



Volvo C30 : voir article de Ugo Puliese (p.12)

LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 194

DECEMBRE - JANVIER 2007

Editorial
Bernard Jullien

NOUVELLE ANNEE ET NOUVEAU PROGRAMME

En ce début d'année 2007, avant que nous ne nous revoyons en juin pour en discuter plus avant, je voulais vous adresser, en même temps que mes meilleurs vœux, une demande déjà exprimée en juin puis dans la Lettre de juillet.

Je souhaiterais en effet faire de cette année 2007, celle de la relance de l'activité scientifique du réseau autour d'un nouveau programme 2007-2010 qui mobilise ou remobilise largement la communauté des chercheurs en histoires, sociologie, économie et gestion qui s'intéresse à l'industrie et aux usages de l'automobile. Dans une phase de l'histoire ou le mouvement d'internationalisation semble connaître une nouvelle accélération en même temps que s'affirment un peu partout, sous des formes différentes, une exigence de développement durable, notre réseau constitue pour nous tous chercheurs comme pour nos interlocuteurs industriels, syndicalistes, citoyens ou responsables des politiques publiques une ressource qui mérite d'être valorisée.

Pour que ce soit le cas, il faut que la définition qui sera donnée au programme ne soit pas imposée par quelques uns mais fasse l'objet d'un échange préalable large aussi bien entre nous qu'avec nos interlocuteurs professionnels. En France, nous tentons de structurer l'échange avec les professionnels en organisant une réunion qui devrait avoir lieu en février et qui réunira les représentants des constructeurs, des équipementiers et des distributeurs dont nous souhaiterions qu'ils s'impliquent eux aussi dans la définition et le suivi de notre nouveau programme. Bien évidemment, de manière plus ou moins formelle, chacun peut, au-delà de ses centres d'intérêt et préoccupations habituelles, tenter d'ouvrir ce dialogue et d'en retirer des propositions.

A NEW PROGRAMME FOR A NEW YEAR

As 2007 gets underway and before meeting in June to deepen our discussions, I would like to send you, along with my best wishes, a request already formulated in last July's Letter from Gerpisa.

I want this to be the year when the network's scientific activity is revitalised via a new 2007-2010 programme that will spark a general (re-)mobilisation of our community of history, sociology, economics and management researchers with an interest in the automobile, its industry and uses.

At a time when a reinvigorated internationalisation trend coincides with a global demand for sustainable development (in varying forms), we should derive greater value from the resources at our disposal, for our own benefit as researchers but also for the benefit of the different parties with whom we are in contact (industrialists and union leaders but also actors in civil society and political authorities).

For this to happen, the programme's definition should not be imposed by a few individuals but result instead from broad prior discussion not only amongst ourselves but also with our professional counterparts. In France, we have been trying to structure exchanges with said professionals by organising a meeting that is supposed to run in February and which will bring in the carmaker, supplier and distributor representatives who we want to see involved in the new programme's definition. Of course, above and beyond people's own centres of interest and usual preoccupations, everyone can try to engage in dialogue and devise new proposals on a more or less formal basis.

In English: *Editorial (p.1):* A new programme for a new year – *News programme (p.2):* Has just published... The world that changed the machine. An essay about history. Fourteen preparatory texts – *Research questions (p.6):* The forgotten clients: can the low cost car change the situation? – *Firms news (p.10) :* VW Forest : victim of a Portuguese 'grand travail inutile'

Du travail préalable mené pour organiser cette rencontre, je retire pour l'instant l'idée que deux grandes thématiques seraient susceptibles de recueillir un assez large assentiment et d'assurer une assez forte implication. La première concerne la nouvelle phase de redéploiement international de l'industrie et l'affirmation des nouveaux territoires et acteurs de l'automobile (Est de l'Europe, Brésil, Russie, Inde, Chine, Malaisie...). La seconde concerne les formes d'intégration de l'exigence de développement durable à la fois dans les politiques publiques définies dans les différents pays ou les différentes régions du monde et dans les stratégies technologiques, industrielles et les pratiques salariales et sociales des firmes.

A ce jour, le choix reste ouvert et il n'est pas exclu que les deux thématiques puissent se croiser. Mais une thématique n'est pas un programme de recherche et les questions scientifiques restent à élaborer. Je souhaite que ce nouvel appel à contribution reçoive, en ce début 2007, l'accueil qu'il mérite et que se multiplient les propositions que nous nous empresserons de relayer sous la forme qui conviendra (Lettre, blog...).

Merci à tous et très bonne année 2007.

The work done up until now organising this meeting has made me think that two main themes are likely to encounter widespread approval and ensure significant involvement. The first refers to the industry's new phase of international deployment and to the affirmation of new automobile territories and actors (Eastern Europe, Brazil, Russia, India, China, Malaysia, etc.). The second concerns the forms by means of which the sustainable development constraint is going to be integrated into the public policies that are in the process of being defined in the world's different countries or regions (and in firms' technological, industrial, wage-related and social practices).

No final decision has been made and there is every reason to believe that these two themes can be crossed. It remains that a theme is not the same thing as a research programme. Moreover, a host of scientific questions are as yet undeveloped. I hope that this new call for contributions will receive, at the dawn of this new year, the reception it deserves, and that there will be a proliferation of proposals which we can then try to disseminate through the appropriate vehicle (Letter from Gerpisa, blog, etc.).

Thanks to each and every one of you and again, best wishes for 2007.

Nouvelles du programme – News programme

Vient de paraître.....

LE MONDE QUI A CHANGE LA MACHINE ESSAI D'INTERPRETATION D'UN SIECLE D'HISTOIRE AUTOMOBILE

Quatorze textes préparatoires

Boyer R., Freyssenet M.,
GERPISA, Paris, 2006,
Édition numérique, freyssenet.com, 2006.

Has just published...

THE WORLD THAT CHANGED THE MACHINE AN ESSAY ABOUT CAR HISTORY

Fourteen preparatory texts

Boyer R., Freyssenet M.,
GERPISA, Paris, on 2006,
Digital publishing, freyssenet.com, on 2006.

Michel Freyssenet

Pourquoi publier ces textes préparatoires, qui datent pour la plupart de 1999 ? D'abord parce qu'ils ont, chacun, un intérêt en eux-mêmes. Ils synthétisent en effet les travaux réalisés sur chacune des périodes étudiées. Ils ont ensuite constitué l'arrière-fond informatif et analytique de notre ouvrage « *Les modèles productifs* ». Les lecteurs de ce livre trouveront dans ces textes les données historiques détaillées qui n'ont pu y être livrées. La troisième raison est que le chantier que nous avons ouvert, Robert Boyer et moi-même, n'est pas fini. Il est en effet interrompu par d'incessantes urgences et il est prolongé en outre par nos propres exigences. Nous voudrions en effet intégrer les recherches les plus récentes et effectuer les tests chiffrés de nos interprétations lorsque c'est possible.

Why to publish these preparatory texts, were written on 1999? At first because each of them have an specific interest. Indeed they synthesize the works realized about the studied periods. They are also the informative and analytical background of our book "*The productive models*". The readers of this book will find in these texts the detailed historic data on which the analysis schema presented is based. The third reason is that the work in hand is not finished. It is indeed interrupted by ceaseless urgencies and besides it is prolonged by our own requirements. Indeed we would like to integrate the most recent researches and to make some quantitative tests of our explanations, when it is possible.

Nous voudrions également montrer comment les notions que nous utilisons ont été progressivement élaborées en ré-interrogeant l'histoire de l'industrie automobile et de ses salariés. Nous souhaiterions enfin conclure en proposant une nouvelle représentation de cette histoire, qui a été tout sauf la succession de trois âges selon le récit canonique qui en est habituellement fait. Bref, il reste encore du travail. Mais l'enjeu en vaut la peine. Une date d'achèvement étant difficile à fixer, il a paru donc prudent, en attendant, de publier les textes préparatoires. L'ouvrage final sera moins long, moins illustré, moins documenté que les textes préparatoires, mais ils sera plus riche en réflexions et conclusions, comme nous l'espérons.

