblage final, etc.). L'emploi total direct sur le site était en juin 2005 de 8518 salariés dont 3599 pour la Ford M.C. : plus de la moitié des effectifs (4919 emplois soit 57,7%) relevait donc des 25 fournisseurs. Ceux-ci produisent dans le complexe et préparent les modules : dans l'unité de carrosserie, deux firmes sont omniprésentes : ABB pour l'entretien et la maintenance des 2600 robots et Exel pour la logistique et la manipulation des très nombreuses pièces de carrosserie. D'autres fournisseurs préparent des pièces de carrosserie dans une partie de l'usine. La ligne de carrosserie est flexible avec une soudure largement automatisée et une succession aléatoire de variantes : Fiesta bicorps, tricorps (Sedan), Ecosport.

### *Les 25 fournisseurs localisés sur le site du complexe industriel de Ford Nordeste*

Supplier	Component produced
01 - Ferrolene	Blanks
02 - Sodécia	Small Stamping
03 - Renner DuPont	Paint Material
04 - Colauto	Small Parts Painting
05 - Faurecia	Door Panel
06 - Visteon	Instrument Panel
07 - Pelzer	Soft Trim
08 - Intertrim	Head Liner
09 - Lear	Seats
10 - Mapri	Fasteners
11 - Valeo	Cooling System
12 - Benteler	Rear & Front Suspension
13 - Arvin	Exhaust System
14 - Cooper	Fluid Systems
15 - Pirelli	Tires
16 - Yazaki	Electric Wiring
17 - Dopec	Large Plastic Parts. Injection & Painting
18 - Autometal	Small Plastic Parts. Injections & Painting
19 - SaarGummi	Rubber Parts
20 - Pilkington	Glass Molding
21 - Kautex	Fuel Tank
22 - ABB	Technical Maintenance / Ind. Mat. / Condominium
23 - Premier	Paint Maintenance
24 - Exel	Logistic Provider
25 - MSX	Product Development

Source : Ford

C'est dans l'usine d'assemblage que la présence des équipementiers est la plus manifeste : dès le début de la ligne, les portières sont envoyées sur une ligne spécifique pour être montées par Faurecia (ligne perpendiculaire à la ligne principale) ; quelques décamètres plus loin, c'est Visteon qui prépare les tableaux de bord sur une ligne parallèle, ensuite Lear qui monte les sièges, etc. Même les moteurs fabriqués par les usines Ford de Taubaté (Etat de Sao Paulo) sont préparés par des opérateurs d'un fournisseur extérieur avant de rejoindre les lignes de montage Ford.

Entre le consortium modulaire (VW Resende) où les salariés des fournisseurs assemblent eux-mêmes leur module sur la ligne d'assemblage final et le condominium industriel (GM Gravataí), le condominium modulaire se différencie du condominium industriel où les fournisseurs sont localisés à proximité immédiate des chaînes d'assemblage.

La capacité de production est de 250,000 véhicules par an sur la base de trois équipes de travail. La politique salariale est commune à l'ensemble des entreprises du complexe. Négociée avec le syndicat de la métallurgie, elle converge vers une même grille de rémunération, une durée du travail identique (42 heures), des avantages sociaux similaires. Les cantines sont partagées par tous les salariés quelque soit leur grade et leur entreprise et tous ont la même tenue, le seul signe distinctif étant le nom de l'entreprise sur la chemise.

La main d'œuvre a été recrutée essentiellement sur place (90%) pour un salaire qui correspondrait à la moyenne régionale. Il s'agit d'une main d'œuvre qualifiée (niveau fin d'études secondaires complété par 900 h de formation interne), relativement féminisée (30% des emplois) et jeune (âge moyen de 26 ans). Plus de la moitié d'entre eux (60%) connaissent leur premier emploi.

Ford récolte les fruits immédiats de cette politique avec une progression de ses parts de marché au Brésil (tous véhicules) : réduite à 7,7% en 2002 (contre 14,1% en 1997), elle est remontée à 11,8% en 2004.

Au-delà du succès de court terme, c'est la pérennité de l'expérience qui interroge le chercheur, ce qui renvoie à différentes questions de recherche.

