



Skoda Roomster : [Voir article de Ugo Puliese (p.16)]

LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 193

NOVEMBRE 2006

Editorial
Bernard Jullien

GHOSN ET MARCHIONNE, VUS D'EUROPE ET D'AILLEURS

Après que Ghosn ait annoncé en février, 26 nouveaux modèles pour son groupe d'ici à 2009, c'est au tour de Marchionne d'en annoncer 23 d'ici à 2010. L'un promet 800 000 véhicules de plus. L'autre entend faire en sorte que les ventes annuelles des trois marques de Fiat passent à 3,5 millions d'unités à l'horizon 2010, contre 2,12 millions cette année.

De telles annonces paraissent contraster singulièrement avec une conjoncture européenne qui, si elle s'est améliorée en octobre, reste marquée en 2006 par des difficultés manifestes pour les constructeurs généralistes sur leurs marchés. De ce point de vue, l'amélioration relative de la situation de Fiat renvoie d'abord à la faiblesse de ses ventes les années passées et ne repose pour l'instant que sur la Panda et la Grande Punto. Quant à Renault, vu d'Europe, en termes de volumes comme en terme deancements de nouveaux modèles, son plan triennal n'est manifestement guère effectif pour l'année 2006 et, selon les récentes annonces, le premier semestre 2007 ne permettra pas encore de lui donner consistance. D'un point de vue européen, on peut dès lors, à bon droit, douter du réalisme de telles annonces et en attribuer les ambitions très grandes à la nécessité de donner aux actionnaires des raisons de garder leurs titres et/ou de chercher à en acquérir d'autres.

Pourtant, ce point de vue européen mérite d'être corrigé par le fort contraste qui ressort lorsque l'on ne considère plus le sort de ces constructeurs en Europe seulement.

En effet, si l'on considère le plan 2009 de Renault, il convient de souligner qu'en prévoyant de faire passer la part des ventes hors d'Europe de 27 à 37%, il renvoie l'essentiel des 800 000 ventes supplémentaires à une croissance des ventes Dacia, Samsung et, accessoirement, Renault sur les marchés émergents. De ce point de vue, le plan est d'ores et déjà plus crédible puisque sur le premier semestre 2006, les ventes hors d'Europe ont progressé de 10,5% alors que les ventes européennes étaient en baisse de 7,6%. De même, s'agissant des produits, chacun aura noté que lors du Mondial 2006, les deux nouveaux modèles sur les stands du groupe Renault étaient la Dacia

GHOSN AND MARCHIONNE, SEEN FROM EUROPE AND ELSEWHERE

After Ghosn's February announcement of 26 new models for the Renault Group by the year 2009, it was the turn of Fiat's Marchionne to announce a figure of 23 by 2010. The first executive has promised an additional 800,000 vehicles - the latter plans for the three Fiat makes' annual sales to reach 3.5 million units by 2010, vs. 2.12 million this year.

Announcements of this kind may seem anomalous when considered against the backdrop of a 2006 European market that despite improving in October was very hard going for generalist carmakers. The relative improvement in Fiat's situation, driven for the moment by Panda and Grande Punto sales alone, largely translates the company's poor performance in previous years. As for Renault, from a European perspective the company's three year plan triennial was clearly ineffective in 2006, in both volume and new model launch terms.

Moreover, recent statements indicate that no real improvement is to be expected by 1Q 2007. At a European level, we have good cause to doubt whether current predictions are realistic, and to attribute their extreme ambitiousness to the fact that companies need to find reasons to convince shareholders to hold on to their stock and/or to buy more.

Yet we also need to adjust this European perspective to incorporate the starkly contrasting picture in other parts of the world.

For example, ex-European sales rise from 27 to 37% in Renault's 2009 plan. Predictions are that most of these extra 800,000 units will be sold in emerging markets by Dacia, Samsung and accessorially Renault. This is a more credible claim, given the 10.5% rise in 1Q ex-European sales vs. the 7.6% drop in Europe itself.

Also, in terms of products, the 2006 Automobile World Fair was noteworthy because the two new models displayed by Group Renault were the Dacia MCV and Kaleos, designed by Samsung on a Nissan platform. In the same vein, P. Pelata, the Group's number 2, announ-

MCV et le Kaleos, conçu par Samsung sur une plateforme Nissan. De même, en octobre, P. Pelata, n°2 du groupe, annonçait que la future SM5 de Samsung serait probablement importée et vendue sous le badge Renault en Europe. Enfin, en matière d'investissements, l'actualité de Renault est marquée par l'annonce de la création du nouveau centre d'ingénierie roumain, la relance des investissements au Brésil, la poursuite du développement en Russie et, surtout, la décision de faire passer les capacités de production de l'unité commune avec Mahindra des 50 000 unités prévues initialement à 400 000 unités dans les 5 prochaines années.

S'agissant de Fiat, la situation pourrait paraître différente étant donné le dynamisme des ventes en Europe en 2006 et l'annonce d'un objectif de parts de marché à deux chiffres pour l'Europe. Pourtant, à y regarder de plus près, il ressort que le rétablissement des profits qui est, pour l'heure, le principal résultat de la gestion Marchionne doit moins aux opérations européennes qu'aux résultats dégagés au Brésil où Fiat est n°1 au premier semestre. On notera également que Fiat annonce que l'alliance avec Nanjing Auto sera dès cette année proche du seuil de rentabilité et deviendra profitable dès 2007. Quant aux investissements et volumes à venir, ils semblent, comme pour Renault, concerner d'abord les activités hors d'Europe et singulièrement le fameux BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) dont parle la presse anglo-saxonne : Fiat espère passer de 40 000 ventes à 300 000 en Chine et a signé cet été un accord avec Tata en Inde.

De telles évolutions semblent ainsi dessiner une forme de « décentrage » de certains grands groupes automobiles européens. Ils engagent les chercheurs spécialistes de l'industrie automobile à chercher à en saisir la teneur, les formes et les conséquences pour le développement de l'industrie et des marchés automobiles des différentes régions du monde. Comme réseau international, le GERPISA a indéniablement un rôle clé à jouer dans l'analyse *in vivo* de cette dynamique. Comme réseau pluridisciplinaire en sciences sociales, le GERPISA a indéniablement des ressources spécifiques à mobiliser pour inventer les concepts et les méthodes qui permettront d'en élucider les enjeux. A nous de nous employer à ce que ce potentiel du GERPISA soit effectivement mobilisé.

ced in October that Samsung's future SM5 will probably be imported and sold under the Renault name in Europe. Lastly, in terms of investments, Renault has recently announced the creation of a new Romanian engineering centre; new capital spending in Brazil; further investment in Russia; and above all, an increase in production capacities at the plant it shares with Mahindra, rising within 5 years from 50,000 units initially to 400,000 units.

On the face of things, Fiat would appear to be in a different situation given its strong 2006 sales in Europe and its declared aim of a double digit market share in this part of the world. Taking a closer look, however, we see that restored profitability, currently the main achievement of the Marchionne management regime, is less a product of European results and more the reflection of Fiat's performance in Brazil, where it became market leader in 1Q 2006. Note also Fiat's announcement that its Nanjing Auto alliance is close to breaking even and will start to turn a profit in 2007.

Lastly, like Renault, investments and future volumes seem to be driven by non-European activities, specifically in the BRIC countries (Brazil, Russia, India, China) that the Anglo-American press has been making such a fuss about. In China, Fiat hopes to go from unit sales of 40,000 to 300,000. It also signed an agreement with Tata in India last summer.

Trends of this nature seem to portend a new "outreach" wave by some of Europe's large automobile groups, who have been hiring specialist industry researchers to try and apprehend the nature, forms and consequences of this shift for the development of the sector as a whole and for the future of automobile markets across the different regions of the world.

As an international network, GERPISA clearly has a key role to play in analysing this ongoing dynamic. Being a multi-disciplinary social sciences network, there is no question but that GERPISA possesses scientific resources it can mobilise to invent the concepts and methods that will elucidate these phenomena. It is up to us to ensure that GERPISA effectively mobilises its potential.

* *
*

Questions de recherche – Research questions

LES ALLIANCES GLOBALES DANS L'AUTOMOBILE. ELEMENTS DE REFLEXION A PARTIR DE L'EXPERIENCE GM/FIAT

Compte rendu de la 158^{ème} journée du travail du GERPISA du 13 octobre 2006

GLOBAL ALLIANCES IN THE AUTOMOBILE SECTOR. ELEMENT FOR REFLECTION BASED ON THE GM/FIAT EXPERIMENT

Report on GERPISA's 13 October 2006 working session

Vincent Frigant

La première journée de travail de l'année avait comme thème de réflexion, le développement des alliances globales entre constructeurs automobiles. Compte tenu de l'actualité récente autour du projet GM/Renault-Nissan, le GERPISA a jugé utile d'inviter notre collègue italien Aldo Enrietti de l'Université de Turin, pour venir nous présenter son analyse de l'expérience General Motors/FIAT initiée en 2000 et finalement avortée en 2005. A partir d'un texte écrit avec Fabrizio Barichello (consultant KPMG Advisory Spa), Aldo Enrietti a explicité les raisons profondes de l'échec de l'alliance et le bilan, finalement mitigé, de l'expérience américano-italienne. Le débat qui a suivi la présentation a fourni l'occasion de réfléchir plus avant sur la notion d'Alliances et les contours qu'elles peuvent prendre dans le contexte actuel. Ce sont ces deux étapes que nous tenterons que retracer en ces quelques lignes.

A partir d'un texte extrêmement riche analysant finement le fonctionnement de l'alliance, Aldo nous propose une présentation synthétique où il s'agit d'établir le bilan de l'alliance. A la fois pour FIAT et pour GM. Trois niveaux d'analyse sont retenus. Le premier est d'ordre *stratégique*, le deuxième *personnel*, le troisième *industriel*.

Un bilan stratégique globalement négatif

Le bilan stratégique se place au niveau de la position concurrentielle des deux constructeurs. A la création de l'alliance, la FIAT s'avère un constructeur de taille moyenne avec des résultats à la fin des années quatre-vingt-dix qui restent foncièrement en deçà des objectifs affichés par la direction du groupe. L'objectif affiché de 3 millions de véhicules vendus n'est pas atteint et les ventes du projet majeur que constitue la Palio demeurent très décevantes. Il en résulte un lourd décalage entre les capacités de production et les volumes de ventes qui grève la structure des coûts de l'entreprise turinoise. Dans ce contexte, l'alliance semble offrir une opportunité pour générer des économies de coûts, notamment dans les achats. En effet, l'alliance s'articule essentiellement autour de la création de deux *Joint-ventures* dont l'objet est de fusionner les activités des deux groupes en Europe et en Amérique Latine sur l'ensemble de leur Achats et sur les Transmissions (moteurs et boîtes de vitesse). D'autres actions communes plus ponctuelles (sur la RD, les TIC...) sont également prévues mais de manière moins formelle. Pour les deux acteurs, l'alliance est bien une alliance par et pour les coûts, comme en dénote le slogan de l'alliance : « Alliés en coûts, concurrents sur le marché ».