Inutile d'expliquer longuement aux membres du GERPISA le choix du titre. Il est en effet l'exacte inversion du titre du livre *The Machine that Changed the World* que Woomack, Jones et Roos ont publié en 1990. Ces auteurs y affirmaient, on s'en souvient, que le nouveau modèle productif qu'ils avaient théorisé à partir des pratiques prêtées aux constructeurs japonais, la *lean production* allait changer le monde, comme le modèle fordien l'aurait fait au début du siècle dernier. Les textes préparatoires montrent qu'il en est allé autrement. Les modèles productifs exigent pour être viables des conditions internes et externes spécifiques, à l'origine de leur diversité.

En [cliquant sur les titres des textes](#), brièvement présentés ci-dessous, on peut accéder aux pages internet qui les présentent et à la commande de téléchargement.

Le premier texte, « [La 'production au plus juste' dans un monde de libre-échange, serait-elle l'avenir ?](#) », pose les termes du débat scientifique et du débat public. Il donne les raisons qui conduisent à rechercher d'autres explications aux résultats divergents des firmes et aux conditions différentes faites aux salariés, que celles données dans l'ouvrage *The Machine that Changed the World*. Une revisite de l'histoire automobile est proposée.

Le deuxième texte, « [Le système de production Ford et sa crise précoce, 1908-1939. Un essai d'interprétation et de possibles enseignements](#) » montre que c'est au moment précis où le système Ford triomphe que les conditions qui l'avaient rendue possible commencent à changer.

Le troisième texte, « [Les modèles productifs que le système de production de Ford n'a pas fait disparaître... ou l'introuvable production artisanale, 1895-1939](#) » rappelle que les constructeurs automobiles qualifiés aujourd'hui à tort d'« artisanaux » se sont développés parallèlement à l'entreprise Ford.

Ils n'ont pas disparu aux États-Unis en raison de la concurrence de Ford, mais à la suite de la crise de 1929, qui fit également rétrograder Ford en troisième position des constructeurs américains. En Europe, les constructeurs locaux furent généralement plus profitables que les filiales de Ford.

We would also like to show how the notions we use were gradually elaborated questioning again the car industry history. Finally, we would wish to end by proposing a new representation of this history, that was everything except the succession of three ages according to the canonical story which is usually made it. In brief, there is still some work. But the stake is there worth.

A date of completion being difficult to fix, it seemed so careful, in the meantime, to publish the preparatory texts. The final work will be less long, less illustrated, less informed than the preparatory texts, but they will be richer in reflections and conclusions, as we hope for it.

Useless to explain for a long time to the members of GERPISA the choice of the title. Indeed it is the exact inversion of the title of the book *The Machine that Changed the World*, edited by Woomack, Jones and Roos in 1990. These authors asserted, one remembers it, that the new productive model they had theorized from the supposed practices of the Japanese carmakers, the lean production, was going to change the world, as the fordian model would have changed the world at the beginning of the last century. The preparatory texts show the history was different. The productive models require to be viable specific internal and external conditions, at the origin of their diversity.

By [clicking the titles of texts](#), briefly presented below, one can reach the internet pages which present them and the downloading operating. Of course, all is in French. Only the book could be translated.

The first text, “[The lean production in a free trade world, be the future?](#)”, exposes the terms of the scientific and public debate. It gives the reasons which leads to look for explanations different of those given in the book *The Machine that Changed the World* to understand the divergent results of firms and the different work conditions of the employees. A new visit of the motor history is proposed.

The second text, “[The Ford production system and its premature crisis, 1908-1939. An Essay of explanation and some lessons](#)”, shows that the conditions of possibility of Ford production system began to change, when it appeared triumphal.

The third text, “[The productive models that the Ford production system did not remove. The craft production not to be found, 1895-1939](#)” reminds that the wrongly “craft” qualified car manufacturers developed at the same time as the Ford company.

They did not disappear in the United States because of Ford's competition, but following the crisis of 1929. Ford fell to the third position of the American builders. In Europe, the local carmakers were generally more profitable than Ford's subsidiaries.

Le quatrième texte, « General Motors et Chrysler surpassent Ford... en inventant de nouvelles stratégies de profit et de nouveaux systèmes de production, 1920-1939 », explique pourquoi le modèle « sloanien », appelé ainsi en hommage à A. Sloan, CEO de General Motors, a pris rapidement le dessus sur le modèle fordien, et qu'il a été historiquement, industriellement, économiquement et socialement beaucoup plus important que ce dernier. Chrysler, en adoptant une stratégie de produits conceptuellement innovants devint le deuxième constructeur américain durant l'entre-deux-guerres.

Le cinquième texte, « La diversité des modes de croissance nationaux de l'après-guerre et les stratégies de profit poursuivies par les constructeurs automobiles, 1945-1974 », rappelle que seuls quelques pays ont accédé à la consommation de masse dans les années cinquante. Elle a pu s'y développer en raison d'un contexte international particulier et grâce à un compromis national profit/salaire permettant une croissance continue et modérément hiérarchisée du pouvoir d'achat des ménages. Ailleurs, la croissance a été soumise soit au libre-échange comme en Grande-Bretagne, soit aux cours des matières premières comme dans de nombreux pays d'Amérique Latine et d'Asie du sud-est, soit à une planification répondant à des objectifs politiques comme dans les pays communistes. La pertinence des stratégies de profit poursuivies par les constructeurs automobiles a donc été inégale selon les modes de croissance nationaux. Toutes les firmes n'ont pu adopter les méthodes de production dites alors « américaines », censées mettre l'automobile à la portée de la bourse du plus grand nombre.

Le sixième texte, « Le modèle sloanien a-t-il été le *one best way* des Trente Glorieuses ? », met en question l'opinion largement partagée, selon laquelle la période dite des Trente Glorieuses a été, au niveau des entreprises, la période « fordienne » par excellence, présupposant d'ailleurs que le modèle sloanien n'a été qu'une extension du modèle fordien. La diversité des stratégies de profit et des modèles a été aussi la règle durant cette période.

Le septième texte, « La crise du modèle sloanien aux États-Unis et l'affirmation de deux nouveaux modèles au Japon, 1967-1973 », présente la montée en crise du modèle sloanien aux États-Unis et en Europe, pour des raisons différentes, avant la crise de 1974, et l'émergence de deux nouveaux modèles au Japon, le modèle toyotien et le modèle hondien.

Le huitième texte, « Non pas un..., mais trois modèles productifs, 1974-1985 », démontre qu'il n'y a pas eu un modèle productif performant et un seul, mais qu'il y en a eu trois dans l'après-crise. Si deux de ces modèles étaient nés au Japon, le troisième était européen, et n'était rien d'autre que le « modèle sloanien » réaménagé par Volkswagen pour faire face à un marché de renouvellement et à la contestation de l'organisation du travail. Par ailleurs, en dehors de Toyota et de Honda, dont les modèles sont opposés, les autres constructeurs japonais connaissaient des difficultés. Après analyse, la notion de « modèle japonais » perd toute consistance.

The fourth text, "Motors and Chrysler surpass Ford by inventing new profit strategies and new production systems, 1920-1939", explains why the "sloanian" model, so called in homage to A. Sloan, General Motors CEO, became historically, industrially, economically and socially much more important than the fordian model.

Chrysler, by adopting a strategy of conceptually innovative products, reached the second position during the interwar period.

The fifth text, "The variety of the national growth modes of the post-war years and the profit strategies pursued by the car manufacturers, 1945-1974", reminds that only some countries reached the mass consumption in the fifties. Mass consumption could develop there because of a particular international context and thanks to a national profit / salary compromise allowing a continuous and moderately hierarchised growth of the households purchasing power.

