



Le RAV-4 [Voir article de Ugo Puliese (p.7)]

# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 191

JUIN - JUILLET 2006

Editorial  
Bernard Jullien

## LES VEHICULES LOW COST : MODE OU EVOLUTION STRUCTURELLE LOURDE

Il paraît loin aujourd’hui le temps où tous les grands constructeurs généralistes cherchaient à prendre position sur le marché des véhicules haut de gamme et rivalisaient pour prendre le contrôle des grandes marques comme Bugatti ou Jaguar et/ou pour lancer des marques ou des modèles destinées aux mêmes clientèles : l’actualité de l’industrie de ces derniers mois semble tout au contraire centrée sur une nouvelle quête des volumes via le développement de modèles susceptibles d’être produits à bas coûts et vendus à des prix dont on pensait volontiers il y a deux ans qu’ils n’étaient plus compatibles avec les exigences de qualité d’aujourd’hui.

Outre Renault qui se rapproche de Lada, Toyota et Daihatsu en Inde, Fiat en Turquie, Volkswagen et Nissan semblent envisager sérieusement de développer de tels modèles dans les deux à trois ans tandis que Tata relançait en mai son projet de produire dans l’état communiste du West Bengal un véhicule à 2200\$. Dans le même temps, les constructeurs chinois affirment leurs volontés de développer leurs modèles propres et de se donner les moyens de les exporter, vers les marchés mûrs y compris. Ils embauchent pour cela des anciens designers ou dirigeants de Rover ou GM. Ainsi, les indices s’accumulent pour accréditer l’idée d’un fort développement des investissements porteurs d’offres automobiles qui rompent assez radicalement avec les tendances à la sophistication technologique et à la dérive des prix relatifs qui paraissaient irréversibles il y a peu de temps encore.

La Logan de Dacia au sein du groupe Renault a initié ce mouvement autrefois tenté par Fiat avec sa Palio et c'est, de mois en mois, la perception que les différents constructeurs ont des marchés et des opportunités de croissance et de profit qu'ils recèlent qui semble se transformer. Comme l'indique encore l'expérience Logan, ce réexamen concerne d'abord les marchés dits émergents dont on découvre qu'ils émergeraient sans doute plus clairement si les prix auxquels les produits sont proposés les rendaient accessibles à des proportions plus larges des population. Il concerne également les marchés mûrs pour

## LOW COST VEHICLES : A NEW TREND FOR THE INDUSTRY?

It seems like a long time ago that large generalist carmakers were taking up positions in top-of-the-range vehicle markets where they would compete by acquiring great makes like Bugatti or Jaguar and/or by launching brands and models that all targeted the same customer base. Automotive headlines from the past few months seem to indicate, however, that the quest for volume has become topical again, based on the development of models that can be produced at a low cost and sold at prices that, up until two years ago, would hardly have been considered compatible with today's quality requirements.

In addition to Renault (which has started to collaborate with Lada) Toyota and Daihatsu in India Fiat in Turkey, Volkswagen and Nissan also seem to be seriously considering the idea of developing models of this kind over the next 2/3 years. Tata re-launched plans last May to build a \$2,200 vehicle in Communist West Bengal, whereas Chinese carmakers, after expressing a desire to develop their own models plus the means to export them to other markets (including mature ones), have been hiring experienced designers or executives who used to work at Rover or GM to achieve this goal. All in all, a host of indicators accredit the idea that what we are witnessing, on one hand, is a strong rise in automobile supply investments leading to a relatively sharp break with past trends towards technological sophistication, and, on the other hand, variability in relative price levels that up until recently had appeared irreversible.

In the Renault Group, the Dacia Logan is the entity driving a trend that Fiat once attempted to pursue with the Palio. From one month to the next, carmakers seem to be changing how they perceive markets and their inherent growth and profit opportunities. As indicated by the Logan experience, this re-examination concerns first and foremost the so-called emerging markets that people have discovered would probably emerge more strongly if products were offered at prices making them more accessible to a broader section of the population. This also affects mature markets featuring, as some actors have

lesquels d'aucuns se demandent s'ils ne recèlent pas eux aussi des opportunités pour qui saurait rendre à nouveau le véhicule neuf accessible à des catégories de ménages qui ne s'équipaient que grâce au marché de l'occasion et ne permettaient aux parc de croître qu'en vieillissant. On a ainsi vu en France en juin, la société de crédit Cetelem, filiale de BNP-Paribas, structurer une offre de crédit auto sur 7 ans après avoir constaté que le prix moyen des véhicules dont ils financent l'acquisition est passé entre 1995 et 2005 de 14000 à 19000 euros soit une augmentation de 33%.

Pour les chercheurs historiens, sociologues, gestionnaires ou économistes du GERPISA qui s'intéressent à l'automobile, de tels mouvements constituent une claire incitation à se tourner vers la question des marchés et de la manière dont les outils que développent les industriels pour les analyser, les créer ou les exploiter les traduisent dans les politiques produits et pratiques commerciales. Longtemps négligée au profit de l'analyse des pratiques productives et de conception, cette dimension de la vie de l'industrie automobile mérite clairement de trouver dans les travaux futurs du réseau une place plus grande.

