



LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 188

JANVIER 2006

Editorial
Yannick Lung

UNE NOUVELLE PHASE DE TRANSITION POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ?

Les difficultés s'accumulent dans l'industrie automobile avec des mises en faillite ou l'annonce fréquente de plans de redressement comportant des mesures radicales (fermetures d'usine, licenciements; etc.). Ces derniers mois ont été notamment marqués par la faillite de Rover en Europe et les décisions douloureuses de GM en Amérique du nord sans oublier le cas emblématique de Delphi dans l'industrie équipementière. D'autres constructeurs automobiles devraient annoncer en 2006 des mesures d'économies coûteuses au plan social (fermetures de sites, réductions d'emploi, pertes d'avantages), qu'il s'agisse aux Etats-Unis de Ford et en Europe du groupe Mercedes (y compris Smart) ou de Renault.

Une grande partie de ces difficultés étaient prévisibles, qu'il s'agisse de la montée des dépenses liées au financement de la retraite aux Etats-Unis, de l'entrée de nouveaux concurrents sur certaines niches très profitables (large *pick-up* pour les constructeurs US, monospace pour Renault). Pourtant, toutes les firmes ne sont pas concernées au même niveau.

Certes l'importance de la conjoncture sur le niveau de profitabilité des firmes automobiles conduit à une certaine convergence au sein des mêmes régions où plusieurs entreprises sont simultanément concernées par des difficultés, mais il subsiste des différences importantes dans les trajectoires au sein d'un même environnement, ce qui interdit d'incriminer les facteurs institutionnels (comme la question de la flexibilité du travail). C'est dans l'articulation entre la stratégie des firmes et leur environnement institutionnel qu'il convient de penser la diversité des configurations.

2006 sera une nouvelle année où les membres du GERPISA s'efforceront de travailler sur cette articulation. Meilleurs vœux à toutes et à tous.

A NEW TRANSITION PHASE FOR THE AUTOMOBILE INDUSTRY?

The difficulties facing the automotive industry have started to pile up, as witnessed by the number of bankruptcies or the frequent announcements of recovery plans featuring radical measures like plant closures or mass redundancies. The past few months have been marked in particular by Rover's bankruptcy in Europe, and by Delphi's plight and the painful decisions that GM have taken in North America.

Other carmakers are likely to announce in 2006 socially costly savings (site closures, job cuts, loss of advantages), be it Ford in the US, and the Mercedes group (including Smart) or Renault in Europe.

Many of these problems were foreseeable, whether the rising cost of pension funding in the US or the entry of new competitors into some very profitable niches (large pick-ups for US carmakers, minivan for Renault). It remains that not all firms have been affected to the same degree.

Clearly, the business climate has a major impact on automobile firms' profitability, leading to a modicum of convergence within some regions where several companies are all facing problems at the same time. Significant variations do subsist, however, between the trajectories followed within any one environment, precluding any incrimination of institutional factors (such as work flexibility issues). Rather, it is in the interlinkage between firms' strategies and their institutional environment that the configurations' diversity should be explored.

Over the course of this new year, GERPISA members will be working hard on this interlinkage. In the mean time, our best wishes for a happy 2006 to each and every one of you.

Questions de recherche - Research questions

Olivier Hirt

THE EFFECTS OF FINANCIALISATION ON SOCIO-ECONOMIC MODELS AND PRODUCTIVE MODELS

Analysing the forms of financialisation and its effects on socio-economic models and productive models is one of the issues of the ongoing 4th GERPISA research programme. The workshop organised in Bordeaux in October 2005 aimed at getting an insight on a part of the inquiries underway on this issue, in the framework of the programme, with a special focus on pharma industry¹.

The research presented dealt with productive models in the pharma industry, new practices in top management pay as part of the shifts in company government compromises, and the impact of financialisation and deregulation on the Italian model.

Financialisation and productive models in pharma industry

The paper presented by Matthieu Montalban² addressed the question of the transformations of firms productive models in the pharma industry under the effects of financialisation, paying a particular attention to the links between types of socio-economic models and types of productive models.

The approach, based on quantitative analysis of a series of properties of firms models (thirty firms sample), allows to qualify both the idea of a general convergence towards a unique “blockbusters” model on the one hand, and the hypothesis of a macro – micro isomorphism for the pharma sector on the other (being such as only certain macro environments would be favourable to pharma, or as to each socio-economic model would correspond a specific firm model).

The analysis presented was at, an intermediate stage of development. It permits so far to distinguish five types of firms models – indeed more “business models” than “productive models”, as only variables relating to finance and product policies have been considered for the time being:

1. blockbuster big pharma (Pfizer, Merck & co., Aventis, GSK, AstraZeneca, Eli Lilly, Roche),
2. diversified big pharma (Abbott, Johnsons & Johnson, Novartis),

3. biopharma (BiogenIdec, Forest, Amgen, Genentech),
4. Japanese (Shionogi, Sankyo...),
5. and conglomerate (Solvay, Akzo Nobel, Merck KGaA, Bayer...).

The clusters identified show a certain influence of capitalisms models, but at the same time a variety of models can be also present in the same institutional context (e.g. blockbusters, diversified big pharma, and biopharma, in liberal capitalism). A dynamic analysis of the firms models trajectories along the past ten years substantiated in some cases the hypothesis of a convergence towards the blockbusters model—but suggested also that this convergence is relative. What appears is a refocusing of US big firms on pharma activities, a partial convergence towards the blockbusters model in the EU and Japan, and a certain resistance of chemical conglomerates. The analysis of the process of formation of several blockbusters firms (Pfizer, GSK, Aventis...) reveals some similarities: adoption of corporate governance and shareholder value management in the initial stage, followed by mergers and acquisitions, and then strengthening of blockbusters activities and a reduction or relinquishment of the others.

These first results lead Montalban to outline a landscape where financialisation and globalisation would have resulted in the coexistence between large dominant firms (big pharma, conglomerates), with profit strategies based on monopoly rents and economies of scale, on the one hand; and smaller firms, outsiders with profit strategies resting on costs, quality, niches, or flexibility, on the other. Nonetheless, firms who share the same profit strategy or relate to the same type of business model do not necessarily share an identical productive model or company governance compromise. In this respect, Montalban (referring to Höpner or Vitols) points out that the forms and practices of corporate governance and shareholder value management may differ according to specificities of the national contexts: they are more negotiated in Germany, where investors have to construct agreements on management criteria with other stakeholders (amongst whom the work councils), and more unilaterally determined in the US due to the dominant power of investors. Hence, we can see the interest of extending the research to cover the other components of firms productive models (not only finance and product policy, but also employment relationship, productive organisations, etc.), to better analyse the characteristics of the models, their differences, and the logics of their compatibilities and complementarities with national socio-economic models. In the same perspective, the work on GSK presented by Adam Leaver³ confirms the

¹ The workshop, held in Bordeaux on October 20-21st 2005, was organised in the framework of the European project ESEMK (The European Socio-Economic Models of a Knowledge-based society), joint to the GERPISA programme. It brought together the teams from the University of Manchester (working on ESEMK work package 3 on Financialisation) and from the University Montesquieu - Bordeaux 4 (involved in ESEMK work package 5 on Product policies and productive organisations, but whose work deals with some aspects of financialisation, as for the other ESEMK packages).