Somewhere else, the growth was dependent either on the free trade as in Great Britain, or on the rate of raw materials as in numerous countries of Latin America and Southeast Asia, or on the political planning as in the communist countries. The relevance of the profit strategies pursued by the car manufacturers was so uneven according to the national growth modes. All the firms were not able to adopt the so called "American" production way, supposed to allow all the people to buy a motorcar.

The sixth text, "Was the sloanien model the *one best way* during the Trente Glorieuses?" questions the widely shared opinion, according to which the period was for the companies the fordian period par excellence, presupposing moreover that the sloanien model was only an extension of the fordian model. In fact, several profit strategies and several models existed during this period.

The seventh text, "The crisis of the sloanien model in the United States and the emergence of two new models in Japan, 1967-1973", presents the crisis development of the sloanien model in the United States and in Europe, for different reasons, before the crisis of 1974, and the emergence of two new models in Japan, the toyotian model and the hondian model.

The eighth text, "Not one... but three productive models, 1974-1985", demonstrates that there was not only one successful productive model, but three after 1974. If two of these models had been born in Japan, the third was European, and was nothing else than the sloanien model reorganized by Volkswagen to face a mature market and the contesting of the work organization.

Besides, except Toyota and except Honda, whose models are opposite, the other Japanese car manufacturers encountered difficulties. So, after analysis, the notion of "Japanese model" loses any consistency.

Le neuvième texte, « Rien n'est définitif. Tout modèle productif a des limites, 1986-1992 », fait apparaître la dynamique, les limites et les contradictions des trois modèles au cours de cette période, perturbée par la première bulle spéculative mondiale. Au moment même où *The Machine that Changed the World* faisait de Toyota la firme emblématique du « modèle japonais » et de la *lean production* l'avenir industriel, ce constructeur connaissait une profonde crise du travail, qui allait le conduire à réformer substantiellement son système de production.

Le dixième texte, « Le tournant des années 90. Feu l'irrésistible japonisation des firmes. L'offensive libérale », décrit la mise en crise du Japon et la déstabilisation de ses constructeurs, alors que la politique reaganienne aux Etats-Unis et la politique thatcherienne en Grande-Bretagne tentent de faire prévaloir la révolution libérale. Chrysler renaît temporairement de ses cendres en renouant avec sa stratégie d'origine « innovation et flexibilité ». Il fait émerger de nouveaux segments de marché. General Motors et Ford imitent immédiatement les modèles de Chrysler et redeviennent profitables.

Le onzième texte, « Les théories ne s'usent que si l'on s'en sert... Un peu de prospective », est une mise à l'épreuve du schéma d'analyse élaboré en prenant un risque que les chercheurs en sciences sociales hésitent généralement de prendre: esquisser des scénarios possibles, en l'occurrence ici de l'évolution de l'industrie automobile, entre mondialisation et régionalisation.

Le douzième texte, « Dix enseignements d'un siècle d'histoire automobile, à propos des modèles productifs », propose des conclusions théoriques, méthodologiques et pratiques.

Suivent deux annexes. D'une part un glossaire des notions élaborées, « Glossaire des notions élaborées pour analyser les modèles productifs », et d'autre part une tentative de quantification des performances des constructeurs automobiles sur chacune des six sources de profit, entre 1965 à 1994, par période de cinq ans, « Les stratégies de profit et les performances des firmes automobiles. Une analyse statistique, 1965-1994 ».

Les travaux menés par les membres du GERPISA ont été essentiels lors de la rédaction de ces textes. C'est pourquoi, ils sont abondamment cités. Nous souhaiterions que l'ouvrage final soit encore plus le fruit de la coopération entre nous. Vos suggestions, vos commentaires, vos critiques sur l'un ou l'autre de ces textes ou sur l'ensemble seraient des contributions très utiles. Celles que nous pourrions retenir seraient mentionnées, comme il se doit. Pour envoyer un commentaire, il suffit d'utiliser la commande « ajouter un commentaire », « add a new comment », que l'on trouve au bas de chaque page internet.

The ninth text, "Nothing is definitive. Any productive model has limits, 1986-1992", shows the dynamics, the limits and the contradictions of the three profitable models, that appeared after the first world speculative bubble.

At the same moment when *The Machine that Changed the World* presented Toyota as the symbolic firm of the "Japanese model" and the lean production as representative of the industrial future, this carmaker knew a serious work crisis, which was going to lead it to reform substantially its production system.

The tenth text, "The turn of the 90s. The late irresistible japanisation of the firms. The deregulatory offensive", describes the crisis of Japan, while the reaganian policy in the United States and the thatcherian policy in Great Britain tried to impose the deregulation revolution.

Chrysler was temporarily born again thanks the adoption of its initial "innovation and flexibility" strategy. It created new segments of market. General Motors and Ford imitated at once Chrysler's car models and became again profitable for one decade.

The eleventh text, "The theories wear out only if one uses it. A little forward-looking", is a probation of the elaborated analysis schema. Some scenario are proposed to imagine the future of the car industry, between globalization and regionalization.

The twelfth text, "Ten lessons from a century of motor history, about the productive models", suggests some theoretical, methodological and practical conclusions.

Follow two appendices. On one hand a glossary of the elaborated notions, "Glossary of the elaborated notions to analyze the profit strategies and to identify the productive models", and on the other hand an attempt of quantification of the performances of the car manufacturers concerning the six profit sources, between 1965 in 1994, by period of five years, "The profit strategies and the performances of the motor firms. A statistical analysis, 1965-1994".

The works led by the members of the GERPISA were essential during the writing of these texts. That is why they are frequently quoted. We would wish that the final work is even more the fruit of the cooperation among us. Your suggestions, your comments, your critics on these texts would be very useful.

They will be mentioned, as usual. To send a comment, it is enough to use the operating "add a new comment", that one finds at the foot of every concerned internet page in my website <http://freysenet.com>.

Questions de recherche – Research questions

**LES CLIENTS OUBLIES:
LA VOITURE LOW COST PEUT-ELLE CHANGER
LA DONNEE?**

Compte rendu de la 160^{ème} journée du travail du
GERPISA du 1^{er} décembre 2006

**THE FORGOTTEN CLIENTS:
CAN THE LOW COST CAR CHANGE THE
SITUATION?**

Report on GERPISA's 1st December 2006 working
session

Bernard Jullien

La 160^{ème} journée de travail a donné lieu à une présentation d'une première version d'un article que j'ai consacré à l'analyse du process de commercialisation de la Dacia Logan par le réseau Renault en Europe Occidentale et en France en particulier. Le discutant était R. Pirel de chez Renault qui est responsable marketing Logan pour l'ensemble des marchés.

Réalisé sur la base d'une enquête effectuée pour le compte de Renault au premier semestre 2006, l'article tente de restituer l'exotisme de l'expérience Logan dans la vie du commerce automobile et de cerner la manière dont cette expérience a été vécue par les différents acteurs du process commercial qu'il m'a été donné d'interroger dans le cadre de la mission que j'ai conduite pour Renault de mars à mai 2006. Au-delà de ce que les faits examinés disent du programme Logan et de son accueil par les réseaux et les clients d'Europe Occidentale, l'interprétation proposée conduit à éclairer d'un jour nouveau la question de la distribution d'une part et la question de la stratégie d'un groupe automobile et, singulièrement, celle de Renault. Avant de restituer les commentaires de R. Pirel qu'ont suscité à la fois mon papier et ma présentation et les nombreuses questions de l'assistance, je tenterai de **restituer le cœur du propos de l'article en 6 points**.

