

La Lettre du GERPISA

numéro

198 JANVIER - MARS 2009

Editorial

HOPING THAT 2009 WILL BE GERPISA'S YEAR

The management of GERPISA would like to take this opportunity along with the Steering Committee and the International Committee to wish all of you an excellent New Year for 2009.

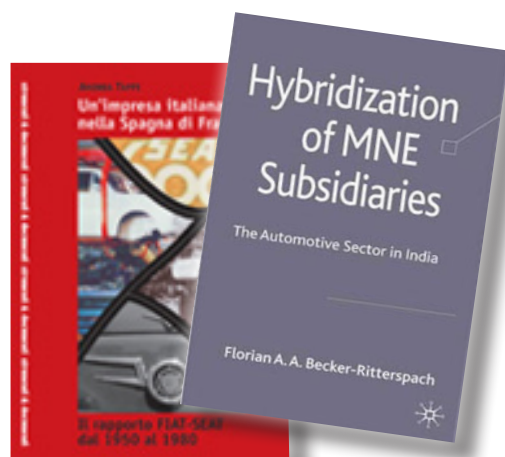
For researchers, there is no doubt that it will be a fascinating year. We are in a position to observe as the industry undergoes massive restructuring and public policies are fundamentally reviewed and test a variety of hypothesis about the conditions for the successful development of firms and automobile industries now that the crisis has shown that past forms of development of the automobile industry are not, in fact, sustainable. Initially, managers and public policy makers are focused on how to organise the survival of automobile firms and subsequently they will turn their attention on how to ensure the conditions for future development.

The breadth of the challenges facing the industry have underlined the need for analysis to understand what has occurred and what the future holds for industry actors. Up until recently, our role as researchers was at the margins of a system in which industry actors were confident of their knowledge of what was needed. Industry upheaval has offered us a more central role in which these same actors turn to us to understand what is happening and what will happen in the future which they are being called up to shape.

Although these requests may not be framed in the precise terms of the project, our response to these calls for input are particularly relevant given that the International Research Programme that we have been engaged in for the past two years is focused specifically on the conditions for sustainable development of the industry. We will ensure, therefore, that the Colloquium in June affords sufficient time to issues related to the crisis in the industry. Similarly, the International Committee which met on 10 January 2009 in Paris has decided to monitor the international environment of the car industry on an on-going basis and to open an on-line Blog for contributions from the networks members.

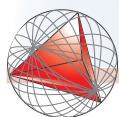
The coming year is one in which GERPISA, as an international network of research on the automobile industry, has a unique opportunity to confirm its relevance and the value of its contribution. 2009 should be GERPISA's year.

Bernard JULLIEN
Directeur du GERPISA



Sommaire

- 1 Editorial
- 2 Questions de recherche
- 6 Débats - Débates
- 14 Les membres publient
- 15 Séminaire - Colloque
- 19 Bibliographie
- 21 Calendrier



Compte-rendu commenté sur la journée de travail du GERPISA

« LA VÉHICULE ÉLECTRIQUE, RÉINVENTION DU PRODUIT, RÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE »

Du 7 novembre 2008 au comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA), Paris

Par Sigfrido M. RAMIREZ PÉREZ

Introduction

Le GERPISA organise depuis l'an passé des séances de travail dites « chercheurs-professionnels ». La prochaine sera la quatrième et se tiendra le 6 mars 2009 au CCFA sur le thème « Crise financière et crise de l'automobile ». Ce nouveau format a un double objectif : premièrement, il s'agit de diffuser mieux les résultats des recherches du réseau parmi les acteurs de l'industrie automobile et deuxièmement, les Gerpisiens souhaitent connaître à travers un débat nourri avec les professionnels, leurs points de vue sur nos recherches et leurs attentes par rapport aux sujets de recherche. Les deux premiers séminaires ont vu les présentations des stratégies de FIAT et VOLKSWAGEN ainsi que des équipementiers automobiles mondiaux de la part, respectivement, de Giuseppe VOLPATO, Ulrich JÜRGENS et Vincent FRIGANT. Lors de la troisième séance, Christopher MIDLER, était invité avec Romain BAUME, chercheur doctoral au sein de son équipe de la Chaire Management de l'Innovation du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique. La séance a eu lieu dans les locaux du CCFA, 2 rue de Presbourg.

Le texte de base pour la discussion avait comme titre « De la compétition technologique à la réinvention de la mobilité individuelle pour un développement durable : les défis des stratégies de conception pour le véhicule électrique. Le cas Renault-Project Better Place ». Le texte (disponible sur le site du GERPISA) avait été présenté en Juin au 16^e colloque internationale du GERPISA, qui pour la première fois s'était déroulé en dehors de France, à MONCALIERI, près de TURIN, avec le titre « Industrie automobile et développement durable : concepts, doctrines, politiques publiques et stratégies d'entreprises ». Comme le sujet le laissait supposer, dès sa première diffusion le séminaire a soulevé un grand intérêt parmi

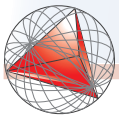
les chercheurs et professionnels et plus de cinquante personnes s'étaient inscrites. Nous avons inscrit des cadres de RENAULT, de PSA, des membres du CNPA, des fournisseurs, des consultants indépendants, qui s'ajoutaient aux participants réguliers aux séances mensuelles de travail du GERPISA, c'est-à-dire des chercheurs en économie, gestion, histoire, et sociologie.

La préparation de la séance s'est enrichie de l'inscription au séminaire de plusieurs acteurs de haut niveau : un des cadres de RENAULT en charge du dossier RENAULT - Project Better Place, le responsable des programmes véhicules hybrides et électriques de PSA, l'ancien secrétaire général de RENAULT et des membres qualifiés des fédérations des distributeurs et équipementiers automobiles. Les organisateurs ont souhaité donner à ces acteurs qualifiés une place de commentateurs de la présentation pour ainsi enrichir les divers exposés.

Le cadre du débat scientifique

La présentation a permis aux auteurs de restituer le contexte plus large dans lequel s'inscrit cette recherche sur le projet Véhicule Electrique RENAULT au sein du laboratoire du CRG. Ce cas d'étude, qui a débuté en 2008, doit se poursuivre jusqu'en 2011 et il s'inscrit dans une série d'études sur les stratégies des constructeurs français pour gérer le défi de concevoir, produire et vendre des véhicules plus propres.

Nous avons bénéficié des premiers résultats de la recherche, et en conséquence le texte a donné une grande centralité aux questions scientifiques de fond qui motivaient un tel cas d'étude et sa spécificité par rapport à des essais historiques antérieurs, ensuite ont été présentés les modalités de la stratégie de Renault dans ce projet et leurs conditions de réussite.



L'enjeu théorique de la recherche en cours est d'analyser dans quelle mesure les pratiques de l'innovation managériale du développement durable peuvent servir pour changer l'organisation de la gestion de la R&D d'une entreprise automobile à travers la mise en place d'un projet autonome et concret qui cherche à sortir du sentier technologique dominant (celui du moteur à combustion interne) en intégrant tout le cycle de vie d'une innovation, de la conception jusqu'à la commercialisation. Cela s'inscrit dans la lignée des recherches que d'autres membres de notre réseau tels que Frank AGGERI et Blanche SEGRESTIN les ont développées, mais plus structurellement cette recherche s'inscrit dans la droite ligne du « project management revolution » dans l'évolution des stratégies de gestion de l'industrie automobile que Christophe MIDLER est l'un des premiers à avoir étudié, avec d'autres Gerpisiens comme Takahiro FUJIMOTO. Cette question est loin d'être purement scolastique car elle permet de mettre en perspective toutes les alternatives qui se présentaient à RENAULT quand l'entreprise a décidé d'investir dans ce projet. Cela induit une comparaison avec les choix faits par d'autres constructeurs de ne pas s'engager dans ce chemin de la voiture 100% électrique.

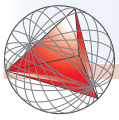
La question qui donne toute sa pertinence au cas RENAULT est la suivante : pourquoi RENAULT se lance dans le sentier de l'innovation radicale de la voiture électrique alors que les plus grandes entreprises du monde (TOYOTA, GM) et son concurrent principal en France (PSA) ont choisi le chemin de la voiture hybride ? Une grande partie des commentaires ainsi que les questions et réponses des personnes présentes à la séance se sont déroulées autour de cette question principale et des limites de ce type de choix. La première partie du débat s'est centrée sur les aspects techniques du choix et la deuxième sur les aspects politiques et économiques de ce type de stratégie.

Les conditions techniques et économiques de la réussite

Sur l'aspect technique on a signalé d'emblée que GENERAL MOTORS, ainsi que PSA, ont adopté une approche différente en raison des limites persistantes de l'autonomie

des batteries : l'absence actuelle de batteries qui pourraient permettre une autonomie de conduite au-delà de 150 kilomètres est considérée comme la principale raison qui a conduit les autres producteurs à suivre la voie choisie par TOYOTA. En France, PSA poursuit actuellement cette stratégie et réserve ses projets de véhicules tout électriques à des niches tels que celle des flottes d'entreprise. L'alternative de la batterie de lithium, qui est la voie que RENAULT explore avec son fournisseur NEC n'est pas apparue convaincante à son concurrent français tant en raison du manque de fournisseurs de ce type de batteries que des risques écologiques et politiques liés à la création d'une dépendance à l'égard du Lithium-ion, dont la Bolivie est le principal pays producteur. Mais, si on prend ce risque, la question fondamentale est de savoir quel sera le fabricant des batteries avec lequel on établira un partenariat qui puisse garantir un prix adéquat et une fourniture d'électricité stable, car d'une certaine façon le constructeur automobile lui transfère le risque de la création de la valeur. Dans le débat, il a été avancé qu'une solution pourrait être de prendre une participation chez le fabricant des batteries pour ainsi pouvoir garantir la pérennité d'une telle stratégie.