² PhD student, University Montesquieu - Bordeaux 4. Paper entitled « Financialisation, product policy and the variety of capitalism : the case of the pharmaceutical sector ».

³ Leaver A., Erturk I., Froud J., Sukhdev J., Williams K. (University of Manchester), « Keeping it going: Glaxo, Glaxo Wellcome, GSK. A narratives and numbers approach ».

interest of a deep analysis of firms' productive models, as a tool to go beyond the visions served by usual categories. In particular, one thing that stands out from this research, is that the GSK's productive model – the one of a blockbuster – seems to be based as much on efforts in marketing as in research (when considering the evolutions of marketing and research respective expenditures, as GSK became a blockbuster big pharma). Such a view contrasts with the firms' narratives, which generally only stress the importance of research in the blockbuster model.

“The romance of management pay”, as a part of the shifts in the company government compromises

Within the work carried out in the Work Package 3 with the aim of analysing the changes in productive models and company government compromises linked to the financialisation, a part of the research focuses on the forms of corporate governance, and on the transformations of finance and management actors (“new figures of elites”, “new actors”...). The work presented by Ismail Erturk and Julie Froud dealt with the evolutions of CEOs and top managers' remunerations over the recent period. Their interrogations were about the conformity of these evolutions to the narratives explaining the rationale behind them, based on the principle of the indexation of managers remunerations to the firms' performances. Hence, they also were about the mechanisms of determination of the remuneration of managers pays, looking for other possible explanations than their indexation to the firms results.

If one concern in the first half of the 20th Century had been to weaken the figure of the “rentier” (harnessing the value, and according low pays to managers), quite on the contrary, the principles defended since the 1980's (in particular by mainstream economists, based on agency theory), have recommended to reinforce the power of shareholders in the control of the CEOs remuneration and the indexation of their revenues on the firms performance, as a means of enhancing the financial performance of the firms and aligning CEOs interests on the shareholders ones. The analysis of the evolution, in the composition of the income of the wealthy categories of the population (income from capital, business, wages and salaries, in the US, the UK and France), shows a fall in capital incomes and an increase of the part of salaries. The examination of the evolution remuneration of top managers shows a dramatic increase starting from the 1980's, and continuing until now. The ratio between CEOs revenues and employees salaries have increased from 50 in 1980 to 281 in 2002 in the US (US Business Week 350 companies): “Rentiers are dead” and, top managers are “winners”, say the authors.

Nevertheless, the first elements produced by Erturk and al. lead them to argue, firstly that these evolutions of managers pays are far to be always connected to the performances of the firms, and secondly that besides the managers, this explosion of the remuneration at the top level also apply to other actors, external to the firm:

intermediates actors, shareholders in the financial management of the firm – bank analysts, consultants, experts in finance and law...-, that the authors term “cadres of compliance and restructuring”. Hence, these considerations suggest to go beyond the usual narratives on the relations between shareholders and managers, and to deepen the analysis in order to understand the concrete mechanisms at work in the determination of top managers pay, but also the processes of “construction” and calculation of the “performances” exhibited by the firms. One approach in this sense consists in looking at the relations between the narratives, the performative, and numbers⁴. In these mechanisms, numbers are not given, but, on the contrary, are the starting point for the construction of the discourses on the firm's performance. Neither are given financial markets, which are co-constructed by the firm, shareholders, the intermediates actors, and other institutional actors. This kind of approach can contribute to the work suggested by Tommaso Pardi⁵, aiming at analysing the precise mechanisms at work in the dynamics of formation and mutation of companies' government compromises, to go beyond the more schematic and stable characterisations of these compromises usually retained, and to allow a more complete and refined-analysis of models at a larger scale (e.g. by considering that “corporate governance” can relate to different ways of implementation, different types of compromises and productive models).

Financialisation and the Italian model: the weakening of industrial districts

The work presented by Stefano Solari⁶, which is also in an intermediate phase of development, dealt with the effects of financialisation and globalisation on the Italian model. According to Solari, one of the specificities of the Italian socio-economic model has been historically its reliance on a structural complementarity between a set of institutions designed in the “fordist” era and adapted to mass production, at the macro level; and a combination of large, often family owned, companies, and smaller companies gathered in the well known form of “industrial districts”, at the micro level. For Solari, large firms and industrial districts were complementary: low efficiency of large firms produced opportunities for SMEs; this avoided

⁴ This theoretical approach has been detailed in another presentation at the workshop, by K. Williams (Leaver A., Erturk I., Froud J., Sukhdev J., Williams K., « Narratives and Numbers (and a bit about the Performative). Business analysis of giant firms and industries »). It has been discussed, notably through another presentation by Claude Dupuy (« Some questions on ESEMK WP3 framework »), defending, for the work on actors figures and on institutional change, an approach based on the dynamics of groups identities.

⁵ Pardi T., 2005, « Exploring the notion of « compromise of government » : theoretical discussion and methodological insights », Actes du GERPISA no.38, « Variety of Capitalism and Diversity of Productive Models. Directions for the Fourth Programme of the GERPISA », October 2005. Available on the GERPISA web site : www.gerpisa.univ-evry.fr.