- i) L'expérience commerciale Logan en Europe Occidentale est d'abord celle de la vente **d'un produit à contre courant**. En effet, au-delà du prix qui est en deçà de la moitié de ce que le CCFA donne comme valeur unitaire moyenne des véhicules neufs en France, la Dacia Logan affiche un design, une relative simplicité technologique, des niveaux de consommation et de sécurité passive qui impliquent un renoncement de fait des publicitaires et commerciaux aux argumentaires standards. A ce niveau déjà, le produit oblige à innover.
- ii) L'expérience Logan est ensuite celle de **clients nouveaux** dont l'ensemble des acteurs du process commercial s'accordent à dire qu'ils ne fréquentaient jusqu'ici ni le réseau Renault ni les autres. En effet, acheteurs de véhicules d'occasion plutôt anciens (autour de 6000 euros), ils ne trouvaient leur bonheur ni dans les catalogues des constructeurs ni sur les parcs de véhicules d'occasion des concessionnaires trop récents et chers. Ainsi, une fois les craintes de « cannibalisation » de la gamme Renault éteintes, la Dacia Logan apparaît à chacun comme un outil de conquête et de reconquête de clientèles dont chacun pressent l'importance sans pouvoir l'apprécier avec

Our 160th Working Day Conference featured the presentation of the initial version of an article I wrote to analyse the process by means of which the Dacia Logan has been commercialised through Renault's network in Western Europe, and specifically in France. Our speaker was Renault's R. Pirel, global manager for Logan marketing.

Based on a survey undertaken on Renault's behalf in early 2006, the article tries to restate how exotic the Logan experiment has been in the life of the automobile trade, whilst ascertaining how this experiment has been viewed by the different commercial process actors I was able to question as part of a mission I undertook for Renault from March to May 2006. In addition to what the facts we examined told us about the Logan programme and how it was received by Renault's Western European networks and customers, the interpretation we arrived at generated a new vision of areas like distribution or automobile group strategy (Renault specifically). Before republishing the comments by R. Pirel that sparked my paper/presentation plus many more questions from the audience, I will try to **resume the gist of the article in 6 points**.

- i) The commercial experiment with the Logan in Western Europe has first and foremost been predicated on a **product that is dephased**. Besides from having a price that is less than half of what the CCFA suggests is the average unit value for new vehicles in France, the Dacia Logan's design, comparative technological simplicity, consumption and passive security implies that its marketing and sales managers are unable to replicate the standard arguments advanced for products of this ilk. At a very basic level, this is a car that requires innovativeness.
- ii) The Logan experiment has revolved around **new customers**. Everyone involved in the sales process agrees that these are individuals who did not use any network previously, neither Renault's nor anyone else's. Specifically, they have been accustomed to purchasing somewhat older used vehicles at ca. €6,000 due to their inability to find what they are looking for in carmaker catalogues or amongst the very new (hence expensive) used cars being sold on dealers' lots. Once the fears of "cannibalising" Renault's existing product range were put to sleep, everyone came to see the Dacia Logan as a tool for (re-)conquering a customer base whose importance was sensed by all concerned (even if it could not be

précision et sans savoir davantage comment les atteindre.

iii) En termes de distribution plus précisément, *le process de commercialisation de Logan est également très innovant*. Il l'est d'abord parce que jusqu'à aujourd'hui, les ventes s'effectuent sans reprises (à quelques exceptions près) et – surtout – et une rémunération forfaitaires assez faible pour les vendeurs. Ceci signifie que dans un monde où l'alpha et l'omega de la vie professionnelle de chacun sont constitués par des objectifs de volume auxquels les rémunérations sont assujetties, la Logan est une bizarrerie. Il l'est ensuite parce que cette commercialisation est assurée par le réseau Renault qui, pour les ventes de véhicules Renault, continue d'être assujetti au régime « push » habituel et qui, de surcroît, a une culture très « monomarque ». Il l'est enfin parce que, pour Dacia, le réseau est laissé relativement libre par le constructeur qui, comme les autres avec de plus en plus, n'a de cesse d'habitude de désigner des cibles et de formuler, pour chaque produit et activité, des règles et des normes pour traiter les dites cibles.

iv) La combinaison de ces éléments permet de comprendre que la configuration dans laquelle s'est nouée la commercialisation de la Logan en partie en raison de contraintes de temps et de coûts en partie en raison de choix délibérés a ouvert *un espace d'apprentissage très ouvert* que les différents acteurs ont été sommés d'occuper. L'enquête a révélé que, comme on pouvait s'y attendre en raison de routines professionnelles plutôt tayloriennes, cet espace a mis quelques temps à être occupé dans de nombreux cas. Elle a également montré que, d'emblée pour certaines régions ou affaires ou après quelques mois d'attentisme pour d'autres, d'hypothèses en expériences, les acteurs ont finalement su occuper cet espace et révéler progressivement le potentiel commercial de la Logan et identifier les moyens de le traiter. Outre le profit qui pourra en être retiré pour poursuivre le déploiement commercial de la gamme Dacia en Europe, cette expérience est susceptible d'être exploitée par Renault pour structurer à l'avenir ses pratiques commerciales et diversifier les « business models » auxquels seront soumis les différents volets de l'activité des réseaux.

v) Au-delà de Renault, l'expérience Logan révèle en contrepoint la *nature fondamentalement taylorienne de la configuration relationnelle dans laquelle les constructeurs et leurs réseaux se sont ancrés depuis des décennies*. Elle conduit le constructeur à devoir faire en permanence comme si il était détenteur de l'ensemble des savoirs et savoir-faire dont les réseaux ont besoin et à leur dénier corollairement toute faculté à innover. Comme cela est d'évidence une fiction et que sur le terrain de la commercialisation des produits comme sur ceux du déploiement de nouveaux concepts dans les autres activités (VO, après-vente, pièces de rechange, location, pièces de rechange...) les surprises (bonnes ou mauvaises) se multiplient, la légitimité de l'autorité du constructeur

ascertained with any real precision and despite uncertainty as to the best way of approaching said base).

iii) In distribution terms specifically, the *Logan's commercialisation process has also been very innovative*. The main reason for this is that the Logan has reached its current sales volumes more or less in the absence of product exchanges. Above all, its success has been achieved without much of a discount being offered and without sellers receiving particularly high per-unit commissions. This means that in a world where volume objectives (the be all and end all of professional life) determine remuneration, the Logan is an oddity – all the more so because its commercialisation is being driven by a Renault network that, when selling Renault vehicles, continues to feature an ordinary “push” regime and is very much married to a “mono-brand” culture. Furthermore, Dacia has been given a relatively free hand in the networks of this carmaker, who like its counterparts, has constantly and increasingly been setting targets and formulating (for each product or activity) rules and norms to help it to achieve such targets.

iv) The combination of these elements helps us to understand that the configuration circumscribing the Logan's commercialisation (partially resulting from time and cost constraints and partially due to deliberate choices) has created *a very open space of learning* that the different actors are being asked to occupy. The survey revealed that as can be expected from relatively Taylorian type of professional routines, occupying this space has taken time in many instances. What has also been shown is that from the very outset in certain regions or types of business, or after a delay of just a few months of experimental interludes in other cases, actors have been able to occupy this space, progressively realising the Logan's commercial potential and identifying the means to be used to achieve this end. Asides from generating profits that will drive the Dacia product range's further commercial deployment in Europe, Renault is likely to exploit the experiment in a way that will structure its future commercial practices. The end result will be a diversification of the “business models” under the aegis of which the various aspects of the networks' activity unfold.

v) Beyond Renault, the Logan experiment casts a spotlight on the *fundamentally Taylorian nature of the relational configuration in which carmakers and their networks have been anchored for decades*. This has forced carmakers to permanently act as if they were the depository of all the knowledge and know-how that networks require (and as a corollary to this, of complete innovation capabilities). Clearly this is a fiction. In areas like product commercialisation or where new concepts are being deployed in other activities (VO, after-sales, spare parts, leasing, replacement parts), there has been a proliferation of good and bad surprises, raising questions about the legitimacy of the carmaker's authority.

est questionnée. L'expérience d'un management commercial plus « modeste » à laquelle a correspondu de fait le cas Logan semble suggérer des pistes potentiellement fructueuses en matière de choix d'organisation commerciale.