The new academic year's first working session had automakers' global alliances as its theme. In the light of recent headlines surrounding the GM/Renault-Nissan project, GERPISA thought it would be useful to ask our Italian colleague from the University of Turin, Aldo Enrietti, to present his analysis of the General Motors/FIAT experiment launched in 2000 and terminated in 2005. Based on a text he had written with Fabrizio Barichello (a consultant at KPMG Advisory Spa), Aldo explained the underlying reasons for the alliance's failure and discussed the mixed outcomes of this American-Italian experiment. The ensuing discussion was an opportunity to delve more deeply into the notion of alliances and their contours in the current environment. The present paper is a brief attempt to recap these two elements.

Relying on an extremely rich text replete with a detailed analysis of the alliance's operations, Aldo offered us a summative presentation of the alliance's impact on both FIAT and GM. The three levels of analysis he used were *strategic*, *personal* and *industrial*.

Strategic outcomes that were generally negative

Strategic analysis focused on the two actors' competitive positions. When the alliance was first set up, FIAT was a medium-sized carmaker whose late 1980s performance was well below its group sales target of 3 million vehicles. Sales from its major Palio initiative had also been very disappointing. As a result, the firm's production capacities were out of sync with its sales volumes, and this had a negative impact on its cost structure. Against this backdrop, the alliance seemed to offer a chance to generate cost savings, notably on the purchasing side. After all, it mainly revolved around the creation of two joint ventures whose purpose was to merge the two group's European and Latin American purchasing and transmission activities (engines and gearboxes). Other more ad hoc types of shared actions like R&D or IT were planned as well, albeit more informally. For the two actors, costs were the true basis of this alliance, as denoted by its slogan: "Allies in costs, rivals in the market". The aim was for the two firms to regain market share by restoring cost competitiveness and developing new driving technologies. In light of this strategic objective, the final outcome was a let down for FIAT, which continued to have falling sales and rising red ink.

L'enjeu pour les deux firmes est de regagner des parts de marché en restaurant une compétitivité coût, et en développant de nouvelles technologies sur la motorisation. Cependant, si l'objectif stratégique est bien là, les résultats s'avèrent *in fine* décevants pour la FIAT qui voit la décline de ses ventes se poursuivre et ses pertes financières s'accroître. On peut d'ailleurs s'interroger sur l'existence d'un coût d'opportunité découlant de l'engagement au côté de GM. En effet, en se liant à ce dernier, la FIAT va s'interdire de nouer d'autres formes d'alliance avec d'autres constructeurs (et bien qu'elle pérennise ses anciennes relations). La preuve, par défaut, en est que depuis la fin officielle de l'alliance globale, la FIAT s'est engagée dans de nouvelles alliances ponctuelles comme l'illustre le projet Ford KA/ FIAT 500.

Si le bilan stratégique au niveau de FIAT Auto s'avère au total décevant, l'alliance se doit d'être replacée dans le contexte global du Groupe FIAT. En effet, au niveau du groupe, c'est l'avenir même de la division automobile qui est questionné. A l'époque de l'alliance, la direction du groupe semble en effet vouloir changer de *business model*. Comme l'observera Michel Freyssenet au cours de la discussion, le modèle d'entreprise alors promu par la direction est celui d'un conglomérat à la General Electric : pluri-sectoriel mais où il s'agit d'être leader sur chacun des domaines visés. Dans cette perspective, le Groupe se lance dans une série d'acquisition à l'international dans les travaux publics et dans les biens d'équipements (robotique) en s'appuyant, sur ce dernier domaine, sur sa filiale Comau. Les activités automobiles sont jugées secondaires, les filiales équipementières et en premier lieu Magnetti Marelli comme des actifs dont il va s'agir de se désengager. Cette perspective stratégique permet de comprendre l'adossage de l'alliance sur une option de vente faite à GM. L'idée est bien de vendre à terme l'activité automobile, ou à défaut de récupérer la prime attachée à l'option. On sait désormais quelle en sera l'issue.

Côté General Motors l'objectif stratégique s'avère en fait double. A la fois défensif et offensif. Aldo Enrietti semblait percevoir que le premier domine. Au niveau défensif, l'enjeu stratégique pour GM est d'empêcher une main mise de la FIAT par un concurrent. Fragilisé, surtout en Europe, le groupe américain craint de voir un concurrent, notamment le boulimique ensemble DaimlerChrysler, racheter la FIAT ce qui lui permettrait d'étendre sa gamme sur des segments où il n'est pas naturellement présent. Au-delà des parts de marché, ce sont également des savoir et savoir-faire sur des petits véhicules qui sont en jeu. Le deuxième objectif, plus offensif, consiste à adosser sa filiale européenne Opel à l'époque en difficulté à un partenaire qui dispose de compétences clés sur des technologies que maîtrise mal GM : la petite motorisation diesel. Par ailleurs, les économies de coûts doivent permettre de restaurer en partie les marges et/ou de gagner en compétitivité coût. Cependant, et bien que nous reviendrons *infra* sur la question technologique, le bilan global s'avère également négatif à ce niveau car Opel ne parvient pas à fondamentalement redresser ses positions concurrentielles.

Questions can be asked about the opportunity cost of its commitment to GM. By creating such a tie, FIAT was eschewing other alliances with other carmakers (although it did bolster a few older relationships). The default proof is that since the global alliance's official disbanding, FIAT has committed to new ad hoc alliances, as exemplified by the Ford KA/ FIAT 500 project.

*Pour les deux acteurs,
l'alliance est bien une alliance par et
pour les coûts, comme en dénote le
slogan de l'alliance :
« Alliés en coûts, concurrents sur le
marché »...*

Despite strategic outcomes that were very disappointing at the FIAT Auto level, it is still worth re-situating the alliance in the context of the whole of the FIAT Group, given questions about the automobile division's very survival. At the time of the alliance, the Group Executive appeared inclined to change its business model. As Michel Freyssenet observed during our discussion, the preferred model back then was a General Electric-like multi-sectorial conglomerate with a leader's role in each of its target areas. Towards this end, the Group launched a series of overseas acquisitions in sectors like public works and capital goods (robotics), intervening in this latter domain by the intermediary of its subsidiary, Comau.

Automobile activities were considered of secondary importance, and supplier subsidiaries (first and foremost Magnetti Marelli) were thought of as assets to be sold. This strategic perspective helps us to understand why the alliance was based on GM being granted a put option. The idea was that it could either sell off the automobile activity at some point in time, or else cash in the option premium. We know how this turned out.

GM pursued a dual strategic objective that was both defensive and aggressive in nature. Aldo seemed to focus on the former aspect, with GM's strategy being to prevent FIAT's acquisition by a rival. In its weakened state, particularly in Europe, the US group feared that a competitor, notably the ravenous DaimlerChrysler, would take over FIAT and extend its product range to segments where it had no natural position. Beyond market share considerations, GM also worried that rivals might develop knowledge and know-how about small vehicles. The second, more aggressive objective consisted of linking Opel, GM's European subsidiary (which was in trouble at the time), to a partner with key competencies in those technological areas where GM was weak (i.e., small diesel driving systems). Furthermore, cost cuts were supposed to partially restore margins and/or cost competitiveness. However, despite a number of technological considerations (that we return to below), the end result was negative at this level as well since Opel was incapable of fundamentally improving its competitive position.

Une dimension personnelle

La structure capitalistique du groupe FIAT est familiale. Si ce n'est pas le seul constructeur dans ce cas, que l'on songe à PSA, il reste que la famille Agnelli occupe une place tout à fait spécifique dans le paysage économique italien. A cet égard, la gestion du groupe FIAT, ses inflexions stratégiques, ne peuvent pas tout à fait se comprendre sans saisir la situation familiale. L'attachement à l'automobile de Giovanni Agnelli apparaît ainsi un déterminant important de l'ancrage du FIAT Auto dans le Groupe, alors que le reste de la famille semble moins enclin à pérenniser une activité qui ne serait pas rentable. Dans ce contexte, l'état de santé déclinant de Giovanni, incite ce dernier à trouver une solution qui pourrait permettre à la branche automobile de (lui) survivre. Lier la FIAT au géant GM s'avère une ancre de salut pour le groupe turinois ; le rachat par DaimlerChrysler étant rejeté pour des raisons quasiment symétriques. Certes, on peut se demander s'il n'y a pas une sorte d'incohérence ici compte tenu du fait que l'alliance s'adosse à une option de vente, mais Aldo Enrietti ajoute que G. Agnelli souffre d'un profond tropisme américain qui contribue à expliquer le choix de la solution états-unienne. De plus, et *ex post*, on peut juger que la stratégie s'est avérée un habile stratagème puisque, *in fine*, l'alliance a permis à FIAT de passer un cap et de rester dans les mains familiales.

Le poids de la famille dans la gestion du groupe, que ce soit au niveau stratégique ou opérationnel, occupera une partie de la discussion suivant la présentation. En effet, Aldo Enrietti souligne que nombre d'observateurs soutiennent que la structuration familiale aboutit à une gestion plutôt conformiste du groupe ; gestion jugée bureaucratique où la transparence qu'elle soit interne ou externe, est faible et où le débat sur ce qu'il convient et conviendrait de faire s'avère fermé. Bien qu'on puisse s'interroger sur le fait que le problème managérial provienne intrinsèquement de la nature familiale de la firme ou de sa structure sous forme d'holding comme le suggère Sigfredo Ramirez, il n'en reste pas moins que l'alliance va permettre de modifier un certain nombre de pratiques importées directement de GM, et plus précisément de sa filiale Opel. C'est ainsi le cas pour ce qui concerne la gestion des relations de sous-traitance où le mode de sélection des fournisseurs, imprégnée de relations interpersonnelles, décline au profit d'une gestion plus marchande directement empruntée à GM. Ceci pose de manière plus générale, la question de la vertu des alliances en tant que pratique de gestion afin de faire évoluer les routines internes à la firme. Bernadette Casterot rappelle ainsi que Louis Schweitzer voyait, au-delà des objectifs économiques, dans la tentative d'alliance Renault-Volvo, une opportunité d'introduire des méthodes du modèle suédois et en particulier un moyen d'introduire plus de démocratie au sein du fonctionnement de la firme au losange. Sans trancher sur la nature déterminante de l'objectif d'intégration des routines externes à l'occasion d'une alliance, Aldo Enrietti souligne qu'en effet, l'expérience de l'alliance FIAT/GM fût l'occasion d'un véritable apprentissage (croisé) entre les équipes des deux entreprises qui ont été amenées à travailler ensemble.

A personal dimension

The FIAT group has a family-oriented equity structure. FIAT may not be the only carmaker in this situation (think of PSA) but the fact remains that the Agnelli family plays a very specific role in the Italian economic landscape. Moreover, the FIAT Group's management, with all of the strategic turnarounds it has gone through, cannot be fully grasped without understanding this family situation. Giovanni Agnelli's affection for the automobile would appear to have been a crucial factor solidifying FIAT Auto's footing in the Group, since the rest of the family seemed less inclined to perpetuate an activity that can be less than lucrative.