⁶ S. Solari (Univeristy of Padova), « Flexible specialisation twenty years on : how the « good » industrial districts in Italy have lost their momentum ».

excessive concentrations in traditional sectors; the limitation of financial capitalism created incentives to invest in SMEs and favoured entrepreneurship; and families at the head of large firms also helped to redistribute capital to investors, allowing good return from capital in SMEs. Despite “fordist” institutions at the macro level (rigid labour markets, product regulation, wide welfare state, etc.), this configuration allowed a certain flexibility, through the flexibility of SMEs and their functioning in industrial districts, and through the balance offered by the relations between large firms and industrial districts. Then, Solari’s hypothesis is that the evolution of large firms towards more flexible organisations of production, on the one hand; and the liberalisations of financial and products markets, insufficiently controlled, on the other hand, have led over the recent period to a progressive disorganisation of this configuration. The globalisation of production, the restructuring of the banking sector towards a finance-based economy, the increase of labour market flexibility and the reduction of state intervention, have resulted in movements towards verticalisation and high concentration around a few large firms, reduction of entry opportunities for SMEs, and transfer of capital investment from SMEs to big firms, generating the decline of industrial districts, without necessarily providing alternative or enhanced sources of flexibility. Solari derives from this, that markets deregulations at the macro level, and the implementation of organisational flexibility at the micro level, have for the moment weakened the Italian model and been insufficient to produce the expected gain in flexibility; modifications of institutions at the macro level would be therefore necessary to rebuilt a coherent configuration able to provide the sought-after objectives. In the framework of the programme, this work points towards at least two directions of development. First, this research can be considered as a study of the effects of financialisation and globalisation on one of the countries relating to the “Mediterranean” type of capitalism, according to B. Amable’s typology⁷ (the importance of

⁷ Amable B., 2005, « The Diversity of Modern Capitalism », Oxford University Press, 2004

small firms, besides large ones, as a combination providing a certain flexibility, is also, indeed, part of the characterisation of the Mediterranean capitalism by Amable). Hence, it would be interesting to have the same work done for other countries in other types of capitalism. We would see that the same general principles, being at the macro level (liberalisation, institutional models, etc.) or at the micro level (e.g. corporate governance, as seen in the previous contributions), are likely to take different forms and produce different effects when “implemented” in countries or firms, depending on the specificities of the national configurations, at the macro and micro levels. Then, to conduct such analysis, taking into consideration all the components of institutional configurations, at all the levels appears to be of first interest to understand the logics of these configurations, and the ways they are affected by large transformations processes. Such an effort may be also important in a normative perspective: it becomes indeed very valuable to understand the logics of multi-level national institutional configurations, and of the potential effects of foreseen transformations, in designing principles or institutional change at supranational levels (e.g. the European one, for what is a particular issue in the programme).

Secondly, another interesting aspect of Solari’s work is that it takes into consideration, the combination of productive models at the micro level, and the question of their complementarity in the logics of the national models. This appears to us as a major issue, as until now, for as far as we know, the question of the macro – micro articulation has always been approached in the programme on a “one to one basis”, i.e. with considering the compatibilities and complementarities between a single socio-economic model and a single type of productive model. (Even in the GERPISA’s work on automotive industry at the micro level, for as far as we know, the question of the “inter-models” combinations in a national context has never been really considered). What, Solari in fact suggests to us is that this aspect could be of great interest for the understanding of the logics of national configurations.

Débat - Debate

THE EMPLOYMENT QUALITY IN EUROPE: HOW CAN WE MEASURE AND ANALYSE IT?

Lucie Davoine

Most of the time social scientists and politicians tend to compare European labour markets with one indicator, which is the unemployment rate or the employment rate, without taking into account the «quality of employment».

It has to be said that this notion is still woolly and evasive. How can we measure it in a comparative perspective? We will present here the main research strategies for defining and analysing employment quality, as well as the first results of these strategies and the questions that remain to be answered.

The (difficult) measures of employment quality

Academic research has not provided any indicator or criteria to know if a job is good or bad, and if employment quality is high in a country compared to another. Such indicators were instead elaborated in the sphere of the European Employment Strategy, a kind of soft law, which aims at giving direction to employment policies and ensure co-ordination of these policies in Europe. More precisely, governments agreed on a framework for action and establish a set of common objectives and targets for employment policy.

The indicators of employment quality were set up in December 2001, in the Laeken Summit, where Member States found an agreement around ten dimensions of employment quality. Progress and performances in each dimension are measured by a “key indicator” and context

indicators, calculated from comparative surveys (namely, the European Community Household Panel and the Labour Force Survey) and harmonised administrative data (for example, the European Statistics on Accidents at Work, called ESAW).

Dimensions	Key indicators
Intrinsic job quality	Transitions between non-employment and employment and within employment by pay level
skills, life long learning and career development	Percentage of working age population participating in education and training
gender equality	Ratio of women's hourly earnings index to men's for paid employees at work 15+hours
health and safety at work	Evolution of the incidence rate, defined as the number of accidents at work per 100.000 persons in employment
flexibility and security	Number of employees working voluntary and involuntary part-time as % of total number of employees and of those with voluntary and involuntary fixed-term contracts as % of total number of employees
inclusion and access to the labour market	Transitions between employment, unemployment and inactivity
work organisation and work-life balance	Absolute difference in employment rates without the presence of any children and with presence of a child aged 0-6, by sex (age group 20-50)
social dialogue and workers involvement	as yet no agreement
diversity and non-discrimination	as yet no agreement
overall work performance	Growth in labour productivity, measured as change in the levels of GDP per capita of the employed population and per hour worked %

This portfolio raises questions and doubts. For example, the growth in labour productivity could engender work intensity, muscle skeletal disorders and other troubles which endanger employment quality. Furthermore, we can regret the absence of an indicator on the wage levels (and not only wage mobility). During the negotiations, France was in favour of these indicators and tried to convince, among others, the United-Kingdom, who was strongly opposed to this idea. Eventually, they found an agreement on the transition between different pay levels. In the end, it should be kept in mind that this portfolio is the fruit of a political compromise between national Government and administrations.

