



La Ford S-Max : voir article de Ugo Puliese (p.12)

LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 196

MARS-AVRIL 2007

Editorial
Bernard Jullien

UNION EUROPEENNE, POLITIQUE INDUSTRIELLE ET AUTOMOBILE

On assiste depuis quelques mois au renouveau des débats sur la politique industrielle et, singulièrement sur les politiques publiques les plus à même de favoriser le développement de la filière automobile. L'Union Européenne toujours très centrée sur les politiques de la concurrence semble elle-même ne plus souhaiter s'y limiter et vouloir développer des approches moins étroites de son intervention sur les industries. De ce point de vue, l'initiative CARS 21 est saluée par les uns et les autres comme plutôt exemplaire.

Dans CARS 21 (Competitive Automotive Regulatory System for 21st century), il s'est agi d'examiner comment les différents pans de la réglementation européenne qui interfèrent avec la vie de l'industrie pourraient être mieux conçus et mieux coordonnés pour favoriser le développement d'une industrie automobile européenne compétitive. Sont ainsi abordés conjointement 8 grands domaines d'intervention des autorités européennes dont les droits de propriété intellectuelle, la fiscalité, l'environnement ou encore la sécurité routière.

Prenant acte de la nécessité de cesser de traiter chacun de ces dossiers séparément et soulignant l'intérêt qu'il y a à en gérer les interdépendances, la DG Industrie a souhaité développer une approche plus intégrée et obliger l'ensemble des DG à se coordonner dans leurs interventions pour favoriser la compétitivité de l'industrie européenne et lever les incertitudes juridiques qui pèsent sur les uns et les autres.

Intellectuellement, on ne peut qu'être d'accord et se féliciter de voir poser avec un peu de consistance la question de savoir à la fois ce que les sociétés européennes veulent obtenir de cette industrie et de quelles armes elle peut se doter face à ses concurrents. Toutefois lorsque l'on lit le rapport et surtout les conclusions qu'en tire la Commission dans un avis du 21 mars 2007, on reste dubitatif et l'on a le sentiment que si les questions sont assez bien posées, on s'empresse de ne pas y répondre.

THE INDUSTRIAL AND AUTOMOBILE POLICIES OF THE EUROPEAN UNION

Recent months have seen renewed debate about industrial policy in the European Union, particularly in relation to the public policies most likely to enhance the situation of the automobile sector.

Despite its traditional focus on competition policy, the European Union itself appears concerned to broaden its approach in relation to how it intervenes in industrial affairs. From this perspective, the CARS 21 initiative is a welcome and exemplary move.

CARS 21 (Competitive Automotive Regulatory System for the 21st Century) set out to examine how the different elements of European regulation that affect the industry could be developed and co-ordinated more coherently in order to favour the emergence of a competitive European automobile industry.

Eight areas of intervention by European policy makers were addressed, including intellectual property rights, taxation, the environment and road safety measures.

Having accepted that it was necessary to stop dealing with each of these issues separately, the Industry Directorate-General underlined the benefits to be gained from carefully managing the interrelated aspects of each. A more integrated approach was to be sought from all DGs in order to enhance the competitiveness of the European industry and to reduce the level of legal uncertainty faced by a number of different industry actors.

Intellectually, one can only welcome such an initiative. The intention to engage in in-depth analysis of questions such as 'what do European societies wish to obtain from this industry' and 'how does Europe intend to arm itself against the competition' is satisfying for GERPISA researchers. However, the report itself and, in particular, the conclusions drawn by the commission in its Impact Assessment Report of the 21 March 2007 are less convincing.

Plus exactement, à chaque fois que des arbitrages devraient être rendus et que, par conséquent, des décisions politiques devraient intervenir, la Commission reste muette et renvoie la décision à plus tard, aux nations ou aux firmes.

Pour prendre un exemple, il y a assez clairement un problème de compatibilité entre l'objectif d'amélioration de la sécurité passive des véhicules et celui de réduction des émissions. En clair, si l'on souhaite réellement imposer que les véhicules mis sur les marchés demain soient proposés à des tarifs raisonnables et polluent peu alors on aurait avantage à relâcher la pression sur la sécurité passive pour que les véhicules cessent de s'alourdir. Bref, il y a clairement un choix à faire.

Au lieu de le dire et éventuellement de défendre un arbitrage, la Commission feint de considérer que la poursuite simultanée des objectifs est compatibles et que les problèmes soulevés sont solubles dans le progrès technique. De notre point de vue, il n'y a pas plus claire manifestation des insuffisances d'une Europe politique : si, comme on le prétend, « gouverner, c'est choisir » alors il semble bien que l'Union Européenne peut éventuellement gérer des dossiers automobiles mais difficilement mener une politique automobile.

While the right questions appear to be asked, there appears to be little urgency to reply to them. Wherever choices need to be made and political decisions taken, the Commission is silent and either postpones the decision or refers it to nations or firms.

There is, for example, a clear problem of incompatibility between the objective of improving the passive security of vehicles and that of reducing emissions. A genuine move to introduce affordable vehicles that are less damaging to the environment would require lifting the requirements on passive security that are leading to heavier and heavier cars. Clearly, a choice needs to be made.

Instead of recognising this and defending the decision taken, the Commission appears to consider that it is feasible to continue pursuing both objectives simultaneously and that the problems will be resolved by technical progress. This position exemplifies what is missing from European policy and, how far removed it is from the French saying that "governing means choosing" (gouverner, c'est choisir). The European Union may be able to deal with the on-going issues linked to the automobile sector but it does not appear capable of managing a policy to develop the European automobile industry.

Nouvelles du programme – News programme

Bernard Jullien – Olivier Hirt

Le comité international du GERPISA s'est réuni le 19 janvier 2007 avec comme ordre du jour :

1. l'examen des nouvelles orientations que l'équipe française entend donner au GERPISA pour tenter d'en assurer la pérennité et de lui donner les moyens d'animer le réseau international ;
2. la discussion du nouveau programme scientifique destiné à structurer notre activité sur la période 2007-2011.

Sur le premier point, Tommaso Pardi a exposé la présentation qu'il a conçu dans le prolongement d'une plaquette de présentation que vous trouverez sur le site dans les prochains jours. L'option prise consiste à rechercher un positionnement du GERPISA qui lui permette de mieux valoriser ses travaux auprès des partenaires industriels et des pouvoirs publics afin d'obtenir d'eux des financements plus conséquents qui permettraient d'obtenir des pouvoirs publics en charge du financement de la recherche un co-financement et de doter ainsi le GERPISA France d'une équipe d'animation composée à la fois des personnels administratifs actuellement en poste et de chercheurs seniors dédiés au GERPISA.

Pour cela, suite aux échanges que j'ai eus avec les partenaires potentiels (constructeurs, équipementiers, distributeurs...), il est ressorti qu'il fallait clarifier l'offre du GERPISA. Cette exigence me conduit à proposer une structuration en trois pôles de compétences et d'intérêts :

GERPISA's International Committee met 19 January 2007 to discuss:

1. The new orientations that the French team wants GERPISA to adopt to ensure its long-term survival and accrue the wherewithal enabling it to run an international network;
2. The new scientific programme that is supposed to structure our activity over the period 2007-2011.

In regards to the former point, Tommaso Pardi made a presentation expanding upon a document featured on our website within a few days. The idea here is to try to position GERPISA in a way that will enable it to derive greater leverage from past research output when dealing with industrial and State partners.

If they can increase their financial contribution, we should get increased matching funds from state research funding bodies. This would help us to support a GERPISA France management team comprised of current administrative staff and senior researchers dedicated to GERPISA's cause.

My conversations with potential partners (carmakers, suppliers, distributors, etc.) have revealed the need to clarify GERPISA's product offer. Hence my suggestion that we structure ourselves into three poles defined by competencies and interest:

1. le premier (upstream) se focaliserait sur les questions de conception, d'innovations et de changements technologiques ;
2. le second (mainstream) serait davantage concerné par les questions de production et de division du travail à ce niveau entre constructeurs et équipementiers ;
3. le troisième (downstream) s'intéresserait aux questions de marchés, de politiques produits et de politiques commerciales et de services.