Giovanni's waning health meant he was looking for solutions that could allow the automobile branch to outlast him. Tying FIAT's fortunes to the giant GM became a path to salvation, with DaimlerChrysler's takeover approach being rejected for quasi-symmetrical reasons. A slight incoherency can be noted here, since the alliance came with the granting of a put option. Aldo Enrietti explained that G. Agnelli was thoroughly US-centric, explaining in part his choice of an American solution. *Ex post* we can say that the strategy was clever since the alliance ultimately enabled FIAT to get past a threshold even as it remained family-owned.

The family's impact on group management, whether at a strategic or an operational level, was one major topic during our post-presentation discussion. Aldo highlighted many observers' sense that a family structure leads to a relatively conformist type of group management, one that can be considered bureaucratic, with little internal or external transparency and few open discussions about what must and should be done.

We may continue to wonder whether the firm's managerial problems stemmed intrinsically from its family aspect or from the fact that it is structured as a holding (as Sigfredo Ramirez suggested) but it is true that the alliance enabled the modification of a number of practices imported directly from GM, and more specifically from its subsidiary Opel. Examples included the management of subcontracting relationships, where the old supplier selection process, deeply marked by interpersonal relationships, ebbed away to be replaced by a more commercial type of management system borrowed directly from GM. More generally, this raises the question of how effective alliances are as management practices aimed at modifying a firm's internal routines.

Bernadette Casterot reminded us that beyond any economic objectives, Louis Schweitzer saw Renault-Volvo's attempted alliance as a chance to introduce Swedish model methods to the French firm, specifically to implement greater operational democracy. Aldo Enrietti could not decide how crucial external routine integration objectives are to the conclusion of an alliance, but he did note that the FIAT/GM alliance offered the two firms' teams a chance to engage in real collaboration-based cross-learning.

Expérience que l'on peut estimer positive puisque la coopération entre les deux constructeurs se prolonge aujourd'hui au niveau industriel.

Un bilan industriel globalement positif (pour des motifs différents...)

Dans la mesure où la mise en commun des plateformes n'est pas explicitement prioritaire au sein de l'alliance constituée, c'est sur la motorisation que doit être jugée l'essentiel de la coopération industrielle des deux groupes. La création de la Joint-venture FIAT-GM Powertrain (FGP) constitue le cœur de l'alliance (avec, rappelons-le, la création d'une joint venture sur les approvisionnements). Pour GM, cette partie de l'alliance est sans aucun doute le point crucial car le groupe souffre d'un déficit de maîtrise sur les petits moteurs diesel (dont on connaît l'enjeu en Europe) alors même que FIAT figure parmi les leaders dans la maîtrise des dites technologies. A ce niveau, l'alliance s'avère plutôt un succès dans la mesure où les deux entreprises parviennent à travailler ensemble et améliorent leurs technologies. En dépit de certaines difficultés inhérentes à toute fusion transnationale, l'expérience est plutôt concluante ce qui conduit, notons-le au passage, à discréditer les arguments sur l'inefficacité de telles alliances pour des raisons « purement » culturalistes. Un élément de preuve de l'efficacité de l'alliance au niveau industriel se situe dans le fait que le renoncement à l'alliance globale, n'a pas conduit à l'arrêt de la coopération entre les deux groupes. Ainsi, l'usine polonaise de Bielsko Biala de fabrication du moteur 1.3 16v Multijet développé à partir de la technologie Common Rail qui va concentrer l'essentiel des efforts communs des deux groupes durant le temps de l'alliance (300 M€ d'investissements pour une capacité d'environ 600 000 moteurs par an) est désormais propriété commune (à hauteur de 50%) des deux groupes ainsi que les droits de propriétés associés.

La dimension positive de cette association entre les deux constructeurs croise en fait deux arguments différents. Pour FIAT, l'alliance a permis de bénéficier des ressources financières qui lui auraient fait défaut (dans le contexte de crise qu'elle traversait) pour développer une nouvelle génération de moteurs. Pour GM, ainsi que nous l'avons déjà noté, l'alliance a permis d'accéder à cette technologie mal maîtrisée en interne. Certes, au cours de la discussion, un débat s'est engagé entre les personnes présentes concernant le coût finalement payé par GM. Aux 1,2 milliards dépensés initialement, il faut en effet ajouter les 2 milliards de dollars versés au titre de l'abandon du droit d'exercice de l'option. Aldo Enrietti fait toutefois remarquer que les économies de coûts provenant de la rationalisation des achats et de la spécialisation de certains sites de production et de la mise en commun des motorisations (certes lentes car reposant sur une structure de gouvernance lourde -très bien explicitée dans l'article- à trois niveaux ce qui ralentit les prises de décisions) a engendré des économies de coûts qui sont estimées à environ 2 milliards de dollars. A ce titre, on peut s'interroger, mais sans que la question soit totalement tranchée au cours du débat (notamment parce qu'il est impossible d'évaluer les économies qui auraient

We can call the experiment a success since the two carmakers still cooperate at the industrial level.

A globally positive industrial outcome (for many different reasons)

As platform commonalisation was not one of the alliance's explicit priorities, the two groups' main industrial cooperation was in the field of driving systems. The creation of FIAT-GM's Powertrain joint venture (FGP) became the alliance core (with, we should remember the creation of a sourcing joint venture).

For GM, this part of the alliance was clearly crucial since the group lacked expertise in small diesel engines (which we know to be key in Europe) whereas FIAT is a leader in such technology. The alliance could be deemed a success at this level since the two firms worked together to improve their technologies. Despite some problems that are inherent to any trans-national merger, the experiment seemed to work, discrediting by the by the argument holding that alliances of this sort are inefficient for purely culturalist reasons.

En crédibilisant la compétitivité de GM sur les véhicules motorisés « en petit diesel », FIAT a de facto renforcé un de ses concurrents...

One element attesting to the alliance's industrial efficiency was that its abandonment did not put an end to inter-group cooperation. For example, the plant at Bielsko Biala (Poland), using Common Rail technologies to manufacture 1.3 16v Multijet engines and accounting for the lion's share of the two group's shared efforts during the course of the alliance (€300 million in investments for an annual capacity of ca. 600 000 engines), is now jointly owned by two groups, as are the associated property rights.

The positive dimension of this association between the two carmakers touches in fact on two separate arguments. The alliance helped FIAT to benefit from the financial resources it would have lacked (in the context of its current crisis) to develop a new generation of engines. As aforementioned, GM used the alliance to access a technology it had problems mastering internally. Over the course of our discussion, participants debated the true costs that GM incurred, since the initial outlay of \$1.2 billion should be adjusted by the \$2 billion paid when the option exercise rights were abandoned.

Aldo Enrietti also noted an estimated \$2 billion in cost savings derived from the rationalisation of the purchasing function, specialisation of some production sites and commonalisation of the driving systems. Of course, progress here was very slow, due to cumbersome nature of a tri-level governance structure that, as the article clearly explained, led to slow decision-making. Along these same lines, we wonder about GM's real financial loss (but were

pu avoir lieu sans alliance mais avec un programme de rationalisation propre à chaque firme), sur l'ampleur de la perte financière réelle subie par GM. Pour FIAT évidemment le tableau financier est tout autre puisqu'elle gagne à court terme sur tous les plans (ressources financières engagées par GM pour moderniser ses moteurs, économies de coûts durant l'alliance et manne financière lors de sa dissolution). On peut néanmoins s'interroger à plus long terme, et dans une perspective stratégique, sur les effets concurrentiels. En effet, en crédibilisant la compétitivité de GM sur les véhicules motorisés « en petit diesel », FIAT a *de facto* renforcé un de ses concurrents. En outre, à la rupture de l'alliance, GM a créée à Turin son centre mondial de recherche sur ces technologies en débauchant une partie des salariés de FIAT ce qui pourrait conduire ainsi que l'écrivent Aldo Enrietti et Fabrizio Barichello dans leur article, à un appauvrissement futur de la capacité de FIAT à concevoir des moteurs si les meilleurs ingénieurs s'avèrent attirés par des perspectives carriéristes offertes par un groupe international.

Au-delà du cas GM/FIAT

L'expérience de fusion entre GM et FIAT illustre en premier lieu que l'évaluation d'une alliance, quand bien même elle a « échoué », constitue un exercice beaucoup plus complexe qu'il ne peut paraître au premier abord. En effet, l'analyse d'Aldo Enrietti montre que l'évaluation doit nécessairement être multi-critères. Et que ceux-ci ne sont pas forcément convergents. A un deuxième niveau, son travail, très imprégné de la méthode GERPISA, souligne que seule une analyse fine et historiquement contextualisée permet de saisir les dessous des processus. La baisse des ventes des deux groupes durant la période de l'alliance est un élément important du bilan extérieur que l'on peut fournir de l'alliance. Une conjoncture fort différente aurait pu conduire à un tout autre dénouement. Et pourquoi pas à l'intégration par GM. Un tel effort de contextualisation conduit d'ailleurs Bernard Jullien à s'interroger sur le manque de temps laissé à l'alliance. En effet, à la lecture du texte et d'une partie des éléments présentés, se dégage l'impression que les deux entreprises ont interrompu l'alliance avant même qu'elle n'ait pu produire ses pleins effets. Comme si l'horizon financier des entreprises semblait incompatible avec l'horizon industriel. La discussion s'engage alors sur le fait de savoir si des alliances globales qui, par nature, requièrent un temps de valorisation économique nécessairement éloignée, s'avèrent des procédures compatibles avec les contraintes financières croissantes subies sur les entreprises. L'avenir semblerait alors se dessiner en faveur des alliances ponctuelles dont les résultats sont plus faciles à générer à court terme, mais aussi, rajouterions-nous, plus aisés à évaluer par la communauté financière. Le cas GM/FIAT pose en outre le problème d'être une alliance à la fois ambitieuse et timorée. Ambitieuse car elle concerne deux continents et vise à une intégration complète des activités motorisation et achats ; timorée car il s'agit de ne pas fusionner le reste. La discussion suggère qu'une telle stratégie s'avère à bien des égards difficilement tenable dans la mesure où les deux groupes sont en concurrence frontale sur

unable to come to a final figure in our discussions, notably because it is impossible to ascertain which savings could have been made without the alliance, had each firm run its own rationalisation programme). Clearly the financial effect for FIAT was a very different one because in the short run it did well in every respect (receiving financial resources from GM to help modernise its engines, achieving cost savings during the alliance as well as a windfall payout when it was disbanded). From a longer term and more strategic perspective, however, questions still remain about competitive effects.

After all, by enhancing GM's credibility in the area of small diesel driving systems, FIAT *de facto* bolstered a firm that is its rival. Furthermore, when the alliance broke down, GM founded its own world centre for research into these technologies in Turin itself, headhunting several FIAT employees, something that might lead, as Aldo Enrietti and Fabrizio Barichello wrote in their article, to a weakening of FIAT's engine design capabilities if its best engineers are attracted by the career prospects that an international group offers.