### Questions ouvertes

La visite rapide et le présent compte-rendu ne font qu'effleurer le sujet, mais il y a immédiatement des questions qui se posent au niveau de la gestion de la relation salariale comme sur le devenir des activités de conception.

On peut en effet s'interroger sur la dynamique d'un collectif de travail que l'on s'efforce d'intégrer mais qui relève de sociétés différentes. Les trajectoires de carrière vont-elles diverger selon les entreprises ? Quelle sera la mobilité entre les sociétés qui sont sur le même site, notamment dans la gestion du marché interne ? Les conditions de travail ne sont-elles pas discriminées ? D'autres questions surgissent sur les effets d'un changement éventuel de fournisseur à l'occasion du lancement d'un nouveau modèle ou encore, sur la gestion de l'emploi si des difficultés conjoncturelles apparaissent. Cet ensemble de questions permettrait de prolonger la réflexion sur le fait qu'une même règle peut être susceptible de différentes interprétations.

Une deuxième série de questions a trait aux activités de conception. On peut en effet s'interroger sur les possibilités de consolider un centre de développement de produit dans un environnement industriel et scolaire a priori peu porteur puisqu'il n'y a aucune base industrielle et technologique automobile dans l'Etat de Bahia. Comment ont été opérés les recrutements ? Quel est le profil des ingénieurs et quels niveaux de salaires ont été fixés pour attirer ces salariés ? Enfin, comment sont intégrés les ingénieurs des équipementiers sachant qu'une partie du développement est externalisé (MSX) ? La liste des questions pourrait encore s'allonger. Le complexe Ford Nordeste constitue donc un terrain passionnant d'expérimentation qui interroge les professionnels et le chercheur en sciences sociales.

## Nouvelles des firmes – Firms News

### FIAT, SAAB, MITSUBISHI : COMPANION FOR ROVER ON ITS LAST JOURNEY ?

*Bart Kamp*

The British car industry counts with a glorious past and also today British cars have a strong appeal to people all over the world. Nevertheless, in case a company does not succeed in selling its products to a sufficiently large group of consumers, its right to exist will come irrevocably under fire. In this respect, the recent loss of MG Rover has been viewed by many as an announced death.

After the wave of mergers and alliances that went through the car industry at the end of the 20<sup>th</sup> century, the chances for small and independent mass producers of cars to survive on an individual basis became slim.

Rover had been under the reign of BMW for a while, like it also had a cooperation relationship with Honda for a certain period, but those were all brief spells. The fact that successive foreign partners withdrew from Rover implied that the potential they saw in the British company was not large enough. And by withdrawing, its perspectives became even paler. Also from a broader perspective, it seems that the Rover decline is not a solitary case. Rather, it seems to be the most recent event within a process of continuous erosion of the autochthonous industrial texture of a country that evolves towards a post-industrial service economy.

This process has been enhanced by subsequent governments that have exposed the home-grown industry to free market forces more than in any other Western European country. That is also why it has frequently been stated that what has happened in Britain with Rover, would never have occurred in, for instance, France with Renault or PSA.

Evidently, the policy and economical-historical context in England is not the sole cause for the bankruptcy of Rover. Next to missing the merger and alliances boat, one can also observe shortages at the level of the company itself. Like working with one factory complex for the production of a broad range of car models, which does not allow to reap many economies of scale. Another weakness was the fact that -compared to international car industry standards, the company had not been a shining example of vanguard investments and modernizations. Furthermore, the general management of the company has been accused of a lack of vision and competences and not only during the Phoenix four era.

Possibly, Rover will not be the last illustrious car brand to disappear in our days. For there are other brands whose reasons for being may also become exhausted. This could for example be the case with Fiat, Saab and Mitsubishi. Although all of them are idiosyncratic cases, it is possible to draw -on apparently crucial points- some strong parallels with the decline of Rover.

A first characteristic the four brands have in common is that they have become a victim of globalization trends in a two-fold way. On the one hand, they have seen their market share reduce strongly on their traditional home base through foreign competition. On the other hand, they have not succeeded in capturing a growing amount of clients outside their traditional home market.

Secondly all indicated brands -presumably with the exception of Fiat- pursue a product line policy that is only marginally innovative. Both Rover, Saab and Mitsubishi rarely launch daring car models and certainly Rover and Saab hold on to the same models for a long time with only a limited face lift every now and then. In general, this leads to a reduction of captive clientele without attracting new customers.