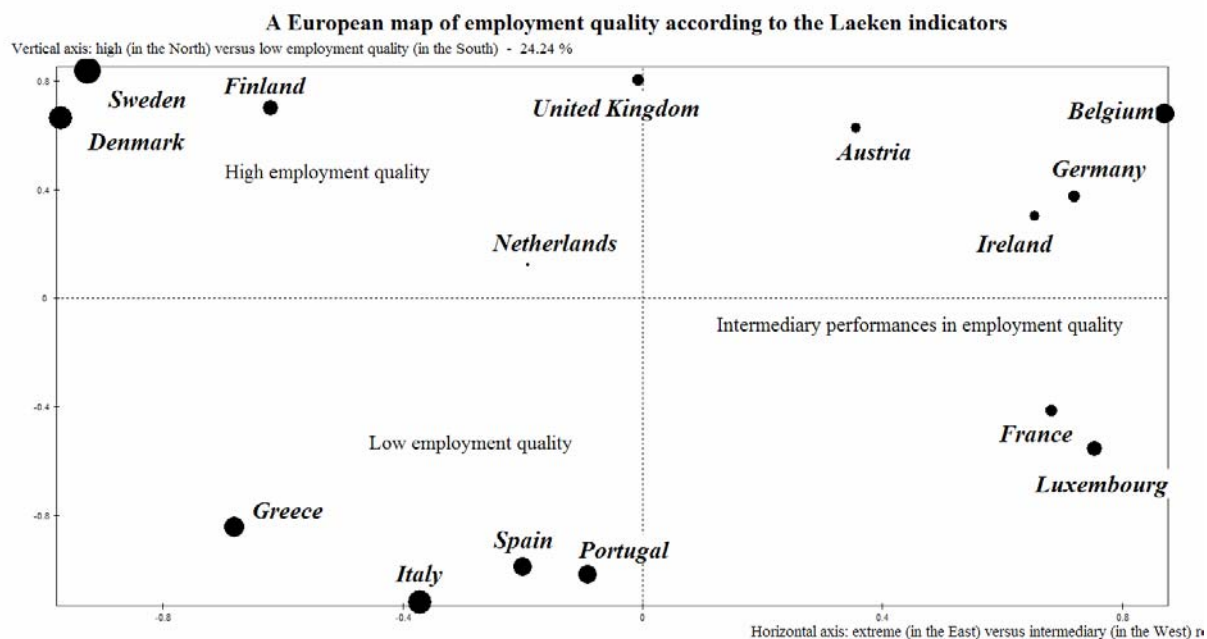
The opinions of workers themselves can counterbalance the disadvantages and bias of the Laeken portfolio. Thus, a second strategy would consist in analysing the determinants of job satisfaction in Europe: are Spanish workers happier than British workers, for example? Are part-time jobs perceived as good or bad jobs? Are wage and security more important for workers than working conditions and intrinsic aspects of work? However, data on job satisfaction also raises questions. Indeed, it has been proved that workers adapt their preferences to their

situation and do not always realize that their job is a bad job. Furthermore, there is still debate to know whether data about job satisfaction is comparable between countries. If subjective indicators are useful and interesting, job satisfaction can not be the only barometer of employment quality for public action. That is why our research strategy will be to set up a dialogue, that we hope fruitful, between the Laeken perspective and the job satisfaction perspective.

The first results: a diverse Europe

In order to remain faithful to the multidimensional approach of the Laeken portfolio, we draw a European map of employment quality by using a Multiple Correspondence Analysis (MCA). Unfortunately, data is not yet available for the Central and Eastern Europe, which have to be excluded from this analysis.

When the key indicator is not available for the fifteen countries, we replace it by an indicator as similar as possible.



Summed up in this way, quality of employment is high in Sweden, Finland, Denmark, and, to a lesser extent, United Kingdom and Austria. In these countries, there are very high participation in training, very low number of accidents, low difference in employment rate between men and women, and low in-work poverty risk. The Continental countries (in particular Germany, France, Belgium and The Netherlands) seem to be in an intermediate position. In the Southern countries (Greece, Italy, Spain, Portugal), quality of employment seem to be low. However, a deeper analysis is needed.

It is worth noting that the ranking is not exactly the same according to five indicators: the share of fixed-term contracts, the growth in productivity, the gender pay gap, the transition of non-employed people into employment, and the number of accidents at work. For example the last one is very high in Belgium, Germany and France, which would mean that according to this criterion, working conditions would be bad in the Continental countries, whereas these countries are in an intermediate position in most of the other cases.

Context indicators can lead to another ranking. For example, in countries where participation in vocational training is frequent, the length of the vocational stages is shorter than in countries where these stages are less frequent. In the same way, in some countries where employment rates of women are high, gender segregation in sector is higher. Though, if ranking is different, the clusters revealed by the analysis of context indicators are often the same than the ones on the graphics.

What can we learn on employment quality from subjective data? Thanks to comparative surveys such as, among others, the European Community Household Panel and the Eurobarometer, it becomes possible to analyse the determinants of job satisfaction in Europe. Workers seem happier in Denmark, Austria, Sweden, the Netherlands, United Kingdom, Ireland and Sweden than in France, Germany, Belgium and the Southern countries: in Nordic and liberal countries, they are more satisfied with their

wage, the number of hours, the job security, the quality of task, the quality of social dialogue in their firms, etc... They feel rarely painful at work and think frequently that their skills are improving.

However, the same kind of data could cast doubts on the possibility of finding common indicators of employment quality. For example, workers with a part-time job are more satisfied than people with a full-time job in United-Kingdom, whereas the opposite is true in France, Finland or the Southern countries. Workers with low wages are dissatisfied in the Southern countries, whereas, in United Kingdom and Denmark, the rate of wage evolution is more significant than the level of wage. Determinants of job quality are diverse in Europe.

Interpretation and discussion: common indicators for a common objective?

The analyses of the Laeken indicators as well as the subjective perspective reveal clusters of countries with similar structure, patterns and performances. These clusters fit with traditional typologies such as the one of Gosta Esping-Andersen (Esping-Andersen G., "The three worlds of welfare capitalism", Oxford) and recent cluster analysis such as the one of Bruno Amable (Amable B., 2003, "The diversity of modern capitalism, Oxford). These converging results let think that strong complementarities exist between different institutions including the ones that influence job quality.

More precise explanations can be proposed. It is worth noting that employment rate and employment quality seem to be correlated: employment quality would be high in Nordic and liberal countries where unemployment rates are low. Behind this correlation, there may be a mechanism well known in the economic literature, under the name of insider/outsider theory: when unemployment is low, workers may not be afraid of losing their job; they can demand better wages and working conditions that employers do not refuse because they are afraid of losing

their employees. Secondly, the latent variable of the analysis may be the activity rate of women, which influences the indicators of gender equality, but also other indicators such as the in-work poverty rate (it may be easier to escape from poverty in a dual bread winner household). Thirdly, the good performances of small countries such as Sweden and Denmark can be explained by their production specialization.

The accidents rate is the only indicator which is standardized (which take into account the fact that the frequency of work accidents is higher in some branches which are not equally spread in Europe), but the production specialization can influence other indicators such as the participation in training. The different performances can also reflect different ways of accounting. For example, the number of accidents at work in each country may be influence by the nature of the social security system: employers and employees have an incentive to declare the accident at work in insurance-based system, whereas it is not the case in universal system, where the number of accidents at work is not known perfectly.

In the end, the cultural, economic and institutional diversity of Europe cast doubts on the validity and normative power of the indicators: Should we take into account the specialization of countries? Should we trust the harmonization process and believe in the comparability of data? Should we try to import the “good practices” of the performing countries (as suggested by the European Employment Strategy) which are so different from us? Should we trust the opinion of workers? Should we multiply the number of indicators in order to take into account the complexity of issues?