Il ne saurait s'agir bien sûr de renoncer à nos acquis et de ne plus travailler désormais que sur ces questions. Ce qui est en cause, comme en ont témoigné nos quatorzième rencontre, est notre capacité à renouveler nos questions de recherche et à maintenir dans cet effort notre souci de toujours de structurer nos travaux autour de questions qui soient à la fois stimulantes sur le plan théorique et intellectuel et porteuses d'enjeux et d'interrogations pour les industriels et les sociétés dans lesquelles s'inscrivent leurs activités.

started to realise, opportunities for anyone capable of manufacturing new vehicles to be accessed by household categories that up until now have only been able to purchase used products, to such an extent that growth in the overall stock of goods has been synonymous with its ageing. In France last June for example, Cetelem, a BNP-Paribas specialist financing subsidiary, structured an 7-year automobile loan after noting that the average price for the vehicles on which it provides acquisition funding had risen by 33% between 1995 and 2005, from €14,000 to €19,000.

For GERPISA historians, sociologists, managers or economists with an interest in the automobile, these trends offer a clear incentive to focus on market-related issues, and on the way in which the tools that industrialists develop to analyse, create or exploit such issues translate into product policies and commercial practices. Long neglected because of an emphasis on analysing production and design practices, this dimension of life in the automobile industry clearly merits greater attention in future research.

This does not in any way mean that we should turn our backs on our previous foci to concentrate solely now on these issues. But as witnessed during our 14<sup>th</sup> conference, we do need to show that we are capable of renewing our research orientations even as we remain willing to work on questions that are theoretically and intellectually stimulating but cover issues and questions relevant to industrialists and the companies in whose name they act.

## Nouvelles du programme – Programme news

Bernard Jullien

Nos dernières rencontres se sont tenues les lundi 12 et 13 juin à Paris. Centrées cette année sur la question des relations qu'entretiennent l'ensemble des opérateurs de l'industrie à leurs marchés, elles ont permis des échanges entre scientifiques d'une part et entre scientifiques et industriels d'autre part qui ont confirmé la place très particulière et difficilement remplaçable que tient le GERPISA dans le monde de la recherche.

Sans revenir ici sur le contenu des sessions – nous le ferons dans la prochaine Lettre –, on peut tenter de tirer rapidement ici les leçons de ces rencontres pour l'avenir, sur le plan de l'organisation et des orientations.

Pour cela, avant de revenir sur la discussion générale qui est intervenue en fin de colloque, on peut partir de deux constats :

- ✓ nous avons enregistré cette année un nombre moindre de communications et d'inscriptions ;
- ✓ les participants à ces rencontres, qu'ils soient professionnels, journalistes, consultants et chercheurs, ont manifesté leur satisfaction par rapport à la qualité des sessions auxquelles ils ont assistées.

Our latest Conference took place on 12 and 13 June in Paris. Focusing this year on the relationships that all of the sector's operators entertain with their own markets, the Conference was a forum for exchanges amongst scientists, on one hand, and between scientists and industrialists, on the other, thus confirming GERPISA's very special and more or less irreplaceable role in the world of the research.

The next Letter from GERPISA will discuss the sessions' contents. For the time being, we should merely draw a few quick lessons concerning our future organisation and orientations.

Before reviewing the general discussion that took place at the end of the Conference, we will begin with two observations:

- ✓ There were fewer communications and registrations this year;
- ✓ Those who took part in the Conference, whether professionals, journalists, consultants or researchers, were all satisfied by the quality of the sessions they attended.

Pour expliquer et comprendre le déficit de participants à ces quatorzièmes rencontres, on doit tout d'abord saisir ce qui s'est produit lors des rencontres de 2005. En effet, dans la mesure où le programme ESEMK dans lequel le GERPISA et un certain nombre d'équipes européennes du réseau sont engagées était dans sa phase de structuration, nos rencontres de 2005 avaient fait une place importante à la fois aux réflexions théoriques et aux comparaisons intersectorielles qui sont au cœur de ce projet. Il en était résulté un sentiment de frustration et/ou de confusion de la part d'un certain nombre de participants qui pouvaient à bon droit s'inquiéter de l'identité de cet évènement annuel et du réseau.

C'est ce qui a conduit le secrétariat du GERPISA à décider cette année de séparer beaucoup plus clairement l'activité du réseau du programme ESEMK dédié à l'étude du renouvellement de la variété des formes de capitalismes en Europe pour recentrer sur l'automobile les rencontres du GERPISA. Il faut probablement voir dans le nombre moindre de participants à nos rencontres 2006 la persistance de cette confusion introduite en 2005 et considérer que le recentrage opéré cette année n'a pas pu dissiper complètement les doutes qu'avaient fait naître les rencontres de l'année passée.

Le second problème en cause dans cette décrue du nombre de participants concerne le thème retenu pour les Rencontres de cette année. En effet, en choisissant d'intituler notre appel à communication de cette année «les firmes automobiles : des organisations orientées vers le marché – mythe ou réalité ?», nous décidions de privilégier une thématique assez spécifique de laquelle certains auteurs de travaux qui trouvaient habituellement leur place facilement dans les appels précédents pouvaient se sentir éloignés. C'était pour nous une manière d'envoyer aux chercheurs comme aux industriels un signal du renouvellement possible et souhaitable de nos orientations de recherche. Ceux qui sont intervenus et ceux qui ont assisté aux quatorzièmes rencontres en ont saisi l'opportunité. Toutefois, du point de vue de l'organisation, on doit d'évidence maintenir à nos rencontres un aspect plus ouvert permettant à l'ensemble des membres du réseau de sentir leurs travaux susceptibles de contribuer au progrès de la connaissance sur la dynamique de l'industrie automobile.