A chaque pôle seraient associés, quatre types de propositions à nos partenaires :

1. l'activation de recherches déjà faites pour être en mesure de répondre à des demandes de conférences ou de sessions de formation des « abonnés » ;
2. la participation à des groupes structurés de veille stratégique qui se réuniraient quatre fois l'an, décideraient d'un programme et feraient appel aux ressources du réseau pour nourrir les sessions de travail ;
3. l'implication des pôles dans la définition puis la conduite des programmes scientifiques pluri-annuels ;
4. la possibilité d'adresser au GERPISA des demandes de travaux d'étude et de recherche spécifiques que le GERPISA France prendrait en charge directement ou proposerait aux partenaires du réseau intéressés et compétents.

Etant données ces orientations destinées à développer, en France dans un premier temps et au-delà ensuite, la notoriété et la reconnaissance du GERPISA, il était légitime et intéressant que le comité international soit appelé à se prononcer.

De ce point de vue, les membres présents ont compris qu'il faille assurer la survie du GERPISA en dotant la tête du réseau d'une structure apte à en assurer l'animation. Ils ont toutefois exprimé la crainte de voir le GERPISA ainsi conçu perdre son indépendance et se transformer en entreprise de consulting au service des entreprises. De ce point de vue, la nécessité d'étendre les partenariats aux organisations syndicales a été soulignée par P. Stewart, U. Jürgens et M. Freyssenet. De même, les participants soulignent qu'il serait opportun de ne pas s'en tenir à des partenaires français et de rechercher petit à petit des partenaires européens au moins hors de France.

A ces objections, je formule les réponses suivantes :

1. faire en sorte que les partenaires s'engagent dans ce type de collaborations avec des chercheurs renvoie à un travail de conviction lent et difficile qui permette de lever les préventions qu'ont les uns et les autres pour échanger avec les chercheurs d'une part et entre eux d'autre part ; pour y parvenir, réduire la liste des « cibles » s'impose alors pour initier la dynamique ;
2. ce que nous visons est autant le financement ou, au moins, la manifestation d'un intérêt des acteurs pour les travaux que nous développons qu'un manière de mieux développer nos recherches en testant la pertinence empirique des hypothèses que nous formulons d'une part via la confrontation aux acteurs et en bénéficiant d'accès facilités à nos terrains d'autre part ;

1. An upstream pole focused on questions of design, innovation and technological change;
2. A mainstream pole focusing more on issues like production and the division of labour at this level between carmakers and suppliers;
3. A downstream pole focusing on markets, product policies and commercial and service policies.

Les membres présents ont compris qu'il faille assurer la survie du GERPISA en dotant la tête du réseau d'une structure apte à en assurer l'animation...

Each pole would be associated with four types of propositions we could make our partners:

1. An activation of past research so we can respond to members' demands for conferences or training sessions;
2. Participation in structured strategic watch groups that would meet on a quarterly basis to decide upon a particular programme, and which would call upon network resources to run work sessions;
3. The poles' involvement in the definition and subsequent running of multi-annual scientific programmes;
4. A possibility of asking GERPISA for specific studies and research projects that GERPISA France could manage directly or farm out to interested and competent network partners.

Since these are the orientations we should be developing, first in France and then elsewhere, and given GERPISA's good name, it was both legitimate and useful that the international committee be asked to statute upon these proposals.

The members present did understand that to ensure GERPISA's survival the network would need a competent management structure at its head. People did express the fear, however, that this might deprive GERPISA of its independence, transforming us into a consulting firm whose only purpose would be to kowtow to firms. P. Stewart, U. Jürgens and M. Freyssenet emphasized the need to extend our partnerships to include union organisations. Along these same lines, other participants stressed that it might be useful to look beyond France and to slowly start to seek European partners outside of France.

My replies to these objections were as follows:

1. We need to ensure that partners will commit to this type of collaboration with researchers. Progress will be slow and strenuous but it should also succeed in dissipating people's hang-ups about exchanging information with researchers or one another. Towards this end and to initiate the new dynamic, we will need to reduce our list of "targets";
2. We are just as interested in funding, or at least in actors' interest in the studies we are developing, as we are in finding a way to build up our research capabilities by testing the empirical relevancy of our

3. ce que nous avons à proposer d'intéressant aux acteurs est le fait que nous ne sommes pas consultants désireux de vendre des solutions clés en main ou de faire plaisir aux commanditaires mais chercheurs développant sur les phénomènes automobiles des éclairages originaux qui, pour ne pas toujours faire plaisir aux industriels, leur paraissent doués d'une certaine pertinence ;
4. si nous devons nous développer hors de France – ce qui serait bien sûr souhaitable – ce serait parce que l'équipe d'animation se serait déjà étoffée et que j'aurais pu recruter par exemple des « non français » ; une telle « européanisation » voire internationalisation passe par une implication de certains relais hors de France dans une démarche de ce type.

Le second point de l'ordre du jour a concerné le Nouveau Programme et la discussion s'est fondée sur un texte que vous pourrez trouver sur le site. J'y examine les deux grandes options stratégiques qui se présentent à nous et prend position pour l'une d'elle qui consisterait à se pencher sur la question du développement durable plutôt que sur les nouvelles formes et les nouveaux territoires de l'internationalisation des activités et des marchés automobiles.

Trois principaux arguments justifient ce choix :

1. la demande sociale pour des travaux sur ces thématiques est forte chez les industriels, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ;
2. il s'agit là d'une préoccupation nouvelle pour le GERPISA même si nombre d'entre nous s'y sont déjà intéressés ; elle est potentiellement source de renouvellement de notre vision de l'automobile, des enjeux de son développement voire des outils théoriques que nous utilisons pour l'appréhender ;
3. les acquis du GERPISA (expertise forte sur l'automobile, présence des chercheurs membres dans une trentaine de pays, prise en compte simultanée des contraintes et opportunités micro, méso et macroéconomiques, intérêt pour le rapport salarial) sont capitaux pour proposer de cette question une analyse qui permettent de saisir comment les préoccupations liées au développement durables sont traduites au sein des firmes et des différentes régions automobiles mondiales.

En outre, pour les européens, il existe dans les appels d'offre que l'Union Européenne a publié en décembre, une série de sollicitations ayant trait à ces questions et, donc, des espoirs sérieux d'accéder à des financements. Ce qui est vrai en Europe, est très probablement vrai aussi dans d'autres régions du monde.

L'accord pour souscrire à cet argumentaire et retenir la même option est assez général. Il reste, comme chacun l'a souligné, à passer de cette thématique très générale à un certain nombre de questions de recherche renvoyant à un corps d'hypothèses solides et partagées. C'est en effet à cette condition qu'un travail coordonné permettra de produire des résultats. Au-delà des pistes de méthodes évoquées qui consisteraient à faire d'un côté un travail sur

hypothèses. This goal can be achieved through direct dealings with the aforementioned actors, and by facilitating access to our fields of intervention;

3. The interesting thing we offer actors is that we are not grovelling consultants trying to sell custom-made solutions but researchers developing original visions of automobile phenomena, to wit, lines of thinking that even if they are not always pleasing to industrialists at least seem relevant to them;
4. If we were to grow outside of France, something that is of course a desirable outcome, it would be because our management team has been strengthened and I could recruit non-French staff. This kind of Europeanisation (even internationalisation) intimates the involvement of some of our non-French resources.

The second point on the agenda concerned the New Programme. The discussion covered a text you can find on our website. Here I examine the two main strategic options we are facing and opt for one of them.

The focus here is on sustainable development rather than on the new forms and new territories involved in the internationalisation of automobile activities and markets.