The employment quality is a normative concept, but delimiting what is a good job and what is a bad job is a hard task. However, in the same way, other targets of the European Employment Strategy, such as the employment rate also have an (implicit) normative power. This strategy is now refocusing on the growth and employment rate, forgiving some sides of the Lisbon strategy. Yet, employment quality may be a more important issue in an enlarged Europe. In the same way, a “decent work”, to pick up the concept of the International Labour Organisation, is still an actual issue in an unequal word.

Nouveaux espaces - New markets

APRES LA CHINE, L'INDE ? ELEMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE DES TRAJECTOIRES DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DES DEUX PAYS

Yannick Lung

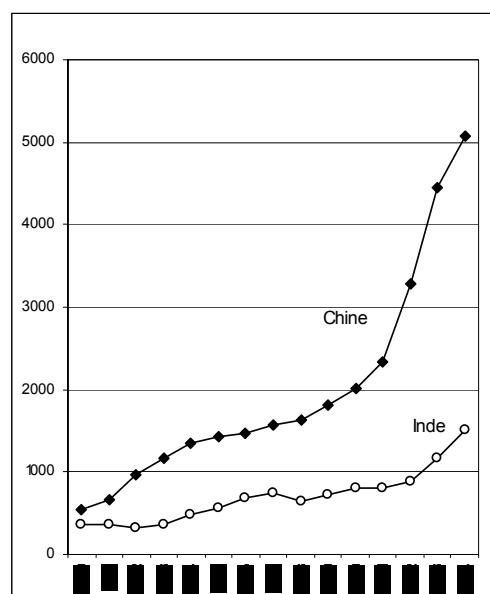
La forte croissance des économies chinoise et indienne au cours de la dernière période a permis un véritable décollage de leurs marchés automobiles : les ventes ont dépassé le cap d'un million de véhicules en Inde en 2004, alors qu'avec 4,5 millions de véhicules neufs vendus l'an dernier, le marché chinois pourrait très rapidement dépasser le Japon. La croissance économique est en effet une condition nécessaire : l'ensemble des couches sociales dotées d'un pouvoir d'achat suffisant pour acheter une voiture neuve doit atteindre une taille critique afin que se constitue de façon pérenne un marché automobile orienté vers les ménages, au delà des achats dits de « flotte » (par les compagnies de taxis, les entreprises et les pouvoirs publics) ou des couche supérieures (voitures de luxe type BMW et Mercedes).

Le marché de la voiture neuve ne concerne jamais l'ensemble de la population et même dans les pays industrialisés, de larges couches sociales en sont exclues. Mais dans le cas de la Chine et de l'Inde dont la population dépasse le milliard d'habitants, il suffit que 10 à 20% de la population devienne solvable pour que cette condition nécessaire soit vérifiée et que l'industrie automobile puisse se développer, ce dont témoigne l'arrivée massive des firmes multinationales (constructeurs et producteurs de composants) dans ces pays. La faible densité du parc automobile, avec 9 véhicules pour 1000 habitants en Inde et 18 en Chine (comparée à 306 pour la Corée du Sud), laisse entrevoir une forte demande pour un premier achat de voitures neuves au cours des prochaines années sur ces marchés.

Graphique :

Evolution de la production automobile en Chine et en Inde 1990-2004

Unité : millier de véhicules



Source : Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles

Engagée plus tôt dans une phase de croissance rapide, la Chine a précédé l'Inde en matière de production automobile (cf. graphique) : les deux pays étaient relativement proches en 1990 avec 364,000 véhicules produits pour l'Inde et 536,000 pour la Chine. L'an dernier, le nombre de véhicules assemblés atteignait respectivement 1,5 et 5 millions, certains analystes prévoyant 2 et 8 millions en 2010. Le retard qui s'est creusé entre les deux pays (la Chine franchit le cap du million en 1993, l'Inde dix ans plus tard) ne semble pas devoir être rattrapé. En effet, le Produit Intérieur Brut atteignait 1649 milliards de dollars en 2004 pour la Chine, contre 692 milliards pour l'Inde si bien que le revenu par habitant (mesuré en pouvoir d'achat) est en Chine supérieur de 70% à celui de l'Inde. Qui plus est, la croissance économique chinoise s'est révélée beaucoup plus stable que celle de son voisin au cours de la dernière période. Or l'étendue et la stabilité relative du marché sont des caractéristiques essentielles pour l'industrie automobile. Le niveau élevé des investissements (conception de modèles, construction des usines, constitution d'un réseau de distribution et de services d'après-vente) rend les firmes très sensibles aux économies d'échelle nécessitant des volumes de production importants. Des ventes insuffisantes engendrent très vite des pertes.

La croissance du marché automobile dans ces deux pays, alliée à l'ouverture de ces économies longtemps protégées, a conduit de nombreux constructeurs automobiles étrangers à s'implanter en Chine ou en Inde, trouvant des partenaires locaux pour développer leur base industrielle compte tenu des réglementations. Depuis le milieu des années quatre-vingt dix, la plupart des grands groupes automobiles mondiaux se sont implantés dans ces deux pays. Il faut cependant noter que leur présence en Inde est nettement moins ambitieuse : leurs capacités de production sont souvent de l'ordre de 50 à 80,000 véhicules par an. Hormis le Coréen Hyundai-Kia, aucun constructeur étranger n'y a vendu plus de 100,000 véhicules l'an dernier, alors qu'ils sont une dizaine à avoir dépassé ce volume en Chine.

Le marché automobile est très segmenté : sans prendre en compte le rôle du marché du véhicule d'occasion, on y trouve aussi bien des petites voitures bon marché que des utilitaires mi-voiture, mi-camionnette, des berlines luxueuses ou des coupés sport. Ce marché n'est pas structuré de façon équivalente entre ces pays et les marchés européens. Ce qui est une petite voiture en Europe (l'Opel Corsa ou la Ford Fiesta) reste un véhicule de luxe avec de faible volume de ventes. Ainsi en Inde, les nombreux constructeurs étrangers implantés depuis peu se disputent à peine 10% du marché des véhicules neufs car les prix de leurs modèles sont élevés. Certains ont renoncé (PSA Peugeot Citroën) alors que d'autres ont révisé leurs stratégies comme Ford qui a développé une variante locale de sa Fiesta (Ikon) après l'échec de son modèle de taille supérieure (Escort).

