



*La Cee'd : voir article de Ugo Puliese (p.10)*

# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 195

FEVRIER 2007

Editorial  
*Bernard Jullien*

## **LE DEVELOPPEMENT DURABLE: CONSENSUEL SUR LE PRINCIPE, CONFLICTUEL SUR LES TRADUCTIONS**

L'Union Européenne a été en janvier et février 2007 le théâtre d'un combat entre les directeurs en charge des dossiers « environnement » (Stavros Dimas) et « industrie » (Günter Verheugen) qui, pour le premier, souhaitait que les exigences de réduction d'émission à l'échéance 2012 soient applicables aux moteurs et à l'ensemble des véhicules neufs vendus par chaque constructeur, et, pour le second, défendait une intégration de l'ensemble de l'automobile et souhaitait que les normes soient différenciées par catégorie de véhicules. Pour des raisons compréhensibles, Fiat, PSA et Renault étaient plutôt proches du premier et les constructeurs allemands plus proches du second.

Un tel débat montre combien, au-delà du consensus autour de l'exigence du développement durable, on est confronté, dès qu'il s'agit d'en définir les conséquences dans les pratiques d'entreprises et les politiques publiques, à des problèmes d'arbitrage dont la dimension technique n'est qu'apparente. Tout se passe alors comme si la politique que le discours sur le développement durable avait voulu sortir par la porte en transformant en questions éthiques ou écologiques les conflits d'intérêt entre opérateurs industriels, régions de monde ou parties prenantes à la production revenait très vite par la fenêtre.

Dans ce contexte, pour la communauté des chercheurs en sciences sociales spécialistes de l'automobile, s'intéresser à une question comme celle du comportement des acteurs de l'industrie automobile (constructeurs, équipementier, distributeurs, réparateurs, pouvoirs publics ...) face aux exigences associées au développement durable ne saurait signifier ni une dilution de la dimension critique de nos travaux dans un consensus sans contenu ni une critique systématique de cet artifice idéologique. Dès lors que, au-delà des discours, il s'agit bien là d'une nouvelle manière de poser la question de la place de l'automobile dans les économies et les sociétés qui conduit à des changements à

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A COMMONLY ACCEPTABLE PRINCIPLE WITH CONFLICTING IMPLICATIONS**

In January and February 2007, the European Union found itself at the heart of a battle between two of its commissioners; Stavros Dimas who is responsible for environmental issues and Günter Verheugen who is responsible for industrial affairs. Dimas was pushing for a decision that would oblige automobile manufacturers to meet the proposed strict emission reduction targets for their overall annual sales while Verheugen argued for targets per automobile and proposed that the norms should be differentiated by category of vehicles. For obvious reasons, Fiat, PSA and Renault supported the first position while the German automobile manufacturers supported the second.

Such a debate illustrates the difficulties faced when the generally-accepted principles of sustainable development need to be transformed into concrete practices by firms and public policy makers, with all the associated issues of arbitrage in which technical questions are hiding very political ones. Despite appearances, the broad ethical and ecological issues it raises do not permit the objectives of sustainable development to transcend the conflicts of interests that persist between different industrial actors, different regions of the world and different stages in the production process.

In this context, as a social science research community specialised in the automobile sector, we are obliged to consider how the different actors in the industry (manufacturers, equipment suppliers, distributors, repair specialists, public policy makers) react to the challenges posed by sustainable development. This does not mean, of course, that we are obliged to dilute the critical dimension of our approach in light of what appears to be a dominant consensus for measures favoring sustainable development. On the contrary, a phenomenon benefiting from such an overwhelming positive rhetoric can surely benefit from a more critically analytical approach.

la fois dans les dispositifs de régulation qui s'imposent aux industriels et dans les comportements des entreprises elles même, cette question s'impose à nous comme une vraie question.

Plus, de la même manière que, pour les acteurs sociaux, il peut s'agir là d'une opportunité d'imposer à la fois des questions nouvelles et de nouveaux interlocuteurs aux industriels et de démocratiser la vie des industries, il y, dans ces débats sur automobile et développement durable, un défi pour les sciences sociales qui ont vocation à élucider les enjeux sociaux, politiques et économiques des débats et des décisions qui se situent dans ce nouveau champ.

What is clear is that, beyond the rhetoric, we are witnessing a new manner of questioning the role of the automobile in our economies and our societies. .

The social actors involved in promoting this debate on the automobile and sustainable development see this as an opportunity to ask new questions and to have industrial actors reply to a broader range of constituencies, thus introducing more 'democracy' into the life of the industry. As researchers in social science, our primary interest is to enhance understanding of such social, political and economic issues and the growing importance of sustainable development is thus fertile ground from which to generate a challenging new set of research questions in the automobile industry.