Avant d'essayer - en m'appuyant sur les discussions qui ont eu lieu formellement et informellement - de proposer quelques orientations pour nos rencontres et notre programme à venir, il convient de tirer les deux leçons très positives qui se dégagent de nos quatorzièmes rencontres :

- ✓ le fait que les sessions aient pu être relativement moins chargées a permis de dégager des temps de présentation des papiers et de discussion beaucoup plus satisfaisants pour les auteurs comme pour l'assistance et de redonner tout son sens à l'intitulé même de ce colloque annuel : il s'agit de faire se « rencontrer » des chercheurs et des professionnels autour de questions qui font effectivement la vie de l'industrie automobile ;

To explain and understand the lack of participants at this the 14<sup>th</sup> Conference, we should begin by recalling the 2005 get-together, marked by the ESEMK programme's structuring phase, which was already occupying GERPISA and some of its European network teams. The 2005 Conference had placed a great deal of emphasis on the theoretical thinking and inter-sectorial comparisons that are at the heart of the ESEMK project. This caused a sentiment of frustration and/or confusion for a certain number of participants who were quite correct to become concerned about the identity of our annual event and the network itself.

All of which explains why GERPISA's administration decided this year to outline a much clearer separation between network activities and the ESEMK programme, dedicated to studies of the renewed variety of forms of capitalisms in Europe. The purpose is to refocus GERPISA's conferences on the automobile business. The smaller number of participants at the 2006 Conference should probably be viewed as a carry-over from the confusion that began in 2005, with this year's refocusing effort having not entirely dissipated questions remaining from last year.

The second problem with this reduction in the number of participants relates to the theme chosen for this year's Conference. By choosing to entitle our 2006 call for communications "*Automobile firms as market-oriented organisations: myth or reality?*" we were opting to stress a relatively specific theme that may have seemed foreign to some authors accustomed to taking part in our earlier proceedings.

For us, this was a way to signal to researchers and industrialists the possibility that it might well be a good idea to renew our research orientations.

Speakers and audience members at the 14<sup>th</sup> Conference did take advantage of this opportunity, but from an organisational perspective we should clearly be lending our meetings a more open aspect by giving all network members a sense that their research is likely to contribute to the progress of knowledge on automobile industry dynamics.

Before trying to use our formal and informal discussions to suggest a few new orientations for our future meetings and programme, I can already say that there are two very positive lessons to be drawn from our 14<sup>th</sup> Conference:

- ✓ The fact that the sessions were slightly less overloaded meant that authors and audience members alike had much more time to present papers and hold discussions.

As such, we were enacting the Conference's actual title by organising "meetings" between researchers and professionals to discuss issues relevant to life in the automobile industry;

- ✓ les professionnels présents non seulement lors de la table ronde inaugurale spécifiquement dédiée à l'échange entre les deux communautés mais aussi lors des sessions consacrées à la présentation des travaux des chercheurs sont repartis convaincus que nos recherches sont dignes d'intérêt et que les terrains de collaboration sont nombreux et méritent qu'ils s'investissent dans la relation avec la recherche.

De tout cela, je souhaiterais tirer ici très prosaïquement deux principales leçons pour l'avenir proche du réseau dont j'assumerai à partir de maintenant la coordination :

#### *Pour nos quinzièmes rencontres de juin 2007 :*

Il convient :

- ✓ de rester clairement focalisé sur l'industrie automobile ;
- ✓ de retenir un intitulé pour l'appel à proposition qui soit plus large et accueillant que celui retenu cette année quitte à structurer ensuite des sessions plus ciblées et sélectives ;
- ✓ de conserver un principe d'organisation (trois jours de colloque + sélection des papiers) qui assure les auteurs et l'assistance qu'ils pourront s'exprimer et se « rencontrer » réellement comme ce fut le cas cette année.

Les propositions faites lors de la séance de conclusion me paraissent donner le ton. Ainsi U. Jurgens a proposé un appel du type « *anciennes et nouvelles dynamiques de l'industrie automobile* ». B. Jetin a, quant à lui évoqué un colloque dédié à l'examen rétrospectif de nos travaux du type « *qu'avions nous cru qu'il se passerait ? et que s'est-il passé* » ou « *qu'y a-t-il de réellement nouveau dans l'automobile depuis 20 années ?* ». C'est, me semble-t-il, vers ce genre d'appel à communications très ouvert qu'il faut aller pour notre colloque de 2007 et ce d'autant qu'il devra clore un processus de réflexion et d'élaboration d'un nouveau programme de recherche que ce petit texte voudrait initier.

#### *Pour notre futur programme de recherche*

Sans revenir sur les précédents programmes et la mobilisation de l'ensemble du réseau qu'ils avaient suscités, on peut interpréter ce qui s'est passé les deux dernières années en considérant que c'est l'absence d'un tel programme intéressant l'ensemble du réseau qui, *in fine*, a sans doute conduit aux difficultés – toutes relatives – qu'ont connues nos rencontres. C'est la raison pour laquelle, il me semble que la priorité 2006-2007 doit être collectivement donnée à l'élaboration d'un tel programme scientifique collectif pour 2007-2010.