Beyond the example of GM/FIAT

The GM/FIAT merger experiment illustrates first and foremost that the evaluation of an alliance, even one that has "failed", is much more complex than it would first appear. Aldo Enrietti's analysis shows that such an evaluation must be multi-criteria in nature, using criteria that are not necessarily convergent. Secondly, his research, which is deeply marked by the GERPISA methodology, shows that it is only through a detailed and historically contextualised effort that we can grasp the mechanisms underlying such a process. The two groups' falling sales during the alliance are an important element of any external judgement thereof.

If the economic situation had been very different, the outcome would also have varied, conceivably leading to Fiat's being integrated into GM. It is this concern for contextualisation that made Bernard Jullien wonder about the little time the alliance was given to succeed. Indeed, reading the text and some of the elements presented, one gets the impression that the two firms terminated their alliance before its effects had fully materialised, as if they had incompatible financial and industrial timeframes. This led our discussion to the question of whether global alliances, which by their very nature require a necessarily extended period before they can reach fruition, are procedurally compatible with the financial constraints that firms face more and more.

This would tend to indicate that the future is particularly conducive to ad hoc alliances that are more apt to turn a profit in the short run, and which the financial community also finds easier to assess. GM/FIAT also exemplifies alliances that are ambitious and timid all at once: ambitious because two continents were involved and because the partners tried to completely integrate their driving system and purchasing activities; timid because there was no attempt to merge any other units.

quasiment toute leurs gammes. A court ou moyen terme, des tensions ne pouvaient qu'émerger et s'accroître. L'incapacité des firmes à unifier leur plateforme constituant un exemple emblématique de la limitation intrinsèque de l'alliance à être pérenne (sous sa forme initiale). Prolongeant le débat entre alliance globale et ponctuelle, Tommaso Pardi rappelle que l'argument de la taille critique, si souvent avancé pour justifier les alliances globales, demeure empiriquement contesté. Ainsi, régulièrement interviennent des experts expliquant que l'avenir sera à des constructeurs fabriquant x millions de véhicules, qu'il n'y aura plus que y constructeurs à l'horizon de 5, 10 ans...

Or, ces discours sont perpétuellement invalidés par l'histoire et les faits. Certes, comme le note Michel Freyssenet, le modèle productif adopté par certaines firmes peut imposer d'accroître les échelles de production donnant une justification analytiquement fondée à l'argument de taille critique, mais ceci n'est évidemment pas valide pour l'ensemble des constructeurs puisqu'ils suivent des modèles différents. Cette diversité des situations en fonction des modèles de firmes amène à lever de manière plus ponctuelle quelques interrogations que nos débats ne sont pas parvenus à épuiser :

- ✓ Bernard Jullien s'interroge sur la manière d'articuler les réseaux de distributions dans les situations de fusions ? Il souligne la difficulté à trouver l'équilibre entre une duplication des réseaux qui n'offrent alors que peu de modèles à la vente (d'où un problème de rentabilité au niveau des concessions) et une intégration des réseaux qui rend délicate la lecture de la marque par les clients et complique matériellement la vente.
- ✓ Jean-Bernard Layan s'interroge quant à lui sur la possibilité d'harmoniser les trajectoires d'internationalisation des firmes. Au-delà, c'est la question de l'instrumentalisation des alliances, globales et ponctuelles, dans les processus d'internationalisation des constructeurs automobiles qui se pose.

L'annonce des prochaines journées de travail dont nous ne nous priverons pas de répéter pour clore ces lignes, qu'elles sont ouvertes à toutes les personnes souhaitant interroger l'objet Automobile à partir des sciences sociales laisse à penser que ces discussions ne manqueront pas de nous occuper encore.

ENTRE DEREGLEMENTATION ET CONTROLE DU MARCHÉ : LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE EN EUROPE

Compte-rendu de la journée du Gerpisa
du 3 novembre 2006

La deuxième journée de travail du Gerpisa pour 2006-2007 a porté sur la question de la distribution automobile en Europe, et, plus particulièrement, sur les transformations progressives des règlements

Our discussions suggested that a strategy of this sort would be hard to sustain since both groups are direct rivals in almost all of their product ranges. In the short or medium term, tensions would inevitably emerge and worsen. The firms' inability to build a platform came to symbolise the innate limitations of the alliance (in its initial form).

Extending the debate about global vs. ad hoc alliances, Tommaso Pardi noted that the critical mass argument that is so often used to justify global alliances is empirically questionable. Experts regularly crawl out of the woodwork to predict that tomorrow's carmakers will manufacture x million vehicles, that within 5 to 10 years there will be no more than y carmakers, etc.

Yet such discourses are constantly being invalidated by the facts. As Michel Freyssenet noted, the productive model that certain firms adopt can force a rise in the scale of production, thereby substantiating the critical mass argument – but this is not valid for all carmakers since they may well pursue different models. The diversity of situations depending on firms' models raises further ad hoc questions that our debates did not fully cover.

- ✓ Bernard Jullien wondered about the interconnections between distribution networks in merger situations, stressing how hard it is to weigh duplicated networks that offer few models for sales (and making it harder for dealers to turn a profit) against integrated networks whose customers may have a blurred vision of any one make, materially complicating sales.
- ✓ Jean-Bernard Layan wondered about the possible harmonisation of firms' internationalisation trajectories. He also raised questions about the instrumentalisation of global and ad hoc alliances during automakers' internationalisation processes.

Our subsequent working sessions will give us a chance to revisit these questions. Remember that our working sessions are open to anyone interested in studying the automobile sector from a social sciences perspective.

BETWEEN DEREGULATION AND MARKET CONTROL: THE AUTOMOBILE DISTRIBUTION IN EUROPE

Report on Gerpisa's 3 November 2006
working session

Tommaso Pardi

The second working seminar of Gerpisa for the academic year 2006-2006 has focused on the question of the automobile distribution in Europe, and more in particular on the progressive transformations of the European

d'exemption aux lois de la concurrence dont l'industrie a profité depuis 1967, et sur les stratégies et les tactiques déployées par les constructeurs automobiles pour gérer, accompagner et surtout contrer ces changements tout au long de cette période.

Le texte que j'ai exposé (*Entre déréglementation et contrôle du marché : la distribution automobile en Europe, 1962-2005*) et qui a été discuté par Michel Freyssenet, se distinguait de mes travaux précédents et d'autres travaux du Gerpisa sur la question, par sa volonté explicite de mettre en œuvre l'approche théorique de la nouvelle sociologie des marchés développée par le sociologue américain Neil Fligstein¹. D'une part, il s'agissait de voir dans quelle mesure la notion fligsteinienne d'architecture de marché peut nous aider à mieux comprendre la dynamique des marchés automobiles européens. D'autre part, il me paraissait aussi intéressant de confronter l'approche Gerpisienne des modèles productifs avec cette approche relativement nouvelle, qui, tout en partageant le même souci méthodologique de tenir compte à la fois du contexte socio-économique et des compromis sociaux internes aux firmes, offre des clefs de lecture fort différentes. En effet, là où l'approche Gerpisienne place les capacités de survie des firmes dans leur aptitude à bâtir des modèles productifs cohérents avec leur environnement marchand, social et institutionnel, la nouvelle sociologie de marché les situe dans leur disposition à contrôler ces environnements. La question sur ce deuxième point était donc de savoir si ces approches, malgré des perspectives analytiques *a priori* contrastées, pouvaient être compatibles entre elles.

La présentation : la distribution automobile en Europe sur 40 ans et sur trois échelles d'analyse différentes

Dans ma présentation, j'ai suivi la structure du texte, qui s'articule en trois parties, qui correspondent à trois échelles d'analyse distinctes, allant du contexte macro institutionnel, c'est-à-dire l'activité de régulation du marché au niveau de la Commission Européenne, jusqu'aux dispositifs locaux de contrôle de marché : les distributeurs nationaux et les concessionnaires. Pour ce qui relève des matériaux utilisés dans cet article, je me suis appuyé dans la première partie sur le travail collectif mené au sein du SAPAI (State and Politics in the Automobile Industry²) et en particulier sur l'article que Sigfrido Ramirez a présenté lors de la dernière rencontre

¹ Voir Fligstein N., (2001), *The architecture of markets, An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton ; Fligstein N. (1990), *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, Cambridge.

² Je signale à ce sujet la publication dans les actes du Gerpisa d'un numéro Sapai centré sur la question du compromis de gouvernement : *State and Politics in the Automobile Industry : extending the notion of compromise of government*, Acte du Gerpisa, n° 40.

exemption rule, which since 1967 has exempted the distribution system of the European automobile manufacturers from the standard competition policy, and on the strategies and the tactics deployed by the carmakers to manage, follow up and above all contrast these changes all along this period.

The text that I have presented (*Entre déréglementation et contrôle de marché : la distribution automobile en Europe, 1962-2005*) and which has been discussed by Michel Freyssenet, was quite different from previous works I made on this question and also from other works of Gerpisa, because it explicitly referred to the theoretical approach of the new sociology of markets developed by the American sociology Neil Fligstein¹. On the one hand, I wanted to see to what extent the notion of architecture of market developed by Fligstein could be used to achieve a better understanding of the dynamics of the European automobile markets.

On the other hand, I also wanted to confront the Gerpisian approach with this relative new theoretical approach, which, even if it displays the same attention to both the socio-economic context and the company social compromises, develops in fact a quite different view. Where the Gerpisa approach places the survival capabilities of firms in their aptitude to develop coherent productive models with their market, social and institutional environment, the new sociology of markets places them in their power to control these environments. The question here is therefore to see if these two approaches, despite their contrasting analytical perspectives, can develop some degree of interaction.

The presentation: the automobile distribution in Europe on 40 years and on three different scales of analyses

In my presentation, I have followed the structure of the text, which is organised in three parts that correspond to three different scales of analysis going from the macro institutional context – the regulation activity at the level of the European, down to the local mechanisms of market control – the relationship between the national distributors and their dealers. For this article I have relied for the first part on the collective work developed inside SAPAI (State and politics in the Automobile Industry²) and in particular for the period 1962-1985 on the article presented by Sigfrido Ramirez during the last international

¹ See Fligstein N., (2001), *The architecture of markets, An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton ; Fligstein N. (1990), *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, Cambridge.

² See also the last Gerpisa Acte focused on the notion of compromise of government : *State and Politics in the Automobile Industry : extending the notion of compromise of government*, Acte du Gerpisa, n° 40.

internationale pour la période 1962-1985³ alors que pour la deuxième et la troisième partie j'ai utilisé mon propre travail sur Toyota, et en particulier une analyse détaillée de la relation entre le distributeur national Toyota France et ses concessionnaires.

Le fil rouge de la présentation a été de pointer les principales questions posées par l'analyse des dynamiques du marché automobile européen (d'un point de vue essentiellement mais pas strictement réglementaire) et de voir dans quelle mesure l'approche théorique de la nouvelle sociologie des marchés pouvait nous aider à apporter de réponses.