Finally all 4 brands seem to have been hit by the following phenomenon. Through a weakening of their market positions, their producers fail increasingly in maintaining confidence and credibility on behalf of all kinds of key stakeholders (consumers, banks, parent companies, suppliers) and in gathering the necessary means to develop and launch attractive products to regain lost terrain. This holds especially true with regard to the main industrial and financial business partners of the indicated brands. In the first place, it applies to the large car conglomerates to which these brands (want to) belong. There one observes how GM (vis-à-vis Saab, but also Fiat), DaimlerChrysler (vis-à-vis Mitsubishi) and Honda, BMW and SAIC (vis-à-vis Rover) adopted a reluctant attitude with regard to a further participation in and giving a renewed kick-start to the car brands in question. Due to the abovementioned points, it becomes increasingly diffi-

cult for the indicated brands to keep their foothold in a market place where more and more rivals come forward and which is progressively characterized by cut-throat competition. For Rover and Fiat, the thwarting of its situation seems especially due to a scarce amount of own means to engage in (technological) development and marketing. For Saab and Mitsubishi this seems above all due to a limited allocation of working capital for such purposes on behalf of the parent companies to which they belong i.e. GM in the case of Saab and DaimlerChrysler in the case of Mitsubishi. With regard to Saab and Mitsubishi one can also argue that although they dispose of an umbilical cord to a substantial parent company, it is precisely the weakened position they occupy within their respective parent companies that constitutes a handicap for them.

Probably also specific business culture features and investment priorities contributed to creating the problems the indicated companies are currently confronted with. In this respect, it has been claimed that at Rover contributions to the pension funds for senior staff went at the expense of investing in model renewals and technological development. In addition, since the end of the alliance with Honda investments in production facilities had been below standard. With regard to Fiat it has been observed that it has diversified gradually and that it also used revenues from its automotive branch to invest in -apparently more lucrative- business activities (insurances, banking, tourism, real estate, etc.). By doing so, it eventually placed a mortgage on the industrial sanity and defensibility of its car division.

Notably Fiat and Mitsubishi have recently launched an offensive with various new car models. Achieving substantial market success and profits via these new product launchings can turn out to be a matter of to be or not to be for these brands. To put it extremely, for Fiat this can come down to a survival test and at the same time to a test to turn up as an interesting takeover target. In case -as part of a survival strategy- Fiat would decide to sell the premium brands it shelters (like Alfa Romeo, Lancia and diverse Italian sports car constructors), one can question whether the company will really benefit from such a back-to-core-business policy. For in that case it is possible that an extinction scenario as with Rover will unfold. When Rover sold its crown jewels Mini and Land Rover, it became evident that the remaining Rover MG structure was insufficiently able to pay its own way. This could then also be the destiny of Fiat. The fact that GM recently renounced to merge Fiat in its corporate structure, indicates that Fiat still has to prove its added value for an *acquirer*. For Mitsubishi, the outcome of the new product offensive is especially important in order to keep counting on a continued inclusion in the DaimlerChrysler concern. In the possible case that DaimlerChrysler would dispose of Mitsubishi, the future of the latter would be unsure and could come to depend upon the goodwill of notably Japanese banks.

In itself, the Mitsubishi brand does not represent enough premium value to continue as a niche player and this would endanger its survival in a stand-alone scenario even more.

The brand name Saab is indeed a high value trademark. However, it may service a too limited group of clients for GM to be prepared to maintain a dedicated Saab production structure. Therefore, a pessimistic scenario with regard to Saab could be that it would merely continue as a label for special editions of Opel and Vauxhall models, like was the case with MG for the more sporty versions of Rover models.

Alternatively GM could suppress the Saab brand all together, just like it announced it would discontinue the use of the brand names Buick and Oldsmobile. No matter how glorious the past of certain car brands may be, if they do not prove their viability continuously they can not claim that their continued existence is an established right. The market may be hard in that respect, but not necessarily unfair.