Avant de revenir aux propositions qui ont déjà été faites, j'énoncerai les trois éléments fondamentaux du cahier des charges duquel nous devons partir :

- ✓ pour le GERPISA, institutionnellement, le programme retenu devra nous ouvrir la voie pour un financement européen dans le cadre du prochain

- ✓ Those professionals who were present not only at an inaugural round table specifically dedicated to exchanges between the two communities but also at sessions devoted to the presentation of researcher studies left convinced that our efforts are worthwhile and that many areas for cooperation exist, justifying a personal investment in a research relationship.

Prosaically, there are two main lessons I would like to draw concerning the near future of a network I have been called upon to coordinate:

#### *For our 15<sup>th</sup> conference in June 2007:*

We should:

- ✓ Remain clearly focused on the automobile Industry;
- ✓ Come up with a broader and more welcoming title for our call for communications than was the case this year, even if this means subsequently structuring sessions in a more targeted and selective manner;
- ✓ Maintain an organisational principle (three conference days + selection of papers) to reassure authors and the audience that they will be able to express themselves and truly “meet” with one another, as was the case this year.

I feel that the proposals made at our recent closure session are on the right path. For example, U. Jurgens has suggested a title like “*Old and new dynamics in the automobile industry*”. B. Jetin brought up the idea of a colloquium devoted to a retrospective examination of our studies and called “*What did we really think was going to happen? And what did happen?*” or “*Has anything really new happened in the automobile industry over the past 20 years?*” I believe that it is towards this very open kind of call for communications that our 2007 Conference should be geared, especially since next year's gathering should put an end to a new research programme reflection and development process, initiated to a certain extent by the present text.

#### *For our future research programme*

Without rehashing previous programmes and how they mobilised the whole of the network, we can interpret what has happened over the past two years by considering that it is the absence of a programme engaging the entire network that ultimately led to the (relative) difficulties we've experienced during our past two Conferences. Which is why it seems to me that the priority for all of us over 2006-2007 should be to develop a collective scientific programme for 2007-2010.

Before reviewing the proposals that have already been made, please note the three main elements of the specifications I feel we should start out with:

- ✓ For GERPISA at an institutional level, the programme we choose should open the path for European funding within the framework of the upcoming (7<sup>th</sup>) EU PCRD

- PCRD (le septième) de l'Union Européenne qui commence à se préciser, et que nous aurons à négocier dans la seconde moitié de l'année 2007 ;
- ✓ pour le réseau international GERPISA qui déborde, comme chacun sait, très largement le cadre de l'UE, le programme devra susciter l'investissement scientifique et – éventuellement – des financements au Japon, comme au Brésil, en Corée ou aux Etats-Unis ;
  - ✓ pour les partenaires professionnels du GERPISA et des chercheurs qui, tous, ont besoin d'accéder à des terrains et à des données, le programme devra permettre de maintenir nos partenariats avec les professionnels et d'en susciter de nouveaux.

A l'intérieur de ce triangle, nous devons trouver à renouveler notre questionnement et nos investigations sur les changements de l'industrie automobile et ses causes en maintenant une double ambition théorique et empirique. *Rien n'est décidé à ce jour* et je souhaiterais que s'engage à partir d'aujourd'hui *une réflexion large et ouverte* qui permette au secrétariat du GERPISA de proposer dans la seconde moitié de 2007 un programme dans lequel un grand nombre de chercheurs puisse inscrire ces travaux et espérer progresser avec ceux des autres autant qu'avec les siens. Bien évidemment, les colonnes de La Lettre seront largement ouvertes à ceux d'entre nous qui voudront bien prendre le temps de rédiger leurs propositions.

Sans en privilégier aucune, je citerai dans cette perspective, en m'excusant auprès de ceux qui les ont proposées de la formulation que je leur donne, les quelques pistes proposées lors de notre discussion générale à la fin des quatorzièmes rencontres en les considérant comme des éléments susceptibles d'être intégrés :

- ✓ l'intégration des questions environnementales et des conséquences de l'augmentation des prix de l'énergie sur l'industrie ;
- ✓ les nouvelles collaboration intersectorielles ou les nouvelles frontières du secteur (automobile / électronique ; automobile/textile...) ;
- ✓ le passage d'une division du travail à une division des savoirs et son impact sur les dynamiques productives ;
- ✓ les nouveaux territoires de l'industrie et les nouvelles formes d'internationalisation de l'automobile.

Chacune de ces pistes mérite d'être élaborée et précisée pour que nous puissions saisir comment tout cela peut s'articuler et se transformer en des questions de recherche appelant à la fois des développements théoriques et des investigations empiriques.

J'appelle donc chacun à réagir et à ne pas hésiter à ajouter, en cette phase préliminaire, ses propositions à celles citées ici.

that is starting to take shape, which we will negotiate by late 2007;

- ✓ For the GERPISA international network that, as we all know, extends well beyond the EU, a programme will have to generate scientific investment and ultimately funding from Japan, Brazil, Korea and the US;
- ✓ For GERPISA's professional partners and researchers who all need to access frontline activities and data, the programme must allow us to maintain our partnerships with professionals and also to create new relationships.