Three main arguments justify this choice:

1. Industrialists, state authorities and social partners are exercising a strong social demand for studies on these themes;
2. This would be a new area of focus for GERPISA, albeit one that many of us have already broached. Potentially it could kick-start the renewal of our vision of the automobile; the issues at stake in its development; and even the theoretical tools we use to apprehend these issues;
3. GERPISA's existing position (its strong automobile expertise; a membership comprised of researchers from ca. 30 countries; concomitant focus on micro, meso and macroeconomic constraints and opportunities; focus on the wage-labour nexus) should help us to devise an analysis that will show how concerns relating to sustainable development manifest within firms and across the world's different automobile regions.

Furthermore, for we Europeans, there is the call for tender that the European Union publicised last December, to wit, a series of contracts covering these topics and therefore a serious hope of accessing funding. Moreover, if this applies in Europe, it will very likely apply in other parts of the world as well.

There is general agreement that we should discuss and adopt this orientation. What remains, as many participants noted, is the question of how to move from this general focus to a certain number of research questions rooted in solid and shared bodies of hypotheses. It is only under this condition that coordinated efforts can help us to produce results. Beyond the methodological paths referred to here, what we are looking at is an international

l'histoire des politiques publiques et de la production de normes dans les différentes régions du monde, et d'un autre côté une analyse des stratégies et des comportements des firmes pour faire face à ces exigences et, éventuellement, construire, sur ces bases un avantage concurrentiel, ce travail reste à faire et exige de nous que nous rentrions dans les jours à venir dans une phase de suggestions, d'échanges de référence et d'élaboration d'hypothèses.

Pour ouvrir cet échange, nous indiquons, pour terminer, quelques uns des points qui ont été évoqués dans la discussion.

La nécessité de préciser un angle d'approche du développement durable par le GERPISA, et sa spécificité

Le terme « développement durable » renvoie à un ensemble de domaines de questions, de visées, et de transformations très vaste et aux contours flous. Et, même si l'on se limite aux aspects du développement durable qui peuvent être reliés à l'industrie automobile, cela définit un espace encore très large. Celui-ci peut englober les aspects environnementaux - qui peuvent eux-mêmes être appréhendés à la fois au niveau technique (dépollution, fin du pétrole et nouvelles énergies, etc.), au niveau des réglementations environnementales, ou à celui des politiques et des systèmes de transport ; il peut aussi comprendre les aspects éthiques (responsabilité sociale de l'entreprise, notation éthique des entreprises, touchant notamment la relation salariale dans le contexte de la globalisation, etc.). Tous ces aspects renvoient à des recherches qui peuvent porter aussi bien sur les modèles des firmes, que sur les institutions et les politiques au niveau macro.

Il apparaît alors nécessaire, pour que la recherche ait un sens et que le travail puisse être organisé, que le programme puisse être défini autour de questions de recherche précises, ne couvrant éventuellement que partiellement les aspects du développement durable pouvant être reliés à l'automobile.

Cette définition du programme devra tenir compte évidemment des compétences et des souhaits des chercheurs impliqués, mais devra aussi avoir un sens par rapport aux acquis, à la trajectoire et à l'identité du GERPISA, et permettre de préciser la spécificité et l'intérêt d'une approche du développement durable par le GERPISA.

Ce travail de définition du programme et des questions de recherche devra se faire en concertation, avec le Comité International de Pilotage du GERPISA et avec les chercheurs intéressés à y prendre part.

La volonté d'un programme intégré

Sur le plan de l'organisation, le Comité International a exprimé la volonté d'un programme collectif sinon « intégré », au moins plus structuré que certains

history of public policy and norms production, on one hand, and an analysis of firms' behaviours and strategies for coping with such constraints (potentially to develop competitive advantage), on the other. We still have a lot of work to do here and the phase we will be launching in the near future will entail making suggestions, exchanging reference and developing hypotheses.

To launch this debate, we will want to highlight some of the paths evoked in our recent discussions. We open this communication by indicating a few of the points raised during our discussions.

The need to specify an angle by means of which GERPISA can broach sustainable development as a topic, as well as the specificity thereof

The term "sustainable development" refers to a wide array of issues, aims and transformations whose borders can be very blurred. Even if we only look at those aspects of sustainable development that relate to the automobile industry, we will be covering a host of topics, ranging from environmental questions that can be apprehended in technological terms (e.g. de-pollution, the oil-less future, new energies) to environmental regulations, policies, transportation systems, ethics (e.g. corporate social responsibility, ethical ratings and their specific impact on the employment relationship in a globalisation context), etc. All these aspects tie into a research effort that can just as readily cover corporate models as institutions and macro level policies.

Il apparaît nécessaire, pour que la recherche ait un sens et que le travail puisse être organisé, que le programme puisse être défini autour de questions de recherche précises...

If what we want are meaningful studies and a suitable organisation of work, our future programme will have to be defined around specific research questions that may be only partially embedded in the concept of automobile-related sustainable development.

Defined thusly, the programme will clearly have to take stock of researchers' competencies and desires whilst fitting in with GERPISA's existing body of work, trajectory and identity. It will also have to allow us to ascertain the specificity and usefulness of a GERPISA approach to sustainable development.

Defining the programme and its research questions will require consultation with GERPISA's International Piloting Committee, plus with any concerned researchers.

The search for an integrated programme

In organisational terms, the International Committee has expressed the desire for a collective programme that if not "integrated" is at least more structured than some of our

programmes précédents. Dans ce sens, plusieurs principes sont suggérés :

- ✓ définition collective de l'ensemble des questions de recherche (et non pas définition par chacun de ses propres questions à partir du thème) ;
- ✓ formulation du programme et des questions de recherche sous la forme d'un cahier des charges d'ensemble, auquel chaque participant souscrit dès le départ, et sur la base duquel se fera la division du travail ;
- ✓ à partir du cahier des charges, division du travail selon un double principe : par firme (équipes ou chercheurs travaillant sur la relation entre développement durable et une firme en particulier, sur les aspects retenus dans le cahier des charges) ; et par pays ou zone géographique (équipes ou chercheurs travaillant sur la relation entre développement durable et automobile, sur les aspects retenus, dans une zone géographique en particulier : politiques, réglementations, institutions, etc.) ;
- ✓ utilisation plus progressive des fonds, en fonction de l'implication des équipes et de l'adéquation au cahier des charges ;
- ✓ possibilité pour les membres étrangers du réseau de chercher des financements propres, et éventuellement des compétences nouvelles, dans leur pays.

Premières orientations proposées, soumises à la discussion

- ✓ La ligne d'appel à projet, dans le cadre du FP7, dans laquelle nous sommes susceptibles d'inscrire notre proposition, formule la question sous cet angle : quelles sont, entre les politiques liées au développement durables, et les autres politiques, les éventuelles ruptures, ou contradictions, ou au contraire complémentarités ou synergies, qui peuvent être identifiées ? Notre proposition doit donc pouvoir se penser dans ces termes, mais aussi en cohérence avec les acquis, les types de questions, et les méthodes de recherche, du GERPISA. Dans ce sens, il a été proposé que la question générale de notre proposition - i.e. du programme pour le GERPISA -, sur laquelle fonder notre réflexion pour la construction du programme, pourrait être : *y a-t-il, ou peut-on identifier, des contradictions, entre les objectifs ou les visées du développement durable, telles qu'elles sont énoncées aujourd'hui, et les modèles du capitalisme contemporain, ou les modèles actuels des firmes automobiles ?* Ou encore : en quoi et comment le développement durable, tel qu'il se dessine aujourd'hui, transforme-t-il, ou est-il susceptible de transformer - déstabiliser, renouveler... - les modèles des firmes automobiles ? Définir notre programme et notre proposition pourrait consister à formuler et organiser les questions de recherche à instruire, pour répondre à ces interrogations générales.
- ✓ Dans ce sens, il peut être utile pour répondre à l'appel européen, de se renseigner sur les éventuelles définitions existantes du développement durable considérées ou formulées par la Commission Euro -

earlier programmes were. Several principles have been suggested along these lines:

- ✓ Collective definition of all research questions (as opposed to a situation where everyone defines his/her own questions in response to a given theme);
- ✓ Programme and research questions formulated as general specifications to which each participant adheres from the outset, and that are used to organise a division of labour;
- ✓ Based on these specifications, a division of labour built on a dual principle: a corporate orientation (teams or researchers working on the relationship between sustainable development and a given firm, or on aspects highlighted in our specifications); and a country or geographical area orientation (teams or researchers working on the relationship between sustainable development and automobiles, on selected aspects in a given geographical area: policies, regulations, institutions, etc.);
- ✓ A more progressive usage of funds, translating teams' involvement and how suitable this is in terms of the specifications defined;
- ✓ Possibility for non-French network members to develop funding, and conceivably new competencies, in their own countries.