### Nouvelles du programme – News programme

*Pour introduire le débat sur notre nouveau programme, la Lettre vous propose ci-dessous le texte que Bernard Jullien avait rédigé pour nourrir les réflexions du Secrétariat International fin janvier. Nous rendrons compte de ces réflexions dans notre prochaine Lettre.*

*D'ici là, vous êtes bien sûr appelé à réagir à ce texte.*

#### VERS UN NOUVEAU PROGRAMME DE RECHERCHE DU GERPISA

**GERPISA 2007 – 2011**

Les réflexions que nous avons conduites depuis juin pour essayer d'imaginer ce que pourrait être notre prochain programme l'ont été avec quatre objectifs principaux :

1. mobiliser l'ensemble du réseau GERPISA et le renforcer de nouveaux membres et de nouvelles compétences autour de questions fédératrices et répondant à une réelle demande sociale ;
2. trouver chez nos partenaires professionnels, responsables des politiques publiques ou syndicalistes un écho qui permette d'espérer leur mobilisation tout au long du processus de recherche ;
3. obtenir des organismes finançant la recherche publique aux niveaux nationaux ou internationaux qu'ils nous soutiennent et nous permettent de travailler ensemble ;
4. déterminer des questions de recherche qui nous permettent à la fois de valoriser l'acquis du GERPISA et de nous pencher sur des questions nouvelles pour nous et les acteurs de l'industrie automobile.

A ce cahier des charges, deux grands domaines d'interrogation évoqués dès juin 2006 peuvent correspondre. Le premier concerne la nouvelle vague et, éventuellement, les nouvelles formes d'internationalisation de l'industrie automobile qui sont associées à la fois à l'émergence de nouveaux marchés, de nouveaux terri-

*To generate debate on our new programme, the Letter includes below the text presented by Bernard Jullien to begin proceedings at the International Steering Committee in January.*

*We will report on these discussions in the next Letter and, in the meantime, your comments on the text are very welcome.*

#### TOWARDS A NEW GERPISA RESEARCH PROGRAMME

**GERPISA 2007 – 2011**

We have been thinking since last June about what GERPISA's next programme might look like. The four aims we pursued during this time involved:

1. Mobilising the entire GERPISA network in a way that might augment new membership and develop new competencies rooted in federating issues and responding to a real social demand;
2. Finding a resonance amongst our professional partners, public policymakers and union leaders, the purpose being to reassure us that they would remain mobilised throughout a full research process;
3. Contacting national and international public research funding organisations capable of supporting us and our work;
4. Devising research questions that would allow us to leverage GERPISA's current knowledge base and uncover new fields that would of interest to ourselves and to other automobile industry actors

Two main areas of discovery that were evoked as far back as June 2006 may well satisfy these specifications. The first pertains to the new wave (and conceivably, the new forms) assumed by automobile industry internationalisation, being a reflection of the emergence of new markets, new production territories and new actors. The second is related to the rise of sustainable development and to how this has concretised both in the initiatives

*Bernard Jullien*

toires de production et de nouveaux acteurs. Le second renvoie à la montée en puissance de l'exigence de développement durable et aux traductions qui lui sont données à la fois par les différentes firmes actrices de l'industrie et par les différents dispositifs incitatifs ou contraignant conçus par l'action publique dans les différents pays ou régions du monde.

Le présent document essaie de préciser pour lancer nos discussions ce qui pourrait être associé aux deux grandes thématiques et comment on peut éventuellement envisager leur hybridation. Pour des raisons que nous exposerons, il prend position pour un «affichage» du programme privilégiant la question de «l'automobile durable».

**Première thématique possible:  
les nouvelles formes d'internationalisation ou de  
globalisation de l'industrie automobile**

Depuis le second programme que nous avons consacré à ces questions, un certain nombre de faits nouveaux sont intervenus et rendent opportun le renouvellement de nos interrogations sur les changements que ces dynamiques impliquent dans l'ensemble des composantes de l'industrie. En effet, dans l'automobile, et dans beaucoup d'autres industries, dans chaque région du monde d'une part et dans l'ensemble du monde d'autre part, émergent de nouveaux territoires de l'automobile qui semblent voués à jouer un rôle majeur dans le développement de la production, des marchés et même de la conception automobile. En outre, même si ces développements ont jusqu'ici impliqué surtout des firmes en place, les années 2000 semblent devoir être marquées par l'émergence de nouvelles firmes automobiles, constructrices ou équipementières, en Chine et en Inde en particulier.

Etant donnée l'expertise du GERPISA et son caractère de réseau international, l'étude de ce mouvement d'internationalisation, déjà entreprise il y a quelques années dans un autre contexte, ressort comme presque «naturelle». On pourrait l'envisager de trois manières complémentaires :

1. par fonction en distinguant les formes prises par ce mouvement pour la conception, la production et les politiques produits ou, au-delà, les politiques commerciales ;
  2. par firme en se penchant à la fois sur les manières par lesquelles les firmes en place abordent ce mouvement et sur l'émergence des nouveaux acteurs ;
  3. par régions ou pays en se focalisant à la fois sur les – plus ou moins – nouveaux territoires de l'automobile (BRIC mais aussi PECO, Malaisie, Thaïlande...) et sur les effets en retour pour les industries automobiles de la Triade et de Corée.
1. Le premier angle d'attaque de la question permettrait une appréhension fine de problématiques d'internationalisation qui sont souvent traitées globalement alors même qu'elles sont de nature assez différentes. En effet, selon qu'il s'agisse de concevoir, de fabriquer ou de vendre des produits, les compétences sont assez

undertaken by the industry's different corporate actors, and also in the various (dis)incentive systems that have been devised through public action in the world's different countries or regions.