Within this triangle, we have to find a way of renewing our lines of questioning and investigations into changes in the automobile industry and the causes thereof by maintaining an ambition that is both theoretical and empirical. *Nothing has been decided so far* and my wish is that we initiate a *broad and open reflection* today, one that will allow GERPISA's administration to propose in late 2007 a programme that can accommodate a sufficient number of the studies currently being undertaken by researchers who might then wish to progress by participating in colleagues' work even as they pursue their own. Clearly, the GERPISA newsletter will be widely opened to anyone who wants to make a suggestion.

Against this backdrop, I would like to mention (without any favouritism whatsoever, and with apologies for any mistaken formulations) a few of the paths suggested during the 14<sup>th</sup> Conference's general discussion about the elements we may wish to integrate:

- ✓ Environmental issues and how energy price rises affect the industry;
- ✓ New inter-sectorial collaborations or the sector's new borders (automobile / electronics; automobile/textile, etc.);
- ✓ The shift from a division of labour to a division of knowledge and the effect on productive dynamics;
- ✓ New territories in this industry and the new forms of automobile internationalisation.

Each of these paths merits further development and precision to help us grasp how all of this is interconnected and might be transformed into research questions mobilising theoretical developments at the same time as empirical investigations.

I therefore ask each and every one of you for your response. Please have no qualms about using this preliminary phase to add your own suggestions to the ones raised here.

## Débat – Debate

**WILL SMART GET PUNCHED?***Bart Kamp*

Car manufacturer Smart has been headline news lately due to the alleged sales plans of its owner DaimlerChrysler. Given the fact that Smart has failed to make any profit since it was launched, the idea of DaimlerChrysler selling this business unit would not be too strange. Especially, as the Smart car concept does not seem to align too much with the profile of its mother company. Irrespective of the question whether there will be a final sell-off or not -latest statements of Zetsche denied DaimlerChrysler's desire to sell Smart-, the rumour of 'Smart for sale' provoked some remarkable expressions of interest. A first company to demonstrate an interest in taking over the Smart business was Suzuki, which was not too surprising as it focuses foremost on the segment of small cars. A second one was Piaggio, which was already a lot more remarkable, although one could argue that essentially its scooters are -next to the Smart cars- just a two-wheel version of agile city vehicles. A third takeover candidate, however, truly appeared like a bat out of hell. It concerned Punch International, a diversified technology group from Belgium, which -among others- makes a range of automotive components. For instance: plastic-based interior and exterior trims, complete dashboards and vehicle telematics.

Some ten years ago if automotive analysts would say that also final car assembly would be outsourced, they'd encounter disbelief. And he who reasoned that component suppliers would move even further downstream in the automotive value chain and dedicate themselves to the conceiving and complete forth bringing of automobiles would likewise be greeted with jeers. In the mean time, reality has partly overtaken this kind of visionary prophecies.

With the process of continued outsourcing on behalf of car constructors the past decades, in the supplier segment several versatile 'mega-suppliers' have emerged. These are often able to produce and develop a whole range of 'automotive components'. For these all-round suppliers it would eventually be a small step to acquire a prominent role in the final assembly and development of cars.

Two prototypes of component manufacturers that have worked their way up to a status of mega-supplier and responsible for final car assembly for third parties are Canadian Magna and ThyssenKrupp's Valmet Automotive.

Magna manufactures and develops chassis part, interior and exterior trims and power train elements and is, consequently, for many car constructors an important partner in the production and configuration of their car models. Moreover, it fulfills the final assembly of several models from car brands such as Mercedes, Saab, BMW and Chrysler.

Similarly, Valmet assembles models from Porsche and Saab and its mother company is also an industry-wide supplier of commodities and steel parts.

This extensive reshuffling of tasks between car constructors and suppliers has provided food for scenarios with regard to the automotive industry in which the current OEMs will evolve into Vehicle Brand Owners (who would only take care of core activities like design, marketing and distribution of cars) and certain suppliers into '0.5 tier suppliers' (referring to their increasing importance for assembly and engineering of cars).

Magna and Valmet are not stand-alone cases. In the recent past also all kind of designer studios have devoted themselves more intensively to the construction of models they designed on demand of several car constructors. This has been the case with Matra, which has been for years the manufacturer of the Renault Espace (although they lost this by making a fatal Espace-Avantime 'exchange trade' with Renault); the Karmann factory in Osnabrück (D), which has built a variety of models in the past and who is now the exclusive manufacturer of Chrysler's Crossfire; and Pininfarina, who builds the open version of the Ford StreetKa, the Peugeot 406 Coupé and the Mitsubishi Pajero Pinin. Also these examples indicate that the phenomenon of 'completely outsourced car assembly' is gaining in importance and that outsourcing is not limited to the production and development of automotive components and modules.

Magna estimates that some 2% of car production in Europe is done via outsourcing. And they expect that this share will grow sharply in the coming years. It is in this context that also the possible entrance of a company like Punch International in a brand like Smart should be understood. All-round suppliers will try to penetrate into the segment of conceiving and final assembly of cars. A segment in which one can still, even in the current situation of overcapacity in assembly means, achieve attractive margins if one succeeds in bringing a competitive product to the final consumer market. In addition, this kind of forward integration is a way for suppliers to acquire assembly knowhow, which -as in the case of Magna- can be used to service third parties. Also, it can function as a secure outlet channel for (part of) the components an automotive supplier produces. Finally, obtaining final assembly experience is also an excellent way of internalizing the needs and requirements of the final responsible for conceiving and assembly of an automobile, vis-à-vis component manufacturers.