En tout état de cause, l'innovation technique que représenterait une batterie à autonomie accrue n'enlève en rien le problème de l'équation économique qui doit permettre la réussite commerciale du projet. D'un côté, il faut quantifier le coût pour le client d'une consommation croissante d'électricité pour recharger sa batterie ou l'échanger contre une batterie chargée à travers un réseau de points de recharge à bâtir. Il faut aussi s'assurer de la pérennité des aides fiscales de la part des acteurs publics. Ces deux questions ont mérité une attention particulière dans la présentation des cas des deux seuls pays qui ont adhéré au Projet RENAULT - Project Better Place, c'est-à-dire Israël et le Danemark. Dans le cas d'Israël, la voiture électrique RENAULT bénéficiera dès son lancement en 2011 d'une réduction fiscale initiale de presque 70% par rapport aux autres véhicules, et l'horizon est de se maintenir à 30% une fois atteint par la nouvelle RENAULT les 20% de parts de marché. Dans les deux cas, les compagnies électriques sont les principaux partenaires du projet. Elles devraient pouvoir assurer



la fourniture d'électricité dans les quantités requises pour un parc croissant de voitures électriques, sans oublier que le coût ne sera pas le même si la recharge se fait lentement (c'est-à-dire chez le particulier) ou rapidement (chez le distributeur de batteries). C'est sans doute ici que se trouve la question plus difficile à gérer pour le projet RENAULT au-delà de la normalisation des batteries qui est quelque chose qui n'est pas compliqué à faire et que le gouvernement britannique est en train de mettre en place. En conclusion, est-ce que cette formule est exportable ailleurs ? Est-elle soutenable si ces partenariats publics et privés venaient à manquer ou à changer ? Cette question semble pertinente quand on sait que l'alternative est la voiture hybride, qui n'implique pas de risques aussi importants.

Ainsi la discussion a vite prise une tournure interdisciplinaire et internationale, car dans sa recherche des conditions pour assurer la rentabilité d'une stratégie, tout modèle productif doit prendre en compte son environnement institutionnel socio-économique et politique, qui est désormais européen et international pour l'Alliance RENAULT-NISSAN.

Les commentaires des participants sur cette deuxième partie du débat ont montré que le nouveau programme de recherche défini par le GERPISA à partir du colloque de MONCALIERI pointe dans la bonne direction : l'introduction d'une dimension plus orientée vers le rôle des politiques publiques et de la politique n'est pas seulement pertinent dans les débats scientifiques du réseau, elle l'est aussi du point de vue des acteurs de l'industrie.

Les facteurs politiques et institutionnels du projet

Dans ce sens, il est apparu logique qu'aux commentaires venant des ingénieurs suivent ceux des managers pour rappeler que le choix de RENAULT d'aller vers le 100% électrique se fait dans un contexte fondamentalement différent basé sur une stratégie politique porteuse de retombées économiques importantes. Il est en effet certain que le développement de cette voiture correspond à une prise de risque que refusent la plupart des autres constructeurs.

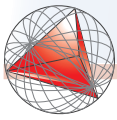
Pour se voir soutenu, cette politique d'entreprise doit convaincre que la soutenir permettrait aux Etats de gagner sur deux tableaux. Ils offriraient en effet d'abord aux entreprises et aux particuliers des moyens de réduire leurs factures énergétiques. Ils progresseraient ensuite dans la résolution de problèmes publics d'importance comme celui de la balance commerciale ou des émissions de CO₂. C'est sur ce deuxième aspect que le débat s'est naturellement focalisé.

En effet, comme on le sait, on débat depuis décembre 2007 en Europe, de la proposition de la Commission européenne d'introduire une législation contraignante qui obligerait les constructeurs à réduire les émissions moyennes des nouveaux véhicules de 18 %. Les niveaux actuels de 160 grammes de CO₂ par kilomètre devraient ainsi passer à 120 g/km d'ici 2012. Dans le cas d'un dépassement de ces seuils par la moyenne d'émissions des modèles produits et vendus par les producteurs, des amendes sont prévues car l'objectif final était d'arriver à 95g/km pour 2020.

Dans cette perspective, il est évident que les constructeurs ne proposant que des véhicules mus par des moteurs à combustion interne arriveront plus difficilement à atteindre les objectifs que ceux qui pourront proposer parmi leurs modèles des véhicules 100 % électriques. Les uns auront tendance à faire pression à Bruxelles pour obtenir un assouplissement des normes. Les autres pourront développer la stratégie inverse.

Ce problème ne peut pas être résolu à niveau strictement français. Il requiert un traitement européen, ou au minimum, la création d'une stratégie public-privé de coopération compétitive entre la France et l'Allemagne, car chaque pays a sa propre approche de la question de la réduction des émissions.

Ce point, soulevé par les cadres de RENAULT, faisait référence aux oppositions entre d'un côté les constructeurs français, et italiens, qui produisent généralement des modèles plus petits et plus économes en carburant, et de l'autre les constructeurs de véhicules gros et puissants tels que Mercedes, Audi, Porsche, BMW Jaguar et Land Rover. Selon ces derniers, une législation stricte en



matière de CO₂ les pénalise injustement, puisqu'ils ne font que répondre à la demande du consommateur qui exige des voitures plus puissantes, plus grandes et plus sûres. Le débat reflétait ainsi celui qui avait cours à Bruxelles et qui ne s'est résolu clos (provisoirement) que le 17 décembre 2008 quand, sous l'impulsion de la présidence française de l'Union Européenne, de larges concessions à la position allemande ont été faites, dans un contexte de crise de l'automobile mondiale qui rendait très difficile l'acceptation d'une réglementation très exigeante. Mais au-delà des feux de l'actualité, Christophe Midler a pertinemment rappelé que l'industrie des réseaux a une expérience beaucoup plus importante de coopération compétitive entre acteurs publics et privés que l'industrie automobile. Il a ainsi ouvert une réflexion plus vaste sur les pratiques existantes dans d'autres secteurs et sur l'inspiration que pourrait y puiser les acteurs de l'automobile.

Le texte des auteurs a ainsi bien cerné cette question fondamentale du rôle spécifique des territoires non seulement pour le succès du pari de RENAULT-NISSAN (car c'est l'Alliance Franco-Japonaise qui est concernée et pas seulement RENAULT). Il a aussi mis en exergue l'intérêt que pourrait avoir des pays, régions ou grandes villes à se porter partenaires d'un tel projet dans lequel la voiture électrique se présente à la fois comme un stimulus économique pour les entreprises et un outil de réduction des émissions de CO₂. Cette dimension politique du projet Renault - Project Better Place est relativement nouvelle pour les ingénieurs et managers et requiert d'eux le développement de compétences spécifiques.

Une perspective au-delà du projet et du secteur

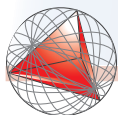
L'historien et politiste que je suis n'a pas pu résister la tentation d'aller au-delà de l'interprétation proposée par les acteurs industriels sur les origines du projet Renault-Project Better Place. En effet, une des questions posées lors du débat fût celle des raisons qui poussent RENAULT à s'associer avec Project Better Place et quel est le savoir-faire particulier de cette entreprise.

J'ai donc cherché à trouver le point de vue de l'acteur manquant dans notre discussion: la compagnie Project Better Place, partenaire de RENAULT pour son projet de voiture électrique. J'invite les lecteurs à utiliser pour s'en faire une idée les liens :

- <http://www.iop.harvard.edu/Multimedia-Center/All-Videos/The-Future-of-Transportation-Ending-our-addiction-to-Oil>,
- <http://www.betterplace.com/>

Le fondateur de Better Place nous y livre sa propre interprétation de la gestion du projet et du rôle central joué dans cette aventure industrielle par l'Etat d'Israël, et en particulier de son Président. Il semblerait que l'initiative du projet ne soit pas venue de RENAULT mais du Président de l'Etat Hébreu, qui a permis de mettre en contact à Davos le jeune futur président de Better Place - cette start-up n'existait pas encore - et les patrons des plus grands constructeurs automobiles. Si les Big Three Américains – y compris Daimler à travers sa participation chez Chrysler - n'ont pas donné suite à l'invitation, Carlos GHOSN et un autre industriel (TOYOTA ?) ont accepté d'évaluer la possibilité de créer Better Place à partir d'une implantation pilote en Israël ayant pour vocation de s'étendre dans le reste du monde pour libérer le monde de « l'addiction au pétrole ». Seul Carlos GHOSN a fait le pari industriel de suivre cette intuition selon laquelle la voiture électrique peut être une solution faisable face aux problèmes structurels de l'industrie. Est-ce qu'à l'heure de la crise de l'industrie automobile américaine, le Projet Better Place pourrait jouer un certain rôle dans l'avenir de toute l'industrie ? Il est bien évident que cela reste une question ouverte mais qui rappelle que le terrain de jeu de l'industrie est global et que les motivations dépassent – même si elles ne sont pas sans y avoir un ancrage décisif - le cadre de la politique des nations.

Sigfrido M. RAMÍREZ PÉREZ est membre du comité international de pilotage et du secrétariat français du GERPISA. Actuellement il est post-doctorant à l'Institut d'histoire économique, département d'analyse institutionnel et de gestion publique de l'Università Bocconi, Milan.