- vi) Enfin, s'agissant de la question de la stratégie des constructeurs et de celle de Renault en particulier, la manière dont Dacia devient, dans cette seconde moitié des années 2000, une pièce maîtresse dans le dispositif industriel et commercial du groupe s'accorde assez bien avec l'idée, parfois formulée, de *stratégies plus volontiers émergentes que délibérées*. Dans cette perspective, et dans le cas de Renault plus particulièrement, la gestion des bonnes ou des mauvaises surprises, la capacité d'une organisation à les rendre possible puis à capitaliser une forme de savoir-faire stratégique en ce domaine ressort comme fondamental dans une industrie soumise à des incertitudes de plus en plus radicales.

Appelé à réagir sur ces propos, R. Pirel a à la fois commenté et précisé ce qui avait été dit sur l'Europe Occidentale et restitué la globalité du programme Logan qu'il gère sur le plan marketing non seulement pour les marchés mûrs mais aussi pour les marchés émergents qui constituent, depuis les origines du projet X90, la principale cible. On peut, de mon point de vue, **retenir de ses passionnantes analyses *in vivo* en même temps que distanciées 5 points.**

- i) *Le projet X90 est initié en 1998* chez Renault. Il est donc antérieur au rachat de Dacia et à l'opportunité industrielle qu'il a offert pour donner au projet les moyens d'un développement efficient. Il ne s'agit pas par conséquent d'un projet aussi marginal que ce que le sort fait au projet sur le plan commercial en Europe Occidentale laisserait penser.
- ii) Une des difficultés majeures que l'expérience Logan révèle chez Renault est la difficulté pour le groupe et ses équipes à *passer à une culture multimarque* et à ne pas traiter par conséquent ce qui n'est pas Renault comme accessoire. Même si l'alliance contribue à implémenter une culture un peu différente, l'irruption d'équipes Dacia au siège parisien est la première vraie incarnation de cette nouveauté pour le groupe qui a également à apprendre à intégrer dans ses routines les projets Samsung ou autres projets éventuels à venir. De ce point de vue, tout autre choix que celui d'une localisation d'équipes comme celle à laquelle il appartient au siège limiterait fatalement la capacité du groupe à s'enrichir de ces problématiques de marques différentes.
- iii) Dans le cas du marketing de Dacia, le fait qu'il ne s'agisse pas de Renault d'abord et qu'il s'agisse de lancer un véhicule low cost ensuite conduit à conférer au projet *une certaine marginalité dans les perceptions du management du groupe*. De surcroît, dans le domaine du marketing, on a volontiers tendance à hiérarchiser les postes et pouvoirs détenus par les uns et les autres à l'importance des budgets gérés.

The Logan's example, corresponding to an experiment with a more "modest" commercial management, seems to suggest potentially fruitful paths for commercial organisation choices.

- vi) Lastly, as regards the strategy applied by carmakers and specifically by Renault, the way Dacia has become a cornerstone of the Group's industrial and commercial system over the second half of the current decade is congruent with the occasionally formulated idea of *intentionally emergent strategies instead of deliberate ones*.

In this perspective (and more specifically in Renault's case), the management of good or bad surprises and an organisation's ability to enable and then to capitalise upon forms of strategic know-how in this area has turned out to be crucial in an industry subject to increasingly radical uncertainty.

Asked to respond, R. Pirel both commented and specified what had been said about Western Europe and situated in this context the whole of the Logan programme, whose marketing he has been managing not only in mature markets but also in emerging ones that have been a prime target since the onset of the X90 project. We recall **his passionate *in vivo* analyses, as well as the five following points.**

- i) *The X90 project initiated by Renault in 1998*. This preceded the takeover of Dacia and gave the project an industrial opportunity to develop efficiently. In other words, the project has not been as marginal as we might otherwise have expected given the commercial destiny it was allocated in Western Europe.
- ii) One of the Logan experiment's main hurdles for Renault is the difficulty for the Group and its teams to *shift to a multi-brand culture*. The fact that this is not a Renault product is of peripheral importance at best. Even if the alliance has helped to implement a somewhat different culture, the arrival of Dacia teams at Renault's Paris headquarters constitutes the first real incarnation of a new state of affairs for a Group that must also learn to integrate Samsung and other future projects into its routines.

From this perspective, any choice other than locating teams where Headquarters wants to would be a fatal restriction on the Group's ability to enrich itself through very different brand approaches.

- iii) In terms of marketing the Dacia, the fact that Renault is not under the spotlight, plus the fact that it is a low cost vehicle being launched, means that *Group management considers the project somewhat marginal*. Moreover, in the marketing arena there has been a tendency to rank different actors' positions and powers according to the size of the budget each manages.

Since unsurprisingly the aim here is to achieve as much as possible with as little as possible, some depart

Dans la mesure où l'objectif est typiquement ici de parvenir à faire du mieux possible avec moins, certains départements peuvent avoir du mal à s'impliquer. Il y a donc bien une relative marginalité de Dacia et de Logan et, ne serait-ce que de ce point de vue, la commercialisation en Europe Occidentale est une bonne chose puisque cela permet à Dacia d'être présente au cœur du dispositif du groupe Renault. De son point de vue, cela porte ses fruits et progressivement, chacun prend conscience de ce que Dacia compte pour Renault et contribuera par exemple très largement à satisfaire les objectifs que Ghosn a assigné au Groupe dans le cadre du fameux « Contrat 2009 ». A plus long terme, les méthodes commerciales innovantes appliquées à Dacia pourront être déclinées sur la marque Renault : nous pouvons parler d'un laboratoire pour le Groupe, ce qui contribue également à valoriser l'activité Dacia en interne.

- iv) Du point de vue du projet Logan, la commercialisation en Europe Occidentale n'est pas seulement importante en terme de révélation de débouchés potentiellement importants (selon les secteurs de l'économie où le low cost s'est installé, les marques low cost peuvent représenter jusqu'à 20% de l'activité). En effet, sur des marchés où Logan n'est plus commercialement positionné Low Cost mais est au cœur du marché, le fait que le produit soit proposé en France ou en Allemagne et trouve une clientèle contribue largement à *conférer au produit sa légitimité*. Ainsi les clients qui se voient proposés par la concurrence des produits qui ont souvent cessé d'être produits depuis des années dans leurs régions d'origine considèrent leur achat comme plus valorisants. Il est alors plus aisé de recruter un réseau...
- v) Enfin, pour ce qui concerne l'Europe Occidentale, *le déploiement de Logan n'en est qu'à ses débuts* puisque les ventes faites à ce jour l'ont été avec le seul modèle tricorps qui n'était pas forcément, en France par exemple, le plus aisé à vendre. A mesure que la gamme s'étendra et que les volumes croîtront, il sera possible sans renoncer aux prix de vente actuels de faire un peu plus de promotion ou de publicité, voire même d'avoir dans certains cas des show-rooms dédiés et – plus systématiquement – des équipes de vente dédiées. Même si la position sera éventuellement amenée à évoluer lorsque des concurrents apparaîtront (en 2009 ou 2010), ces évolutions devraient faciliter le maintien du système actuel de ventes avec remises limitées qui est une des clés du relatif succès actuel. La cible visée est clairement celle des ménages modestes qui ne peuvent se payer un autre véhicule neuf ou un véhicule d'occasion récent et, même si la concurrence du VO plus ancien limite le potentiel, les volumes aujourd'hui écoulés par Dacia pourraient doubler ou tripler sans empêcher les concurrents de trouver eux aussi des débouchés aux offres qu'ils concevront pour occuper ce segment. Même si l'intention stratégique est claire et fondée sur l'analyse du marché en même temps que des ventes

ments have found it hard to get involved – which is why Dacia and the Logan have been relatively marginalised. Seen in this light, commercialising the product in Western Europe has been a good thing since it enables Dacia to maintain a presence at the very heart of the Renault Group. This has been a fruitful initiative with everyone progressively becoming aware of Dacia's importance for Renault, something that has in turn gone a long way towards satisfying the objectives that Ghosn gave the Group under the aegis of his widely trumpeted "Contract 2009".