Evidently, penetrating the final assembly and development segment of the automotive value chain is not feasible to all component suppliers. On the contrary. Only companies with knowledge of and experience with a broad sample of components and modules, which together

suppose a substantial part of the end product, are likely to stand a chance.

In the case that car constructors will effectively start acting more as Vehicle Brand Owners, while concentrating even more selectively on core activities, then it is possible that they draw the line at tasks like 'car brand management' and (the co-ordination of) development and design of final products. This can imply that the assembly of the final products would then also be outsourced more often. And this would foster the entrance of especially mega-suppliers into the final assembly stages. Also, the market share of all kinds of 'specialty' and niche models (like SUVs) has a considerable growth potential.

Additionally, the practice of producing car models during only a limited period of time can become more generic. Such trends would provoke a growing interest in organizations that can manage the corresponding assembly activities in a highly agile way. Agile in the sense that the assembly of car models can be (ex)changed quickly, in function of market demand and customer taste.

In this regard, also the increasingly whimsical demand patterns of consumers can be a reason for car constructors to outsource development tasks and final assembly of automobiles more and more on a project basis. It is upon this kind of opportunities that companies like Magna, Valmet en Punch International can then capitalize.

## L'actualité du produit

Ugo Puliese

### SUV QUI PEUT

Le RAV-4 représente sans doute pour Toyota ce que les monospaces représentent pour Renault. C'est en effet ce modèle qui a contribué à affirmer son image en Europe et qui lui a permis d'y effectuer une percée puisque les marques européennes étaient absentes de son segment.

De plus, le RAV-4 a permis de rajeunir l'image du 4x4 en général puisqu'il l'a fait passer du statut d'engin rustique et campagnard à celui de véhicule urbain et chic.

Alors que les deux premières générations de RAV4 étaient compactes, la troisième dispose d'un gabarit un peu plus imposant. Surtout, il se berline avec des rondeurs dans ses lignes et une face avant moins agressive. Il symbolise donc assez bien l'évolution des 4x4 vers les « crossover » comme on le verra un peu plus loin. Notons au passage que, tout en essayant de faire monter en gamme la clientèle du RAV4, Toyota n'entend pas perdre ceux qui hésiteraient à racheter un véhicule plus gros et plus cher. Au Salon de Genève de mars 2006, il a présenté un *concept-car* Urban Cruiser, qui rappelle son petit modèle Ractis récemment lancé au Japon et qui pourrait donc ratisser les adeptes des tout terrain compacts. Il pourrait également décider d'abandonner ce créneau à sa filiale Daihatsu.

Nul meilleur exemple que le RAV4 pour illustrer le développement fulgurant des ventes de tout terrain tant en Europe qu'aux Etats-Unis. Le RAV-4 est en effet en tête de son segment en Europe, tout en réalisant des scores remarquables aux Etats-Unis et au Japon. Le marché coréen lui échappe mais, on l'ignore peut-être, c'est un autre SUV, le Hyundai Tucson, qui a été le modèle coréen le plus fabriqué en 2005.

Il est politiquement correct aujourd'hui de parler de SUV (*sport utility vehicle*) et plus de tout terrain car cette seconde appellation comporte une connotation utilitaire. Les premiers tout terrain (le mot en invariable en français puisqu'il s'agit d'un véhicule à l'aise sur tout terrain) présentaient une physionomie nettement utilitaire, avec un châssis et non une carrosserie monocoque, mais le marché

s'est finalement développé sous l'effet d'un usage dit de loisirs. Un SUV est en effet particulièrement utile pour transporter des clubs de golf, des cannes à pêche ou un chien de chasse. Le développement de leur usage en milieu urbain s'expliquerait par leur côté bobo et le sentiment de sécurité procuré par ces véhicules carrés et hauts sur pattes. Pour leurs possesseurs, les SUV réalisent la synthèse de leurs besoins (un véhicule familial) et de leurs fantasmes (l'aspiration à l'aventure).

Les SUV occupent actuellement 5 % du marché européen et ils pourraient peser pour 10 % du marché dès 2010 compte tenu de la croissance continue de leurs ventes. Leur progression semble s'effectuer essentiellement au détriment des voitures dites « moyennes supérieures » (les Renault Laguna, Peugeot 407 ou Ford Mondeo) qui sont déjà prises sous le feu des marques spécialistes (Audi A4 ou BMW Série 3) et de l'engouement pour les monospaces compacts.

Aux Etats-Unis, c'est probablement à Chrysler que l'on doit l'avènement du segment des SUV puisqu'il a su développer la marque Jeep rachetée à Renault. Les deux autres grands se sont engouffrés également dans ce créneau préservé des importations japonaises par des droits de douane de 25 %. De plus, les Trois grands ont développé une offre axée sur des gros 4x4 alors que les marques japonaises étaient surtout connues pour des véhicules de dimension plus modestes. En fait, les Trois grands ont bénéficié d'une opportunité exceptionnelle puisque leurs 4x4 étaient conçus sur une base de gros pick ups, véhicules absents des gammes japonaises et sur lesquels ils pouvaient non seulement pratiquer des prix confortables (par manque de concurrence) mais des marges élevées (puisque les frais de développement étaient limités). Comme ces véhicules étaient considérés comme des utilitaires et non comme des voitures, les contraintes en matière de consommation de carburant n'étaient en outre pas très fortes. Un créneau en forte croissance avec des marges élevées et peu de concurrents, que rêver de mieux ? Selon des données de McKinsey, la valeur ajoutée des SUV est l'une des plus

élevées du marché, juste derrière celle des voitures de luxe. Mais comme les SUV constituent l'un des segments les plus importants du marché américain (le quart de l'ensemble des ventes de véhicules légers), on comprend vite qu'il s'agit là d'une poule aux œufs d'or. Parti de rien en 1987, le segment a fini par s'ouvrir à la concurrence avec une offre de 54 modèles en 2002.