RÉFLEXIONS SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE CHEZ LES ÉQUIPEMENTIERS AUTOMOBILES¹

*Vincent FRIGANT, Maître de Conférence en économie
GERPISA & GRETHA UMR CNRS 5113 Université de Bordeaux*

Depuis quelques années la question du développement durable figure en haut de l'agenda des industriels de l'automobile. Régulièrement accusés en matière sociale et environnementale (en particulier lors du débat sur le réchauffement climatique), les acteurs de la filière s'attachent à afficher des pratiques de responsabilité sociale d'entreprise qui entendent répondre aux critiques les plus fréquemment avancées. Si l'attention se focalise prioritairement sur les constructeurs, construire une « industrie automobile socialement responsable » suppose que l'amont de la filière s'insère dans la démarche.

Au sein de cette filière, les équipementiers de premier rang occupent bien évidemment une place cruciale car après une décennie de développement du couple externalisation/modularisation, ils s'avèrent des employeurs majeurs et maîtrisent un spectre croissant de technologies permettant -potentiellement- de rendre plus propre et plus sûre l'automobile de demain. Mais au-delà des vœux pieux, quels facteurs peuvent pousser ces entreprises à s'engager vers la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) ?

S'il existe plusieurs manières de fonder l'adoption d'une démarche socialement responsable, l'approche en termes de Parties Prenantes (Stakeholders) est la plus connue. L'enjeu pour les firmes consiste à dresser la liste de leurs parties prenantes, identifier leurs demandes/attentes puis concevoir des dispositifs managériaux qui répondent à ces dernières.

La portée opérationnelle de la notion explique une large partie de son succès et ce d'autant plus que la plupart des grands référentiels RSE (Global Compact, WBCSD...) et des définitions usuelles de la RSE, comme celle de l'Union européenne, s'appuient explicitement sur cette notion de stakeholders. Toutefois, peut-on vraiment penser que ces parties prenantes puissent justifier l'engagement des équipementiers

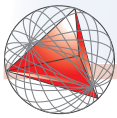
automobiles vers la RSE ? Est-ce qu'il existe des stakeholders suffisamment puissants et organisés pour peser réellement sur les équipementiers ?

Un faible poids objectif : entre transparence et hiérarchie des priorités

En première intention, la réponse est nécessairement oui dans la mesure où un groupe de stakeholders existe à partir du moment où une firme le reconnaît comme tel. Et il suffit de visiter les sites Internet des équipementiers pour y trouver des discours et mesures se voulant autant de réponses aux attentes de parties prenantes dûment listées. Toutefois, on peut s'interroger sur l'effectivité des stakeholders identifiés dans le sens où ils possèderaient un réel pouvoir de peser sur les résultats économiques des équipementiers. L'effectivité d'un groupe de stakeholders peut se lire de manière positive ou négative.

Sous l'angle positif, il s'agit de montrer que le groupe en question dispose de la capacité d'améliorer les résultats économiques de la firme à court ou à moyen terme. Le plus évident des exemples concerne les consommateurs verts ou équitables qui dotent leur fonction préférence de critères écologiques ou sociaux. De manière indirecte, on peut également considérer les groupes qui participent à la diffusion d'une image positive de l'entreprise. Ce rôle est d'autant plus effectif que l'entreprise cherche à se doter d'une image forte pour des raisons marketing. Par exemple une entreprise du secteur agro-alimentaire déclinant sa gamme sur le marché des aliments peut crédibiliser son offre en soutenant des programmes d'aides alimentaires ou médicaux en faveur des pays en voie de développement. Un troisième groupe, interne désormais, concerne les salariés, actuels ou futurs. L'argument classiquement soutenu est que le développement de pratiques socialement responsables vis-à-vis des salariés améliore l'implication au travail et la capacité d'attraction des meilleurs talents, notamment des jeunes diplômés. Enfin, quatrième levier, l'adoption de pratiques socialement responsables peut attirer les fonds éthiques et fonds de

¹ Cette note s'appuie sur un texte plus étayé discuté lors de la 170ème journée de travail du GERPISA qui s'est tenue à la MSH- Paris le 5 décembre 2008.

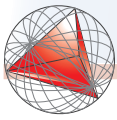


développement durable. Les placements des investisseurs socialement responsables élargissent l'accès aux marchés des capitaux et contribuent à une augmentation du cours des actions. L'angle négatif consiste à prendre le verso des arguments précédents. Se refuser à développer des produits socialement responsables c'est se priver d'un potentiel marchand. S'aliéner la société civile telles des ONG caritatives ou écologiques, les associations de riverains d'un site de production, de défense de la nature... c'est prendre le risque de nuire à son image et d'entraîner des mesures de rétorsion commerciale ou des blocages administratifs (par exemple lors d'une demande d'extension d'une usine). Offrir de mauvaises conditions de travail ou de protection sociale/ avantages sociaux (selon les règles nationales) démotive les salariés, détériore l'ambiance des collectifs de travail... ce qui nuit à la productivité et augmente le taux de défaut des produits. Ne pas être retenu par les investisseurs socialement responsables ni référencé par les indices de développement durable (types Domini, FTSE4 Good), prive l'entreprise de ces apporteurs de capitaux ou risque d'entraîner des ventes d'actions s'ils en détiennent favorisant une baisse des cours.

Pour étayés que soient ces mécanismes dans la littérature, ils méritent cependant d'être questionnés pour des raisons générales et pour tenir compte de la spécificité des équipementiers automobiles. Au niveau général, certains auteurs, comme D. Vogel (2005), appellent à garder raison lorsqu'il s'agit d'évoquer le poids réel des parties prenantes. Il souligne que les investisseurs socialement responsables gèrent des volumes d'actifs encore marginaux par rapport à la taille des marchés financiers. De même, les ONG et la société civile de manière générale tendent à se limiter à une surveillance des activités les plus sensibles (comme l'extraction de matières premières) et se mobilisent bien souvent que pour dénoncer les cas les plus patents d'abus sociaux ou d'accidents écologiques. Certes au niveau local des actions peuvent avoir un certain retentissement mais faut-il encore que l'ancrage territorial des firmes soit fort. De même, Vogel s'avère assez réservé quant au poids économique des consommateurs écologiques et éthiques ; ces consommateurs ne représentent et ne représenteront durablement que quelques points de marché dans l'océan de la consommation. A partir de cet argument, on peut s'interroger sur le cas particulier des équipementiers qui possèdent une « forme d'immunité » aux parties prenantes grâce à leur transparence. Par là, nous entendons

des entreprises qui sont difficilement identifiables par les consommateurs et la société civile et, le cas échéant sur lesquelles ces acteurs disposent de peu de pouvoir d'influence. Sur le premier volet, il est compliqué (bien que possible) d'identifier les productions des équipementiers. Sur le deuxième, il s'agit d'envisager les moyens dont disposent les parties prenantes pour boycotter les composants fabriqués par un équipementier socialement irresponsables. Sur ces deux volets, les équipementiers en tant que sous-traitants s'avèrent cachés par les constructeurs et/ou protégés par ces derniers dans la mesure où on voit mal un groupe de parties prenantes faire pression sur un constructeur automobile pour qu'il boycotte les productions d'un équipementier jugé irresponsable ou, plus encore, une association faire pression sur un constructeur pour qu'il achète à un équipementier réputé responsable ! Certes, sur le marché de la pièce de rechange ceci semble a priori plus aisé mais, dans les faits, la plupart de ces pièces sont vendues via des prescripteurs (concessionnaires ou réparateurs indépendants) de sorte que finalement les clients ne choisissent guère les marques achetées. Certes encore, il existe des composants pour lesquels cette règle ne s'applique pas comme les pneumatiques mais il faut bien admettre qu'il ne s'agit pas du cas le plus général.

La notion de transparence ne signifie cependant pas que les équipementiers soient invisibles. On peut en effet envisager, dans les cas les plus flagrants de pratiques irresponsables, qu'une dénonciation publique s'opère avec un certain succès conduisant les constructeurs à reconsidérer leurs relations. En outre, à des échelles locales, des stakeholders peuvent réussir à faire pression sur les directions d'établissement par exemple sur des questions environnementales. Néanmoins, même à cette échelle, la menace de re-localisation peut constituer un instrument pour bloquer la réalisation d'investissements écologiques au nom de la préservation des emplois. Quelles forces, quels groupes de parties prenantes (associations écologiques versus salariés et –probablement- élus locaux), l'emporteraient face à un tel dilemme social versus environnement ? Il faut dire que la conjoncture économique ne contribue guère à renforcer l'effectivité des parties prenantes. En effet, les équipementiers évoluent dans un contexte économique qui ne se prête guère à ce que les parties prenantes soient placées au cœur des priorités. Les préoccupations actuelles tournent essentiellement autour de la gestion d'une crise conjoncturelle qui s'inscrit lorsqu'on regarde la situation avec recul dans



une crise chronique de rentabilité. Par exemple, plus que l'objectif d'attirer les meilleurs talents, l'enjeu actuel est de gérer la décrue des effectifs. De même, on sait que les investisseurs socialement responsables établissent leur ranking des entreprises non seulement selon des critères « éthiques » mais également, et en premier lieu, selon des critères de rentabilité. L'équation semble difficile à résoudre car mettre en place des pratiques socialement responsables requiert des investissements (que l'on pense par exemple aux coûts des programmes de certification –ISO 14001, SA 8000, etc.- ou encore aux coûts d'établissement de reporting sociétal) dont la rentabilité, en sus d'être incertaine, ne se perçoit qu'à terme.