Initial orientation proposals, to be discussed

- ✓ The FP7 tender process that we are likely to pursue as part of our proposal will ask what are the separations/contradictions, or the complementarities/synergies, that can be identified between sustainable development-related and other policies. We should be able to frame our proposal in these terms, but also in a way that is coherent with GERPISA's previous output, lines of questioning and research methods. This means that the general question being asked in our proposal (hence in GERPISA's programme) – and a question that we will be able to use as a basis for reflecting upon the programme's construction - may well be: *are there (can we) identify contradictions between the aims or targets of sustainable development in its ambient representations, on one hand, and contemporary models of capitalism or of automobile firms, on the other?*

Furthermore, how does sustainable development, in its current avatar, transform (destabilise, renew) automobile firm models? Defining our programme and our proposal may well consist of formulating and organising research questions that we will need to flesh out, and whose purpose will be to answer these general questions.

- ✓ As such, it may be in our interest to bid on the European contract and seek information on existing definitions of sustainable development as considered or formulated by the European Commission (now the EU).

peenne (le développement durable, tel que l'Union Européenne le conçoit aujourd'hui). Mais de notre point de vue, considérant que la définition de cette notion est « en travail », un parti pris plus intéressant et fécond peut être de chercher à partir des pratiques et transformations des firmes pour définir le développement durable : considérer le développement durable qui nous intéressera, comme *l'ensemble des actions ou des transformations associées par les acteurs eux-mêmes au développement durable*.

- ✓ Nous donner cette définition du développement durable, pour le programme, comme ensemble des actions ou transformations que les acteurs eux-mêmes associent au développement durable, pourrait nécessiter une enquête. Cette enquête pourrait être un des volets de la première phase du programme.

Processus proposé pour la suite de la construction collective du programme

L'accord sur les orientations proposées, et la suite de la définition du programme, nécessite un travail collectif, au sein du réseau, et pour les membres intéressés à prendre part au programme.

Dans un premier temps, ce travail collectif pourra principalement reposer sur le Comité International de Pilotage du GERPISA, avec l'objectif premier de permettre aux équipes européennes de rédiger un projet à soumettre à la Commission Européenne dans le cadre du FP7, à l'horizon de mai 2007.

Parallèlement et dans un deuxième temps, cette discussion pourra impliquer l'ensemble des membres du réseau intéressés, et selon trois modalités :

- ✓ échanges dans la Lettre du GERPISA (publication de propositions, contributions, positions, etc.) ;
- ✓ échanges sur un forum en ligne (que T. Pardi propose de mettre en place) ;
- ✓ discussion lors de la troisième journée du Colloque International du GERPISA de juin 2007.

A ce stade, nous réitérons notre sollicitation de contributions, points de vue ou propositions que chacun de vous peut envoyer, pour publication dans la Lettre du GERPISA, comme lieu de la discussion collective.

Since the definition of this notion is “work in progress”, however, we could be better advised to start with the practices and transformations that firms adopt when trying to define sustainable development, which we would then define as *all of the actions or transformations that the actors themselves associate with sustainable development*.

- ✓ Adopting this definition for our programme could require a survey that may turn into one pillar of the programme's initial phase.

Suggested process for further work on the programme's collective construction

Agreement on suggested orientations, and further definition of the programme, will require a group effort within the network, and amongst members interested in taking part in the programme.

At first, this group effort will be mainly driven by GERPISA's International Piloting Committee, whose chief aim is to enable the European teams to draft a FP7 project to be submitted to the European Commission by May 2007.

In parallel and subsequently, this discussion might be opened up to all interested network members, via three modalities:

- ✓ Communications published in the Letter from GERPISA (published proposals, contributions, positions, etc.) ;
- ✓ Communications via an on-line forum (that T. Pardi is willing to set up);
- ✓ Day 3 discussions at Gerpisa's June 2007 International Conference.

At this stage, we would like to repeat our request for contributions, viewpoints or proposals that each of you can submit for publication in the Letter from GERPISA, which we would then use as a forum for group discussion.

Questions de recherche – Research questions

The following text is the English version of the note published in French in the previous Letter, no. 195

THE INTERNATIONALISATION OF DESIGN: NEW ORGANISATIONS OF FIRMS AND NEW INTERNATIONAL DIVISIONS OF LABOUR

Olivier Hirt

Globalisation-related transformations of the automobile industry are generally broached from two angles: mergers, acquisitions and alliances; or relocation of production sites. In light of the emphasis that some carmakers' strategies place on overseas expansion, and given the efforts being made to move into the main emerging mar-

kets (Eastern Europe, BRICs, etc.) by developing a specific product offer, the *new forms of internationalisation* that actors have undertaken also call upon another sphere of corporate activities, to wit, design or R&D. GERPISA's 12 January 2007 work session (Paris /EHESS) was aimed at initiating discussions on the

“internationalisation of design”, a topic destined to become increasingly important in GERPISA studies in the years to come.

Our discussions showed that this is an area where we currently have more questions than answers concerning which paths to follow or models to adopt. With trajectories based on the deployment of specific vehicles in large emerging markets, and implying a shift from a *centralised organisation of design for international purposes* to an *international organisation of design*, carmakers seem to be seeking learning and invention principles that they can adopt on an ad hoc basis, instead of implementing pre-fabricated configurations.

The Logan project’s trajectory, the topic of Christophe Midler’s presentation¹ can be analysed as being rooted in learning and/or the progressive invention of an international design organisation on Renault’s behalf, based on the shift from a *design for international purposes organisation* run out of the Guyancourt Technocentre, to an *international organisation of design*. Initially a project centred on a single vehicle (“for €5,000”) and produced on a single site (at Pitesti in Romania), the Logan progressively turned into a programme featuring several derivatives (estate/station wagon, pick-up, etc., with different variants in each region); multi-site production (Russia, Morocco, Iran, etc.); and an apprenticeship for Renault in multi-branding². The Logan project’s trajectory included the following elements:

- ✓ In the initial phase, the vast majority of suppliers chosen were local, both for cost reasons (manufacturing costs plus transportation to the assembly site) but due to the existence of several product specificity-related competencies. Parts that were simpler on this vehicle than equivalent parts are on vehicles aimed at developed markets would be better produced by local suppliers than by Renault’s customary supplier partners, “prisoners” of technical trajectories more adapted to the more sophisticated vehicles found on the more developed markets. Note that Renault’s customary suppliers would progressively move into Romania, once they were satisfied that the Logan’s success could ensure large production volumes;
- ✓ The reasons that then led Renault to commit to an approach based on the establishment of decentralised design centres³ starting in Romania, clearly reflect, at least to a certain extent, the Company’s pursuit of a cost reduction logic (given the opportunity to acquire design resources at the lowest possible cost), but also as indicated by Renault’s F. Renaudeau during the session, the need to *support local suppliers designing parts*;

¹ Talk based on a study by two *Ecole Polytechnique* students of the Logan’s design: L. Baudino and M. Chahbi, 2006, “Problems and issues in international development: the Logan project”, *PIC Masters dissertation, Ecole Polytechnique*.

² R. Pirel, head of global marketing for the Logan, said at the December 2006 GERPISA work session that he felt that learning about multi-branding (Renault, Dacia) was one of the most noteworthy elements in this project for Renault.