Néanmoins, Jeep n'a pas tiré pleinement profit de la vogue des SUV car son offre est restée axée sur des concepts trop utilitaires avec des carrosseries assez rectangulaires alors que les marques japonaises proposaient des concepts plus proches de la voiture particulière (Toyota RAV-4 et Honda CR-V). La marque américaine est en train de rectifier le tir en introduisant dans sa gamme, outre les traditionnelles Jeep aux formes anguleuses, des modèles aux lignes plus adoucies, à la taille plus compacte et moins consommateurs en carburant. Cette réorientation a commencé avec la Jeep Liberty apparue en 2001 mais devrait de poursuivre avec les Jeep Patriot et Compass attendues sur le marché américain en 2006, cette dernière dérivant d'un concept Mitsubishi. Dodge, la marque sœur de Jeep que Chrysler souhaite voir se développer en Europe, lancera un dérivé de la Liberty en 2007 sous le nom de Nitro.

Les SUV sont en passe de devenir un marché parallèle à celui des voitures car l'offre y est déjà segmentée. En bas de l'échelle, on trouve en effet des véhicules rustiques comme le Suzuki Jimmy, le Daihatsu Terios ou la Lada Niva. Au dessus, figurent les SUV compacts (ou *midsize* aux Etats-Unis), modèles qui s'avèrent les plus populaires en Europe : Toyota RAV-4, Honda CR-V, Land Rover Freelander, Suzuki Vitara, Jeep Cherokee, Nissan X-Trail, Kia Sportage.

Au dessus de cette catégorie, figure un segment beaucoup plus étroit illustré par les Mitsubishi Outlander, Hyundai Santa Fe ou Ford Explorer. Par rapport à la catégorie précédente, la capacité de franchissement est plus évidente et ces véhicules peuvent comporter jusqu'à sept places assises.

En haut de l'échelle, on trouve des véhicules portant en général une marque spécialiste : Porsche Cayenne et Volkswagen Touareg, Mercedes Classe M, BMW X5, Volvo XC90, Land Rover Discovery et Range Rover, Jeep Grand Cherokee, Mitsubishi Pajero. On notera que les marques européennes absentes du créneau des SUV sont essentiellement des marques généralistes (PSA, Renault, Fiat, voire Volkswagen), les marques spécialistes ayant réagi plus tôt pour répondre à la demande nord-américaine. Cette absence s'explique par le fait que ces marques généralistes sont avant tout actives sur le marché européen avec une présence très faible en Asie et aux Etats-Unis. Elle a permis aux marques asiatiques de s'en donner à cœur joie sur le marché européen avec en face d'elles une concurrence limitée à des véhicules plus onéreux et de plus grandes dimensions proposés par divers spécialistes (Land Rover, BMW, Mercedes). Les SUV constituent en fait le seul segment européen sur lequel les marques asiatiques ont pu se développer librement et qui leur apportait à la fois des marges confortables et une image de marque originale.

Le marché des SUV constitue donc un véritable dilemme pour les marques européennes. Elles manquent à la fois de tradition technique pour ce type de véhicules (il est difficile de dériver un SUV à partir d'une plate-forme de voiture à traction avant) et de débouchés hors d'Europe leur permettant de bénéficier d'économies d'échelles. Elles sont en outre liées par l'engagement ACEA qui les refreine de commercialiser des véhicules lourds et peu aérodynamiques. Elles possèdent néanmoins quelques atouts face aux marques asiatiques. D'une part elles ont à leur disposition leurs vastes réseaux de distribution et d'autre part elles disposent d'une offre diésel réputée auprès de la clientèle européenne.

Parmi les marques européennes, c'est sans doute Fiat qui n'est pas, pour une fois, le plus mal placé. D'une part, les tout terrain asiatiques visent surtout les possesseurs de berlines moyennes, segment sur lequel Fiat est largement absent. D'autre part, Fiat a initié fin 2005 une offensive lui permettant de mordre par le bas sur ce segment florissant des SUV avec sa Panda 4x4 et sa Seidici (en fait un Suzuki SX4 badgé Fiat et fruit de son alliance avortée avec General Motors). Alfa Romeo devrait quant à lui lancer le Kamal situé beaucoup plus haut en gamme.

Volkswagen est le seul généraliste européen à disposer depuis quelques années d'un SUV dans sa gamme, en raison notamment de sa présence sur le marché américain. Il a eu l'intelligence de partager ce véhicule avec Porsche, ce qui lui a assuré un concours technique de premier ordre, une répartition de l'investissement et des économies d'échelle en production. Il devrait lancer en 2006 ou 2007 un SUV de dimension plus petites, le Marrakesh, dérivé de la Golf, pour affronter directement le RAV4. Ce projet devrait être décliné également par Audi pour compléter l'offre du Q7 (il serait alors baptisé Q5).