La première question était de savoir à quoi cela sert exactement un système de distribution automobile qui est à la fois exclusif et sélectif et pourquoi il a bénéficié depuis 1967 d'une exemption particulière aux règles européennes de la concurrence, que ne lui a été finalement retiré qu'en 2002 avec l'introduction du dernier règlement en vigueur, le 1400/2002. La réponse tout à fait partielle que j'ai apportée est la suivante : ce système, grâce au contrôle qu'il permettait sur le marché, servait à préserver la segmentation du marché européen en des marchés nationaux placés sous l'hégémonie d'un ou plusieurs « champions nationaux ». Une situation en claire contradiction avec la logique d'intégration européenne prônée par la Commission, mais parfaitement cohérente avec les intérêts des firmes et les politiques industrielles des principaux états membres.

Cette réponse, qui était certes partielle parce qu'elle ne considère qu'un aspect de la question et ignore notamment les raisons plus profondes qui ont poussé les constructeurs à adopter ce système de distribution bien avant la création de la Commission et la mise en place d'une politique de la concurrence européenne, me paraissait cependant se justifier pour deux raisons. D'abord, parce que plusieurs enquêtes menées par exemple par la Monopolies and Mergers Commission britannique, par le Bureau Européen des Unions des Consommateurs et par la Commission même, montrent à quel point la dynamique des prix européens de l'automobile dans cette période ne répondait pas à une logique de concurrence, mais reflétait visiblement un système d'oligopole. Ensuite, parce que cette dimension deviendra l'enjeu principal des discussions et des négociations qui ont entouré le renouvellement de l'exemption d'abord en 1985, et ensuite en 1995 et en 2002.

Cette lecture tend également à confirmer une des principales hypothèses de l'approche fligsteinienne, c'est-à-dire que l'architecture d'un marché se structure à partir des intérêts des acteurs dominants. Sa fonction est d'assurer la reproduction régulière des positions dominantes tout en permettant aux acteurs dominés de survivre, elle stabilise ainsi le marché réduisant pour l'ensemble des acteurs les marges d'incertitude.

³. Ramirez S., (2006), 'The origins of the EEC block-exemption in automobile distribution: 1962-1985', 14^{ème} Rencontre Internationale du GERPISA, Paris.

colloquium³, while for the second and third part I have used my own work on Toyota, and in particular a detailed analysis of the relationship between the national distributor Toyota France and its dealers.

The presentation has pointed to and emphasised the main questions raised by the historical analysis of the dynamics of the European automobile market (mainly but not only from a regulatory perspective) and has considered to what extent the approach of the new sociology of markets can provide in this respect some pertinent answers.

The first question was to know exactly what is the advantage of a distribution system which is at the same time selective and exclusive and why did it enjoy since 1967 a particular exemption to the European competition policy, at least until 2002, when the last exemption rule, the 1400/2002, has put an end to this privilege.

The answer very much partial that I have proposed is that this system, thanks to the control that it guarantees over the distribution process, allowed for the segmentation of the European market in national markets placed under the hegemony of one or more "national champions". A situation which was in clear contradiction with the logic of European integration pushed forward by the Commission, but which was completely coherent with the interest of the firms and the industrial policies of the main members States.

This answer, which is partial because it does not take in account the deepest reasons which have led the car manufacturers to implement this distribution system long before the creation of the European Commission and the development of an European competition policy, can be justified for at least two reasons. First, many enquiries made for example by the British Monopolies and Mergers Commission, by the Bureau Européen des Unions des Consommateurs and by the Commission itself, show that the price dynamics in the automobile sector during this period did not reflect a logic of competition but rather an oligopolistic system. Second, this dimension will become in the following years the principal stake in the discussion and negotiations which have surrounded the renewal of the exemption in 1985, 1995 and 2002.

This view tends also to confirm one of the principal hypotheses made by Fligstein: the architecture of a market is structured by the interests of its dominant actors. The function of this architecture is to guarantee the regular reproduction of the dominant positions while allowing the dominated actors to survive. As a result, it stabilises the market by reducing the margins of uncertainty for all its actors.

³. Ramirez S., (2006), 'The origins of the EEC block-exemption in automobile distribution: 1962-1985', 14th International Colloquium of Gerpisa, Paris.

Cela se fait essentiellement en minimisant ou en neutralisant la concurrence sur le prix et en institutionnalisant les rapports de force existants entre les acteurs dominants, leurs fournisseurs et leurs distributeurs. L'architecture du marché correspond donc à la fois à un champ, où la position des acteurs tend à se reproduire dans le temps, et à une institution, où l'ensemble des règlements, des droits de propriété, de formes de gouvernances et des conceptions de contrôle reflète et protège la logique de reproduction du champ.

Dans cette perspective en effet le système de distribution sélectif et exclusif permettait aux constructeurs de maîtriser complètement leur offre, de faire concorder de façon explicite ou implicite leurs prix, de contrôler presque complètement le marché de l'après-vente au détriment de leurs fournisseurs et de disposer d'une barrière supplémentaire pour contrer l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché, dès lors que ces derniers ne pouvaient pas avoir accès aux réseaux de distribution déjà en place. La complaisance de la Commission jouait donc un rôle important dans la préservation de ce système.

Cependant, à partir du début des années 1980 la Commission, sous la pression aussi des Etats libéraux, la Grande-Bretagne en tête, a commencé à afficher de façon assez explicite son souhait de réformer le règlement en place pour casser ce système d'oligopole. La deuxième question posée dans l'exposé était donc de savoir pourquoi il a fallu encore vingt ans pour que les points cardinaux de cette réforme, et en particulier l'abolition de l'exemption pour des systèmes de distribution à la fois sélectifs et exclusifs, ne soient finalement introduits qu'en 2003. La réponse était que les constructeurs avaient réussi à intervenir de façon efficace sur leur environnement institutionnel, forts du support de leurs gouvernements nationaux respectifs, ce qui a fini par retarder significativement l'introduction des mesures visant à libéraliser le marché, et par contrer ainsi les efforts de la commission. Je souligne au passage que la même chose exactement s'était produite dans cette même période pour l'ouverture totale du marché unique européen aux exportations japonaises qui a été finalement soumise à une période de transition entre 1992 et 2000.

Cette situation qui voyait le *statu quo* préservé malgré l'opposition de la Commission ne pouvait pas toutefois durer indéfiniment et avec l'introduction en 2003 du règlement 1400/2002 les choses ont clairement changé, sur le papier au moins. Les constructeurs n'ont plus le droit d'avoir un système de distribution à la fois sélectif et exclusif, et plusieurs mesures visent à renforcer l'autonomie des concessionnaires. La question ici était de savoir pourquoi, à la lumière de l'analyse que j'ai développée dans le texte sur le cas de Toyota, non seulement ce nouveau règlement n'a pas produit les effets espérés, mais a, paradoxalement, fini au contraire par renforcer la capacité de contrôle des constructeurs sur leurs réseaux de distribution.

La réponse tenait d'abord au contrôle total que Toyota exerçait déjà sur son réseau de distribution. Le constructeur japonais n'établissait pas seulement le volume et la composition des ventes de chaque

This is achieved basically by offsetting the competition on price and by institutionalising the power relationships between the dominant actors, their suppliers and distributors. The architecture of a market corresponds therefore to a field, where the positions of the actors tend to be reproduced from time to time, and to an institution, where the rules, the property rights, the forms of governance and the conceptions of control reflect and protect the reproduction logic of the field.

From this perspective the distribution system which was both selective and exclusive allowed the car manufacturers to completely master their product policy, to agree explicitly or implicitly on the price structure, to control the after-market against the interest of their suppliers and to have an extra barrier against the entrance of new actors in the market, since it was impossible for them to access the existing sale networks. Therefore, the accommodating attitude of the Commission played here an important role in keeping this kind of market architecture in place.

However, from the beginning of the 1980s, the Commission came under the pressure of liberal countries as the UK and started to state publicly its will of reforming the exemption rule in order to break the oligopolistic system in place. The second question raised during the exposé was therefore why it had taken 20 years to have the main points of this reform discussed in 1983 finally introduced in 2003.

My answer is that the European carmakers managed to intervene successfully on their institutional environment, with the support of their respective national governments, leading to a substantial delay in the deregulation process. It is worth emphasising that exactly the same strategy has been used during this period to delay the full opening of the common market to the Japanese imports, which has been submitted to a period of transition between 1992 and 2000.

This situation, which saw the status quo maintained despite the opposition of the Commission could not last much longer and with the introduction in 2003 of the new rule 1400/2002 the scenario has clearly changed, at least on the paper.

The European carmakers do not have any more the right to have a distribution system both selective and exclusive, and many additional measures have been introduced to increase the autonomy of the dealers. The question here was to know why, at the light of the analysis developed in the article on the Toyota case, not only this new rule has not produced any of the targeted changes, but it has on the contrary led to a surprising strengthening of the degree of control exerted by the carmakers on their dealers.

In order to answer to this question it was important to underline first the large control that Toyota exerted already on its network. The Japanese carmaker not only could determine the volume and the composition of the sales of each dealer, but thanks to a complex system of bonuses it was also able to control their profit rate, which

cessionnaire, mais grâce à un système complexe de primes il en déterminait également le taux de profitabilité, qui, par ailleurs, ne dépassait pas en moyenne le seuil de 2% avant impôts (il fluctuait entre 0,7% et 1,6%), confirmation d'une autonomie financière pratiquement inexistante. Par conséquent, tout changement de la réglementation qui risquait de compromettre la capacité du constructeur d'écouler de façon rentable leurs stocks a été perçu par ses concessionnaires comme une menace à leur propre survie. C'est ainsi que Toyota a pu faire passer en 2003 un nouveau contrat de distribution beaucoup plus contraignant, qui a réduit ultérieurement la marge de manœuvre déjà minime de ses concessionnaires.

On peut dire, par conséquent, que l'hégémonie exercée par les constructeurs sur ce marché est telle, que les acteurs situés aux autres niveaux de l'architecture de marché en place ont tendance à percevoir les intérêts de constructeurs comme les leurs propres. Cela confirme également une autre des hypothèses centrales de Fligstein : une architecture de marché ne repose pas seulement sur un ensemble étendu de règles institutionnelles visant à la stabiliser (droits de propriété, formes de gouvernance, règles d'échange) mais aussi sur une conception de contrôle partagée par les acteurs du marché qui définit les principes d'organisation interne, les tactiques de compétition et de coopération et la hiérarchie des entreprises ou leur ordonnancement symbolique. A la différence de Fligstein cependant, mon analyse souligne le rôle structurant que les modèles productifs et leurs conditions de viabilité ont dans le processus de genèse et de stabilisation des conceptions du contrôle. Dans ma perspective ce n'est pas seulement parce que les constructeurs sont les acteurs dominants du marché, que la conception du contrôle en place pousse les acteurs dominés à voir leurs intérêts dans la reproduction des positions dominantes des constructeurs, en fonction notamment de l'hégémonie politique et culturelle que ces derniers détiennent. Il faut également considérer que l'architecture du marché a été structurée à partir des conditions de viabilité des modèles productifs des constructeurs automobiles : remettre en cause les rapports de force qui lient les autres acteurs aux constructeurs signifie donc remettre en cause la stabilité même de l'architecture en place, et donc aussi, dans une certaine mesure, la capacité de survie des autres acteurs du marché.