³ ADB, Associated Design Bureaus

- ✓ C. Midler highlighted one lesson to be drawn from the Logan project’s initial phase: *designing for a foreign market infers a different design approach*. More specifically, this cannot be done without knowledge concerning the competencies of the local suppliers who have been chosen. For example, the Logan’s bumpers were designed differently than those found on vehicles sold in developed markets, so that the parts involved could be adapted to local suppliers’ pressing equipment but also to facilitate their international circulation throughout a multi-site production configuration. The manufacturing of rear windows was allocated to a local supplier who was better situated to carry out the very simple design than the customary glass-making partners would have been, “imprisoned” as they were and as aforementioned by the technical trajectories that they had developed for more sophisticated products in mature markets. Hence our consideration that local suppliers can sometimes offer interesting design opportunities that are more adapted to these specific products than the solutions that one’s customary suppliers propose.

The presentation of the Logan example and the discussion that followed raised questions relating first and foremost to the internationalisation of design.

To start out, we can consider that moving into large emerging markets by developing a specific product offer is tantamount to shifting from mature market-based product policy and supplementing this marginally through derivative vehicles aimed at the emerging markets, to a product policy that can be thought of as a *set of product-market tandems for markets that are different and geographically distant*. This raises a whole slew of questions. What are the logics driving these “plural” or differentiated product policies? Have these product policies, or product-market tandems, been designed separately (one product policy for mature markets, another for emerging markets)? Are these independent product-market tandems defined by geographical zone or for “identical market blocks”?⁴ Are these product-market tandems coordinated, and to what degree or according to which modalities, platform strategies, commonalities, etc.? Are these product-market tandems coordinated, and to what degree or according to which modalities, platform strategies, commonalities, etc.?

Here it seems that we would be wrong to give a separate consideration to mature markets (with their known and controlled heterogeneity and the known product policies that go with them), on one hand, and to allegedly identical and homogeneous emerging markets, on the other. In reality, emerging markets can differ from one another and/or feature internal heterogeneity.⁵ Moreover, traditional and emerging markets can also intersect in demand term (c.f. the Logan’s return to Western Europe was unexpected at first, but this made it possible to rediscover a segment on the traditional markets;

⁴ In the words of PSA’s C. de Ploëg.

⁵ From this perspective, the idea of a global vehicle, or one that is common to all the emerging markets (or a single model for each emerging market) is not necessarily optimal.

allowed learning to take place; and enabled Renault to redefine its product policy in these markets⁶).

Secondly, product policies, construed as *sets of product-market tandems for different and distant markets*, should not be envisaged independently of the organisations that enabled their conception and implementation. But what kind of organisations are we dealing with here? Our suggestion is that the shift from a *product policy focused on mature markets* to a *plural product policy* viewed as a *set of product-market tandems for different and distant markets* is organisationally associated with the shift from a *centralised organisation* to *forms of multi-polar organisation*⁷, whose forms and criteria of definition still remain to be ascertained. Here the question is which competencies are needed to design and implement these product policies, or else to locate these competencies. Which criteria are involved? And how should they be coordinated? A few elements raised during the discussion are relevant here:

- ✓ Logics of localisation can differ depending on the activities involved. In the production sphere and with regards to the choice of suppliers, the main criteria, as C. Midler indicated for the Logan, are clearly cost and proximity to the markets (to optimise flows and transportation costs). In the design sphere and with regards to the development of product policies, proximity to the markets is required to *discover or learn about markets* (in terms of marketing, design, or engineering). Lastly, the products' technical design requires proximity to the production sites and to the local suppliers' fabrics;
- ✓ At the same time, these criteria should be crossed with others relating to available resources and construed in cost or competency terms. Resource costs are not unrelated to Renault's local ADB approach, but the definition of multi-polar configurations and localisation of design or research activities, notably, can also be conditioned by the desire to benefit from specific (established or emerging) zones of competency in different regions;
- ✓ This shift to plural product policies, construed as sets of product-market tandems, and to multi-polar organisations, also calls for a rethinking of design strategies rooted in a logic of interdependencies between product-markets tandems, and between varying programmes apprehended globally or across all markets. The question here, as above, is which platform, commonality or standardisation strategies should be pursued? Which logics make it possible to take advantage, at a global level, of the specificities that some supplier or design centre offers in competency or cost terms? And which inter-design centre logics of specialisation and relationship are implied here (specialisations depending on the project or actors' technologies or degrees of innovation; inter-centre relations of comple mentarity or competition [or bench-marking], etc.)?-

⁶ C.f. GERPISA's December 2006 work session, with R Pirel, and studies by B. Jullien on what Renault calls "forgotten customers".

⁷ Management by large geographical areas and Renault's ADB approach can be construed as developments in this direction.

- ✓ Lastly, it is clear that this shift to multi-polar design organisations infers a definition of inter-centre modes of coordination, as well as a renewal of design processes and the projects' management modes (in research, development and the articulation between the two).⁸

The PSA and Renault representatives suggested in their talks that with respect to all these aspects, carmakers were still operating in a questioning, studying and learning phase, rather than in a phase based on the application of some pre-fabricated model. The learning phase combines both experimentation and configurations chosen on a one-by-one basis, without any general rules, rooted in a search for principles and paths to rationalisation.

These new transformations and questions also raise new issues for researchers:

- ✓ They provide an additional incentive to renew modes for apprehending models that should be embedded in an international setting. This double shift, *to product policies construed as sets of product-market tandems for different and distant markets*, and to *multi-polar organisations*, might help us reconsider the way we apprehend firms, in terms of their:
 - Implementation of profit strategies that can be *combinations of different profit strategies*, depending on the market involved;
 - No longer defining a product policy for identical (mature) markets but as a *set of differentiated but not independent product policies* for different markets;
 - No longer characterised by a single form of employment relationship but possibly by a *combination of different forms of employment relationships, depending on the country* or areas where the activities are running;
 - No longer characterised by a single productive organisation model but by a *multi-polar productive organisation* combining productive organisations that differ from one geographical area to the next.
- ✓ This way of apprehending industrial models also raises questions about possible forms of governance compromise in configurations of this ilk (Articulation of heterogeneous local governance compromises? Which government compromise at the corporate level?);
- ✓ Secondly, these transformations might give researchers good cause to examine the paths explored and the difficulties faced by each firm, and to evaluate these paths' differences or similarity;
- ✓ Lastly, it would be interesting to examine design trajectories and internationalisation models in other sectors (pharmaceuticals, aeronautics, new technologies, etc.) and to compare them with the automobile (or else to draw lessons for the automobile industry).

⁸ Renault's aforementioned management by large geographical areas is one of these new piloting modes.

INNOVATION DANS L'ARCHITECTURE DES PRODUITS ET RELATIONS INTERFIRMES : LE CAS DE GEELY ET DE SES FOURNISSEURS

Compte rendu de la 163^{ème} journée du travail du GERPISA du 2 mars 2006

Hua Wang

Le groupe Geely est un des constructeurs privés important en Chine. Le développement d'une stratégie de véhicules à faibles coûts et à faibles prix a permis à l'entreprise d'entrer en concurrence avec les géants de l'automobile. Geely a dû attendre cinq ans (1998-2003) pour atteindre une production cumulée de 100 000 véhicules. Il ne lui aura fallu qu'un an (2003-2004) pour doubler ce volume. En 2006, Geely était ainsi, en termes de production, le dixième constructeur chinois avec plus de 172 000 véhicules particuliers produits. Dans le segment des véhicules économiques (de cylindrée de moins de 1.5 litre), Geely est désormais le second opérateur avec une part de marché de 13%. En terme de gamme de produits, Geely a su se diversifier rapidement en passant des véhicules du segment inférieur à des véhicules de milieu de gamme. L'entreprise s'est ainsi donnée deux objectifs ambitieux : atteindre des ventes d'un volume de 2 millions en 2015 et vendre les deux tiers de ces volumes hors de son marché domestique. L'article présenté se pose, face à ces réalités et à ces projets, une question fondamentale : comment un véhicule chinois à bas coût est-il produit ?