## L'actualité du produit

*Ugo Puliese*

### SAAB LA CONFUSION DES SENTIMENTS

Dans le cadre de son récent plan de restructuration, General Motors a songé à fermer l'une de ses usines d'assemblage européennes. L'une des plus menacées a été l'usine Saab de Trollhättan. Même si, à court terme, l'avenir de ce site est assuré, la menace reste néanmoins très sérieuse.

General Motors avait repris la marque suédoise en 1990 semble-t-il par un effet de mimétisme vis-à-vis de Ford qui avait repris Jaguar (et qui par un autre mouvement de mimétisme reprendra Volvo Car quelques années plus tard). Le groupe américain s'est donc retrouvé avec une marque, une usine et un bureau d'études mais il n'a apparemment jamais très bien su quoi faire de tout cela.

L'objectif assigné à la marque a été d'atteindre un niveau de ventes mondial de 250 000 unités par an, de quoi faire le plein de la capacité de production de l'installation de Trollhättan. Or, pour y parvenir, deux obstacles devaient être franchis : conserver l'image d'exclusivité qui était la vraie richesse de la marque mais qui s'accommodait mal d'un accroissement des ventes ; et trouver de nouveaux débouchés, essentiellement en Europe et en Amérique du Nord.

En parallèle, pour réduire les coûts des produits, il a été décidé de baser le modèle 9-3, successeur en 1993 de la légendaire 900, sur une plate-forme Opel, ce qui tuait d'emblée toute trace de l'originalité et de la bizarrerie qui faisaient le charme des Saab précédentes. La seconde génération de 9-3, lancée en 2002, reprenait également la plate-forme Epsilon des Opel Vectra.<sup>1</sup> La décision de General Motors de tronquer le haut de gamme d'Opel (pas de succession véritable à l'Omega) n'a guère changé la situation. Saab a en effet effectué la synthèse de la banalité et de la marginalité. Si on ajoute le fait que Saab n'était guère armé pour répondre à la diésélisation du marché du haut de gamme (avec des moteurs à la hauteur de ce haut de gamme), on comprend pourquoi les ventes de voitures Saab n'ont pas décollé en Europe.

Aux Etats-Unis, Saab s'est avérée en décalage face à l'évolution profonde de la demande. Les Américains voulaient moins de berlines et plus d'utilitaires et Saab était incapable d'y faire face.

Le résultat ne s'est pas fait attendre. Si Saab, au cours des années quatre-vingt-dix a réussi à dépasser le seuil des 100 000 ventes mondiales par an, il s'est stabilisé à la moitié de l'objectif fixé soit à 125 000 voitures au lieu des 250 000 espérées.

Une première leçon de cet échec est intéressante à méditer. On pensait il y a quelques années que les marques généralistes n'étaient pas légitimes en haut de gamme et que, pour réussir sur ce créneau, tout constructeur généraliste devait s'appuyer sur une marque spécialiste (et c'est ce qu'a fait Ford en créant Premier Automotive Group). L'exemple de General Motors en Europe montre que la recette n'est pas infaillible. Un groupe généraliste peut échouer en haut de gamme aussi bien avec sa (ou ses) marque(s) généraliste(s) qu'avec sa marque spécialiste. Pourquoi ? Sans doute parce que l'erreur commise est d'appuyer les spécifications techniques de la marque spécialiste sur celles de la (des) marque(s) généraliste(s). Le client ne s'y trompe pas : s'il achète du haut de gamme, il veut quelque chose qui soit à la hauteur d'une BMW ou d'une Mercedes, pas d'une Opel ou d'une Fiat.

Après l'échec de sa politique vis-à-vis de Saab des années quatre-vingt-dix, General Motors a pris un certain nombre de mesures. Dans un premier temps, il s'est interrogé sur des synergies possibles avec d'autres marques dans son orbite comme Subaru ou Alfa Romeo (c'était encore l'époque de l'alliance avec Fiat). Puis il a voulu réduire les pertes de la marque suédoise en renforçant les synergies avec Opel. Ceci explique le transfert de la production de la prochaine génération de Saab 9-3 de Trollhättan vers Rüsselsheim. Toujours sur le plan industriel, il a décidé de faire fabriquer par l'usine de Trollhättan un nouveau modèle, la Cadillac BLS, dérivée directement de l'actuelle génération de Saab 9-3 et destinée à concurrencer les BMW Série 3 et Audi A4 afin d'améliorer le taux d'utilisation des capacités suédoises.