Pour l'industrie automobile mondiale, l'enjeu de ces marchés, c'est d'amener le consommateur à passer de l'achat d'un véhicule à 2 (ou 3 roues) à l'acquisition d'une voiture neuve. Or les deux-roues constituent encore

l'essentiel des ventes de véhicules à moteur puisqu'ils en représentent plus de 80% : plus de 6 millions de véhicules motorisés à 2 ou 3 roues ont été vendus en Inde en 2004 contre 1 million de voitures et petits véhicules utilitaires. L'augmentation de ces ventes est toujours plus rapide que celle des véhicules à quatre roues, la progression des ventes ayant été respectivement de 70% contre 50% depuis 2000.

Pour atteindre un volume de ventes suffisant, il faut non seulement une augmentation du revenu qu'autorise la croissance économique, mais aussi proposer un véhicule à un prix abordable. C'est parce qu'ils ont ces produits que les constructeurs locaux restent prédominants aussi bien en Chine qu'en Inde. Les producteurs indiens Maruti et Tata captent ainsi encore plus de 60% du marché du véhicule neuf. Les constructeurs étrangers s'orientent vers la stratégie de la voiture destinée aux marchés émergents. Tirant les leçons de l'échec de la Fiat Palio conçue pour ces marchés, mais commercialisée à un prix bien trop élevé (c'est plutôt le modèle de la Uno qui a nourri les ventes de Fiat au Brésil et en Inde), Renault a développé, avec sa filiale roumaine Dacia, une voiture à 5000 euros, la Logan qu'il s'apprête à produire en Chine et en Inde en 2007-08. Les autres multinationales préparent elles aussi des modèles pour être présentes sur ce créneau, alors que les concurrents locaux (Tata ou Maruti) s'efforcent de concevoir des véhicules encore meilleur marché à 3000 euros.

Dans le contexte de l'ouverture des marchés, la capacité des firmes chinoises et indiennes à devenir de nouveaux acteurs de l'industrie automobile mondiale repose sur leur aptitude à concevoir des produits adaptés et à mobiliser des ressources financières et industrielles suffisantes pour rivaliser avec les grandes firmes multinationales. Les deux pays possèdent des capacités technologiques remarquables, grâce à la formation d'ingénieurs et techniciens de haut niveau et dont les salaires largement sont inférieurs à ceux en vigueur dans les pays du Nord. Le vivier que représentent ces pays attire la localisation de centres de conception et de recherche-développement des firmes multinationales. Associée à l'élévation du niveau technologique que suscitent l'implantation des firmes étrangères, ce qui favorise le renforcement de l'industrie des composants automobiles, cette évolution rend ce scénario crédible.

Par un contrôle étroit de l'implantation des firmes étrangères, tant au niveau des constructeurs que des fabricants de composants, la Chine s'efforce d'accélérer le transfert de technologies pour assurer à terme le développement d'une industrie automobile domestique solide. Dans le cas de l'Inde, le nombre d'acteurs locaux est comparativement réduit et l'intervention publique plus limitée. Le groupe Tata semble posséder des atouts technologiques et financiers pour devenir un acteur important et il multiplie les alliances au plan international (notamment avec Daewoo pour les poids lourds, avec Fiat pour les voitures particulières). Quant à Maruti, son association avec le Japonais Suzuki le positionne en bonne place pour la conception et la production de petites voitures à l'échelle du marché mondial.

L'avenir de cette industrie ne se joue pas uniquement sur les marchés chinois et indiens. C'est de leur capacité à s'insérer dans le jeu de l'oligopole mondial que dépend cet avenir, ce qui suppose l'exportation d'une partie de la production domestique. Le doublement des exportations de l'industrie automobile indienne en deux ans concrétise cette évolution, avec une destination particulière vers les autres pays émergents qu'il s'agisse de l'Asie ou de l'Amérique latine. Certes, les exportations vers l'Europe ont connu des déceptions avec l'échec de la vente de la Tata Indica rebadgée City Rover pour l'Inde et avec les difficultés que rencontrent les voitures chinoises en matière d'homologation, mais la présence sur les marchés des pays industrialisés est essentielle.

L'importance des réglementations sur ces marchés peut conduire les industries automobiles chinoise et indienne à intégrer plus rapidement les contraintes environnementales et technologiques (notamment en matière de sécurité). Car si la croissance du marché et de l'industrie automobile domestique est une perspective stimulante en matière de développement économique, cer-

tains aspects sont moins séduisants. Malgré les progrès considérables réalisés au cours des dernières années, l'augmentation des ventes automobiles dans ces pays pourrait engendrer des effets négatifs importants tant en terme de congestion du trafic automobile, faute d'infrastructures suffisantes, qu'en terme de pollution de l'air. Les évolutions technologiques rendent encore éloignées et, dans l'immédiat très onéreuses, les solutions de véhicule propre (hybrides ou à hydrogène). L'exigence d'un développement soutenable n'en reste pas moins incontournable.

Malgré les incertitudes qui persistent tant sur le volume et la nature des marchés, que sur les capacités technologiques ou encore sur les enjeux environnementaux pour l'industrie automobile en Chine comme en Inde, la période contemporaine constitue certainement une phase critique susceptible de faire émerger de nouveaux acteurs sur la scène mondiale. Si la Chine semble posséder un temps d'avance dans ce jeu, il n'est pas exclu que l'Inde ait encore sa carte à jouer dans une configuration plus ouverte sur l'international.

L'actualité du produit

Ugo Puliese

SATURN REMISE SUR ORBITE

Lorsque General Motors a annoncé courant 2005 son vaste plan de réduction des coûts aux Etats-Unis, il a précisé que seules deux marques, Chevrolet et Cadillac, offriraient encore une gamme complète, alors que toutes les autres se limiteraient à une petite partie du marché avec un réseau de concessionnaires consolidé, Buick se mariant à Pontiac et Saturn à Saab.

Il aurait sans doute été plus logique de supprimer une ou deux marques de l'offre de ce qui est encore le premier groupe automobile mondial afin de réduire les dépenses de marketing et de publicité. Seulement, entre-temps, la leçon de la suppression de la marque Oldsmobile a été retenue. De nombreux concessionnaires Oldsmobile ont en effet traîné General Motors en justice, ce qui a désormais rendu pratiquement impossible, parce que juridiquement risquée, la suppression d'une marque et de son réseau en Amérique du Nord. Ceci rappelle un peu l'affaire de Renault Vilvoorde qui avait tétanisé la construction automobile et avait rendu pratiquement impossible tout fermeture d'usine en Europe de l'Ouest.