Vers d'autres ressorts ?

Il existe un certain paradoxe à voir les entreprises s'appuyer sur cette notion de partie prenantes alors même que l'effectivité de ces acteurs semblent discutables et que finalement il existe de bonnes raisons de développer des pratiques allant dans le sens d'une production plus responsable sans s'appuyer sur cette notion. En effet, et les travaux en termes de Business case le montrent, il existe des formes de convergence entre certains objectifs environnementaux et économiques. Par exemple, des mesures d'économie de ressources en énergie, eau ou encore matières premières contribuent à réduire les coûts de production, voire d'améliorer les marges. De même, l'éco-conception génère ce type de convergence. La sociologie du travail et les économistes du salaire d'efficience nous ont appris il y a désormais bien longtemps, qu'offrir des conditions décentes aux salariés est un moyen d'accroître la productivité et la qualité du travail. Dans certains cas, et sans se retrancher derrière un discours en termes de parties prenantes, des équipementiers peuvent développer des technologies qui devraient trouver place sur le marché car elles améliorent les caractéristiques environnementales et sécuritaires des produits finaux auxquels leurs composants sont intégrés. La stratégie d'un équipementier comme Valeo s'inscrit dans cette perspective lorsqu'il se présente comme un offreur de solutions « plus » durables aux constructeurs. A défaut de trouver des points de convergence, l'Etat, entendu au sens large de l'Institution, s'avère un moteur potentiellement puissant. De manière quasiment triviale, son autorité régalienne oriente les décisions économiques des firmes et contribue au développement de pratiques plus conformes à ce qu'on entend derrière

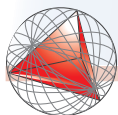
le terme de responsabilité sociale d'entreprise. Toutefois, il existe un consensus sur l'idée que la RSE au sens strict correspond à des pratiques volontaires dépassant le stade de la simple mise en conformité à la loi. Le rôle de l'Etat doit donc se cerner à ce niveau. Deux arguments militent en faveur de son intervention. D'une part, dans le contexte de profonde incertitude dans lequel se situent les firmes, l'Etat peut proposer des repères pour l'action par exemple en créant des référentiels. L'Etat peut participer à la construction de la signification qu'il convient de donner à cette notion parfois bien ambiguë de RSE et/ou proposer des outils de son implémentation. D'autre part, nous avons soutenu par ailleurs que les réglementations généraient des mécanismes d'apprentissage qui encouragent l'émergence de pratiques socialement responsables (au sens strict) par effets de débordement : 1) par le développement d'outils opérationnels initialement mis en place lors de la phase de mise en conformité mais qui peuvent être redéployés à d'autres fins ; 2) par l'orientation économique qu'elle fournit aux firmes du modèle concurrentiel d'avenir ; 3) par un renforcement en interne de la légitimité des discours managériaux en faveur de la RSE.

L'analyse montre que des voies existent permettant de justifier d'un passage vers des pratiques plus responsables. Toutefois, il ne faut pas non plus faire preuve d'angélisme. Lorsqu'on considère les modes de fonctionnement des relations interfirmes dans le secteur automobile on perçoit également que des éléments de blocage existent. En effet, comment rendre compatibles les objectifs de prix fixés par les constructeurs et ceux de préservation des emplois dans les pays offrant des conditions de travail et de rémunération plus conformes à ce qu'on entend par RSE ? Comment concilier réduction des rejets de CO2 et extension à l'international des chaînes d'approvisionnement dans un contexte de recours généralisé au juste-à-temps et aux transports routiers seuls à même de respecter aux contraintes de flexibilité ?

En fait, ici, on quitte clairement une interrogation en termes de parties prenantes dont la dimension micro-économique masque une partie des enjeux qui se nouent et ne pourront se résoudre qu'au niveau méso-économique.

Référence citée :

VOGEL D. (2005), *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington D.C.

**BIG THREE : LE PIÈGE DE LA « LIBÉRALISATION » SALARIALE ET FINANCIÈRE SE REFERME***Michel FREYSSINET, Directeur de Recherche, CNRS, sociologie**Bruno JETIN, Maître de Conférence, Paris XIII, économie*

Les constructeurs automobiles américains vont s'effondrer comme les tours jumelles du World Trade Center, à moins d'une rapide, vigoureuse et coûteuse intervention étatique. Leur faillite serait à « l'économie réelle » ce que la faillite de Lehman Brothers a été récemment à la finance. Ils représentent en effet encore le quart de la production automobile mondiale, qu'ils réalisent au deux-tiers en Amérique du Nord. Leurs fournisseurs et certains de leurs concurrents qui s'approvisionnent auprès de ces derniers seraient emportés dans la tourmente, créant des centaines de milliers de chômeurs supplémentaires. Ils ont en outre multiplié ces dernières années les ventes à crédit et en leasing et transformé leurs créances en produits dérivés. Le secteur immobilier n'a pas eu l'apanage des subprimes.

Les conditions qui ont conduit les firmes automobiles américaines dans l'état où elles sont remontent à loin, même si à plusieurs reprises elles auraient pu sortir du piège tendu par la forme de capitalisme qui s'est progressivement imposée aux États-Unis, après la décision de Richard Nixon de faire flotter le dollar en 1971.

Depuis les années soixante-dix, General Motors, Ford et Chrysler alternent les périodes de profit et de perte, comme tous les autres constructeurs de par le monde, à l'exception toutefois de Toyota, Honda et Volkswagen qui sont restés constamment profitables, grâce à des modèles productifs différents, mais cohérents et pertinents. Mais autant les autres constructeurs européens et japonais ont réussi à chaque fois à assainir leur situation financière, autant les constructeurs américains s'enfoncent inexorablement dans un océan de déficits depuis 5 ans.

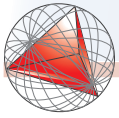
Le flottement du dollar devait permettre de relancer la croissance des États-Unis en facilitant les exportations et en limitant les importations. Il a eu pour conséquence inattendue, on le sait, les deux chocs pétroliers de 1974 et de 1980. Une décision qui devait rendre difficile la concurrence étrangère, notamment en matière automobile, a eu l'effet inverse. Les voitures

The US automakers are likely to crumble like the twin towers of the World Trade Center unless a vigorous and costly state intervention takes place sooner rather than later. Their disappearance would have the same effect on the 'real economy' as Lehman Brothers' bankruptcy had on the financial sphere. After all, the Big 3 still account for one-quarter of global automobile output, two-thirds of which they produce out of North America. The fallout would be extremely painful to their suppliers and to competitors who get their inputs from these same sources, leading to the elimination of hundreds of thousands of additional jobs. Then there are all the financed sales and leasing operations that the Big Three have developed in recent years, plus the way a large part of their receivables portfolios has been transformed into derivative products. Lastly, their property holdings did not benefit from the same subprime facilities as other sectors did.

The conditions underlying the American automobile firms' current situation have their origins in the distant past. It should be noted, however, that these companies also had many opportunities to escape the trap set for them by the form of capitalism that progressively took shape in the United States following Richard Nixon's 1971 decision to let the Dollar float.

Since the 1970s, General Motors, Ford and Chrysler have alternated periods of profits and losses, like all carmakers worldwide, with the exception of Toyota, Honda and Volkswagen, who have been continuously in the black thanks to productive models that differed from one another but were equally coherent and appropriate to their circumstances. Whereas the other European and Japanese carmakers always found a way to restore their financial equilibrium, the US Big Three sank inexorably into a swamp of deficits over the past five years.

Floating the Dollar was supposed to reinvigorate growth in the United States by facilitating exports and limiting imports. As we now know, the unexpected results were in the fact the 1974 and 1980 oil shocks. With hindsight, a decision



européennes et surtout japonaises, beaucoup moins gourmandes en carburant, trouvèrent alors une clientèle affolée par l'augmentation du prix du baril et de l'ensemble des biens.

L'administration Reagan tenta dans les années quatre-vingt d'endiguer le flot en dérégulant le marché du travail, en réduisant la protection sociale et en diminuant le pouvoir syndical, tout en élevant quelques barrières, malgré son libéralisme affiché, allant de l'obligation faite aux constructeurs étrangers de produire localement, s'ils voulaient continuer à accroître leurs ventes, à la taxation pure et simple de certaines catégories de véhicules importées.

Les constructeurs japonais relevèrent le défi. Ils s'implantèrent de préférence dans les États sans syndicat, voire au Mexique, comme avaient commencé à le faire avant eux les Big Three. Bien que ralentie, leur progression commerciale n'en continua pas moins. Il devint évident que leur supériorité ne venait plus des différences salariales. On l'attribua alors à leurs méthodes de production.

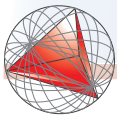
Toute honte bue, General Motors, Ford et Chrysler déclarèrent se mettre à leur école. De fait leurs résultats s'améliorèrent, faisant écrire aux théoriciens américains (MIT) d'un « modèle japonais » qui n'a jamais existé qu'ils en étaient devenus les meilleurs élèves. C'est en fait tout autre chose qui s'était jouée.