*Depuis le second programme ;  
un certain nombre de faits nouveaux sont  
intervenues et rendent opportun le  
renouvellement de nos interrogations sur les  
changements des composantes de l'industrie...*

The present document is a concise bid to spark discussion around two main themes that we may be able to hybridise. For reasons we will clarify, the purpose of this paper is to “exhibit” a programme stressing the construct of a “sustainable automobile”.

**First possible theme:  
The automobile industry's new forms of  
internationalisation or globalisation**

Since GERPISA's second programme covering these questions, a number of new facts have arisen justifying our taking a new look at the changes that the dynamics witnessed imply for all components within the automobile industry.

In each of the world's regions and across the globe, what we are witnessing in the automobile sector (as in many other branches) is the emergence of new automobile territories that seem destined to play a leading role in the future development of automobile production, markets and even design. Furthermore, whereas previous shifts usually affected existing firms, the current decade seems marked by the emergence of new automobile firms (carmakers or suppliers), specifically in China and India.

Given GERPISA's expertise and identity as an international network, the study of this internationalisation trend, which kicked off a few years ago in another context, seems almost “natural”.

We can apprehend it in three complementary ways:

1. On a functional basis, by distinguishing the forms its has assumed in terms of design, production and product policies, and beyond this in terms of commercial policies;
  2. On a company basis, by examining how existing firms have reacted to this movement, as well as the emergence of new actors;
  3. On a regional or national basis, by focusing on what are basically new automobile territories (the BRICs but also Eastern Europe, Malaysia, Thailand, etc.), and on the knock-on effects for the Triad and Korean automobile industries.
1. The first way of broaching this topic is to try to apprehend, in a detailed manner, a certain number of internationalisation themes that albeit disparate may be treatable at a global level. Depending on whether the issue in question relates to product design, manufacturing or sales, the competencies required can be quite distinct, with their acqui-

sensiblement distinctes et leur acquisition empruntent au sein des organisations des chemins et des temporalités distinctes. Il est donc opportun de les distinguer et de dédier à leur étude des travaux - et des chercheurs - également distincts.

En outre, si, comme cela paraîtrait souhaitable, on souhaitait lier ce qui se produit dans les industries automobiles émergentes et « mûres » à des évolutions macroéconomiques et aux politiques mise en œuvre ici et là, il est patent que les variables et mesures politiques qu'il est pertinent de prendre en compte pour expliquer ce qui se passe aux trois niveaux est assez dissemblable et relève là encore de recherches séparées.

2. La seconde manière d'aborder la question est assez traditionnelle au GERPISA et correspondrait au fond pour une large part en une actualisation des travaux déjà accomplis sur les trajectoires d'internationalisation des firmes. Les questions seraient alors classiquement celles de savoir
  - ✓ si cette nouvelle vague est gérée par les firmes de manière homologue à ce qu'on les avait vu faire dans le passé ou si la nature de ce mouvement induit une rupture de ces trajectoires ;
  - ✓ si une redistribution de la hiérarchie des acteurs s'opère à cette occasion et correspond à une certaine inégalité dans les aptitudes des uns et des autres à faire face aux menaces et opportunités liées à ce mouvement ;
  - ✓ si les « modèles productifs » - voire la notion même de « modèle productif » - sont (est) remis en cause.

Toutefois, on ne pourrait se satisfaire ici de travaux cherchant à répondre à ces questions dès lors qu'une des interrogations majeures associées à ce mouvement concerne la nature, l'importance et les performances présentes et à venir des nouveaux acteurs qui émergent actuellement comme constructeurs, comme équipementiers et comme professionnels de la distribution et des services. Bien évidemment, si nous devons aller vers un tel programme, cerner ces nouveaux acteurs et leurs conditions d'émergence constituerait pour nous un défi majeur exigeant, entre autres, d'intégrer - de recruter - de nouveaux partenaires à même d'enquêter et de nous éclairer sur le passé, le présent et l'avenir des constructeurs, équipementiers ou concessionnaires russes, indiens, chinois ou malais.

3. Enfin, la troisième manière d'étudier cette internationalisation récente consiste à différencier les configurations régionales en tentant de cerner mieux les conditions passées et présentes de développement des industries automobiles brésiliennes, russes,

sition being characterised by a wide range of organisational paths and time horizons. It would therefore be useful to distinguish amongst these elements, and to devote a wide array of research tools (and researchers) to their study.

Furthermore, if (as seems desirable) we want to link trends in the emerging and "mature" automobile industries to the macro-economic developments and policies being implemented here and there, the political variables and measures that can be used to explain the events taking place at our three levels differ to an extent, intimating the need for separate research efforts.

2. The second way of broaching this topic is a traditional one for GERPISA and basically corresponds to a renewal of studies that have already been conducted on firms' internationalisation trajectories. Traditionally this means ascertaining:
  - ✓ Whether firms are managing the new wave in a homogeneous manner in terms of what has been witnessed in the past, or if the nature of this movement has led to a radical change in trajectories;
  - ✓ If there has been a redistribution of actors' hierarchy on this occasion and whether this corresponds to an inequality in different parties' aptitudes to cope with the threats and opportunities associated with the ongoing trend;
  - ✓ Whether we need to take a critical look at "productive models", even going as far as to question the construct's very existence.

At the same time, it won't be enough to merely undertake studies answering these questions if our main approach covers the nature, significance and present and future performances of the new actors who are currently emerging as carmakers, suppliers and distribution/service specialists.