La discussion : la nature du marché automobile, la dynamique des chaînes de valeur et le rôle de l'Etat

Michel Freyssenet a développé la discussion en cherchant à saisir quelles pouvaient être les réponses que l'approche gerpisienne pouvait apporter aux questions posées par l'approche fligsteinienne sur la nature des marchés, leur dynamique, le rôle de l'état et le type de rapports qui lient les constructeurs entre eux et avec les autres acteurs présents dans la chaîne de valeur (équipementiers – distributeurs – concessionnaires). Cette mise en perspective a donc permis d'analyser en parallèle les deux approches, soulignant, d'une part, les différences importantes qui les caractérisent, et d'autre part, la marge

on average did not rise beyond the threshold of 2% before taxes (it fluctuated between 0,7% and 1,6%), confirming the almost inexistent financial autonomy of the dealers. As a result, any change in the competition policy which could compromise the capability of the carmakers of moving their stock in a profitable way, has been perceived by the dealers as a threat to their own survival. It is because of this fear that Toyota has managed to introduce in 2003 a new distribution contract which is much more restrictive and has reduced furthermore the already minimal room for manoeuvre of its dealers.

In more general terms, we can say that the hegemony exerted by the carmakers on this markets is such, that the actors placed on the other levels of the market architecture tend to perceive the interests of the carmakers as their own. This confirms also another of the central hypothesis of Fligstein: a market architecture does not rely only on a large set of institutional rules which contribute to its stability (property rights, forms of governance, rules of exchange), but also on a conception of control shared by all the actors of a market which defines the principles of the internal organisation, the tactics of competition and cooperation, and the hierarchy of the firms in the market.

However, one important difference between the conception of Fligstein and my analysis of the automobile market lies in the central role that I attribute to the productive models and their viability conditions in the process of genesis and development of the conceptions of control.

In my view it is not only because the carmakers are the dominant actors in the market, that the conception of control in place leads the dominated actors to see their interests in the reproduction of the dominant positions of the carmakers. It is also important to see how the architecture of this market has been structured according to the viability conditions of the productive models developed by each carmaker. This means that to question the power relationships which allow the carmakers to control the other actors of the market would mean to question the very stability and viability of the architecture in place, and also to a certain extent the survival of the other actors of the market.

The discussion: the nature of the automobile market, the dynamic of the value chains and the role of the State

Michel Freyssenet has developed the discussion by stressing what might be the answers that the Gerpisian approach can give to the questions raised by the approach of Fligstein, notably on the nature of the automobile markets, on their dynamics, on the role of the State and on the type of relationships that the carmakers have between them and with their own suppliers and distributors. This analysis has allowed considering the two approaches in parallel, pointing the important differences in their analytical views, but also the possible margins of complementarity.

de complémentarité possible. Le premier point de la discussion a porté sur la fonction de la distribution sélective et exclusive. Pour Freyssenet, on ne peut pas dire qu'elle a été introduite historiquement pour contrôler les prix et segmenter le marché européen. Son origine tient par contre aux exigences des modèles productifs des constructeurs automobiles, et c'est seulement plus tard, dans un contexte particulier, qu'elle a acquis une dimension défensive pour le contrôle des prix et des parts de marché. Par conséquent, il faut d'abord souligner ce glissement de fonction lorsqu'on s'interroge sur les dynamiques et le rôle de ce système de distribution, mais aussi considérer l'importance de ses fonctions originaires, qui restent fortement liées aux logiques propres de chaque modèle productif.

Bernard Jullien est revenu ensuite sur ce point : effectivement ce système de distribution a joué un rôle très important dans la mise en cohérence des modèles productifs de constructeurs automobiles (il a cité l'exemple de General Motors dans les années 1930), car il a permis aux constructeurs de maîtriser leur politique produit, d'assurer à des modèles innovants ou tout simplement peu populaires un accès au marché et des volumes de vente qu'ils n'auraient pas pu avoir autrement. Il est par conséquent important de rappeler qu'en défendant ce système de distribution les constructeurs ne protègent pas simplement leurs capacités de contrôler le marché et réduire la concurrence mais aussi la maîtrise de leur politique produit. Le deuxième point concernait directement la notion d'architecture du marché et la question des accords horizontaux entre constructeurs. Selon Freyssenet, il n'existe pas un marché unique de l'automobile, même au sein d'un seul pays, mais plusieurs. En fonction de leurs stratégies de profit distinctes les constructeurs privilégient en effet différentes sources de profits, qui impliquent différentes politiques produit et différents types de marché. Ainsi, en gros, les constructeurs se trouveraient rarement dans une véritable concurrence directe et n'auraient pas donc besoin de se mettre systématiquement d'accord pour l'éviter.

Dans le débat, tout en reconnaissant la pertinence de cette vision, Yannick Lung et moi-même avons insisté sur le fait que même des produits issus de stratégies différentes peuvent se retrouver en compétition sur le même segment, et que s'il est vrai que dans certains segments la concurrence ne se joue pas nécessairement sur le prix (par exemple dans les segments supérieurs de luxe) il n'en reste pas moins vrai que le positionnement du prix, même sur ces segments, n'est pas tout à fait insensible aux logiques de concurrence. Par ailleurs, depuis un moment la situation est en train de devenir plus complexe en raison de la saturation des segments classiques, qui a amené tous les constructeurs à diversifier leurs stratégies et à pénétrer soit par le lancement de nouveaux produits, soit par l'acquisition de nouvelles marques, dans presque tous les segments et niches disponibles. Dans un tel contexte éviter une concurrence frontale sur le prix et stabiliser les marchés devient donc une priorité pour l'ensemble des constructeurs. La tentative récente et malheureuse de GM de casser le compromis sur les prix aux Etats-Unis montre bien comment une concurrence

The first point of the discussion has focused on the function played by a distribution system both selective and exclusive and on the reasons that have brought the carmakers to implement it in the first place. According to Freyssenet, we cannot say that this system was introduced historically in order to control the prices and to segment the European market. On the other hand, we can say that its origins were strictly connected to the needs of the productive models developed by the carmakers, and that it is only later than this system has acquired a defensive dimension connected to the control of prices and market shares.

Therefore, it is important to underline first this shift in its properties before analysing the role that this system had developed in the European market during the last thirty years, but also to keep in mind the importance of its original functions, which remain strongly tied to the logics of each productive model.

Bernard Jullien has come back to this point later, stressing how this distribution system played a very important role in the emergence of the productive models of carmakers (he has cited the example of General Motors in the 1930s), because it has allowed the carmakers to control their product policies, so that they could guarantee to innovative models or relative unpopular ones an access to the market and volumes of sales that otherwise they would have not been able to achieve. It is therefore important to remind that by protecting this distribution system, the carmakers do not simply protect their capabilities of controlling the market and reducing competition, but they also safeguard the command of their product policy.

The second point in the discussion directly tackled the notion of market architecture. According to Freyssenet, it does not exist a unique automobile market, even inside a single country, but many. Relying on different profit strategies, carmakers exploit different profit sources which imply different product policies and different markets. As a result, carmakers would find themselves very seldom in direct competition and would not need to establish common market architecture to avoid or restrain competition.

In the debate, while recognising the pertinence of this critic, Yannick Lung and myself we have insisted on the fact that even products based on different strategies may end up competing in the same segment, and that if it is true that in certain segments the competition does not necessarily rely on price (for example in the luxury segments), even here prices seem to react to competition.

Moreover, the market situation is becoming more complex because of the saturation of the main segments, which has led all the carmakers to diversify their strategy and to enter in almost all the niches either by launching new products or by acquiring other brands. In such a context, to avoid a frontal competition on price and to stabilise the market/s become a priority for all the actors. The recent unfortunate attempt made by GM of breaking the price compromise in the US shows well the kind of

directe de ce type peut vite avoir des effets absolument catastrophiques sur la viabilité d'un marché.

Le troisième point de la discussion a porté sur un autre aspect de la notion d'architecture de marché : sa pertinence variable par rapport à l'axe horizontal (les accords entre constructeurs et avec les Etats) et à l'axe vertical (la maîtrise de la chaîne de valeur et la subordination des acteurs situés sur les autres niveaux de l'architecture du marché aux intérêts des acteurs dominants). Selon Freyssenet, la notion d'architecture de marché peut être pertinente sur l'axe horizontal à condition de reconnaître la variété des marchés et des stratégies, à défaut de penser une variété d'architectures. Elle ne lui semble par contre pas pertinente lorsqu'on réfléchit sur l'axe vertical. En effet, les relations verticales entre chaque constructeur et ses fournisseurs, distributeurs et concessionnaires se nouent à partir des spécificités de chaque modèle productif et de la trajectoire de chaque constructeur, et évoluent en fonction des processus de mise en cohérence qui caractérisent leur dynamique. Ça n'aurait donc que peu de sens d'analyser ces relations verticales à partir d'une architecture unique –sectorielle– qui ignorerait les spécificités de chaque configuration.

Au cours du débat une position de compromis s'est dessinée entre la vision gerpisienne soutenue par Freyssenet, et les visions un peu plus « fligsteinienne » de Bernard Jullien et moi-même. Tout en reconnaissant la spécificité de chaque configuration verticale en termes organisationnels et stratégiques, qui convient donc d'analyser à partir de la notion de modèle productif, on constate néanmoins des traits communs qui caractérisent les rapports institués entre constructeurs, équipementiers, concessionnaires et acteurs de la distribution, qui ne peuvent pas être considérés tout simplement comme des traits émergents de l'industrie. Il faut au contraire les penser comme la résultante de l'action d'une communauté d'intérêts, qui passe par l'interaction avec l'Etat, la mise en place de formes de gouvernance et des règles d'échange spécifiques, et lorsqu'il le faut par des actions concertées et ciblées sur des points précis relatifs à cette architecture commune (le lobbying). Un ensemble complexe qui prend finalement la forme d'une conception du contrôle partagée dans une certaine mesure par la totalité des acteurs du marché (dominants et dominés) et qui contribue à la stabilité de son architecture et à la reproduction des positions dominantes.

Le dernier point de la discussion s'est focalisé sur la question du rôle de l'Etat. L'Etat occupe une place centrale dans l'approche fligsteinienne, où il contribue largement à la stabilisation de l'architecture du marché. Il est aussi présent dans l'approche gerpisienne, mais exclusivement au niveau macro et dans un rôle qu'on pourrait définir comme indirect. Pour Freyssenet le marché est avant tout le point de rencontre entre une stratégie de profit et un mode de croissance. La stratégie de profit dépend totalement de l'action des firmes, et sa viabilité dépend de son degré de compatibilité avec le mode de croissance en place. L'Etat a en effet un rôle central dans la structuration des modes de croissance nationaux, parce qu'il intervient sur le mode de distribution des revenus, mais pour ce qui relève du

disastrous impacts that a direct concurrence of this type can have on the stability of a market.