En outre, le remplacement de la 9-5 a été différé et, si remplacement il y a, il sera basé sur une plate-forme du groupe américain. En attendant, la 9-5 a subi un restylage à l'occasion du Salon de Francfort de 2005.

<sup>1</sup> Selon Automotive News (22 août 2005), le partage des plates-formes chez General Motors ne permet pas de synergie industrielle. Au nom de son autonomie, Saab a largement modifié la plate-forme Epsilon et l'a rendue peu compatible avec l'outil industriel Epsilon mis en place chez Opel.

Certaines indiscrétions laissent supposer que la prochaine 9-5 utilisera la plate-forme Epsilon, soit la même que celle de la 9-3, et que les deux modèles seront dotés de la transmission intégrale (comme chez Subaru). Ceci permettrait de réaliser des économies supplémentaires mais aussi de transférer vers l'Allemagne ce qui reste des fabrication suédoises. Par ailleurs, l'offre de Saab sur le marché américain s'enrichit d'un tout terrain, le Saab 9-7 dérivé du Chevrolet Trailblazer et d'une voiture toutes roues motrices, la Saab 9-2 qui est en fait une Subaru Impreza avec une calandre modifiée. Enfin, un autre modèle, la Saab 9-6, un break sportif dérivé sans doute de la Subaru B9 Tribeca était attendu fin 2008 mais le départ de Fuji Heavy de l'orbite de General Motors a mis un coup d'arrêt à ce projet.

Ces décisions ne font peut-être qu'aggraver la situation ou en tout cas ajouter à la confusion. D'une part, l'introduction de la marque Cadillac en Europe semble montrer que le groupe américain ne croit plus en Saab comme porte drapeau de son haut de gamme européen. D'autre part, l'usine de Trollhättan aura un niveau de production bien insuffisant pour assurer sa rentabilité (la Cadillac BLS ne sera produite, si tout va bien, qu'à raison de 10 000 unités par an). Enfin, les nouveaux produits (Saab 9-2 et 9-7) proposés à la clientèle américaine ne feront qu'accroître la perte de valeurs de la marque et de points de repère pour les clients.

On sent donc bien se dessiner l'esquisse de la disparition de la marque Saab et de la fermeture de l'usine de Trollhättan. Saab pourrait ainsi rejoindre, après Rover et peut-être avant Smart, le Walhalla des marques disparues.

L'une des raisons majeures des difficultés de Saab réside probablement par le manque de clarté de la stratégie de General Motors que ce soit aux Etats-Unis ou en Europe. Sur les deux continents, le groupe américain dispose de

très nombreuses marques, ce qui n'est pas un mal en soi, mais ces marques se situent souvent sur les mêmes créneaux et utilisent des bases techniques trop voisines. Ceci crée une confusion chez les clients et une perte d'identité des différentes marques. Aux débuts du sloanisme, les différentes marques de General Motors se complétaient plus qu'elles ne s'affrontaient. Désormais, on voit Chevrolet (ex Daewoo) concurrencer Opel en Europe et bientôt Cadillac faire de même avec Saab avec des produits parfois identiques. Et encore, la situation s'est améliorée avec la fin de l'aventure entre General Motors et Fiat.

Tout ceci pose la question de ce qui fait la valeur d'une marque. Est-ce son lieu de fabrication ? Est-ce l'originalité des solutions techniques choisies pour son offre ? Est-ce simplement son style qui, pour d'autres produits, est qualifié de *packaging* ? Et en ce cas, une marque automobile ne serait plus qu'un produit de communication comme c'est le cas dans l'industrie des chaussures de sport (Nike versus Adidas) ou dans l'alimentation (Pepsi face à Coca). Et le fabricant devrait alors faire appel aux sentiments du client en associant à la marque des images ou des valeurs. Encore faut-il que ces images ou ces valeurs reposent sur des réalités. Dans le cas de Saab, on sent bien que l'absence de bases techniques ruine l'échafaudage d'un message commercial clair.