If we want to shift into this kind of programme, identifying these new actors and their conditions of emergence would be a major challenge for us, since *inter alia* we would then have to integrate (recruit) new partners capable of investigating and explaining the past, present and future circumstances of Russian, Indian, Chinese or Malaysian carmakers, suppliers or dealers.

3. The third way to broach the topic of recent internationalisation is to differentiate regional configurations by ascertaining the past and present conditions in which the Brazilian, Russian and Indian automobile industries have developed.

Here, as much as firms' trajectories and the socio-productive conditions under which their activities are conducted, it is the macro-meso relationship that would be in question.

indiennes. Ici, autant que les trajectoires des firmes et les conditions socio-productives dans lesquelles leur activité s'inscrit, c'est la relation macro-méso qui est en cause. Ce qu'il s'agit alors de cerner concerne l'environnement économique, social et politique dont les industries automobiles des « nouveaux territoires » tirent les conditions de leur développement industriel et commercial.

De manière un peu homologue, les différents « vieux territoires » subissent - ou bénéficient - des effets en retour de ces développements sur des modes différents. Il convient alors de cerner ces différences et d'en sérier les raisons qui peuvent tenir à leur spécialisation, aux conditions macro dans lesquelles elles évoluent ou à des configurations régionales différentes.

Ces trois abords successifs sont évidemment assez largement complémentaires. Ils renvoient cependant à des investigations assez différentes les unes des autres. Se posent alors deux questions:

1. avons-nous les moyens de mener sérieusement les trois types de travaux sachant la difficulté que nous rencontrerons pour couvrir correctement les nouveaux territoires ?
2. si oui comment s'organiser et si non que choisir de privilégier ?

### **Deuxième thématique possible: les formes de prise en charge de l'exigence de développement durable dans l'automobile mondiale**

Le GERPISA a traditionnellement pris au sérieux les préoccupations des acteurs et considéré avec attention le discours qu'ils tiennent sur leurs pratiques. Il en fut ainsi pour la «lean production» par exemple. Bien évidemment, comme chercheurs en sciences sociales, les membres du GERPISA voient dans ces discours à la fois la prise en compte dans les pratiques des industriels de contraintes réelles et des outils de mobilisation relevant de problématiques distinctes d'une firme à l'autre qui génèrent in fine des trajectoires différenciées plutôt que la convergence vers une «one best way». En 2007, à écouter les dirigeants des grandes firmes automobiles comme des responsables des politiques publiques – industrielles ou des transports par exemple -, l'exigence de développement durable semble un peu partout s'imposer comme étant appelée à structurer les pratiques et, en particulier, les choix technologiques et industriels et/ou les politiques produits. Il en résulte une très forte « demande sociale » - souvent solvable – pour voir se développer sur ces questions des recherches qui permettent de cerner un peu mieux ce que sont les pratiques effectives que structurent cette exigence et en quoi elles se constituent – ou non – en vecteur de changements d'une industrie comme l'automobile.

Sans être dupes de ces discours, on peut pour autant les considérer a priori comme sans effets sur le développement de l'industrie.

The focus would be the economic, social and political environment in which “new territory” automobile industries encounter the conditions that shape their industrial and commercial development.

In the same vein, various “old territories” have different ways of being subjected to (or benefiting from) the knock-on effects of these trends.

The idea here is that we could highlight such differences and ascertain their underlying causes, which may be grounded in their specialisation, the macro conditions in which they have evolved or their regional configurations.

Clearly these three approaches are more or less complementary. They do call upon quite dissimilar kinds of investigation, however.

This raises three questions:

1. Given the problems we face in providing adequate cover to new territories, do we possess the wherewithal that would allow us to conduct three serious studies?
2. If so, how should we organise ourselves?
3. If not, which of these domains should we prioritise?

### **Second possible theme: The different ways that the world automobile business incorporates sustainable development- related constraints**

GERPISA has traditionally taken actors' preoccupations very seriously and paid a great deal of attention to how they talk about their practices. One example was the way we reacted to the construct of “lean production”. Of course, as social science researchers, GERPISA's members view such discourses both as examples of industrialists incorporating very real constraints into their practices, and also as mobilisation tools rooted in approaches that can vary greatly from one firm to the next, generating in the end some highly differentiated trajectories rather than convergence towards a nebulous “one best way”.

Listening in the year 2007 to the people running the world's main automobile firms (and to public policy-makers in fields like industry and transportation), sustainable development seems to be the one constraint that everyone accepts when it comes down to policy structuring, and specifically to technological and industrial choices and/or product policies. This has led to a high “social demand” (often a quite solvent one) for studies that can improve people's understanding of which practices might in fact be capable of structuring the new requirement, and whether or not they constitute vectors of change in an industry like the automobile.

Without being hypnotised by such discourses, the fact remains that they do not seem to have had much of an effect on the industry's development.