La demande automobile avait été profondément modifiée par deux évolutions majeures : d'une part le contre-choc pétrolier de 1986, d'autre part le remplacement d'une distribution régulée du revenu national, au fondement des « trente glorieuses », par une distribution « concurrentielle » privilégiant le « mérite », les rapports de force locaux et catégoriels et les opportunités financières. Les inégalités de revenus et surtout de perspectives d'emploi et de carrière commencèrent à croître. Les couches sociales favorisées par la dérèglementation se ruèrent sur un nouveau type de véhicule aussi socialement ostentatoire qu'écologiquement désastreux : les lights trucks (minivans, 4x4, pick up, sport utility vehicles, et.), dont ils firent le symbole de leur bonne fortune et de leur prétention sociale. Les ventes de ces véhicules représentent aujourd'hui aux États-Unis,

that was intended to make things harder for foreign competitors, notably in the automobile branch, had the opposite effect. European and above all Japanese cars, which were much more fuel-efficient than their American rivals, found a new market of customers frightened by how much it cost to do things, including filling up their cars. In the 1980s, the Reagan administration tried to push back the tide by deregulating the labour market, cutting social protection and undermining union power. It also, despite ostensibly neo-liberal attitudes, erected barriers to trade, ranging from an obligation for foreign carmakers to produce locally if they wanted to increase their US sales to the outright taxation of certain categories of imported vehicles.

Japanese carmakers decided to take on this challenge. Their preference was to set up operations in states where unions were weak - or even in Mexico - much as the American Big Three had already started to do. Sales growth slowed but did not stop. It became obvious that the Japanese automakers' superiority was no longer a question of wage differentials. This paved the way for an analysis attributing this success to an array of production methods. Swallowing their pride, General Motors, Ford and Chrysler stated that they would henceforth follow the Japanese example. This led to improved performance, causing certain American theoreticians (many from MIT) to wax lyrical about a so-called 'Japanese model' that in actual fact never existed. The real dynamics of the era involved something completely different.

The demand for automobiles had been deeply modified by two major developments: the counter-oil shock of 1986; and the replacement of a regulated distribution of national income - the mode that had been the basis for the post-war boom years - with a 'competitive' distribution that emphasized 'merit', local and categorical bargaining strength and/or financial opportunism. Disparities in incomes and above all in employment and career prospects started to widen. Those social categories that stood to gain from the wave of deregulation fell in love with a new type of vehicle that was socially as ostentatious as it was ecologically disastrous, to wit, light trucks, including minivans, 4x4, pick ups and sport utility vehicles, all of which became the symbol of this population's good fortune and social pretensions. In the United States today, this category accounts for 54% of all new vehicle sales, versus only 22% in 1980. Chrysler, reverting to the conceptual innovation strategy that had charac-



54% du marché du neuf, contre 22% seulement en 1980. Chrysler, qui avait renoué avec la stratégie d'innovation conceptuelle de ses origines, révéla ce nouveau segment de marché, dans lequel s'engouffrèrent ensuite Ford puis General Motors. Les light trucks, plus simples à fabriquer, sans concurrence directe immédiate, protégés par des droits de douane, vendus chers et donc très rémunérateurs permirent au Big Three de renaître et d'engranger des profits considérables. America was back. À vrai dire, pas pour tous. L'autre Amérique, au pouvoir d'achat stagnant, déclinant ou incertain, obligée parfois de cumuler deux emplois, voire plus, fit un mauvais rêve. Les conséquences de cette fracture sociale furent une croissance continue de la part de marché des marques étrangères et une stagnation du marché intérieur autour de 16 millions de véhicules neufs depuis vingt ans, en dépit de fortes embardées à la hausse ou à la baisse.

Le dopage aux light trucks se transforma en addiction et en hallucinations. Les Big Three parièrent sur l'exploitation de nouveaux champs pétroliers pour contenir durablement le prix du baril et satisfaire la boulimie des nouveaux riches et de ceux qui pensaient être en train de le devenir. Peu d'efforts d'investissement furent faits pour concevoir des véhicules compacts et des motorisations plus sobres ou alternatives, en prévision d'un retournement pourtant probable du marché pétrolier. Trois-quarts des véhicules produits dans l'ALENA (Canada, États-Unis, Mexique) par les constructeurs américains et deux modèles sur trois qu'ils commercialisent sont aujourd'hui des light trucks.

Étant redevenus bénéficiaires dans les années quatre vingt-dix, Ford et General Motors rêvèrent de « mondialisation », au grand dam de leurs filiales étrangères, européennes en particulier, dont l'autonomie fut réduite. Ils prirent le contrôle de petits constructeurs européens, japonais et coréen pour être présents partout et sur tous les segments de marché. Chrysler crût pouvoir faire de même en fusionnant avec Daimler. L'accord se révéla être un marché de dupes

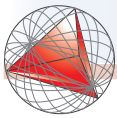
Les résultats de ces initiatives brouillonnes et dispendieuses furent décevants comparativement aux succès spectaculaires des start-up californiennes et du secteur financier, au fondement du cycle de croissance

terized its early years, set the pace in this new market segment, soon to be followed enthusiastically by Ford and then General Motors. Light trucks were not only easier to manufacture but suffered no immediate direct competition, in part due to the protection they were afforded by the tariffs levied on rival imports. This meant that they could be sold at a top dollar, turning this into a very lucrative business for the Big Three and helping to restore their bottom line. The slogan circulated that 'America was back'. In reality, not everyone benefited from this turn of events. There was also another America, populated by individuals suffering from stagnant, declining or uncertain purchasing power and sometimes working two or more jobs. For them, this brave new world was nothing more than a bad dream. The resulting social fracture would translate into a continuous rise in foreign brands' share of a domestic market that has for the past 20 years stagnated around the 16 million new vehicle mark, notwithstanding a few sharp moves up or down.

Light trucks were a drug that became an addiction and a hallucinogenic. The Big Three were counting on the exploitation of new oil fields to keep long-term petrol prices under control and satisfy the insatiable appetite of the nouveau riche and all those who wanted to join this class. Little was invested in designing compact cars characterised by thriftier and/or alternative driving systems – the only sensible response to the oil market turnaround that was bound to occur sooner rather than later. Today, three-quarters of all vehicles produced in NAFTA (Canada, United States, Mexico) by American carmakers – and two out of every three models sold – are light trucks.

Having regained profitability in the 1990s, Ford and General Motors started to dream of 'globalization', to the detriment of their foreign (especially European) subsidiaries, whose autonomy was diminished. The Big Three acquired a number of smaller European, Japanese and Korean carmakers in an attempt to ensure a global presence covering all market segments. Chrysler had the same idea in mind when it merged with Daimler. Ultimately, this agreement was a fool's bargain.

These ill-conceived and expensive initiatives were ultimately very disappointing, certainly in comparison with the spectacular success of the Californian start-ups and the financial sector in general, being the two drivers behind the new cycle of

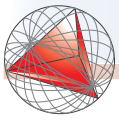


américain de 1993 à 2000. General Motors et Ford cédèrent alors au mirage de la « nouvelle économie », point d'orgue de la vague et de la pensée néo-libérales. Selon cette dernière, les entreprises qui voulaient rester dominantes devaient se séparer des activités manufacturières jugées définitivement trop peu rentables, pour se concentrer sur la conception, la commercialisation et les services, notamment financiers, seuls capables de générer les gains à deux chiffres exigés par les fonds communs de placement, dont le poids a alors atteint le tiers du capital de General Motors et de Ford. Ils vendirent leurs filiales équipementières, externalisèrent le plus possible leurs fabrications, soumièrent leurs fournisseurs à la règle du moins-disant, et développèrent leurs services après ventes (entretien, réparation rapide, location courte durée et longue durée, ventes d'occasion, etc.) et financiers (crédit, assurance, leasing), allant même bien au-delà du crédit automobile, vers l'immobilier en particulier. Ils comptèrent sur une gestion « dynamique » des fonds de pension et d'assurance-maladie de leurs salariés, grâce à des placements plus risqués et des va-et-vient boursiers juteux, pour faire face aux charges sociales toujours plus lourdes induites par l'externalisation : baisse brutale des effectifs et vieillissement du personnel (2,8 retraités pour un actif chez General Motors, 1,2 chez Ford, 1 chez Chrysler en 2002, et une moyenne d'âge variant entre 44 et 48 ans).

L'éclatement de la bulle internet en mars 2000 porte un premier coup à cet échafaudage fragile. Le ralentissement économique de l'année 2001 entraîne une perte avant impôt de 9 milliards de dollars pour Ford tandis que General Motors maintient un profit réduit grâce à sa filiale financière. Le poids des charges (retraites et assurance maladie) explose : 61% du passif de General Motors, 47% de Ford en 2002. Par ailleurs, le marché s'essoufle. Le « travailler plus » ne suffit plus pour maintenir la consommation. Les vannes du crédit sont alors grandes ouvertes. De nouvelles facilités sont accordées aux ménages de moins en moins solvables. Ce ne sont plus des automobiles qui sont vendues, mais du « rêve américain ». Les ventes aux particuliers en leasing montent à 20% des ventes totales. Depuis lors, les événements se précipitent. En 2005, General Motors enregistre une perte colossale (avant impôt) de près de 17 milliards de dollars, suivie par une perte de

American growth that lasted from 1993 to 2000. This was an era when General Motors and Ford began to believe in the mirage of the 'new economy', generally portrayed as the apex of neo-liberal thinking. In this vision, companies could only maintain dominance by divesting any manufacturing activities considered irremediably incapable of producing sufficient long-term profits, and focusing instead on design, marketing and services - notably financial services, deemed the only activities capable of generating the double-digit profits required by the investment funds that owned 33% of General Motors and Ford. The Big Three therefore sold off their supplier subsidiaries, outsourced a maximum of manufacturing activities and subjected suppliers to a competitive bidding regime. They also built up their after-sales capacities, in both service activities (maintenance, rapid repairs, short and long-term leasing, used car sales, etc.) and finance (credit, insurance, leasing). This business line went well beyond automobile loans to encompass a whole range of sectors, property in particular. In addition, the Big Three began to count on a 'dynamic' management of employees' pension and health insurance funds, driven by increasingly risky investments and active market trading, in the hope that this approach might help them to fund the rising payroll burden that was a direct result of their outsourcing process, which had led to a sharp fall in staff numbers and a concomitant rise in employees' average age (in 2002 there were 2.8 pensioners for each active employee at General Motors, 1.2 at Ford and 1 at Chrysler - with average ages varying between 44 and 48).