The third point of the discussion has focused on another important aspect of the notion of market architecture: its degree of pertinence in relationship to the horizontal level (the agreements between the carmakers and with the State) and to the vertical level (the command of the value chain and the subordination of the actors placed on the other levels of the market architecture to the interests of the dominant actors). According to Freyssenet, the notion of market architecture can be pertinent on the horizontal level provided that it is recognised the variety of markets and strategies, since it seems difficult to think a variety of architectures. On the other hand, he did not think that this notion could be pertinent on the vertical level. In fact, the vertical relationships between each carmaker and its suppliers, distributors and dealers are formed and evolve according to the specificity of each productive model and the trajectory of each carmaker. It would not make a lot of sense to analyse these vertical relationships according to a unique architecture which would ignore the specificities of each configuration.

During the debate a position of compromise emerged between the Gerpisian view proposed by Freyssenet and the more "Fligsteinian" views of Bernard Jullien and myself. First, it is clear that the specificity of each configuration, above all in organisational and strategic terms, has to be recognised and should be analysed according to the productive model approach. Second, it would be however difficult to not recognise at the same time the common features which characterise the institutionalised relationships between the carmakers and the other actors of the markets, which cannot be simply considered as just the emerging configuration of the industry. It is worth on the contrary to think about these institutionalised relationships as the result of a community of interests, which relies on the action of the State, the development of particular forms of governance, the setting of ad-hoc rules of exchange, and when it is necessary, on coordinated actions targeting precise elements of the shared architecture (lobbying). This complex web of rules and institutions takes in the end the shape of a common conception of control shared also by the dominated actors of the market and which contributes to the stability of the market architecture and to the reproduction of the dominant positions.

The last point of the discussion was related to the role of the State. The State has a central place in the Fligstein's approach, where it participates to a great extent to the stabilisation of the market architecture. It is also present in the Gerpisian approach, but only at the macro level and in a role which can be defined as indirect.

According to Freyssenet the market is essentially the place where a profit strategy meets a growth model. The profit strategy depends completely on the action of the firms, and its viability is related to its degree of coherence with the growth model in place. The State has a key role in structuring the national growth modes, since it intervenes directly on the way revenues are distributed, but for what concerns the market itself its role can be only

marché son rôle ne peut être qu'indirect, et c'est finalement la pertinence des stratégies de profit qui décide de la stabilité du marché et des constructeurs qui y opèrent.

Freyssenet a souligné toutefois que lorsqu'une stratégie de profit d'un constructeur dominant n'est plus tout à fait compatible avec ses marchés, ou lorsque la cohérence interne de son modèle productif entre en crise, alors ce constructeur peut effectivement chercher le soutien de l'Etat, qui pourra donc intervenir sur un marché donné pour le protéger, mais cela n'impliquera à aucun moment que le rôle de l'Etat ait été déterminant dans l'émergence et la structuration de ce marché. Au cours du débat j'ai essayé de répondre à l'analyse de Freyssenet en distinguant deux plans d'analyse. D'abord, j'ai souligné que le rôle « indirect » de l'Etat dans la mise en place de conditions nécessaires pour qu'un marché de masse de l'automobile puisse se développer a dépassé largement la simple dimension macro-économique.

On pourrait mentionner à un premier niveau tout ce qui concerne la mise en place très lourde des infrastructures, à un autre niveau tout ce qui relève d'une politique industrielle nationale, avec des actions de soutien direct ou indirect au développement d'industries dites stratégiques, ce qui dans l'automobile s'est traduit par des commandes militaires, par des politiques protectionnistes parfois décisives (l'industrie automobile japonaise n'aurait jamais vu le jour si à partir des années 1950 le MITI n'avait pas mis en place une politique hautement protectionniste), par l'octroi de formes de financements et de capitaux à des conditions particulièrement avantageuses, et, il ne faut pas l'oublier, par la nationalisation des entreprises en crise, et on pourrait encore mentionner d'autres aspects, comme la protection de droits de propriété dont l'Etat se fait le garant, ou le rôle de l'Etat en tant que marché non seulement « militaire » mais aussi civil pour la production automobile nationale.

Ensuite, j'ai rappelé ce qui me semble être un des points d'intérêt principaux de l'approche fligsteinienne : l'attention au niveau meso, où l'Etat est aussi présent, mais de façon plus subtile. C'est ici que l'Etat devient porteur d'intérêts particuliers, soit au niveau des politiques industrielles, soit au niveau des réglementations des secteurs, soit au niveau des politiques de la concurrence, soit au niveau de la gestion du marché international, soit au niveau des stratégies d'investissement, soit au niveau des politiques fiscales ou de l'aide à la consommation. C'est ici que l'activité systématique de lobbying des acteurs industriels opère et prend son sens. Il s'agit d'un ensemble très large et varié d'arènes de négociation et d'enjeux, difficile à saisir dans sa totalité, complexe à analyser et dont l'impact ne peut pas être facilement quantifié.

Il s'agit d'une dimension que le Gerpisa n'a pas privilégiée pour les raisons tout à fait logiques à la fois théoriques et d'opportunité qui ont été soulignées par Freyssenet. Fligstein prétend que cette dimension est décisive pour comprendre la dynamique des marchés capitalistes.

indirect, and it is eventually the pertinence of the profit strategies deployed which will decide of the stability of the market.

Freyssenet has underlined however that when the profit strategy of a dominant carmaker is not any more totally coherent with its markets, or when the internal coherence of its productive model enters into a state of crisis, then this carmaker can indeed look for the help of the State, which in this case will intervene into a given market in order to protect it, but this will not mean at any stage that the State has played the slightest role in the emergence and the development of this market.

L'industrie automobile japonaise n'aurait jamais vu le jour si à partir des années 1950 le MITI n'avait pas mis en place une politique hautement protectionniste...

During the debate I have tried to counterbalance this analysis. First, I have emphasised that the "indirect" role that the State plays in bringing together the conditions for a mass market to exist goes well beyond the only macro-economic dimension.

At one level we can mention all that concerns the heavy task of developing the necessary infrastructures for the automobile market to exist, at another level we can cite all that is related to the national industrial policies, which in the automobile industry has taken the shape of military orders, of protectionist policies whose role has been at times decisive (the Japanese automobile industry would not be there today if in the 1950s the MITI had not put in place a particularly restrictive protectionist policy), of very advantageous accesses to capitals, and of direct State ownership when firms were in situations of crisis. Other aspects could also be mentioned: like the role that the State plays in protecting the property rights, or in becoming not only a military but also a civilian market for the national automobile production.

Second, I have underlined what seems to me one of the main points of interest in the Fligstein's approach: the attention to the meso level, where the State is also present, but in a more subtle way. It is here that the State plays the role to a certain extent of a stakeholder, at the industrial policy level, at the regulation level, at the competition policy level, at the international market level, at the investment policy level and at the fiscal policy level. It is here that the systematic activity of lobbying of the industrial actors takes place. It is a large and heterogeneous complex of negotiation arenas and stakes, difficult to be grasped and analysed together, and whose impact cannot be easily quantified.

On the one hand, this is a dimension that the Gerpisa has not focused on for the very much logic reasons emphasised by Freyssenet, both from a theoretical and practical point of view. On the other hand, Fligstein claims that this dimension is crucial to understand market dynamics and architectures in present capitalist societies.

Dans la discussion, Bernard Jullien et moi-même, nous avons mis en avant l'intérêt de prendre cette hypothèse au sérieux, forts des acquis du Gerpisa, pour à la fois la tester et voir dans quelle mesure elle pourra nous apporter des éléments nouveaux pour comprendre mieux la dynamique des marchés étudiés.

Conclusion : des pistes de recherche pour nos futurs programmes

Pour terminer, nous avons essayé de tirer un bilan de la discussion et de pointer celles qui pourraient être les directions à suivre pour développer et systématiser notre connaissance des dynamiques et des architectures du/des marché/s automobiles. D'abord, il nous est apparu évident qu'il faudra poursuivre sur la route tracée par le Gerpisa, et améliorer notre connaissance des modalités d'interaction entre stratégies de profit et modes de croissance, ce qui s'inscrit déjà par exemple dans les travaux récents de Bernard Jullien⁴. Ensuite, il faudra également analyser de plus près les architectures institutionnelles de ces marchés, tenant compte à la fois de leurs modalités de genèse et de transformation et des enjeux qui les caractérisent. Dans cette perspective il est clair que l'approche fligsteinienne peut nous apporter un éclairage supplémentaire et nous aider à identifier des pistes de recherche prometteuses, même s'il faudra nuancer certaines de ces propositions théoriques en considération des acquis gerpisiens et des résultats de nos recherches en cours.

⁴ Voir Jullien B., (2002), 'Consumer vs Manufacturer or Consumer vs Consumer ? The implication of a usage analysis of automobile systems', *Competition and Change*, 6, pp 113-125 ; Jullien B., (2006), 'La place renouvelée des services dans les systèmes automobiles', 14^{ème} Rencontre Internationale du GERPISA, Paris.

In the discussion, Bernard Jullien and myself, we have stress the interest of taking this hypothesis seriously, relying on the Gerpisa assets, to both test this hypothesis and to see to what extent it will be able to bring forward new elements for a better understanding of the markets' dynamic and structure.

Conclusion: research directions for our future programs

In conclusion, we have tried to draw some general insights from our discussion and to point some possible directions of research to develop and organise our knowledge on the dynamics and architectures of the automobile markets. First, it was clear that we have to continue on the route traced by Gerpisa, and to improve our knowledge on how profit strategies and growth models interact, a perspective that is for example already present in the recent works of Bernard Jullien⁴, but which should develop further. Second, it will be also important to take a closer look to the institutional architectures of these markets, considering both how they are structured and how they change and what are the issues at stake in this process. From this perspective it is evident that the approach of the new sociology of markets can provide an interesting framework and can help us in identifying promising directions for research, even if it will be important to reconsider some of its theoretical assumptions at the light of the Gerpisa assets on this area and of the results of our ongoing research projects.

⁴ See Jullien B., (2002), 'Consumer vs Manufacturer or Consumer vs Consumer ? The implication of a usage analysis of automobile systems', *Competition and Change*, 6, pp 113-125 ; Jullien B., (2006), 'La place renouvelée des services dans les systèmes automobiles', 14^{ème} Rencontre Internationale du GERPISA, Paris.

L'actualité du produit

Ugo Puliese

SKODA ROOMSTER : LE CENTENAIRE SE PORTE BIEN

Alors que Seat fait beaucoup parler de lui en raison des incertitudes qui pèsent sur son avenir, l'autre « nouvelle » marque du groupe Volkswagen, Skoda, reste assez discrète. Pourtant, le lancement cette année du Roomster est assez symbolique de la croissance régulière de la marque tchèque depuis l'entrée de Volkswagen dans son capital. Le groupe allemand a d'abord pris, en 1991, une participation de 30 %, avant de faire de la marque tchèque sa filiale à 100 % en 2000.