En même temps, le contenu donné à la notion de développement durable dans les différentes firmes et dans les politiques publiques conduites dans les pays semble varier considérablement et engendrer des normes, des formes de développement technologique ou des conceptions de la production qui ne sont pas forcément compatibles. Dans la mesure où ces contenus ne sont pas stabilisés et font l'objet dans le cours de l'action collective qui est ici à la fois une action économique et une action politique d'un travail de définition négociée au sein des firmes et dans des arènes plus politiques, on a là un objet de recherche *in vivo* particulièrement intéressant. Il a de surcroît, pour nous chercheurs du GERPISA, l'attrait de la nouveauté. Il constitue en même temps une opportunité de valoriser nos acquis en montrant combien il est dommageable de poser les questions de développement durable en faisant comme si elles se posaient en elles même alors que, en recherche comme dans la réalité, le problème est de saisir quelles continuités ou quelles ruptures, quelles compatibilités ou incompatibilités se manifestent entre l'existant et les exigences associées au développement durable. De surcroît, en dehors de la question environnementale, relativement nouvelle pour la plupart d'entre nous, le développement durable est censé intégrer également les questions de « responsabilité sociale des entreprises » posées dans le cadre des relations salariales nouées au sein des firmes et dans le cadre des exigences formulées à l'endroit des sous-traitants et fournisseurs. Dès lors, le développement durable valorise aussi largement l'expertise acquise par beaucoup d'entre nous sur le rapport salarial.

Les premières discussions conduites au sein du Secrétariat du GERPISA sur ce sujet conduisent à envisager ici deux principales manières d'aborder les questions concernées et donc de diviser le travail de recherche. Elles consistent à développer:

1. des approches par pays ou plutôt par régions du monde ;
  2. des approches par firmes ou groupes de firmes.
1. Au premier niveau, on retrouve une partie des éléments développés pour le thème précédent. Il s'agit en effet en partie de la même question dès lors que les exigences environnementales et sociales que l'on va – au gré de processus socio-politiques qu'il s'agirait d'identifier – associer au développement durable ou, plus simplement, le fait que l'on considère ou non cette problématique comme pertinente ou légitime est d'évidence lié à l'état des industries automobiles, aux objectifs de développement qui se dégagent pour elles et aux anticipations produites quant aux atouts respectifs qu'offrent aux uns et aux autres les traductions qui peuvent être données à la notion sur le plan normatif ou juridique. Dès lors développer des approches régionales pertinentes impose une connaissance fine des industries automobiles concernées, de leurs conditions de développement et des dispositifs conçus par l'action publique pour favoriser et/ou encadrer ledit développement. C'est en effet à cette condition que l'on peut cerner l'importance

At the same time, the sustainable development requirement does seem to have been incorporated in many ways into various firms' choices (and countries' public policies). This has engendered the adoption of norms, forms of technological development or conceptions of production that are not necessarily very compatible. As these elements have not stabilised yet and remain subject to economic and political collective actions whose definition is negotiated within firms and in more political arenas, this domain could become a very interesting topic of live research, all the more attractive to us as GERPISA researchers because of its novelty. At the same time, it offers us a chance to leverage our existing knowledge base by demonstrating how damaging it could be for sustainable development issues to be formulated in isolation, whereas what is needed in both the research sphere and the real world is an understanding of any (dis)continuities or (in)compatibilities that may exist between the current situation and sustainable development's requirements.

Moreover, above and beyond an environmental question that is relatively new to most of us, sustainable development is also supposed to integrate the corporate "social responsibility" issues that arise in an intra-firm employment relationship framework, and in a firm's relationships with its subcontractors and suppliers.

As such, sustainable development can also broadly serve as a way of leveraging the expertise that many of us have already accumulated in regards to the wage-labour nexus.

Following initial discussions by the GERPISA Board, we now envisage two main ways of attacking these questions, hence of dividing up the research work:

1. Country / world region-based approaches;
  2. Firm / group of firm-based approaches.
1. The first level reproduces some of the elements developed for the preceding theme. To a certain extent, the same questions are being raised here – given the environmental and social constraints that can be associated with sustainable development (via socio-political processes that remain to be identified), and at a simpler level, the questions we may have regarding the relevancy/legitimacy of this entire approach, unsurprisingly any answers we find will have to relate to the automobile industries' current situations; to their ensuing development goals; and to the respective benefits that all parties expect to derive from the new construct's translation at a normative or legal level.

In other words, to develop regional approaches that are relevant, we will require an in-depth knowledge of the automobile industries involved, the conditions in which they have developed and the public action mechanisms spurring and/or circumscribing said development.

It is only by proceeding thusly that we will be able to ascertain the importance and potential impact of

et l'impact potentiel des mesures qui sont ou pourront être prises en se référant à une exigence de développement durable.

Bien qu'il s'agisse en partie d'un travail d'analyse politique qui exigerait sans doute de nous que nous étoffions nos compétences en ce domaine, il ne peut clairement pas être conduit de manière satisfaisante sans développer un connaissance fine des caractéristiques et performances des industries concernées et des conflits qui les traversent. C'est en effet à cette condition que le jeu politique autour du développement durable et ses enjeux socio-productifs pourront être cernés.

2. Au second niveau, la question est fondamentalement celle des trajectoires de firmes dont on va simplement essayer de cerner si elles se voient affectées par cette agitation autour du développement durable que beaucoup d'entre elles manifestent. Au-delà de la nécessité de demeurer attentifs aux évolutions qui concernent les firmes que nous connaissons, deux séries de travaux originaux mériteraient alors d'être privilégiés:

- ✓ les premiers concernent les nouveaux acteurs (constructeurs, équipementiers ou autres) de l'industrie issus des nouveaux territoires de l'automobile et l'abord qu'ils développent – ou non – de ces questions face à leurs compétiteurs issus de la Triade ou de Corée ;
- ✓ les seconds concernent les traitements discursifs et réels réservés par les différentes firmes aux différents niveaux de leur organisation à cette question du développement durable.