Longer term, the innovative commercial methods applied to Dacia could be used for the whole of the Renault product range. We could even be talking here of a laboratory for the Group, something that would also help to enhance the Dacia activity's reputation inside Renault.

- iv) From the Logan project's own viewpoint, sales in Western Europe are not only important in terms of uncovering potentially major outlets depending on the economic sectors in which a low cost product is being implemented, low cost brands can account for 20% of total activity).

Indeed, on markets where the Logan is no longer commercially positioned as a low cost item but constitutes instead a core product, its *legitimation* has been helped by the fact that it is on offer in France or Germany and has found a customer base there. Customers being offered rival products that have not been produced in their region of origin for years now consider a Logan purchase to be of greater value. This makes it easier to recruit a network...

- v) Lastly, with regards to Western Europe, the *Logan's deployment is at its very onset*, with sales heretofore having only involved a tri-body model that is not necessarily (in France, for example) the easiest to sell. As the product range broadens and volumes increase, it will become possible, without abandoning current sale prices, to engage in a little more promotion or advertising, and even in some cases to possess dedicated show-rooms or (more systematically) sale teams.

Although this position will ultimately evolve once rivals flock into the segment (by 2009 or 2010), such changes should facilitate the maintenance of the current limited discount sales system, one of the keys of the Dacia's relative present success.

The target is clearly comprised of modest income households that cannot afford another new or slightly used vehicle. Moreover, even if competition from the older VO limits its potential, Dacia's current volumes could double or triple even as rivals find outlets for the product offers they are going to think up to occupy this segment. Moreover, customers and salespersons are being given a different marketing discourse, despite the clear strategic intent and accurate analysis of the market and previous sales.

déjà faites, ce n'est pas là le discours marketing tenu à la fois aux clients et aux vendeurs. En effet, pour valoriser Logan, le choix a été fait de parler d'un « achat malin », rationnel, celui des gens qui ne se font pas avoir par...le marketing.

To leverage the Logan's value, the decision has been made to talk about a purchase that is "clever" and rational, for people who are not going to let themselves be duped by...marketing.

Nouvelles des firmes – Firms News

VW FOREST : VICTIM OF A PORTUGUESE 'GRAND TRAVAIL INUTILE'

Bart Kamp

In November 2006 VW announced that, as part of its ForMotion Plus restructuring plan, the factory in Forest (Brussels, Belgium) should reduce its production activity from approx. 204,000 units to +/- 84,000 units a year. Consequently, also the labour force would be reduced from some 5,800 persons in 2006 to approximately 2,200 persons as of 2007.

This news was received with stupefaction at plant level. Not only had VW recently invested considerable sums of money in an on-site supplier park and a conveyor bridge to connect the adjacent supplier and pre-assembly sites with the VW assembly plant itself. Also, it was argued that as regards labour productivity (number of produced cars per employee per year at plant level) the Forest factory was one of the best performing within the VW stable.

In the aftermath of the announced downsizing decisions, most media attention went to comparing the performance indicators of VW Forest with the production complex of VW in Wolfsburg (Germany). The latter being the main beneficiary of the reduction of production activity at Forest, as VW Golf assembly activity in Forest will almost entirely be transferred to the Wolfsburg complex.

However, looking at the matter with more sense of reality reveals that the comparison between Forest and Wolfsburg is rather irrelevant and beside the point. In the first place, because the Wolfsburg is simply untouchable and incontournable from a VW Group perspective and, thus, is very likely to be favoured at the expense of another Western European plant like Forest in e.g. times of overcapacity. Secondly, comparing a pure assembly site (Forest) with a centre that carries out both assembly activities and genuine production tasks (Wolfsburg), notably in terms of labour productivity, is like comparing apples with pears.

On top of that, it is difficult to contest the rationality of concentrating VW Golf production on one site (Wolfsburg). To start with, it leads to economies of scale: it has been calculated that the concentration of Golf production in Wolfsburg would deliver savings of some 400 euros per car unit. Furthermore, it enables a reduction in transport activity and logistics costs with regard to many parts and components. The latter being a very important cost element in the total cost structure of the assembly process. As such, a reduction in transport of components embodies an important cost saving.

Especially given the fact that many inputs for the assembly process at Forest and Wolfsburg come from the direct neighbourhood of Wolfsburg (Salzgitter, Braunschweig, Hannover, Kassel, as well Wolfsburg itself). As a consequence, a concentration of production in Wolfsburg will certainly translate into significant cost savings.

The former arguments exemplify why Wolfsburg should not be the point of reference for judging the righteousness and rationality of the announced interventions at VW Forest. Rather, it would make more sense to look at other VW subsidiaries and compare their situation to that of Forest, and subsequently pose the question: why such a strong restructuring at VW Forest and not elsewhere?

In the following we compare the functioning and performance of VW Forest with some of its main peers within the VW stable on a number of key indicators. I.e. VW Emden (Germany), VW Navarra (Pamplona, Spain) and AutoEuropa (Palmela, Portugal), which are all factories that –like VW Forest– largely act as assembly plants and are also located in Western Europe.

Productivity and occupation degree:

At present the output at VW Forest is 204,000 cars a year with a labour force of 5,800 persons, which is equal to 5,000 full time job equivalents (fte). This means that annual labour productivity is around 40 cars per employee. The VW Navarra plant does better with some 50 car units per fte per year. On the other hand, the VW Emden does considerably worse with annually 25 cars per fte. Also AutoEuropa stays clearly behind with 30 cars per year per fte.

In terms of infra-utilization of production means, the AutoEuropa factory is the worst performing. It is currently functioning at 45% of its production capacity and during the 1995-2005 period it reached an average of only 63%. Traditionally, this plant is dedicated to large monovolumes (VW Sharan and homologues from other brands), but recently it also started producing the VW Eos coupé model. Even with that extension of its product range it does not surpass the 50% of its production capacity.

The other factories, VW Emden, VW Navarra and VW Forest, are roughly speaking all working at 70% of their total output potential.

Logistics costs:

At assembly plant level the costs related to inbound and outbound transport are almost as important to the total cost structure as the labour costs involved in assembly activities. VW Forest has recently witnessed the venue of a supplier park next to its own assembly facilities, which signifies gains in flexibility and productivity of assembly activities and reduction in logistics costs of incoming goods. However, this park is in practice not more than a logistics 'front-portal', which does not change the fact that most parts and components come from abroad (mostly from Germany). This means that a considerable cost remains in terms of pre-haulage transport costs of goods to the VW Forest site. In this regard, the German VW plants have a considerable advantage vis-à-vis Forest as the average distances between the supplier locations and the German assembly sites are significantly smaller.

Regarding the logistics costs parameter it is in particular the AutoEuropa plant in Palmela, Portugal, which performs weak. Although many suppliers have decentralized part of their supply structures, the vast majority of the more vital components to Palmela comes from abroad (e.g. engine blocks and gear boxes come from Germany and Northern Spain). This means that in the case of AutoEuropa there are significant pre-haulage activities and costs, even in spite of the fact that the factory counts with an adjacent supplier park. In this respect, also the VW Navarra plant receives engine blocks, power train elements and brake devices from Germany. But apart from that, it relies -more than all other Western European VW plants outside the German home base- on local (i.e. Spanish) inputs.

As regards the distances to final consumer markets for which the resp. assembly plants produce their products, it can be stated that VW Forest enjoys a rather central position vis-à-vis the pan-European market it serves. Moreover, the excellent (multimodal) infrastructure connections -via railway and port facilities (notably via the maritime harbours of Antwerp and Zeebruges, favour well-performing export and dealer delivery practices. It is, therefore, very strange and counter-productive that the shipment of final products of VW Forest for short sea destinations, like the UK or Portugal, are traditionally dispatched via Emden (Northern Germany, where VW has its own dedicated harbour). The former insinuates that, in addition to its score on labour productivity (see before), the VW Emden complex is in more than one aspect an artificial 'strong-hold'.