This house of cards started to crumble when the Internet bubble burst in March 2000. The 2001 economic slowdown led to a loss of \$9 billion at Ford, with General Motors only staying in the black thanks to its finance subsidiary's performance. Pensions and health insurance costs exploded, accounting by 2002 for 61% of all liabilities at General Motors and 47% at Ford. Even more ominously, market demand ran out of steam. The idea that people simply had to 'work more' no longer sufficed to maintain consumption levels. This led to a floodgate of consumer credit, with new loans being granted to increasingly insolvent households. The Big Three were no longer selling automobiles as much as the 'American dream'. Sales to individuals on a leasing basis ended up accounting for 20% of total sales. Since then, things have worsened rapidly. In 2005, General Motors recorded a colossal pre-tax loss of \$17 billion, followed



5 milliards en 2006 et 6 milliards en 2007. Les bons résultats en Amérique du Sud et en Chine, l'accroissement des économies d'échelle par la réduction du nombre de plates-formes, la négociation des salaires avec le syndicat UAW et de nouvelles fermetures d'usines n'ont pu enrayer la dégringolade.

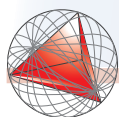
2008, le piège se referme. Défauts de paiement, restriction du crédit automobile, envolée du prix du baril, crise des subprimes, montée du chômage, contagion planétaire. Les ventes automobiles s'effondrent brutalement, particulièrement celles des light trucks. 21 milliards de pertes à la date du 30 septembre pour General Motors. Ford ne fait pas mieux. Après une perte avant impôt de 15 milliards de dollars en 2006, les 10 milliards de perte seront atteints en 2008. Leurs filiales financières, qui jusqu'alors limitaient leurs déficits, sont tombées à leur tour dans le rouge : 2,2 milliards de pertes pour les services financiers de Ford et 5,7 milliards pour General Motors au 30 septembre 2008.

Que peuvent faire maintenant les Big Three ? Ils n'ont pas dans leurs cartons les modèles d'automobile moins chers et plus sobres qu'exige la période qui s'ouvre. Une mobilisation de capitaux et de savoir-faire sans précédent leur est nécessaire pour être en mesure d'offrir rapidement des motorisations alternatives. Ils ont tardé à vendre leurs petites marques et leurs actifs immobiliers, en exigeant un prix trop élevé. Maintenant ils vont devoir le faire vite dans les pires conditions, à supposer qu'ils trouvent des acquéreurs. S'ils y parviennent, cela les aidera à payer leurs factures de fin de mois, pas de repartir. Il est peu probable que l'administration Obama puisse politiquement leur apporter toute l'aide nécessaire. Ils devront vendre des actifs importants et recomposer leur gamme en coopérant avec d'autres constructeurs. Ford a déjà cédé Mazda. Volvo devrait suivre rapidement. Ford Europe, GM Europe (Opel, Vauxhall) et GM Daewoo seront-ils prochainement sur la liste ? Cerberus, le fonds de placement aujourd'hui le propriétaire de Chrysler, lui cherche vainement un allié ou un repreneur. Le mieux qui puissent arriver aux Big Three, c'est un retrait ordonné sur le territoire américain. En auront-ils le temps ?

by a loss of \$5 billion in 2006 and \$6 billion in 2007. The company may have performed well in South America and China, achieved further economies of scales by cutting platforms and renegotiated lower wages with its UAW labour union - but it was unable to pull out of its downwards spiral.

By 2008, there was nowhere left to go. With customers defaulting on payments and a restriction of automobile loans, with an explosion in oil prices followed by the subprime crisis, rising inflation and global contagion, automobile sales collapsed totally, particularly in the light truck segment. By 30 September, General Motors had already lost \$21 billion. Things were no better at Ford, which after a pre-tax loss of \$15 billion in 2006 was looking to spill a further \$10 billion of red ink in 2008. Ford and GM's finance subsidiaries, which had once been able to offset some of their other losses, also started haemorrhaging money, with Ford's financial services recording a loss of \$2.2 billion by 30 September 2008, and GM's equivalent business a whopping loss of \$5.7 billion.

So what options are left for the Big Three? Their current backlog does not contain any of the cheaper and more fuel-efficient automobile models that the times call for. They will require an unprecedented mobilisation of capital and know-how to have any hope of developing alternative driving systems in the not too distant future. They were slow in divesting their smaller brands, in part because of inflated asking prices. Now these units will have to be sold quickly, in the worst possible market conditions. Indeed, it is not at all certain that any buyers can be found. Even if the units are divested, this will at best enable the companies to pay their monthly bills, i.e. there will not be enough to fund the new trajectories that they need to engage. Moreover, it is politically unlikely that the Obama administration can offer them all the help they need. They will have to relinquish major assets and restructure their product ranges in cooperation with other carmakers. Ford has already sold Mazda and Volvo should follow soon. There is every chance that Ford Europe, GM Europe (Opel, Vauxhall) and GM Daewoo are next on the list. Cerberus, the investment fund that owns Chrysler today, has been unsuccessful in organising an alliance or takeover. The best thing that could happen to the Big Three would be a strategic retreat to their American heartlands. The question is whether they will be given the time to do this.



Le paysage de l'industrie automobile mondiale va prochainement être profondément transformé. Un bouleversement encore plus profond devrait suivre immédiatement après: celui de la « seconde révolution automobile » qui s'annonce déjà, portée par de nouvelles alliances entre constructeurs, anciens et nouveaux, et producteurs d'énergies alternatives au pétrole. La crise qui commence n'est pas une crise de régulation, mais bien la crise d'un modèle de capitalisme et de société que les États-Unis et la Grande-Bretagne ont cru naïvement pouvoir imposer au monde.

Michel Freyssenet et Bruno Jetin sont membres du réseau international GERPISA (Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile, EHESS, Université d'Evry).

Livre à paraître :

The Second Automobile Revolution, Londres, New York : Palgrave Macmillan.

Sites consultables : <http://freyssenet.com>, <http://www.gerpisa.univ-evry.fr>

The global automobile industry landscape will be deeply transformed in just a few short years. This will be followed by an even greater upheaval, to wit, the 'second automobile revolution' that is already appearing on the horizon, driven by new alliances between new and old car-makers, on one hand, and non-petrol energy producers, on the other. The crisis that is just starting to erupt is not a crisis of regulation but a crisis of the model of capitalism and society that the United States and Great Britain naively believed that they could force on the rest of the world.

Michel Freyssenet and Bruno Jetin are GERPISA International Network members. The Gerpisa is the Group for the Study and Permanent Research on the Automobile Industry and its Employees (EHESS, University of Evry).

Upcoming book:

The Second Automobile Revolution, London, New York: Palgrave Macmillan.

Website: <http://freyssenet.com>, <http://www.gerpisa.univ-evry.fr>

Publient...

Les membres

UN'IMPRESA ITALIANA NELLA SPAGNA DI FRANCO - IL RAPPORTO FIAT-SEAT DAL 1950 AL 1980

By Andrea Tappi
Edited by Crace
collana Strumenti e documenti, p. 176.

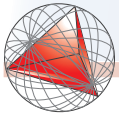
Frutto di una joint-venture con il governo franchista, la SEAT di Barcellona costituisce in assoluto la più importante esperienza estera della FIAT nel dopoguerra ed esemplifica il trasferimento e l'adattamento su scala internazionale dei principi della produzione in serie.

Dopo aver materialmente sostenuto i nazionalisti durante la guerra civile, nei decenni successivi la FIAT trovò in Spagna un mercato protetto per le proprie utilitarie, un costo del lavoro minore che in Italia e soprattutto

l'assenza delle più elementari libertà sindacali finché durò il regime del generale Franco. Gli anni di maggior crescita coincisero con la modernizzazione del paese a cavallo tra gli anni sessanta e se tanta del Novecento. Eppure, il rapido aumento della produzione mise a nudo disfunzioni e difetti della fabbrica fordista. Con essi andò aumentando il malcontento al suo interno. Intanto, l'assunzione di manodopera giovane e rurale rese quella della SEAT la maggiore concentrazione operaia del paese e un universo sempre meno controllabile da parte di una direzione aziendale connivente con il regime e abituata da vent'anni alla pacificazione sociale imposta dall'alto.

La crisi economica degli anni settanta, l'agonia del regime e la definitiva affermazione di





commissions operaie alternative al sindacato ufficiale comportarono nel 1980 la rinuncia della FIAT alla Spagna, a conferma che il successo della SEAT e i profitti della casa

torinese si erano fondati durante i trenta anni precedenti su una peculiare declinazione della produzione di massa, sul binomio fordismo e franchismo.

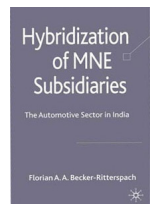
HYBRIDIZATION OF MNE SUBSIDIARIES

Edited by Florian Becker-Ritterspach
Publisher: Palgrave Macmillan
January 2009 - 256 p.