Dans tous les cas, la question est de savoir si sur un mode subi ou souhaité, les firmes engagées dans l'automobile voient leurs performances et positions dans le champ concurrentiel affectées par leur mobilisation, plus ou moins réelle et plus ou moins volontaires autour de tout ou partie des exigences de développement durable.

Ma préférence va aujourd'hui à cette seconde thématique pour six raisons :

1. Il me paraît plus facile d'intégrer la première thématique dans la seconde que la seconde dans la première.
2. Il me paraît plus facile d'obtenir des financements et – plus largement – une mobilisation de nos partenaires industriels autour de la seconde thématique que de la première.
3. Il me paraît plus probable que nous parvenions à recruter de nouveaux partenaires scientifiques du GERPISA en optant pour une thématique radicalement nouvelle pour nous qu'en revenant sur une problématique qui a fait l'objet d'un précédent programme.

the measures that are being taken (or could be taken) with an eye on the need for sustainable development.

This effort of political analysis would probably require that we beef up our competencies in this field. Clearly we could not achieve this satisfactorily unless we develop a detailed knowledge both of the characteristics and performances of the industries concerned, and also of the conflicts to which they are being subjected.

This is the only way for us to ascertain the political interactions surrounding sustainable development, as well as the socio-productive issues associated with it.

2. The second level question basically covers firms' trajectories. We should try to determine whether these elements have been affected by the hubris that many of them manifest in regards to sustainable development.

Beyond the need to pay attention to how the firms with which we are already familiar have changed, two areas of original research should be highlighted:

- ✓ Studies of new industry actors (carmakers, suppliers, etc.) coming out of new automobile territories, and how they incorporate (or ignore) these issues when dealing with their Triad or Korean rivals;
- ✓ Studies about the discursive and real ways in which firms react to the sustainable development construct at their different organisational levels.

In any event, the question is whether firms that are voluntarily or otherwise engaged in the automobile business view their competitive performances and positions as being affected by their more or less real or proactive mobilisation around some or all of the constraints associated with sustainable development.

At this moment in time, I prefer the second theme for six reasons:

1. It seems easier to integrate the first theme into the second than the other way around.
2. I think it would be easier to find funding, and more broadly, to mobilise our industrial partners, around the second than around the first theme.
3. I think GERPISA has a better chance of recruiting new scientific partners if it opts for a radically new theme than if we were to return to a domain already covered in an earlier programme.
4. There is an opportunity here for GERPISA – France to reinforce its means and institutional solidity by positioning itself in this field.

4. Il existe pour le GERPISA – France une opportunité de voir renforcer ses moyens et sa solidité institutionnelle en se positionnant sur cette thématique.
  5. Les opportunités de revitaliser les travaux liés aux relations salariales sont rares et se servent des discours sur la « responsabilité sociale des entreprises » pour cela peut se révéler intéressant.
  6. L'appel d'offre pour le septième PCRD est plus ouvert à des propositions de travaux sur la seconde thématique qu'à ce que nous pourrions concevoir comme programme dans le cadre de la première. ([http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm?fuseaction=UserSite.CooperationDetailsCallPage&call\\_id=39](http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm?fuseaction=UserSite.CooperationDetailsCallPage&call_id=39))
5. Opportunities to revitalise employment relationship studies are few and far between. It could be useful to apply a “corporate social responsibility” discourse towards that end.
  6. Calls for tender for the 7th PCRD are more open to proposals covering work on the second theme than to the kind of programme we could design around the first. ([http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm?fuseaction=UserSite.CooperationDetailsCallPage&call\\_id=39](http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm?fuseaction=UserSite.CooperationDetailsCallPage&call_id=39))

### Questions de recherche – Research questions

## L'INTERNATIONALISATION DE LA CONCEPTION: NOUVELLES ORGANISATIONS DES FIRMES ET NOUVELLES DIVISIONS INTERNATIONALES DU TRAVAIL

Olivier Hirt

Les transformations de l'industrie automobile liées à la mondialisation sont généralement abordées à travers deux aspects : les mouvements de fusion, acquisitions ou alliances, ou ceux de relocalisation des sites de production. Pourtant, avec le poids donné dans les stratégies de certains constructeurs à la croissance à l'international, et la recherche d'une installation dans les grands marchés émergents (PECOs, BRIC, etc.) avec le développement d'une offre spécifique, ces *nouvelles formes d'internationalisation* des constructeurs touchent aussi une autre sphère de l'activité des firmes : celle de la conception, ou R&D. L'objet de la Journée de Travail du GERPISA du 12 janvier 2007 (Paris, EHESS) était d'initier la discussion sur ce sujet de l'« internationalisation de la conception », appelé à prendre plus de place dans les travaux à venir du GERPISA.