All in all, the logistics (and cost) implications of the Emden U-turn for VW Forest appear to be negligible compared to the dealer delivery disadvantages related to the peripheral location of the AutoEuropa plant. Neither Portugal, nor the Iberian Peninsula as a whole forms a strategic sales market for the models mounted in Palmela. This is testified by the observation that more than 90% of the output at Palmela is shipped for export purposes. In fact, the lion share of the models produced in Palmela is sold throughout Western and Central Europe. As a consequence, the choice of producing the VW Sharan (and Eos) is not sustained by final consumer market

considerations and induces considerable sea- and land-transport costs, leading to high dealer delivery costs overall.

Contrary to the Palmela situation, the factories in Northern Spanish of the VW stable (VW Navarra and SEAT Martorell) do count with the advantage that their end products are destined to a large extent to the Iberian consumer markets.

Flexibility and cost of labour:

VW Forest has a reputation of being a highly flexible factory, in the sense that it has a long tradition of assembling various models in parallel. Often platform-unrelated. The factories of VW Emden and VW Navarra, on the other hand, have a highly pronounced monoproduct vocation, acting as leader factories for resp. the Passat and the Polo without producing a second car model. The plant in Palmela has recently added the VW Eos model to its production palette, next to the traditional Sharan monovolume.

In spite of the value of model flexibility, in the current context of overcapacity from which also the VW Group suffers, this kind of flexibility appears not to be such a quintessential issue. Moreover, VW Forest is definitely not the only factory of the VW stable to function on a multiple model basis, see e.g. AutoEuropa, making this advantage a rather relative and non-exclusive one.

As regards the importance and role of labour costs in (de)investment decisions, one should not overestimate their weight. At highly automated assembly sites, where limited genuine production activities take place implying that the value of outsourced component represent a preponderant share of the total cost structure, in-house labour costs only make up some 10% of the integrated cost of the final product. Thus, labour costs differentials -even if they are +/- 40% lower in a country like Portugal versus Belgium or Germany- only lead to final product cost savings of a couple of percents. As such, the savings are rather marginal and can easily be outweighed by savings in logistics or through economies of scale in assembly and or supply structures. Moreover, it is not labour cost as such that is important, but rather the combination of labour cost with labour productivity. Considering that combination, VW Forest performs a lot better than AutoEuropa and VW Emden and only VW Navarra is more competitive in this respect.

Synthesis:

There are obvious reasons for downsizing at VW. But on the basis of a number of relevant quantitative comparisons, it appears to be more logical if (heavier) restructurings would have taken place in the VW subsidiaries of Palmela or Emden than in Forest. Especially the factory in Palmela respires an air of redundancy. Also because the AutoEuropa plant in Palmela was put in motion in the mid-90s when automotive companies were already focusing on Eastern Europe for their investments.

As such, the logic behind this investment is difficult to understand from a timing perspective. Moreover, its peripheral location results in considerable logistics cost impacts both from a supply and final market angle.

Another striking matter is the fact that the factory started off as a joint venture between Volkswagen and Ford, and that Ford withdrew after some 5 years. Notably because it was not satisfied with the functioning of the factory ... Upon that decision, Volkswagen decided to fully control the factory and continue the AutoEuropa project on its own. This was far from beneficial for the plant's occupation degree.

A further detail that deserves highlighting is the fact that the Palmela factory was conceived during the first period during which Ferdinand Piëch was in charge at VW. This same person now exercises anew a strong control on top management decision-making processes at VW. If VW would now have decided to especially downsize the Palmela plant, it would obviously have meant discrediting prior decisions taken under the reign of Piëch and admitting it was a strategic mistake to invest there and then. The former kind of political considerations may have troubled a truly rational decision-taking process. Similarly, it may have prevented certain subsidiaries from being able to defend their cause on the basis of objective arguments, whereas others received shelter.

L'actualité du produit

Ugo Puliese

VOLVO C30, LA DOT DE LA MARIEE

Volvo constitue sans aucun doute le fleuron du Premier Automotive Group (PAG) de Ford car l'élargissement par le bas de la marque Jaguar (avec la Type X) s'est avérée un échec et Land Rover dispose d'une offre dispersée, sujette aux assauts répétés des nouveaux acteurs, asiatiques et européens, du marché des SUV.

Volvo apparaît même comme l'une des rares sources de bénéfices au sein du groupe Ford. Selon certains analystes, Volvo génère 750 millions à un milliard de dollars de bénéfices d'exploitation par an. Il faut malheureusement nuancer désormais cette appréciation dans la mesure où Volvo Car a affiché une perte au deuxième trimestre de 2006, la première depuis son rachat par Ford en 1999. La suppression d'un millier d'emplois a d'ailleurs été annoncée par le constructeur suédois, signe d'une situation difficile. La marque a en effet vu ses ventes diminuer en 2005. En particulier, elles ont baissé de 10 % aux Etats-Unis avec un recul supplémentaire de 10 % au premier semestre de 2006. Indicateur bien plus significatif du malaise dans lequel se trouve Volvo, ses ventes mondiales se sont stabilisées aux alentours de 400 000 voitures par an alors que, dans le même temps, celles de Audi, BMW et Mercedes doubleraient et que Lexus était créée. Volvo dispose a priori d'un handicap de taille, avec des économies d'échelle bien inférieures à celles des marques précitées mais son rattachement au groupe Ford lui permet de combler ce déficit.

Ford a fixé pour objectif une production de 600 000 voitures Volvo en 2008. En 2005, la marque suédoise a écoulé 444 000 voitures, ce qui représente un grand écart à combler. Déjà, le tout terrain XC90, introduit en 2002, a permis à Volvo de prendre une petite partie du segment des SUV, en particulier aux Etats-Unis. Surtout, ce véhicule a permis à Volvo de modifier son image en lui insufflant un peu de jeunesse et de sportivité. Volvo n'entend d'ailleurs pas en rester là sur le segment des SUV puisqu'il projette un deuxième modèle, le XC50, plus petit que le XC90 afin de disposer de modèles à proposer en faces des couples allemands BMW X3 et X5 ou Mercedes M et GL.

Mais, surtout, Volvo s'ouvre les portes d'un créneau supplémentaire en lançant la C30, une voiture de taille moyenne qui vient s'inscrire dans le même segment que les Audi A3, BMW Série 1 et Mercedes Classe A. A elles trois, ces voitures ont été écoulées à hauteur de 500 000 unités en 2005 et, si on y ajoute les scores de la Mini et de l'Alfa 147 (qui s'adressent aux mêmes clients), c'est à un segment de 700 000 unités par an que va s'attaquer Volvo. Il n'apparaît donc pas déraisonnable que Volvo puisse écouler 75 000 C30 par an (objectif non officiel), même s'il n'est pas le seul à vouloir profiter du créneau (Volkswagen y inscrit son nouveau coupé Scirocco). Notons au passage que l'autre marque suédoise, Saab, a des ambitions similaires puisqu'elle compte lancer en 2008 une Saab 9-1 dérivée de l'Opel Astra.

Le volume de 75 000 unités apparaît bien entendu insuffisant pour espérer rentabiliser un produit. C'est donc tout naturellement que la marque suédoise est allée emprunter auprès de sa maison mère quelques ingrédients lui permettant de réaliser des économies de développement ou d'échelle. La C30 reprend la plate-forme de la S40 qui est celle de la Ford Focus et de la Mazda 3. D'un point de vue stylistique, le nouveau modèle puise dans l'héritage de la marque puisque sa ligne de coupé-break rappelle largement les P1800 ES de 1971 et Coupé 480 de 1986.

Bien que Volvo puisse être considéré comme un constructeur tourné essentiellement vers les Etats-Unis puisque, sur 444 000 ventes réalisées en 2005, 135 000 l'ont été en Amérique du Nord, la C30 est avant tout destinée au marché européen. Volvo, très sensible à la baisse du dollar par rapport à l'euro, doit en effet tenter de rééquilibrer ses ventes entre les deux rives de l'Atlantique et la C30 constitue sans doute un bon outil pour atteindre cet objectif. D'ailleurs, la voie a déjà été tracée par les compactes allemandes citées plus haut.