Multinational enterprises (MNEs) setting up production sites abroad face the ongoing challenge of how to configure their subsidiaries' production systems. This organizational challenge involves the questions: Whether MNEs should define and transfer whole production templates or only apply a limited range of policies? What kinds of adaptations are possible and required to match the transferred templates with local or host context conditions? And which templates and practices may not be transferable at all but either have to be drawn from or customized to the local or host contexts?

Based on these organizational challenges for MNEs, this study tries to understand how and why subsidiary production systems differ with regard to their contextual origin or constitution, that is, their hybridization profile. While answering such questions are important for any internationalizing firm, they are even more salient if provided for firms setting up production sites in large and newly emerging economies.

By providing a comprehensive understanding about the conditions of India's business context for foreign direct investment (FDI) with a particular focus on the automobile industry this work serves such a purpose.



Colloque...

Séminaire

APPEL À COMMUNICATIONS

17^e COLLOQUE INTERNATIONAL DU GERPISA

17 - 19 juin 2009 - Paris

Espaces et acteurs du développement durable de l'automobile

Programme développement durable industrie automobile

L'année 2008 a fait apparaître combien l'industrie automobile, dans toutes les régions du monde, a à intégrer les exigences du développement durable. Les évolutions du prix du baril et du cours des matières premières en partie provoquées par l'expansion rapide des économies émergentes sont venues accélérer des évolutions des demandes et des offres

CALL FOR PAPERS

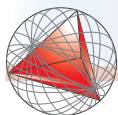
17th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

17 - 19 June 2009 - Paris

Sustainable development in the automobile industry: changing landscapes and actors

Research programme on sustainable development in the automobile industry

2008 was a year in which it became evident that the automobile industry throughout the world is obliged to integrate the requirements of sustainable development. The increase in the prices of oil and commodities that were partly due to the rapid expansion of emerging economies accelerated the developments already underway in terms



qui redessinent les paysages concurrentiels et précipitent la quête par les consommateurs, les constructeurs et les Etats de solutions alternatives.

Par ailleurs, la crise financière et l'insoutenable d'un régime de croissance américain fondé sur l'endettement des ménages ainsi qu'une série de mouvements sociaux intervenus dans de multiples pays sont venus rappeler combien importe la question de la répartition des revenus pour l'industrie. Dans ce contexte, le triptyque soutenabilité sociale, économique et environnementale par lequel on a coutume de définir le développement durable ressort comme le référentiel presque naturel pour les industriels comme pour les concepteurs des politiques publiques de régulation et/ou de soutien à l'industrie. L'ampleur des défis et des remises en cause que la ré-inscription de la conception, de la fabrication et de la commercialisation des véhicules dans cet espace de contraintes et d'opportunités impose a redonné aux politiques publiques nationales ou régionales une importance particulière.

Les 17èmes rencontres internationales doivent permettre de prendre la mesure des changements en cours et de les replacer dans leur contexte historique.

Dans cette perspective, même si toute communication ou proposition de session ou de panel concernant l'automobile et non directement liée aux thématiques évoquées sera examinée avec bienveillance par le Comité de Sélection, deux grands axes de réflexion – eux-mêmes scindables en deux – méritent un approfondissement.

1/ Anciens et nouveaux espaces de l'automobile

1.1 *Le retour des politiques nationales et le renouveau des compromis nationaux*

Aux Etats-Unis, en Chine, en Thaïlande, en Inde, en France et dans l'UE, les appels à l'Etat et les interventions de celui-ci se sont multipliés en matière automobile et ont paru sous des formes différentes retrouver une légitimité perdue depuis des années. En dehors des aides directes ou des plans de sauvetage, la fiscalité, les tarifs douaniers, l'édiction de normes, la recherche-développement sont réapparus comme autant de domaines majeurs pour donner aux marchés et aux industries leurs physionomies. Sans qu'il

of both demand and supply. The competitive landscape began to alter more rapidly as consumers, manufacturers and public policy makers sought alternative solutions with far greater urgency.

Added to this were a number of other key phenomena – notably the financial crisis and the unsustainability of the American growth regime based on household debt as well as a series of social conflicts in numerous countries – that serve as reminders of the key importance of the question of income distribution for this industry.

In this context, the balance between social, economic and environmental sustainability that defines sustainable development appears as a natural framework to guide both manufacturers and policy makers seeking to regulate and/or support the industry. The restructuring that is needed in terms of how automobiles are designed, manufactured and distributed is so fundamental that it affords a new impetus to national and regional public policy makers to shape the constraints and opportunities of what will be the new competitive landscape.

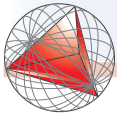
The 17th international meeting will allow us to appreciate the depth of the changes underway and to position them in their historical context.

From this perspective, two major themes – each with two sub-themes – merit investigation and will be particularly welcomed by the Selection Committee.

1/ Old and new landscapes in the automobile industry

1.1 *The reemergence of national policies and the renewal of national compromises*

Calls for state intervention in the automobile industry have multiplied in the US, China, Thailand, India, France and the EU and the state has regained a certain legitimacy that it no longer appeared to possess in the recent past. Not only is this true in terms of direct financial aid and rescue packages, but other key areas that impact on the make-up of markets have been brought back to the table for discussion. These include areas such as taxation, tariffs, the setting of norms and



soit possible de parler dans l'essentiel des cas de protectionnisme, les différences patentes d'objectifs et de modalités prises par ces politiques viennent interroger l'idée selon laquelle l'automobile serait, par excellence, une industrie globalisée.

Ceci dessine un domaine d'interrogation pour l'ensemble des sciences sociales qui s'intéressent à l'automobile et à ses relations avec les Etats sous toutes leurs formes. Les communications qui sur la période récente ou non éclaireront la nature de ces relations pour un pays ou une région comme celles qui privilégieront l'étude d'un instrument (fiscalité, homologations, normes d'émission...) devraient permettre de saisir mieux ce qui se joue aujourd'hui et seront par conséquent les bienvenues.

1.2 - Crise financière, régime de croissance et industrie automobile

Ce qui s'est produit aux Etats Unis puis dans l'ensemble du monde en 2008 tant sur le plan financier qu'au niveau macroéconomique constitue une incitation forte au réexamen de l'ensemble des relations qu'entretiennent l'industrie et les différentes firmes qui la composent aux grandes variables macro-économiques. Les taux d'intérêt et de change comme les variables de répartition du revenu (entre entreprises, Etats et ménages et entre ménages) sont probablement les principales variables. Les structures des demandes et offres automobiles en dépendent en effet selon des enchaînements causaux anciens et nouveaux qui méritent aujourd'hui un large réexamen.

C'est en effet par cet examen que l'on peut comprendre à la fois les différences internationales persistantes de compétitivité et de dynamisme des marchés. C'est également lui qui permet de statuer sur la soutenabilité des choix stratégiques promus par les différentes catégories d'acteurs.

2/ Anciennes et nouvelles entreprises de l'automobile, anciennes et nouvelles technologies

2.1 Nouvelles technologies, nouveaux entrants, nouveaux « business models »

La nécessité pour les acteurs traditionnels de l'industrie automobile de s'allier avec des entreprises comme celles concevant et fabricant les batteries

R&D. While these measures are not, for the most part, protectionist there are significant differences between the objectives stated and the measures adopted by policy makers that the extent to which the automobile industry has in fact become a truly global industry.

Research in the area of social science can offer us valuable insights into the many forms of relationships that exist between the automobile and the state. Papers addressing this relationship at national or regional level – in either recent or less recent times – will thus be very welcome, as will those examining the adoption of specific legislative instruments such as taxes, homologation or emission standards

1.2 The financial crisis, the growth model and the automobile industry

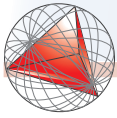
Given the dramatic financial and economic events that occurred in the US and throughout the world in 2008, researchers need to re-examine critically the entire range of relationships that link the automobile industry and the major firms that make it up with macro-economic variables such as interest rates, exchange rates and income distribution (between firms, states and households and among households). The structure of demand and supply in the automobile sector are dependent on these variables in ways that have evolved and that need to be reexamined closely to determine the exact chain of events.

This type of study develops our understanding of persistent international differences in terms of competitiveness and market dynamics and generates insight into the sustainability of the different strategic choices being proposed by different categories of actors.

2/ Traditional and new automobile firms, traditional and new technologies

2.1 New technologies, new entrants, new 'business models'

The overall value chain of the automobile industry is in transition as traditional actors seek alliances with new partners



comme la faculté d'acteurs nouveaux ou anciennement marginaux de saisir des opportunités que les constructeurs ne percevraient pas ouvrent un domaine très large d'interrogation pour l'ensemble de la chaîne de valeur automobile.

En amont, la coexistence d'anciens et de nouveaux équipementiers et/ou le renouvellement du rôle que s'assignent les anciens (cf. Michelin) conduit à s'interroger sur la question de la division du travail technologique et de la valeur entre eux. L'apparente nouveauté de la question mérite d'être elle aussi interrogée en mobilisant des travaux d'historiens sur d'autres épisodes de la vie de l'industrie ou des questions de même nature ont pu se poser.

2.2 Anciens et nouveaux constructeurs face au développement durable

Tata, Argentum, Cherry, Geely, Brilliance, Bajaj sont des noms que la plupart des spécialistes ne connaissaient pas il y a deux ans encore. Aujourd'hui, sans qu'on sache si les uns et les autres, sont appelés à rentrer demain dans le club fermé des constructeurs qui comptent sur la scène mondiale, nombre d'entre eux commencent à produire des volumes importants, investissent lourdement non seulement sur le plan industriel mais aussi en R&D, opèrent des rachats dans l'industrie automobile occidentale, nouent des alliances...