Au printemps de 2005, General Motors a annoncé une refonte de l'éventail de ses marques distribuées aux Etats-Unis. Seules deux d'entre-elles, Chevrolet et Cadillac, continueraient à présenter une offre complète. Toutes les autres devraient se concentrer sur ce qui fait leur spécificité et les doublons entre marques seraient évités. Ceci revient à dire que les Saab 9-2 et 9-7 sont vouées à disparaître mais laisse planer un doute sur ce qui restera alors de Saab puisque la marque Saturn s'appuie elle-même sur des produits Opel...

## Une année d'un constructeur

Jean Jacques Roubion

### FORD

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

*Cette rubrique rédigée en juillet est la dernière préparée par Jean-Jacques Roubion que les autorités universitaires ont affecté à un autre service que le GERPISA à compter du 1er septembre 2005. Jean-Jacques a été un compagnon de route agréable et efficace pendant 9 mois. Nous regrettons son départ. Il sera remplacé provisoirement par Tommaso Pardi pendant la présente année universitaire. Mais la rubrique "Année du constructeur" sera provisoirement suspendue.*

Malgré un bénéfice net de 3,5 milliards de dollars généré par Ford sur l'ensemble de l'année 2004 (contre 495 millions en 2003), le constructeur américain a dû réviser en forte baisse, selon le *Financial Times* (11/04/05), ses prévisions de bénéfices pour l'année 2005 en annonçant que l'objectif de dégager un bénéfice avant impôts de 7 milliards de dollars en 2006 pourrait difficilement être atteint. Afin de justifier ce changement de prévision, le constructeur a invoqué la baisse du dollar, la hausse des prix de l'acier et du pétrole, l'augmentation des dépenses de santé et les baisses de prix pratiquées par ses concurrents.

Selon une déclaration de M. William Clay Ford, président du groupe, rapportée par la presse internationale (21/04/05), Ford aurait l'intention d'ajuster son plan de redressement présenté il y a trois ans pour répondre à un environnement plus compétitif que prévu. En effet, outre la cessation envisagée de la filiale de location de voitures Hertz afin d'accroître ses réserves, le constructeur compte accélérer ses investissements dans les marchés à forte croissance ainsi que le développement de modèles plus sobres. Par ailleurs, dans le cadre de ses efforts de réduction des coûts, il mène des pourparlers avec le syndicat UAW afin de maîtriser les dépenses de santé dont

une hausse de 13 % est prévue en 2005. En ce qui concerne les résultats enregistrés dans le monde en 2004, le *Financial Times* (21/01/05) a révélé que Ford a vendu 6 798 000 véhicules en 2004 (+ 62 000 unités par rapport à 2003). Cependant, les profits du constructeur américain ont baissé de près de 327 millions de dollars en Amérique du Nord, pour s'établir à 1,5 milliards de dollars, en raison de la diminution des volumes, tandis qu'en Amérique du Sud, le constructeur semble avoir renoué avec les bénéfices qui sont estimés à 140 millions de dollars. Quant au continent européen, les activités se sont stabilisées en 2004, avec un an d'avance sur le calendrier des prévisions, affichant un bénéfice de 114 millions de dollars contre une perte de 1,1 milliard en 2003 et ce, grâce à des mesures d'économie drastiques et à une hausse sensible des bénéfices en Turquie. Suite à la divulgation de ces résultats, le président du groupe américain a révélé qu'en 2004 le groupe « avait pris de l'élan » et s'est félicité de « l'assainissement spectaculaire » des activités en Europe. En revanche, le numéro deux de Ford, M. Jim Padilla, a souligné que le constructeur américain a gagné des parts de marché partout dans le monde en 2004, sauf aux Etats-Unis.

Par ailleurs, l'agence de notation Standard & Poor's a estimé, selon le *Herald Tribune* (09/05/05), que l'érosion des ventes de Ford sur son marché domestique est telle qu'il n'est pas certain que le groupe américain puisse redevenir rapidement compétitif, malgré le fait qu'il ne soit pas actuellement au bord du dépôt de bilan. A l'annonce de l'abaissement de leur notation par l'agence Standard & Poor's, le président de Ford a annoncé à ses salariés que la dégradation de la dette du groupe représentait un appel indéniable à l'accélération de leurs plans, provoquant ainsi une réduction plus intense des coûts « afin de développer avec succès des voitures et tout terrain de grande qualité ». Malgré les résultats enregistrés en Amérique du Nord, les usines de Ford fonctionnent « presque à 100 % » de leurs capacités en Europe, selon une déclaration du responsable de Ford Europe à *Automotive News* (27/04/05), en raison d'une forte demande pour la nouvelle Focus, lancée à l'automne 2004, et le C-Max.