La discussion a montré que, sur ce sujet, les interrogations sur les voies à suivre ou les modèles à adopter, sont aujourd'hui plus nombreuses que les réponses. Dans ces trajectoires de déploiement sur les grands marchés émergents, avec des véhicules spécifiques, et qui impliquent de passer d'une *organisation centralisée de la conception pour l'international*, à une *organisation internationale de la conception*, les constructeurs semblent être dans une phase de recherche des principes à adopter, d'apprentissage et d'invention au coup par coup, plutôt que de mise en œuvre de configurations déjà conçues.

A cet égard, la trajectoire du projet Logan, sur lequel a porté l'intervention de Christophe Midler<sup>1</sup> peut être vue

comme celle d'un apprentissage ou de l'invention progressive d'une organisation internationale de la conception pour Renault ; du passage d'une *conception pour l'international* depuis le Technocentre de Guyancourt, à une *organisation internationale de la conception*. Initialement projet d'un véhicule unique (« à 5000 euros ») produit en monosite (à Pitesti, Roumanie), il est progressivement devenu un programme comportant plusieurs dérivés (break, pick-up, etc., avec des variantes différant selon les régions), une production en multisite (Russie, Maroc, Iran, etc.) et, pour Renault, un apprentissage du multimarquisme.<sup>2</sup> De la trajectoire du projet Logan, on peut relever les quelques points suivants :

- ✓ dans la phase initiale, la grande majorité des fournisseurs retenus étaient des fournisseurs locaux ; à la fois pour des raisons de coûts de fabrication et de transport vers le site d'assemblage, mais aussi en raison de compétences liées à la spécificité du produit : pour certaines pièces, plus simples que leurs équivalentes pour les véhicules des marchés développés, les fournisseurs locaux étaient mieux à même de les produire que les équipementiers partenaires habituels de Renault, « prisonniers » de trajectoires techniques adaptées aux véhicules plus sophistiqués des marchés développés. (Les fournisseurs habituels de Renault sont ensuite venus s'installer progressivement en Roumanie, une fois plus assurés, notamment, de volumes de production importants, liés au succès de la Logan) ;

<sup>1</sup> Intervention appuyée sur le travail de deux étudiants de l'Ecole Polytechnique sur la conception de la Logan : L. Baudino et M. Chahbi, 2006, « Les problématiques et les enjeux du développement à l'international : le projet Logan », mémoire de Mastère PIC, Ecole Polytechnique.

<sup>2</sup> R. Pirel, responsable du marketing pour la Logan, pour le monde, avait indiqué à la Journée de Travail du GERPISA de décembre 2006 que pour lui, cet apprentissage du multimarquisme (Renault, Dacia) était l'un des aspects les plus marquants du projet pour Renault.

- ✓ les raisons qui ont ensuite conduit Renault à s'engager dans une démarche d'installation de centres de conception décentralisés<sup>3</sup>, dont le premier en Roumanie, tiennent évidemment, pour partie, à une logique de réduction des coûts - avec l'opportunité de disposer de ressources de conception à moindre coût -, mais aussi, ainsi que l'a souligné F. Renaudeau, de Renault, lors de la séance, à la nécessité d'*accompagner les fournisseurs locaux dans la conception des pièces* ;
- ✓ de fait, C. Midler a particulièrement insisté sur un enseignement de l'étude de la phase initiale du projet Logan : *concevoir pour l'international implique de penser la conception autrement*. Notamment : concevoir pour l'international ne peut se faire sans connaissance des compétences des fournisseurs locaux retenus. (Ainsi, par exemple, les boucliers de la Logan ont-ils été conçu différemment de ceux des véhicules pour les marchés développés, afin que les pièces soient adaptées aux presses des fournisseurs locaux, mais aussi pour faciliter la circulation de ces pièces entre les pays, dans une configuration de production multisites. La fabrication de la lunette arrière a été confiée à un fournisseur local, mieux à même de réaliser un dessin très simple que les verriers partenaires habituels, « prisonniers », comme évoqué plus haut, de leurs trajectoires techniques développées pour les produits plus sophistiqués des marchés murs. Dans ce sens, il faut considérer que les fournisseurs locaux peuvent parfois offrir des opportunités de conception intéressantes, plus adaptées à ces produits spécifiques, que les solutions proposées par les fournisseurs habituels).

La présentation du cas Logan et la discussion qui a suivi nous incitent à présenter comme suit, en première approche, les questions liées à l'internationalisation de la conception.

En premier lieu, on peut considérer que l'installation dans les grands marchés émergents, avec le développement d'une offre spécifique, revient à passer d'une politique produit centrée sur les marchés murs et complétée à la marge par des véhicules dérivés pour les marchés émergents, à une politique produit pensée comme *un ensemble de couples produits-marchés, pour des marchés différents et éloignés géographiquement*.

Une série de questions se pose alors : quelles peuvent être les logiques de ces politiques produits « plurielles », ou différenciées ? Ces politiques produit, ou ces couples produits-marchés, sont-ils conçus séparément (d'un côté une politique produit pour les marchés murs, de l'autre une offre pour les marchés émergents ; ou bien des couples produits-marchés indépendants par zone géographique, ou par « blocs de marché identiques »<sup>4</sup>) ? Ou bien ces couples produits-marchés sont-ils coordonnés, et à quel degré ou selon quelles modalités - quelles stratégies de plates-formes, de commonalité, etc. ?