Cet épisode singulier de l'histoire de l'industrie mérite en lui même d'être mieux cerné et les différentes dimensions de l'histoire de ces acteurs doivent être éclairées. Bien évidemment, l'analyse de leur positionnement face aux exigences associées au développement durable revêt un intérêt tout particulier. Dans la même perspective, le retour sur des épisodes passés de la vie de l'industrie qui ont vu apparaître de new comers revêtira le plus grand intérêt.

such as the designers and developers of batteries and as new or previously-marginal actors spot opportunities that the bigger players do not see.

Upstream, old and new OEM suppliers renegotiate the roles that they have been attributed (as is the case with Michelin, for example) and thus potentially alter the status quo in terms of the division of labour and value. While apparently representing a new phenomenon, it is as always worth revisiting previous transitional periods in the life of the automobile industry to consider if similar questions were being posed.

2.2 Traditional and new manufacturers and sustainable development

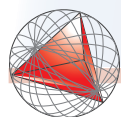
Tata, Argentum, Cherry, Geely, Brilliance and Bajaj are names that were unknown to the majority of specialists in the industry as recently as two years ago. Today we still do not know for definite which of these firms are destined to become fully-fledged members of the global car industry. However, a growing number of them have become large-scale producers who are investing heavily not only in developing their production capacity but also in R&D and in acquiring automobile firms in developed markets and building alliances.

This specific phase in the history of the industry is worthy of further investigation and the different dimensions of the historical development of these new actors should be examined. Clearly, an analysis of their position in relation to the requirements of sustainable development is of particular interest. From the same perspective, it is also worth reviewing previous episodes in the life of the industry in which new comers emerged.

- Deadline for submitting abstracts: 23 January 2009
- Selection committee response date: 13 february 2009
- Deadline for submitting final papers: 3 April 2009

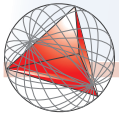
Projects and papers must be sent to Carole Troussier:
GERPISA, Université d'Evry, Rue du Facteur Cheval, 91025 Evry Cedex, France

E-mail: contact@gerpisa.univ-evry.fr - Web: <http://www.gerpisa.univ-evry.fr>
Telephone: +33 1 69 47 78 95 - Fax: +33 1 69 47 79 99



Coordonnée par Patrick FRIDENSON...

- ANDERSON David M., « “Things Are Different Down Here”: The 1955 Perfect Circle Strike, Conservative Civic Identity, and the Roots of the New Right in the 1950s Industrial Heartland », *International Labor and Working-Class History*, Fall 2008, p.101-123 (United Automobile Workers; Perfect Circle Corporation).
- BERNARDIN Stève and GRAFOS Harrison, “Making the automobile safe for the world ? A transnational perspective on car safety standards, 1958-1998”, *Entreprises et Histoire*, juin 2008, p. 69-87.
- CANZLER Weert und SCHMIDT Gert (Hg.), *Zukünfte des Automobils: Ausichten und Grenzen der autotechnischen Globalisierung*, Berlin, edition sigma, 2008, 300 p.
- CANZLER Weert, “The Paradoxical Nature of Automobility”, in CANZLER Weert, KAUFMANN Vincent, KESSELRING Sven (eds.): *Tracing Mobilities. Towards a Cosmopolitan Perspective*, Aldershot, Ashgate, 2008, 105-118.
- CANZLER Weert, DIERKES Meinolf, KNIE Andrew, MARZ Lutz, WEIDER Marc, *Verpasste Chancen der Modernisierung? China zwischen nachholender und alternativer Motorisierung*, Berlin, edition sigma, 2008, 135 p.
- FRIDENSON Patrick, « The limits of American multinationals in consumer goods : the case of automobile and consumer electronics in France (1892-1992) », in Hubert BONIN et Ferry de GOEY (eds.), *American firms in Europe (1880-1980). Strategy, identity, perception and performance*, Genève, Droz, 2008, p. 321-337.
- GALLAGHER Kelly Sims, *China shifts gears: automakers, oil, pollution, and development*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 2006, 229 p.
- GREVET Jean-François, « Contre le projet de standard européen pour les poids lourds (1971) », *Entreprises et Histoire*, juin 2008, p. 135-138.
- HATZFELD Nicolas, MICHEL Alain P. et ROT Gwenaëlle, « Automobile et cinéma », *Les Cahiers de l'ANATEC*, n°15, septembre 2008, p.3-94 (réimpression en un volume d'articles antérieurs).
- HATZFELD Nicolas, MICHEL Alain P. et ROT Gwenaëlle, « L'ouvrier en personne : une irruption dans le cinéma documentaire (1961-1974) », *Le Mouvement Social*, janvier-mars 2009, p. 67-78 (Citroën, Rennes La Janais).
- KAISER Walter, “Regionales Cluster oder globaler Knoten ? Automobiltechnik in Raum Stuttgart „, in BERGHOFF Hartmut und SYDOW Jörg (Hg.), *Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft ?*, Stuttgart, Kohlhammer, 2007, p. 175-195.
- KAISER Walter, *Bosch und das Kraftfahrzeug. Rückblick 1950-2003*, Stuttgart, Hohenheim Verlag, 2004. Préface de Hermann SCHULL.
- LUCSKO David N., *The business of speed. The hot rod industry in America, 1915-1990*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2008, 368 p.
- Mc CARTHY Tom, *Auto Mania. Cars, Consumers, and the Environment*, New Haven, Yale University Press, 2007, XX – 347 p.
- MICHEL Alain P. (dir.), *Renault Cléon. 50 ans de fabrications mécaniques*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 2008, 192 p. Préfaces de BRON Jean-François et NOTTEZ Philippe.
- MICHEL Alain P., “An image mise en abyme, Technology and Culture, October 2008, p. 967-973 (Renault 1934).



MICHEL Alain P., « Corporate films of industrial work : Renault (1916-1939) », in HEDIGER Vinzenz and VON-DEKRAU Patrick (eds.), Cinematic means, industrial ends: the work of the industrial film, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2008.

MOGUEN-TOURSEL Marine, « Emergence and transfer of vehicle safety standards : why we still do not have global standards », Entreprises et Histoire, juin 2008, p. 88-102.

OVERESCH Manfred, Bosch in Hildesheim 1937 – 1945. Freies Unternehmertum und nationalsozialistische Rüstungspolitik, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 2008, 319 p.

PINKUS Karen, “On climate, cars and literary theory”, Technology and Culture, October 2008, p. 1002-1009.

SARDAIS Cyrille, « Un PDG persiste et signe face à son actionnaire public »,

Entreprises et Histoire, septembre 2008, p. 105-109 (Renault 1948).

VAHRENKAMP Richard, “Lastkraftwagen und Logistik in Deutschland 1900 bis 1955: Neue Geschäftsfelder, neue Kooperationsformen und neue Konfliktlinien” Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Oktober – Dezember 2008 , p. 430-455.

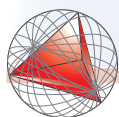
VOLTI Rudi, “A car for the great Asian multitude”, Technology and Culture, October 2008, p. 995-1001 (Tata Nano).

VOLTI Rudi, “Mass motorization in Spain”, Journal of Transport History, September 2006.

WHITE Richard, Making cars in Canada: a brief history of the Canadian automobile industry, 1900-1980, Ottawa, Science and Technology Museum, 2007.

LES MANUSCRITS SONT À ENVOYER AVANT LE 20 DU MOIS

THE MANUSCRIPTS HAVE TO BE SENT BEFORE THE 20th OF THE MONTH



JOURNÉES DE TRAVAIL DU GERPISA

Les Journées de Travail du GERPISA auront lieu le 1er vendredi de chaque mois (cf. dates ci-dessous), de 14h00 à 17h00. Les lieux et programmes seront annoncés dans la Lettre du GERPISA et dans les convocations.

- 6 février 2009 - MSH (salle 215), « Journée Chercheurs consacrée à l'automobile espagnole ».
- 6 mars 2009 - CCFA, « Journée professionnelle » : Contribution de Bernard Jullien.
- 3 avril 2009 - MSH (salle 215), « Journée Chercheurs » : Contribution d'Isabel Daugareil
- 15 mai 2009 - CCFA, « Table ronde ».

17^e RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA 2009

« Espaces et acteurs du développement durable de l'automobile - Programme développement durable industrie automobile »

« Sustainable development in the automobile industry: Changing landscapes and actors - Research programme on sustainable development in the automobile industry »

- 17-18 juin 2009, Paris, La Sorbonne 3.
- 19 juin 2009, Paris, Palais du Luxembourg.

DIRECTION : *Bernard JULLIEN*

COLLABORATION : *Michel FREYSSINET, Patrick FRIDENSON, Vincent FRIGANT, Bruno JETIN, Bernard JULLIEN, Sigfrido RAMIREZ-PEREZ*

TRADUCTION : *Alan SITKIN*

CONCEPTION GRAPHIQUE - MISE EN PAGE / SITE WEB : *Carole TROUSSIER*

Groupe d'Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile
Université d'Evry Val d'Essonne – Rue du Facteur Cheval, 91025 Evry Cedex
Tel. : (33-1) 69 47 78 95 – Fax : (33-1) 69 47 78 99 – E-Mail : contact@gerpisa.univ-evry.fr
Serveur : <http://www.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/gerpisa/index.html>