A ce sujet, si General Motors se plaçait sous la protection de la loi sur les faillites – hypothèse qui n'est plus à exclure depuis que Delphi en, a pris l'initiative, il serait délié des engagements pris envers ses concessionnaires et on pourrait très bien voir Saturn passé par pertes et profits.

La marque Saturn avait été lancée à grand renfort de communication en 1985 par General Motors comme étant l'arme fatale qui allait mettre un terme à la croissance continue des marques japonaises sur le marché américain. Le constructeur américain s'était donné les moyens en

partant d'une feuille blanche pour mettre en place une nouvelle manière de produire et de vendre des voitures, avec, cerise sur le gâteau, la création d'une nouvelle marque pour bien montrer qu'un tournant était pris.

Malheureusement, après avoir promis la lune, General Motors a dû constater que Saturn était en fait une étoile filante puisque, actuellement, la marque génère des pertes d'un milliard de dollars par an. Alors que le niveau de ventes annuel prévu était de 500 000 unités, Saturn n'a écoulé que 212 000 véhicules en 2004. Notons au passage que, dans le cadre du plan de réduction des capacités annoncé en novembre 2005, il a été décidé de fermer l'une des deux lignes d'assemblage de l'usine de Spring Hill dédiée à Saturn.

L'une des erreurs de General Motors a probablement été de ne pas s'être aperçu assez rapidement que, si sa cible était les marques japonaises, cette cible était une cible mouvante. Progressivement, les marques nippones sont en effet montées en gamme et ont pénétré le marché des utilitaires légers (monospaces, tout terrain puis pick-ups). Or, Saturn est resté positionné en bas de gamme, sur le créneau décroissant des petites voitures avec un style trop classique.

La gamme Saturn est assez étroite puisque, après le retrait en 2004 de la série L (qui a été proposée durant quinze ans sans succès), elle comporte la voiture Ion (qui a remplacé la série S en 2002) ainsi que le tout terrain Vue et, depuis 2004, le monospace Relay lancé en 2004.

Le Saturn Relay est en fait proposé également chez Chevrolet (Uplander), Buick (Terraza) et Pontiac (Montana), ce qui montre le degré d'originalité et d'attractivité de ce modèle.

L'histoire du Saturn Vue est quant à elle assez édifiante. Le véhicule, comme les autres modèles Saturn, dispose d'une carrosserie en plastique. Sa plate-forme, la plate-forme Theta, a donc été imaginée pour une architecture à ossature (*space frame*) pouvant accueillir des panneaux en plastique (comme sur le Fiat Multipla). L'inconvénient, c'est que, comme les autres marques du groupe restaient attachées à la carrosserie monocoque en acier, il a fallu refaire totalement la plate-forme Theta afin qu'elle puisse être réutilisée pour d'autres modèles.

Saturn dispose pourtant de quelques atouts qui méritent d'être sauvés, en premier lieu le profil de sa clientèle, plutôt fidèle, et qui se compose de personnes un peu plus jeunes, et un peu mieux éduquées que la moyenne et, ce, malgré un taux de satisfaction peu élevé auprès de ses clients (enquête de J.D. Power de septembre 2005). Puisqu'il apparaît difficile, parce que trop cher, de rayer Saturn de la carte, il a été décidé de relancer la marque. Premier ingrédient : des capitaux, à savoir trois milliards de dollars pour de nouveaux produits.

Deuxième ingrédient : une rénovation de l'outil industriel, en l'occurrence l'usine de Spring Hill qui sera convertie à la production de carrosseries en métal (la carrosserie en plastique de la série L a largement contribué à l'image médiocre de la marque).

Troisième ingrédient : une intégration totale de Saturn, jadis une société à part entière, au groupe et sa transformation en simple marque. Quatrième ingrédient : une tentative de montée en gamme pour pouvoir augmenter les prix et améliorer les marges. Cinquième ingrédient, corollaire du précédent : du style et de l'image. Pour ce faire, et comme d'habitude, GM est allé chercher dans ses tiroirs ce qu'il pouvait trouver. Il a vu qu'Opel, qui n'est pas commercialisée aux Etats-Unis, pouvait fournir une bonne dose d'idées sinon de produits. On a ainsi vu apparaître depuis le début de 2005 de nouveaux concepts annonçant le renouvellement de la gamme Saturn.

Tout d'abord, la berline Aura (attendue sur le marché à l'été 2006 pour remplacer la série L) qui utilise la plate-forme Epsilon et qui ressemble beaucoup à une Opel Vectra. Ensuite, le cabriolet Sky sur la plate-forme Kappa (qui devrait apparaître fin 2005 ou début 2006) et qui sera également réexporté vers l'Europe pour être diffusé par Opel (Opel GT qui remplacera le Speedster). Malheureusement, le Sky sera dérivé du Pontiac Solstice lancé en 2005 et on aura encore une fois le problème des clones bien connu chez General Motors. Enfin, une variante à empattement allongé du tout terrain Vue et utilisant toujours la plate-forme Theta, donnera en parallèle naissance au remplaçant de l'Opel Frontera (dont une étude, baptisée Antara, a été présentée au salon de Francfort de septembre 2005) et à un tout terrain Chevrolet Captiva, fabriqué par Daewoo (connu longtemps sous le nom de projet S3X). Saturn devrait ainsi disposer, en y ajoutant la Ion et le Relay, d'un total de six modèles au lieu de trois ces dernières années. General Motors espère alors porter les ventes de Saturn à 400 000 unités par an. Le pari sera-t-il tenu ? Il le faudra car la relance de Saturn fait partie des cinq axes stratégiques de redressement du groupe aux côtés du renouvellement de la gamme de gros utilitaires (4x4 et pick-ups), de l'apparition de véhicules métis (*crossover*, à mi-chemin entre les 4x4 et les breaks), de la restauration de l'image de chaque marque du groupe (en limitant les doublons et les véhicules vendus sous plusieurs marques) et du coup de frein aux rabais. Côté image, Saturn devrait mettre l'accent sur l'écologie avec quelques innovations du type alterno-démarrreur. Au cours de l'été 2006, devrait ainsi apparaître une version « mi-hybride » (*mild hybrid*) de la Vue, premier modèle de grande série de ce type chez General Motors. Mais il faudra sans doute attendre plusieurs années pour que la marque se hisse au niveau de Toyota, très réputé aux Etats-Unis pour ses véhicules totalement hybrides.

L'une des difficultés qui attendent Saturn, vient en fait de sa consanguinité avec Opel. Comme, en Europe, Saab devient de plus en plus une marque dérivée d'Opel et que, aux Etats-Unis, les réseaux Saturn et Saab sont voués à se confondre, on imagine bien que les deux marques vont générer un phénomène de cannibalisation. Néanmoins, on doit au moins reconnaître à General Motors le mérite d'essayer de faire quelque chose de Saturn, quitte à renier totalement le projet initial.