Pour ce faire, le constructeur américain a dû mettre en place des équipes supplémentaires dans son usine allemande de Sarrelouis pour satisfaire les commandes de Focus et il a également augmenté la capacité de production annuelle de son usine russe, située près de Saint-Petersbourg, où le modèle devait être mis en fabrication à compter du mois de mai 2006. Cependant, selon les déclarations de la direction de Ford Europe au Figaro (04/03/05), en dépit du lancement des nouvelles variantes de la Focus (à quatre portes et sportive) qui devrait apporter un nouvel essor de croissance, le constructeur américain maintient une certaine réserve en ce qui concerne les résultats qui seront obtenus en 2005 en raison de « l'état préoccupant du marché européen », de l'augmentation des capacités de production des concurrents, du « manque de motivation » de la clientèle ainsi que du maintien des réductions des coûts dues à la hausse des prix de l'énergie, de l'acier et des résines.

En ce qui concerne la coopération entre Ford et d'autres constructeurs, la *Tribune* (20/12/04) a évoqué l'intention du groupe américain et de PSA Peugeot Citroën d'augmenter de près de 600 000 unités, en Grande Bretagne et en Suède, la capacité de production de leurs moteurs diesel communs afin de répondre à une forte demande. Cette augmentation devrait leur permettre d'atteindre le premier rang mondial, devant Volkswagen, tout en générant des économies d'échelle sans équivalent dans l'industrie. Par ailleurs, le quotidien *Les Echos* (09/03/05) a annoncé que Toyota avait l'intention de fournir à Ford une vingtaine de technologies brevetées liées à la propulsion hybride, suite à un accord conclu entre les deux constructeurs.

Enfin, en ce qui concerne les changements observés au niveau de la direction de Ford, le périodique *les Echos* (11/03/05) a révélé que M. William Clay Ford Sr., seul petit-fils encore en vie du fondateur, M. Henry Ford, et père de l'actuel président, M. William Clay Ford, devait quitter le conseil d'administration du groupe au mois de mai 2005, après y avoir siégé depuis 1948. Il n'a pas souhaité renouveler son mandat, mais continuera toutefois à jouer un rôle actif au sein du groupe.

## Séminaires - Colloques

### 24TH ANNUAL INTERNATIONAL LABOUR PROCESS CONFERENCE

UK (London), School of Management Royal Holloway and School of Management, Birkbeck College University of London, April 10-12, 2006

The conference organisers welcome papers on a range of issues and developments such as the restructuring of work; skills and knowledge; gender, ethnicity and class at work; the nature and impacts of information technology; power, control and culture in organisations; changing forms of employment relations; employee participation and involvement; trade union strategies and organising; resistance and misbehaviour; public and voluntary sector work.

A special stream on the work-life boundary, encompassing issues of such as identity, occupational communities and the blurring of production and consumption will be organised at the conference.

**Deadline for proposals:** October 31, 2005

**Contacts :** Chris Smith, School of Management Royal Holloway - [chris.smith@rhul.ac.uk](mailto:chris.smith@rhul.ac.uk)  
John Kelly, School of Management, Birkbeck College University of London - [j.kelly@mbs.bbk.ac.uk](mailto:j.kelly@mbs.bbk.ac.uk)

Further information : <http://www.hrm.strath.ac.uk/ILPC/>

## COLLOQUE INTERNATIONAL – TRAVAIL ET ORGANISATION : RECHERCHES CROISANT ETHNOGRAPHIE ET HISTOIRE

France (Aix-en-Provence), Maison des Sciences de l'Homme, 30 – 31 mai 2006

Le groupe pluridisciplinaire PraTO (Pratiques, travail, organisation), au sein duquel sont réalisés et discutés des travaux de ce type depuis 1996, organise un colloque autour de l'articulation du passé et du présent dans les recherches sur les pratiques de travail et d'organisation avec une triple intention :

- ✓ rendre compte de la diversité des pratiques de recherche qui combinent ethnographie et histoire sur ces terrains
- ✓ identifier ce qui impose cette démarche à l'agenda des chercheurs, en lien avec de nouveaux objets, de nou-

veaux contextes, des changements intervenus dans les attentes que se donnent les sciences sociales, un rapport transformé au temps...