L'arrivée de Volkswagen s'est principalement traduite par une augmentation constante de la production. Skoda, qui a bénéficié de nombreux investissements pour moderniser ses usines, a assemblé 491 000 véhicules en 2005 (l'année de son centenaire) et devrait atteindre le niveau de 530 000 unités pour l'ensemble de 2006 contre 172 000 en 1991. La marque exporte aujourd'hui 80 % de sa production vers 85 pays (contre 28 % dans une trentaine

de pays au début des années quatre-vingt-dix). Skoda a ainsi écoulé 492 111 voitures l'an dernier (+ 9 %) sur près de 90 marchés dont 236 698 Fabia (- 4,4 %), 233 322 Octavia (+ 28 %) et 22 091 Superb (- 1,3 %). Les ventes de la marque tchèque ont progressé de 14,8 % en Europe occidentale et de 9,3 % en Asie, à 30 182 unités, dont 8 951 en Inde, 7 261 en Turquie et 2 900 en Israël, ses principaux débouchés dans ce continent. En contraste, on notera que les ventes de Seat ont reculé de 12 % en 2005, à 401 000 unités. En Allemagne même, où il a écoulé plus de 100 000 véhicules en 2005, Skoda vise le deuxième rang des importateurs en 2009. Notons au passage que l'Octavia se vend autant que la Fabia, ce qui démontre que la marque s'est positionnée au cœur du marché et non en bas de gamme.

L'objectif assigné à Skoda est de produire 700 000 véhicules par an à l'horizon 2009 en s'appuyant sur

l'élargissement de son offre et sur une expansion géographique. La production doit ensuite passer à un million de véhicules par an à l'horizon 2015. Après avoir rêvé de faire de la marque tchèque un clone de Volvo, le groupe Volkswagen semble être revenu à des ambitions plus réalistes en lui assignant comme objectif un développement dans les marchés émergents. Et pour être plus précis, ce sont les pays ex communistes qui lui sont assignés, non tant en raison de la proximité géographique (la République tchèque n'est pas plus orientale que l'Allemagne) mais plutôt d'une adéquation culturelle et historique.

Grâce à un accord conclu avec Shanghai Volkswagen, Skoda va démarrer la production de l'Octavia en Chine en 2007, à raison de 80 000 unités par an à terme et elle introduira par la suite les Fabia et Superb. La marque vise 3 % du marché chinois en calculant que ce marché va rapidement devenir le premier marché automobile au monde. Elle lancera d'autre part la Fabia sur le marché indien en 2006 et a doublé dans cette optique la cadence de production de son site d'Aurangabad à 30 000 unités.

En Russie, une usine est en construction à Stupino (Kaluga), à 160 kilomètres au sud-ouest de Moscou. Sa production devrait atteindre vers 2009 une cadence annuelle de 115 000 unités et le site réalisera dans un premier temps l'assemblage de la Skoda Octavia, avant de se consacrer à la fabrication d'un dérivé de la Volkswagen Gol (connue en Europe sous le nom de Fox). Les ventes d'Octavia en Russie devraient atteindre 30 000 unités en 2010 ou en 2011.

La marque fera également son apparition en Australie et en Nouvelle Zélande en 2007.

Parallèlement, à son expansion géographique Skoda prépare l'élargissement de sa gamme. Côté produit, Skoda bénéficie cette année du lancement du Roomster, un combispaces s'inscrivant dans le créneau initié et dominé par les marques françaises, celui des Citroën Berlingo et Renault Kangoo. Ce modèle, sans doute le plus original de toute l'histoire de Skoda, vise également des véhicules tels que les Ford Fusion, Opel Meriva ou Fiat Idea grâce à sa forte modularité. Sa modularité peut d'ailleurs être prise dans un autre sens puisque le Roomster est le premier véhicule Skoda à profiter de la nouvelle approche modulaire désormais appliquée au sein du groupe Volkswagen : sa plate-forme est celle d'une Fabia mais avec une partie venant de la Golf, son train avant, celui

d'une Fabia et son train arrière celui de la première génération d'Octavia.

Il ratisse donc un marché assez large et ses objectifs de ventes l'expriment assez bien (80 000 unités par an). On notera par ailleurs que le groupe Volkswagen avait déjà tenté de s'attaquer aux combispaces français avec le Caddy dérivé directement du Touran (plate-forme de la Golf). Mais, bien que produit en Pologne, ce véhicule s'est avéré trop cher pour faire reculer les marques françaises. Le Roomster constitue en quelque sorte une deuxième tentative sans doute plus originale puisque son côté utilitaire sera largement gommé. Néanmoins, le Roomster devra faire face à une concurrence interne à partir de 2009 car Volkswagen prévoit de lancer une version « Plus » de la prochaine génération de Polo (attendue en 2008), version qui sera en fait directement dérivée du Roomster..

Le Roomster, en apportant un peu de fraîcheur dans la gamme, devrait en tout cas aider Skoda à dépoussiérer son image classique et conservatrice.

Un deuxième nouveau produit, appelé lui aussi à rajeunir l'image de la marque, devrait faire son apparition dans la gamme Skoda en 2009. Baptisé Yeti, il s'agirait d'un petit tout terrain sans doute développé en parallèle avec le Volkswagen Tiguan (projet Marrakesh) et l'Audi Q5. La Fabia sera quant à elle remplacée en 2007 et la Superb restylée en 2008. Un modèle à trois portes destiné à une clientèle jeune est envisagé en 2010, le prototype Joyster exposé au Mondial de Paris de 2006 en étant une première esquisse.

Skoda réfléchit également au développement d'un modèle à bas prix destiné à concurrencer la Dacia Logan sur les marchés émergents. En attendant, c'est la première génération d'Octavia, rebaptisée Octavia Grandeur qui joue ce rôle. L'ancien modèle devrait rester proposé en parallèle au nouveau pour contrer la percée de la Logan en Europe de l'est.

La gamme Skoda restera ainsi relativement limitée au cours des années à venir mais la marque entend donner la priorité à la qualité des produits plutôt qu'à leur nombre.

C'est donc à une croissance régulière et ordonnée que s'adonne la plus ancienne des marques du groupe Volkswagen, illustrant à sa façon la fable du lièvre et de la tortue.

Centre documentaire

Danielle Lacroix

Livres reçus

Livres donnés par Jean-Pierre DURAND au Centre de Documentation du GERPISA.

ABERNATHY William J., CLARK Kim B., KANTROW Alan M., *Industrial Renaissance. Producing a Competitive Future for America*, New York, Basic Books, Inc., Publishers, 1983, 194 p.

Agreement between GENERAL MOTORS CORPORATION and the UAW, March 21, 1982, (Effective April 12, 1982).

BARDOU Jean-Pierre, CHANARON Jean-Jacques, FRIDENSON Patrick, LAUX James M., *The Automobile Revolution. The Impact of an Industry*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press, 1982, 335 p.

INTERNATIONAL UNION, UAW, *Where we Stand*, Detroit, International Union, UAW, 1980, 176 p. (Resolutions Adopted by Delegates to the 26th Constitutional Convention, International Union, UAW, Anaheim, California, June 1-6, 1980).

KATZ Harry C., *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge (Massachusetts), London, The MIT Press, 1985, 230 p.

LAUX James M., *In First Gear. The French Automobile Industry to 1914*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 1976, 239 p.

PNEUMAN Roy W., BRUEHL Margaret E., *Managing Conflict. A Complete Process-Centered Handbook*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1982, 128 p.

ROOS Daniel, ALTSHULER Alan (éd.), *Quel avenir pour l'Automobile ?*, Paris, Éditions Atlas-Economica, 1985, 342 p. Préface de Edouard SEIDLER. (Rapport du MIT).

SABEL Charles, ZEITLIN Jonathan, « Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization », *Past & Present*, n° 108, August 1985, pp. 133-176.

SHINGO Shigeo, *Maîtrise de la production et méthode Kanban. Le cas Toyota*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1983, 243 p.

SOBEL Robert, *Car Wars. The Untold Story*, New York, St. Louis, San Francisco..., McGraw-Hill Book Company, 1984, 371 p.

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2006/2007

Journées de travail du GERPISA / GERPISA monthly seminar

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

- ✓ **1^{er} décembre 2006 - CCFA : «Journée acteurs chercheurs»**
Les clients oubliés: la voiture low cost peut-elle changer la donne? / The forgotten clients: can the low cost car change the situation?
Responsable : Bernard Jullien [jullien@u-bordeaux4.fr]
- ✓ **12 janvier 2007 – MSH : «Journée acteurs chercheurs»**
L'internationalisation de la conception dans l'industrie automobile / The internationalisation of conception in the automobile industry
Responsable : Olivier Hirt [olivier.hirt@univ-evry.fr]
- ✓ **2 février 2007 – MSH : «Journée chercheurs»**
Le rôle du crédit dans la stratégie de distribution automobile: les évolutions récentes / The role of credit in the strategy of the automobile distribution: recent evolutions
Responsable : Bernard Jullien [jullien@u-bordeaux4.fr]
- ✓ **2 mars 2007 - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**
Nouveaux espaces: Chine / New spaces: China
Responsable : Yveline Lecler [yveline.lecler@univ-lyon2.fr]
- ✓ **6 avril 2007 - MSH : «Journée chercheurs»**
Nouveaux espaces: Inde et Russie / New spaces: India and Russia
Responsable : Tommaso Pardi [tommaso.pardi@gerpisa.univ-evry.fr]
- ✓ **4 mai - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**
Les enjeux du défi environnemental : régulation, technologies, produits./ Issues at stake concerning the environmental challenge: regulation, technologies and products
Responsable : Yannick Lung [lung@u-bordeaux4.fr]

15^{ème} Rencontre Internationale du GERPISA / 15th GERPISA International Colloquium

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

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 193

- P.1 **Éditorial :**
Ghosn et Marchionne, vus d'Europe et d'ailleurs
Bernard Jullien
- P.3 **Questions de recherche**
Les alliances globales dans l'automobile. Eléments de réflexion à partir de l'expérience GM/FIAT
Vincent Frigant
- P.8 **Entre déréglementation et contrôle du marché : la distribution automobile en Europe**
Tommaso Pardi
- P.16 **L'actualité du produit :**
Skoda Roomster : le centenaire se porte bien
Ugo Puliese
- P.17 **Centre documentaire :**
Danielle Lacroix
- P.18 **Calendrier des réunions du réseau 2006/2007**

Supplément : bibliographie

E-mail des auteurs

Bernard Jullien : jullien@u-bordeaux4.fr
Vincent Frigant : frigant@roxanne.u-bordeaux4.fr
Tommaso Pardi : tommaso.pardi@univ-evry.fr
Ugo Puliese : upul@wanadoo.fr

Direction : Bernard Jullien
Secrétaire de rédaction : Tommaso Pardi

Collaboration :
Vincent Frigant, Bernard Jullien, Danielle Lacroix,
Tommaso Pardi, Ugo Puliese

Traduction : Alan Sitkin

Conception et réalisation: Carole Troussier
Internet : Carole Troussier

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois
The manuscripts have to be sent before the 20th of the month