Séminaire – Colloque

CALL FOR PAPERS

International Journal of
Automotive Technology and Management
(IJATM)

Inderscience Publishers

Special Issue on
**“Managing knowledge in the auto industry:
 pathway to excellence?”**

Aims and Scope

In last decades both academic literature and practice have put growing emphasis on the importance of knowledge as a key-factor in establishing durable competitive advantages. In the late '80s the lean production put into practice the systematic exploitation of knowledge and skills spread within organization. In the '90s carmakers oriented their strategies towards taking advantage from interaction with the supply chain, expressly from suppliers know-how, attaining the concept of an extended value chain through information-based networks. In last years the quest for process improvements, reportedly, often lay upon the development of projects of Knowledge Management (KM). Knowledge in business economics has a variety of characterization: input factor rather than general resource or organizational tool or else competitive advantage and so on. The boundary of KM, as well, often linger undefined, being commonly related to generation, diffusion and elaboration of knowledge within the organization and between the organization and its stakeholders. The importance of the topic, anyway, is undeniable, since it draws wide interest and considerable expectations. Thus, it's maybe time to compile a first assessment of KM concrete implementations.

Subject coverage

Papers to be included in this special issue should be focused on, one or more of the following subjects (the list is indicative rather than exhaustive):

- ✓ Which are, actually, the main fields of application of KM activities taking place in automobile firms?

- ✓ Are KM activities and projects mainly related to internal process rather than to relationships towards customers and/or supply-chain?
 - ✓ Is KM seen as a priority in firms' strategies?
 - ✓ Do firms' processes change in order to better suit diffusion and utilization of knowledge?
 - ✓ Could KM activities results be quantified in “traditional” performance indicator? Can the direct relationship between KM and performance improving be established?
 - ✓ Which organizational solutions are more appropriate to implement knowledge-based processes? Which units are endorsed to develop KM projects?
- Are best practices and case studies in this field suitable to generalization?

Contributions

The special issue welcomes both empirical and theoretical contributions related to the proposed topics (see 'Subject coverage'). Case studies, surveys and papers based on empirical data are preferred; a rigorous research methodology is required, as well as a review of existing literature and adequate reference to bibliographical sources. Contributions will be subjected to double-blind review.

Due dates

- ✓ The special issue will be published in 2007
- ✓ Deadline for (extended) abstract submission: 31st March 2006
- ✓ Response by guest editor: 20 April 2006
- ✓ Deadline for full paper submission: 15 July 2006
- ✓ All correspondence to Andrea Stocchetti, stocchetti@unive.it

Dr. Andrea Stocchetti
 Department of Business Management and Economics,
 Ca' Foscari University of Venice
 S. Giobbe – Cannaregio 873
 I-30121 Venezia, Italy
 Telephone: +39 041 234 8771
 E-mail: stocchetti@unive.it

Centre documentaire
 Danielle Lacroix

Livres reçus

ROUILLEAULT Henri, ROCHEFORT Thierry, *Changer le travail ...oui mais ensemble*, Lyon, Éditions ANACT, 2005, 509 p. (Préface de Jean GANDOIS – Postface de Jean-Christophe LE DUIGOU).

Revues reçues

Trabajo, « El Trabajo decente », México, Palza y Valdes Editores, Año 1, n° 1, Julio-diciembre 2005, Tercera época.

Livres acquis

- GARIBALDO Francesco, BARDI Andrea (eds.), *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector: A Worldwide Perspective*, Frankfurt am Main, Peter Lang, 2005, 493 p.
- GARIBALDO Francesco, TELLJOHANN Volker (eds.), *Globalisation, Company Strategies and Quality of Working Life in Europe*, Frankfurt am Main, Peter Lang, 2004, 532 p.
- LIKER Jeffrey K., *The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, New York, McGraw-Hill, 2004, 330 p.

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2006

Journées de travail du GERPISA / GERPISA monthly seminar

Les Journées de Travail du GERPISA auront lieu le 1er vendredi de chaque mois (janvier 2006 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).

- ✓ 3 février 2006 : Jean-Christophe Defraigne (IDE, Université de Metz) :
« Economies d'échelle, politique industrielle des champions nationaux et émergence des champions européens : le cas de l'industrie automobile »
- ✓ 3 mars 2006 : « Deuxième journée sur les services dans l'automobile »
- ✓ 7 avril 2006 : Marco Santana (CRBC-EHESS)
« PSA au Brésil : relation salariale et compromis de gouvernement »
- ✓ 5 mai 2006 : Journée SAPAI (State and Politics in the Automobile Industry)

Workshops et réunions ESEMK / 4ème programme du GERPISA

- ✓ 19 janvier 2006 : Réunion du Comité de Pilotage ESEMK, Paris
- ✓ 4-5 mai 2006 : workshop workpackage 4, Changes in employment relationships and enterprises government compromises, Bristol
- ✓ 11-12 mai 2006 : workshop workpackage 3, Financialisation, Londres
- ✓ 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

« Les firmes automobiles : des organisations orientées vers le marché ? Mythes et réalités » /
« Are automobile firms market-oriented organisations ? Myths and realities »

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° 188

- P.1 Éditorial :
Une nouvelle phase de transition pour l'industrie automobile ?
Yannick Lung
- P.2 Questions de recherche
The effects of financialisation on socio-economic models and productive models
Olivier Hirt
- P.4 Débat
The employment quality in Europe: How can we measure and analyse it ?
Lucie Davoine
- P.7 Nouveaux espaces
Après la Chine, l'Inde ? éléments d'analyse comparative des trajectoires de l'industrie automobile des deux pays
Yannick Lung
- P.9 L'actualité du produit :
Saturn remise sur orbite
Ugo Puliese
- P.11 Séminaire – Colloque
- P.11 Centre documentaire
Danielle Lacroix
- P.12 Calendrier des réunions du réseau 2006

E-mail des auteurs

Yannick Lung : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr
Olivier Hirt : olivier.hirt@univ-evry.fr
Lucie Davoine : davoine.lucie@wanadoo.fr
Ugo Puliese : upul@wanadoo.fr

Supplément : bibliographie

Direction : Yannick Lung
Secrétaire de rédaction : Tommaso Pardi

Collaboration : Lucie Davoine, Patrick Fridenson,
Olivier Hirt, Yannick Lung, Ugo Puliese,

Traduction : Alan Sitkin

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