- ✓ interroger ce qu'on peut attendre, en termes de renouvellement théorique, d'une telle confrontation des analyses du présent et du passé sur un objet donné.

**Date limite de soumission des articles :** 1<sup>er</sup> décembre 2005

**Contact :** Pierre Fournier – Laboratoire méditerranéen de sociologie – pierre.fournier@up.univ-aix.fr

**Pour plus d'informations :** <http://www.mmsh.univ-aix.fr/lames/Actualites.htm>

### CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2005-2006

#### Journées de travail du GERPISA / GERPISA monthly seminar

Les Journées de Travail du GERPISA auront lieu le 1er vendredi de chaque mois (novembre 2005 à mai 2006, cf. dates ci-dessous), de 14h00 à 17h00. Les lieux et programmes seront annoncés dans la Lettre du GERPISA et dans les convocations. (En raison de travaux prévus à la MSH, il est possible que certaines séances se déroulent dans d'autres lieux).

- ✓ 4 novembre 2005
- ✓ 2 décembre 2005
- ✓ 6 janvier 2006
- ✓ 3 février 2006
- ✓ 3 mars 2006
- ✓ 7 avril 2006
- ✓ 5 mai 2006

#### Workshops et réunions ESEMK / 4ème programme du GERPISA

- ✓ 13 octobre 2005 : workshop workpackage 2 "Analysis of the complementarities / conflicts between Europe's different socio-economic models", Paris, CEPREMAP (Campus ENS-Jourdan)
- ✓ 20-21 octobre 2005 : workshop inter-workpackages sur l'industrie pharmaceutique, Bordeaux, Université Montesquieu Bordeaux 4 / GRES
- ✓ 11-12 mai 2006 : workshop workpackage 3, Financialisation, Londres
- ✓ 19 janvier 2006 : Réunion du Comité de Pilotage ESEMK, Paris
- ✓ 14 juin 2006 : Réunion des participants ESEMK / 4ème programme du GERPISA, Paris, Ministère de la Recherche

#### 14ème Rencontre Internationale du GERPISA / 14th GERPISA International Colloquium

12-13 juin 2006, Paris, Ministère de la Recherche (avec une Réunion du Comité International de Pilotage du GERPISA le 14 juin 2006)

## LA LETTRE DU GERPISA

### Sommaire du n° 185

- P.1   Éditorial :  
Diversité du capitalisme et structure patrimoniale des groupes automobiles  
*Yannick Lung*
- P.2   Questions de recherche :  
Le niveau meso  
*Olivier Hirt*
- P.5   Visite d'usine:  
Le complexe industriel Ford Nordeste  
*Yannick Lung*
- P.8   Nouvelles des firmes:  
Fiat, Saab, Mitsubishi : Companion for Rover on its Last Journey ?  
*Bart Kamp*
- P.10  L'actualité du produit :  
Saab la confusion des sentiments  
*Ugo Puliese*
- P.11  Une année d'un constructeur :  
Ford  
*Jean Jacques Roubion*
- P.12  Séminaires - Colloques
- P.13  Calendrier des réunions du réseau 2005

### Supplément : bibliographie

#### E-mail des auteurs

*Yannick Lung* : [yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr)  
*Olivier Hirt* : [olivier.hirt@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:olivier.hirt@gerpisa.univ-evry.fr)  
*Bart Kamp* : [bka@resource.be](mailto:bka@resource.be)  
*Ugo Puliese* : [upul@wanadoo.fr](mailto:upul@wanadoo.fr)  
*Jean Jacques Roubion* : [jean-jacques.roubion@univ-evry.fr](mailto:jean-jacques.roubion@univ-evry.fr)

*Direction* : Yannick Lung

*Collaboration* : Patrick Fridenson  
Olivier Hirt, Bart Kamp, Yannick Lung,  
Ugo Puliese, Jean Jacques Roubion,

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

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