Après l'échec de son Scénic RX4, Renault reviendra en force en 2007 avec un véhicule conçu et produit par Renault Samsung mais dérivé du Nissan X-Trail (projet H45). Un deuxième véhicule, dérivé d'un autre produit Nissan, viendrait compléter cette offre en haut de gamme en 2009 pour tirer les leçons de l'échec de la Vel Satis. Le concept Egeus dévoilé au Salon de Francfort de 2005 donne une idée de ce deuxième véhicule. La réorientation de l'offre de Renault vers des véhicules 4x4 (les Avantime et Vel Satis étaient largement inspirées du concept de monospace) est sans doute assez symbolique car elle signifierait que la vogue des monospaces a connu son apogée et qu'elle est désormais appelée à se replier pour laisser la place aux SUV.

Quant à PSA, il commercialisera en 2007, sous ses deux marques une version du Mitsubishi Outlander (fabriqué au Japon). On peut au passage s'étonner du choix des deux marques, Peugeot et Citroën, pour commercialiser ce véhicule car la politique bi-marque était jusqu'à présent plutôt réservée à des véhicules utilitaires. Un tout terrain propre soit à Peugeot (la marque africaine) soit à Citroën (champion du monde des rallyes) aurait au contraire permis d'affirmer l'image de l'une des deux marques. C'est en fait pour s'assurer d'économies d'échelles maximales, comme dans le cas des 107/C1 ou

807/C8 que le choix du bi-marquisme a été fait. Opel remplace de son côté le Frontera par l'Antara que lui fournit GM Daewoo. Ford a d'abord considéré que le segment était un territoire réservé à Land Rover et à Volvo et s'est contenté de distribuer le tout terrain américain Maverick (indisponible en diesel). Finalement, il a décidé de développer un dérivé SUV de la Focus dont un prototype sera visible au Mondial de l'Automobile de 2006. Néanmoins Ford reste décalé puisque 2006 représente pour lui l'année du monospace avec une offre doublement renouvelée (S-Max et Galaxy).

Alors que les constructeurs européens s'engouffrent dans le créneau des SUV qu'ils ont longtemps négligé, quelques indices en provenance du marché américain semblent pourtant annoncer le prochain déclin de créneau. Ce qui a fait la force du RAV-4 c'est, on l'a vu, sa quintessence du tout terrain traditionnel et de la voiture (en reprenant les éléments de confort de cette dernière).

Or, plutôt que de partir d'un tout terrain classique et de chercher à le « berliniser », il est également possible de partir d'un concept de voiture et de se rapprocher du tout terrain. C'est de cette idée qu'est née le « *crossover* » ou « véhicule métis » en français. Il ne s'agit en fait que d'un break haut sur patte doté de la traction intégrale.

Ces véhicules présentent l'aspect robuste d'un SUV avec de moindres capacités de charge ou de franchissement mais offrant la même polyvalence (voiture et utilitaire).

Les principaux modèles de ce type sont constitués, sur le marché américain, par les Ford Freestyle, Chrysler Pacifica ou Toyota Highlander. Les Trois Grands s'apprêtent à s'engouffrer dans cette nouvelle brèche en 2007 avec des modèles comme le Ford Edge ou le Buick Enclave.

En Europe, les SUV n'ont pas bonne presse. On a vu en France des activistes verts s'en prendre à ces véhicules comme ils auraient pu le faire à l'encontre de champs d'OGM. Plusieurs villes européennes prévoient d'interdire la circulation à de tels engins. La lutte contre l'effet de serre ne constitue pas non plus un environnement favorable au développement de ces véhicules et des projets fiscaux semblent les prendre en ligne de mire. Le *crossover* pourrait donc être la réponse idoine à la question puisqu'il s'agit d'un véhicule répondant aux mêmes aspirations de la clientèle mais avec une présentation moins agressive.

Alors même que les principaux constructeurs généralistes s'apprêtent à investir le créneau des SUV, celui-ci est donc peut-être en train de s'éteindre...

## LA LETTRE DU GERPISA

### Sommaire du n° 191

#### P.1 Éditorial :

Les véhicules Low Cost : Mode ou évolution structurelle lourde ?  
*Bernard Jullien*

#### P.2 Nouvelles du programme

*Bernard Jullien*

#### P.6 Débat

Will Smart get punched ?  
*Bart Kamp*

#### P.7 L'actualité du produit :

SUV qui peut  
*Ugo Puliese*

### Supplément : bibliographie

### E-mail des auteurs

*Bernard Jullien* : [jullien@u-bordeaux4.fr](mailto:jullien@u-bordeaux4.fr)  
*Bart Kamp* : [bart.kamp@resource.be](mailto:bart.kamp@resource.be)  
*Ugo Puliese* : [upul@wanadoo.fr](mailto:upul@wanadoo.fr)

*Direction* : Bernard Jullien  
*Secrétaire de rédaction* : Tommaso Pardi

*Collaboration* :  
 Bernard Jullien, Bart Kamp, Ugo Puliese

*Traduction* : Alan Sitkin

*Conception et réalisation*: Carole Troussier  
*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