C'est l'innovation en matière d'architecture du produit qui fournit la clé de compréhension du développement d'une stratégie « low-cost ». Dans sa revue de la littérature, l'auteur puise un certain nombre d'arguments pour comprendre les avantages que revêt le recours à une architecture des produits ouverte par rapport à un système intégral. Ces avantages renvoient à de plus hauts niveaux de spécialisation, d'économie d'échelle, de réduction des coûts, à des rythmes d'innovation plus élevés et à un management facilité de la complexité (Langlois & Robertson, 1992; Gilmore & Pine, 1997; Meyer, Tertzakian, & Utterback, 1997; Sanchez & Mahoney, 1996; Baldwin & Clark, 2000). Fujimoto (2005: 33) dans cette perspective a pu souligner que les entreprises chinoises sont « plus compétitives dans les produits intensifs en travail lorsqu'ils ont une architecture modulaire ouverte (ou quasi-ouverte) ».

Geely transforme ainsi la production de véhicules en les faisant passer de systèmes intégraux à des produits à architecture quasi ouverte. Ainsi, pour démarrer sa production automobile, Geely a imité le modèle japonais baptisé Charade en faisant usage de la rétro-conception et en optant pour une production de masse. Dans cette phase, même le moteur était fourni par le fournisseur qui alimentait les chaînes de production de la Charade. Les composants de Charade étaient des composants standardisés. Ici, il s'agit bien d'une architecture « quasi » ouverte car la compatibilité est limitée et l'interchangeabilité des mêmes types de composants entre les différents modèles l'est aussi sur le plan industriel (Fujimoto 2002).

INNOVATION IN PRODUCT ARCHITECTURE & INTER-FIRM RELATIONSHIPS: CASE STUDY OF GEELY & ITS SUPPLIERS

Report on GERPISA's 2nd March 2006 working session

The Geely group (hereafter Geely) is one of the leading private carmakers in China. A low-cost, low-price strategy enables the company to compete with the auto giants. It took Geely five years to produce its first one hundred thousand units (1998-2003), and less than one year (between 2003 and 2004) to double that volume. The group ranked 10th in 2006, achieving an output of more than 172 thousand passenger cars. In the economic car sector (less than 1.5 litre), Geely is now the second largest player with 13% of the market share.

In terms of the product range, Geely has rapidly diversified from low-end economic cars to middle range sedans. The group has set itself two ambitious objectives: to reach a sales volume of 2 million by 2015, and to sell two thirds of its cars to foreign markets. This article attempts to answer one fundamental question: how is the low cost Chinese car produced?

Geely a imité le modèle japonais baptisé Charade en faisant usage de la rétro-conception et en optant pour une production de masse...

Innovation in product architecture provides the key to understanding the implementation of the low-cost strategy. In the literature review of this paper, the author illustrates certain advantages of open architecture vis-à-vis the integral system. These include a higher level of specialisation, economies of scale, cost savings, speed of innovation and managing complexity (Langlois & Robertson, 1992; Gilmore & Pine, 1997; Meyer, Tertzakian, & Utterback, 1997; Sanchez & Mahoney, 1996; Baldwin & Clark, 2000). Fujimoto (2005: 33) observed that Chinese firms are « more competitive in labour-intensive products with open-modular (or quasi-open) architecture ».

Geely is transforming the production of cars from the integral system towards quasi-open product architecture. In the early stage of car production, Geely imitated the Japanese model Charade through reverse engineering and mass production. Even the engine was purchased from Charade's supplier.

The components of Charade have become « standardised ». The word « quasi » refers to the limited compatibility and thus limited possible interchange of the same types of components across different models at industrial level (Fujimoto 2002).

Le second élément déterminant du développement de la stratégie « low-cost » de Geely est l'innovation dans les relations inter-firmes. Les entreprises engagées dans ce processus se rendent ainsi capables d'économiser à la fois sur les coûts de production et sur les coûts de transaction. En se fondant sur la théorie de coûts de transaction, on peut alors former deux hypothèses. La première est que lorsque les déterminants des coûts de transaction sont donnés, alors les coûts de transaction peuvent être réduits à travers des changements de gouvernance organisationnelle. La seconde est que les coûts de transaction peuvent aussi être réduits en jouant sur les déterminants des coûts de transaction. Sous cette dernière hypothèse, la gouvernance organisationnelle prévalant antérieurement (ou des formes d'organisation hybrides) peuvent être retenues.

Chez Geely, une large proportion de composants (environ 70%) est achetée à l'extérieur. Il est par conséquent vital pour comprendre l'entreprise d'examiner la relation du constructeur avec ses fournisseurs.

De ce point de vue cinq éléments importent :

1. l'intégration verticale des actifs spécifiques ;
2. la sélection des fournisseurs ;
3. la nature des contrats ;
4. le mécanisme des prix ;
5. l'organisation des réseaux de fournisseurs.

Geely a opté pour l'intégration verticale concernant les moteurs et les transmissions en raison du haut degré de spécificité de ces actifs. Ceci confirme la première hypothèse. Pour des composants non critiques, la transformation de l'architecture des produits peut permettre de réduire le degré de spécificité des actifs et par conséquent les coûts de transaction. Geely applique une combinaison de mesures pour accéder à la fois à des possibilités de réduire les coûts de transaction et de développer avec ses fournisseurs des relations de long terme. Les mesures en question consistent à pratiquer le « double-sourcing », des contrats d'une année, une fixation des prix de forme « mark up » et la participation au capital de ses fournisseurs. Ces éléments confirment la seconde hypothèse.

Ainsi l'émergence de véhicules intégralement chinois a d'importantes implications du point de vue des réflexions théoriques à conduire sur l'industrie automobile. Les théories de l'architecture des produits et des coûts de transaction doivent être combinées pour expliquer la manière dont se déploie des stratégies « low cost ». L'argument auquel on parvient alors peut s'exprimer ainsi : quand l'architecture des produits passe d'un système intégral à une architecture quasi-ouverte alors certains actifs peuvent être standardisés et devenir moins spécifiques. Cette transformation réduit à la fois les coûts de transaction et les coûts de production. D'autre part, les réductions de coûts peuvent être générées à travers le changement organisationnel qui consiste à passer d'une configuration de marché à l'intégration verticale quand la spécificité des actifs apparaît extrêmement élevée (cas des moteurs). Le cas de Geely montre ainsi comment l'innovation en matière d'architecture produit et de relation inter-firme peut significativement contribuer à la réduction des coûts.

The second driver of the low-cost strategy is innovation relating to inter-firm relationships. Firms are keen to make savings on both manufacturing and transaction costs. Based on transaction cost economy (TCE), two hypotheses can be formulated.

Hypothesis 1: when the causes (determinants) of transaction costs are "given", transaction costs will be reduced through changes in organisational governance.

Hypothesis 2: transaction costs can also be reduced by modifying the causes of the transaction costs. Under this hypothesis, previous organisational governance (or hybrid organisation forms) may be selected.

In Geely, a high proportion of components (around 70%) are purchased from suppliers. It is therefore vital to examine the assembler-supplier relationship.

Here, five aspects are analysed:

1. Vertical integration of specific assets;
2. Supplier selection;
3. Nature of the contract;
4. Pricing mechanism;
5. Organisation of supplier networks.

Geely has opted for vertical integration over arm-length transaction for the engine and transmission system, due to the high asset specificity. This confirms the first hypothesis.

For non-critical components, the transformation of product architecture can reduce the level of asset specificity and thus the transaction costs. Geely applies a combination of measures to ensure both low cost and long-term relationships with suppliers. Measures include double sourcing, one-year contracts, cost mark-up pricing and capital participation of suppliers. These observations confirm the second hypothesis.

The emergence of the Chinese intrinsic car has important implications concerning the contribution of theoretical reflection. The theory of product architecture and the theory of TCE are jointly employed to explain the attainment of a low-cost strategy.