Néanmoins, le marché américain semble accueillir plus favorablement qu'autrefois les voitures compactes, crise de l'énergie aidant. Le succès de la Mini aux Etats-Unis en porte témoignage.

Il est donc probable que la C30 fera son apparition aux Etats-Unis avec le risque d'ailleurs que le modèle n'empiète sur les ventes des Volvo S40 (et de sa version break V50). Ce n'est pas par hasard que BMW a évité de commercialiser sa Série 1 aux Etats-Unis pour éviter un phénomène de cannibalisation sur sa plus lucrative Série 3 ; Audi n'a pas davantage offert son A3 aux consommateurs américains.

Volvo prévoit de lancer sept modèles en trois ans (2007 à 2009). Outre le remplacement des modèles déjà existants (les grosses berlines S60-V70 et S80), la marque suédoise va explorer de nouveaux segments avec, non seulement la C30 et le XC50 évoqués ci-dessus, mais également celui des monospaces avec un dérivé des Ford Galaxy et S-Max. Si ce dernier projet se confirmait, il s'agirait d'une petite révolution pour une marque qui avait autrefois bâti

sa réputation sur des... breaks. En 2005, les ventes mondiales de breaks Volvo (modèles V50, V70, XC70 et XC 90) ont totalisé 275 000 unités, soit 62 % des ventes !

Au fil du temps, Volvo a de plus en plus ancré son destin dans celui du groupe Ford puisque c'est là qu'il vient puiser les plates-formes lui permettant d'élargir son offre. Les rumeurs de cession de la marque suédoise par le géant américain apparaissent donc comme annonciatrices de difficultés tant pour le vendeur (qui se couperait d'une source notable de profits) que pour le vendu dans la mesure où celui-ci a pris l'habitude de fonctionner en synergie avec le plan des produits du groupe Ford. Mais il est vrai qu'on vend mieux ce qui se porte bien. La C30 ne fait qu'embellir la marque suédoise aux yeux d'un acquéreur potentiel.

Centre documentaire

Danielle Lacroix

LIVRES REÇUS

BLIN Jean-Michel, *L'épopée de l'Étoile Filante*, Bailly, Pixel Press Studio, 2006, 97 p.

MAYNARD Micheline, *The End of Detroit. How the Big Three Lost their Grip on the American Car Market*, New York, London, Toronto, Doubleday, 2003, 327 p.

LIVRES ACQUIS

BARBIER Jean-Claude et LETABLIER Marie-Thérèse (eds.), *Politiques sociales. Enjeux méthodologiques et épistémologiques des comparaisons internationales*, Bruxelles, Bern, Berlin, P.I.E. - Peter Lang, 2005, 295 p.

BEN AISSA Hazem, *Histoire des conditions de travail dans le monde industriel en France : 1848-2000*, Paris, L'Harmattan, 2005, 195 p.

BUSSIÈRE Éric, DUMOULIN Michel et SCHIRMANN Sylvain (dir.), *Europe organisée, Europe du libre-échange ? Fin XIXe siècle - Années 1960*, Bruxelles, Bern, Berlin, P.I.E. - Peter Lang, 2006, 257 p.

DUMÉZ Hervé (coord.), *Gouverner les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2004, 439 p. (Série thématique du séminaire CONDOR : Contradictions et Dynamique des Organisations 2003-2004).

HERSTATT Cornelius, STOCKSTROM Christoph, TSCHIRKY Hugo, NAGAHIRA Akio (eds.), *Management of Technology and Innovation in Japan*, Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, 2006, 406 p.

LESCURE Jean-Luc, *Une vie d'épave. Voitures anciennes abandonnées à la nature*, Toulouse, Éditions Drivers, 2004, 224 p.

LOQUIN Éric (dir.), *Les séparations internationales d'entreprises*, Dijon, Litec, 2004, 396 p.

MARGAIRAZ Michel (dir.), *François Bloch-Lainé, fonctionnaire, financier, citoyen*. Actes de la Journée d'études « Regards d'historien(ne)s sur la vie et la carrière de François Bloch-Lainé », Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2005, 262 p.

MEHRI Darius, *Notes from Toyota-Land. An American Engineer in Japan*, Ithaca, New York, London, Cornell University Press, IRL Press, 2005, 231 p.

MONNEYRON Frédéric, THOMAS Joël, *L'automobile, un imaginaire contemporain*, Paris, Éditions IMAGO, 2006, 162 p.

ROT Gwenaële, *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octarès Éditions, 2006, 247 p.

THÈSES - ANNALES REÇUES

Annales de l'École de Paris du Management, Paris, École de Paris du Management, 2006, Volume XII, 574 p.

MOHAMMADI Parastoo, *La croissance du secteur automobile en Iran (1993-2003) : une approche systémique*, thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Paris I -Panthéon - Sorbonne, 2006, 308 p.

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2007

Journées de travail du GERPISA / GERPISA monthly seminar

Les Journées de Travail du GERPISA auront lieu le vendredi, une fois par mois (octobre 2006 à mai 2007, cf. dates ci-dessous), de 14h00 à 17h00. Les lieux et programmes seront annoncés dans la Lettre du GERPISA et dans les convocations.

- ✓ **2 février 2007 – MSH : «Journée chercheurs»**
Le rôle du crédit dans la stratégie de distribution automobile: les évolutions récentes / The role of credit in the strategy of the automobile distribution: recent evolutions
Responsable : Bernard Jullien [jullien@u-bordeaux4.fr]
- ✓ **2 mars 2007 - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**
Nouveaux espaces: Chine / New spaces: China
Responsable : Yveline Lecler [yveline.lecler@univ-lyon2.fr]
- ✓ **6 avril 2007 - MSH : «Journée chercheurs»**
Nouveaux espaces: Inde et Russie / New spaces: India and Russia
Responsable : Tommaso Pardi [tommaso.pardi@gerpisa.univ-evry.fr]
- ✓ **4 mai - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**
Les enjeux du défi environnemental : régulation, technologies, produits./ Issues at stake concerning the environmental challenge: regulation, technologies and products
Responsable : Yannick Lung [lung@u-bordeaux4.fr]

15ème Rencontre Internationale du GERPISA / 15th GERPISA International Colloquium

« Qu'avons-nous appris de la dynamique des firmes et systèmes automobiles ces quinze dernières années? »

« What have we learned about the dynamics of automobile firms and systems over the past years? »

- ✓ 20-21 juin 2007, Paris, Ministère de la Recherche
- ✓ 22 juin 2007, Paris, Palais du Luxembourg

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 194

- P.1 Éditorial :
Nouvelle année et nouveau programme
Bernard Jullien
- P.2 Nouvelles du programme
Vient de paraître... Le monde qui a changé la machine. Essai d'interprétation
d'un siècle d'histoire automobile
Michel Freyssenet
- P.6 Questions de recherche
Les clients oubliés : La voiture Low Cost peut-elle changer la donne ?
Compte rendu de la 160^{ème} journée de travail du Gerpisa du 1^{er} décembre 2006
Bernard Jullien
- P.10 Nouvelles des firmes
VW Forest : victim of a Portuguese 'grand travail inutile'
Bart Kamp
- P.12 L'actualité du produit :
Volvo C30, La dot de la mariée
Ugo Puliese
- P.13 Centre documentaire :
Danielle Lacroix
- P.14 Calendrier des réunions du réseau 2007

Supplément : bibliographie

E-mail des auteurs

Bernard Jullien : jullien@u-bordeaux4.fr
Michel Freyssenet : mfreyssse@club-internet.fr
Bart Kamp : BKA@resource.be
Ugo Puliese : upul@wanadoo.fr

Direction : Bernard Jullien

Collaboration :
Michel Freyssenet, Bernard Jullien,
Bart Kamp, Danielle Lacroix, 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