The nexus which enables us to understand the connection between product architecture and TCE is the following: when the product architecture is transformed from an integral system to quasi-open architecture, certain assets are subjected to a process of "standardisation" and thus become less specific.

This transformation will reduce both the transaction costs and the manufacturing costs. On the other hand, cost savings can be achieved through organisational change from arm-length transaction to vertical integration when asset specificity is prohibitively high (such as for engines). The case of Geely demonstrates how innovation in product architecture and inter-firm relationships can significantly contribute to cost reductions in the automobile industry.

Bibliographie / Bibliography

- Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. 2000. Design rules. Volume 1: The power of modularity. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fujimoto, T. 2002. Thinking about the China's manufacturing industry from the perspective of product architecture. Journal of Economics and Industries, June: 34-37. (In Japanese).
- Fujimoto, T. 2005. Trends in manufacturing management and in the automobile industry in Japan. filer från seminariet, School of Business, Economics and Law, Göteborg University. http://www.hgu.gu.se/files/handels_mainsite/events/proffujimoto.pdf. Accessed March 31, 2006.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. 1997. "The four faces of mass customization". Harvard Business Review, (Jan-Feb): 91-101.
- Langlois, R. N., & Robertson P. L. 1992. "Networks and Innovation in a Modular System: Lessons from the Microcomputer and Stereo Component Industries," Research Policy, 21(4): 297-313.
- Meyer, M. H., Tertzakian, P., & Utterback, J. M. 1997. "Metrics for managing research and development in the context of the product family". Management Science, 43(1): 88-111.
- Sanchez, R., & Mahoney J. 1996. "Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organizational design". Strategic Management Journal, 17: 63-76.

L'actualité du produit

*Ugo Puliese***FORD S-MAX : ÇA NE MARCHERA JAMAIS**

Le titre de voiture européenne de l'année 2007 décroché par le S Max – ainsi que celui obtenu par le Transit, élu utilitaire européen de l'année - mettra un peu de baume au cœur des dirigeants de Ford qui se débattent, notamment aux Etats-Unis, dans des problèmes financiers gigantesques et qui sont contraints, une fois de plus, à opérer un *downsizing* de leur entreprise. En même temps, cet événement constitue un message que leur adressent les médias européens mais qu'ils écoutent peu : les solutions aux problèmes de l'industrie automobile ne se trouvent pas forcément dans le nombre d'usines, le nombre d'employés ou le nombre de fournisseurs mais dans la qualité des produits ou, plus précisément, dans la justesse de leur concept.

De ce point de vue le S-Max constitue une réussite intéressante de la part des bureaux d'étude de Ford Europe qui n'ont pas toujours brillé par leur originalité : il s'agit bel et bien d'une tentative réussie de marier deux concepts, celui du monospace avec ses valeurs familiales et de *cocoonage* et celui de la voiture sportive avec ses valeurs de dynamisme et de singularité.

Les Etats-Unis sont le marché où le concept de métissage des segments s'est pour l'instant le plus développé, avec

l'émergence de véhicules tenant à la fois du break et du tout terrain. On sait que Ford Etats-Unis compte beaucoup sur des modèles répondant à cette double appartenance, tel le Ford Edge, pour reconquérir le terrain perdu ces dernières années. En Europe, Ford est arrivé bon dernier dans la course aux monospaces, à commencer par le segment le plus important, celui des monospaces compacts (son C-Max est arrivé bien après le Scénic, bien sûr, mais aussi après les deux autres références du marché que furent les Picasso et Zafira). Son monospace de grande taille, le Galaxy de première génération, a souffert d'être également vendu sous deux autres marques, Volkswagen (Sharan) et Seat (Alhambra), lui faisant perdre d'emblée toute originalité.

Le S-Max a sans doute tiré les leçons de l'échec du Renault Avantime, en reprenant ses qualités (luxe et dynamisme) mais en maintenant ce qui fait l'essence même des monospaces, leur praticité. Tirant les leçons du recul du segment des grands monospaces (qui souffrent beaucoup de la concurrence des SUV), Ford a en quelque sorte rafraîchi le concept.

Ce qui est remarquable pour Ford, c'est qu'il a remporté son titre au nez et à la barbe de Citroën dont la deuxième

génération de Picasso constitue pourtant une réussite vantée par les journalistes eux-mêmes. Les monospaces compacts, en disposant désormais, dans des versions allongées ou non, de sept places au lieu de cinq pèsent sur le segment des grands monospaces, faisant d'eux des véhicules trop chers pour le peu de services supplémentaires rendus (l'espace habitable). L'idée de Ford est de faire adhérer les possesseurs de gros revenus à des véhicules à la fois pratiques et dynamiques.

Le S-Max constitue bien sûr une version soeur du plus classique Galaxy. Esthétiquement, le S-Max est le premier modèle de Ford Europe à introduire les éléments du *Kinetic Design* qui exprime l'énergie en mouvement et qui a été introduit sur le C-Max (monospace compact dérivé de la Focus) à la fin de 2006. Comparé au Galaxy, outre des habillages stylistiques qui lui donnent une allure plus sportive, le S-Max dispose d'un centre de gravité plus bas et de suspensions réglées différemment pour l'adapter à une conduite sportive.

Mais le S-Max constitue sans doute aussi le symbole du début d'une ère nouvelle en Europe, celle du métissage. Même si le concept n'est pas totalement nouveau puisque sont déjà apparus les coupés cabriolets (chez Mercedes puis chez Peugeot) ou les citadines monospaces (Renault Twingo puis Fiat Idea), il est sans doute appelé à foisonner sous l'imagination des bureaux d'étude.

On sait par exemple que BMW prépare pour le printemps 2008 un véhicule baptisé X6, à mi-chemin entre le SUV et le coupé ainsi que deux véhicules faisant la synthèse entre la berline et le monospace (RFK F5 sur base de Série 5 en 2009 et RFK F3 sur base de Série 3 en 2010). Porsche lancera de son côté son quatrième modèle, la Panamera, en 2009, synthèse de la berline à quatre portes

et du coupé sportif. Volkswagen prépare de son côté un coupé quatre portes (une véritable hérésie pour les traditionalistes de l'automobile) qui s'insèrera dans sa gamme entre la Passat et la Phaéton.

Le S-Max constitue également une bonne nouvelle pour l'usine belge de Ford (Ford Genk) qui fabrique des véhicules utilisant la plate-forme de la Mondeo (Mondeo, S-Max et Galaxy) et qui tourne à plein régime puisqu'elle a récupéré la fabrication des monospaces autrefois produits au Portugal en coopération avec Volkswagen. L'usine avait perdu la production du Transit qui a été délocalisée en Turquie et ne pouvait que s'inquiéter de voir que, après Renault à Vilvoorde, Volkswagen était sur le point de fermer son site de Bruxelles.

Notons au passage que le S-Max utilise une plate-forme presque universelle, la plate-forme C1 qui alimente l'ensemble des modèles des segments moyen inférieur et moyen supérieur du groupe en Europe. La liste de ces modèles est assez impressionnante, même si la plate-forme a été adaptée aux modèles de plus grande dimension (plate-forme EUCD) : Mondeo (génération de 2007), Galaxy et S-Max, remplaçante de la Jaguar Type X, tout terrain (annoncé par le prototype Iosis X dévoilé au Mondial de l'Automobile en 2006). La Volvo S 80 utilise également la même plate-forme et la marque suédoise prévoit à son tour de lancer des monospaces dérivés du Galaxy. La plate-forme originale C1, introduite en 2003, est d'ores et déjà utilisée pour les Focus, C-Max, Mazda 3, Mazda 5 et Volvo S 40 et V 50. Le S-Max adopte d'ailleurs un moteur à cinq cylindres dont le bloc est d'origine Volvo.

Assez curieusement, Ford pratique donc une variété croissante de son offre mais en s'appuyant sur une mise en commun particulièrement poussée de ses bases techniques

Séminaire - Colloque

APPEL A COMMUNICATIONS

Les trajectoires de délocalisation : état des lieux et perspectives

MSHA, Bordeaux, 8 et 9 novembre 2007

Dans le cadre du programme de recherches « Les Trajectoires de l'Innovation », la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine organise, en partenariat avec le GREThA¹, un workshop consacré aux trajectoires de délocalisations, les 8 et 9 novembre 2007 à Bordeaux.

L'actualité des délocalisations se lit dans la médiatisation croissante du phénomène et de ses effets sociaux présumés ainsi que dans le nombre de travaux de recherche qui leur sont consacrés. Ces analyses sont souvent menées au niveau macroéconomique et restent majoritairement centrées sur les impacts des délocalisations en termes d'emplois quand des études

menées au niveau plus microéconomique des firmes et des territoires semblent nécessaires. De la même manière, l'association est trop souvent faite entre emplois peu qualifiés et fonctions délocalisées. Rares sont les analyses qui se penchent sur les délocalisations des emplois qualifiés et des fonctions de conception et de recherche et développement afin d'envisager leurs impacts dans les processus d'innovation des firmes. Pour mieux comprendre et expliquer les dynamiques de transformation des économies mondialisées, trois types de questionnements relativement novateurs peuvent être posés et nourrir ainsi diverses contributions.

Les trajectoires de délocalisations : firmes, secteurs et fonctions

Sont d'abord attendus des contributions centrées sur les questions de coordination et d'articulation des stratégies d'acteurs, afin d'interroger la cohérence sectorielle et la diversité intrasectorielle des dynamiques de délocalisations. Plus précisément, les communications peuvent porter sur :

¹ Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée, UMR CNRS 5113, Université Bordeaux IV.

- ✓ L'inscription des délocalisations-relocalisations dans le processus continu de localisation des firmes ;
- ✓ La diversité des dynamiques de délocalisations intra et inter-sectorielle ;
- ✓ La variété des trajectoires de délocalisations appréhendée selon les fonctions considérées (de production, de services, de conception, de recherche et développement...) et leur coordination (division du travail).

Les nouvelles dynamiques de délocalisation

Si la croissance quantitative des délocalisations s'interprète souvent comme une manifestation de la globalisation des économies, c'est son évolution qualitative qui retient aujourd'hui toute l'attention. Depuis quelques années, les délocalisations semblent s'étendre à de nouveaux secteurs (les secteurs dits à forte intensité technologique ; les services...) ainsi qu'à de nouvelles fonctions (conception et R&D ; emplois intensifs en connaissance...). Il convient alors d'interroger, au plan conceptuel et au plan empirique, les dynamiques de délocalisations qui leurs sont associées et leurs impacts sur les trajectoires d'innovation des firmes.

Trajectoires des territoires

Enfin, la question des délocalisations est souvent appréhendée du seul point de vue des territoires émetteurs (national ou infra-national). Si le workshop est ouvert aux communications centrées sur l'analyse des trajectoires (du devenir) de ces territoires, il sera particulièrement attentif aux propositions « renversant » le point de vue, c'est-à-dire analysant la constitution et les trajectoires de territoires « récepteurs » des délocalisations. En effet, peu d'attention a jusqu'alors été portée à la capacité pour les firmes et les territoires situés dans les économies émergentes (lieux de destination des délocalisations) de tirer bénéfice des délocalisations afin de pénétrer, à terme, ces marchés dans les économies développées. Or, la question semble d'importance puisqu'*in fine*, c'est le statut même des pays récepteurs sur la scène internationale qui pourrait se modifier, passant d'un statut de « territoires de sous-traitance » à celui de « territoires d'innovation ».

Le workshop propose de faire le bilan et de dresser les perspectives des travaux de recherche menés et à mener sur ces trois questionnements, au niveau conceptuel et au niveau empirique. Les travaux théoriques comme les études de cas sont les bienvenus, de même que les mises en perspective historique sur le temps long. De la même manière, des propositions plus transversales ou plus macroéconomiques sont encouragées.

QUESTIONS PRATIQUES

Lieu du workshop :

Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Domaine Universitaire, 10 Esplanade des Antilles, 33607 Pessac.

Envoi des propositions de communication :

Les propositions de communications sont attendues sous le format :

1. Titre de la communication
2. Coordonnées précises du ou des auteurs
3. Mots-clefs
4. Résumé (1 page maximum présentant l'originalité du sujet, les objectifs, la méthode et les principaux résultats)
5. La date limite de réception des propositions est fixée au **vendredi 15 juin 2007**. Elles devront être adressées par courriel à : marie.coris@u-bordeaux4.fr

Date de réponse et envoi des communications :

L'avis du comité d'organisation sera communiqué aux auteurs des propositions au plus tard le **13 juillet 2007**. Le texte complet des communications devra être adressé pour le **15 septembre 2007**.

Comité d'organisation :

Bouba-Olga Olivier (CRIEF-TEIR, Université de Poitiers) : obouba@univ-poitiers.fr

Coris Marie (GREThA, Université Bordeaux IV) : damien.talbot@u-bordeaux4.fr

Lung Yannick (GREThA, Université Bordeaux IV) : yannick.lung@u-bordeaux4.fr

Oliva Jan, coordinateur du programme LTI (MSHA) : lsi@msha.fr

Talbot Damien (GREThA, Université Bordeaux IV) : marie.coris@u-bordeaux4.fr

Centre documentaire

Danielle Lacroix

LIVRES REÇUS

BECKER-RITTERSPACH, *The Hybridization of Local MNE Production Systems: The Case of Subsidiaries in India*, Ridderkerk (the Netherlands), Labyrinth Publications, 2006, 389 p.

LOUBET Jean-Louis, *Carnet de Route 1898-2005. L'histoire de Renault année par année*, 3e éd. revue et augmentée, Boulogne-Billancourt, E-T-A-I, 2006, 199 p.

THÈSES REÇUES

DONADA Carole, *L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs. Une étude empirique des relations client-fournisseurs dans l'industrie automobile*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, École des Hautes Études Commerciales, 1998, 408 p – Annexes XVII p.

LIVRES ACQUIS

BERTA Giuseppe, *La Fiat dopo la Fiat. Storia di una crisi, 2000-2005*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A, 2006, 207 p.

BESSER Terry L., *Team Toyota. Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*, Albany, State University of New York Press, 1996, 199 p.

REVUES ACQUISES

International Journal of Automotive Technology and Management, Volume 6, n° 4, 2006.

(Special Issue Coordinated by Bernard JULLIEN and Ulrich JÜRGENS: « Productive Organisations – Employment Relationships – Financialisation: Specificities of the Automotive Industry »).

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 (mars 2007 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.

- ✓ **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° 196

- P.1 **Éditorial :**
Union Européenne, politique industrielle et automobile
Bernard Jullien
- P.2 **Nouvelles du programme**
Compte rendu du Comité International du GERPISA du 19 janvier 2007
Bernard Jullien
- P.7 **Questions de recherche**
The Internationalisation of design : New organisations of firms and new international divisions of labour
Olivier Hirt
- P.10 **Innovation dans l'architecture des produits et relations inter-firmes : Le cas de Geely et ses fournisseurs**
Hua Wang
- P.12 **L'actualité du produit :**
Ford S-Max : ça ne marchera pas
Ugo Puliese
- P.13 **Séminaire – Colloque**
- P.14 **Centre documentaire**
- P.15 **Calendrier des réunions du réseau 2007**

Supplément : bibliographie

E-mail des auteurs

Bernard Jullien : jullien@gerpisa.univ-evry.fr
Olivier Hirt : olivier.hirt@gerpisa.univ-evry.fr
William Hua Wang : william-hua.wang@euromed-marseille.com
Ugo Puliese : upul@wanadoo.fr

Direction : Bernard Jullien

Collaboration :
Bernard Jullien, Olivier Hirt, Danielle Lacroix,
Ugo Puliese, William Hua Wang

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