Sur ce point, on peut penser qu'il serait erroné de considérer séparément, d'un côté les marchés murs - avec leur hétérogénéité connue et maîtrisée et les politiques produit connues qui vont avec -, et de l'autre des marchés émergents qui seraient identiques et homogènes. Au contraire, les marchés émergents peuvent éventuellement être différents entre eux, et présenter chacun une hétérogénéité interne<sup>5</sup>. Par ailleurs, marchés traditionnels et marchés émergents sont susceptibles de présenter des intersections en termes de demande (cf. par exemple, le retour non prévu initialement de la Logan en Europe occidentale, qui a permis la redécouverte d'un segment des marchés traditionnels, un apprentissage et une redéfinition de politique produit de Renault pour ces marchés<sup>6</sup>).

Mais, deuxièmement, ces politiques produits comme *ensembles de couples produits-marchés pour des marchés différents et éloignés*, ne peuvent être pensées indépendamment des organisations qui permettent de les concevoir et de les mettre en œuvre. Quelles peuvent être, alors, ces organisations ? Sur ce point, on pourrait suggérer que ce passage d'une *politique produit centrée sur les marchés murs*, à une politique produit plurielle, comme *ensemble de couples produits-marchés pour des marchés différents et éloignés*, s'accompagne, sur le plan de l'organisation, d'un passage d'une organisation centralisée, à des *formes d'organisation multipolaires*<sup>7</sup> dont il s'agirait de trouver les formes et les critères de définition. Les questions qui se posent alors sont : quelles sont les compétences nécessaires pour concevoir ces politiques produits et pour les mettre en œuvre ? Ou localiser ces compétences ? Selon quels critères ? Et comment les coordonner ? Sur ce point, on peut reprendre plusieurs remarques exprimées dans la discussion :

- ✓ les logiques de localisation peuvent être différentes selon les activités : en production et pour le choix des fournisseurs, les critères principaux, comme indiqué par C. Midler pour la Logan, sont évidemment les coûts et la proximité aux marchés (pour optimiser les flux et les coûts de transport) ; en conception, pour concevoir les politiques produits, une proximité aux marchés est également nécessaire *pour connaître, pour apprendre sur ces marchés* (ce qui peut concerner le marketing, le design, ou l'ingénierie) ; enfin, la conception technique des produits nécessite une proximité avec les sites de production et les tissus de fournisseurs locaux ;
- ✓ mais ces critères sont à croiser avec d'autres, relatifs aux ressources disponibles, considérées en termes de coûts ou en termes de compétences. Le coût des ressources n'est pas étranger, par exemple, à la démarche des BEA locaux de Renault. Mais la définition des configurations multipolaires, de la

<sup>5</sup> De ce point de vue, l'idée d'un véhicule global, ou commun à tous les marchés émergents, ou celle d'un modèle unique par marché émergent, ne seraient pas forcément être les meilleures voies...

<sup>6</sup> Cf. la Journée de Travail du GERPISA de décembre 2006 avec R Pirel, et les travaux de B. Jullien sur ceux que Renault appelle les « clients oubliés ».

<sup>7</sup> La mise en place d'un management par grandes zones géographiques et la démarche des BEA de Renault peuvent être vus comme évolutions allant dans ce sens.

<sup>3</sup> les BEA, Bureaux d'Etudes Associés.

<sup>4</sup> Selon l'expression de C. de Ploëg, de PSA.

localisation des activités de conception ou de recherche, notamment, peut aussi être conditionnée par la volonté de profiter de bassins de compétences particuliers, établis ou émergents, dans différentes régions ;

- ✓ ce passage à des politiques produits plurielles, conçues comme ensembles de couples produits-marchés, et à des organisations multipolaires, appelle aussi à repenser les stratégies de conception, en fonction des logiques d'interdépendance entre les couples produit-marchés, entre les différents programmes au niveau global ou sur l'ensemble des marchés : quelles stratégies de plates-formes, de commonalité ou standardisation, comme évoqué plus haut ? Quelles logiques pour tirer parti, au niveau global, des spécificités de tel ou tel fournisseur ou centre de conception, en termes de compétences ou de coûts ? Quelles logiques de spécialisation et de relation entre les centres de conception (spécialisations en fonction de technologies, ou de degrés d'innovation des projets ou des pièces, etc. ; relations de complémentarité ou de mise en concurrence - ou bench-marking - entre les centres, etc.) ?
- ✓ enfin, il est évident que ce passage à des organisations multipolaires de la conception impliquera la définition de modes de coordination entre les centres, et un renouvellement des processus de conception et des modes de management des projets (en recherche, en développement, et dans l'articulation entre les deux).<sup>8</sup>

Les représentants de PSA et Renault présents, dans leurs interventions, ont suggéré que sur ces aspects les constructeurs étaient encore dans une phase de questionnement, d'études et d'apprentissage, plutôt que d'application de modèles déjà conçus. Cette phase d'apprentissage conjuguant à la fois expérimentations et choix de configurations au coup par coup, sans règle universelle, mais aussi recherche de principes et de voies de rationalisation.

<sup>8</sup> Le management par grandes zones géographiques de Renault, mentionné plus haut, participe de ces nouveaux modes de pilotage

Mais ces transformations nouvelles et ces interrogations dessinent aussi un champ de questions pour les chercheurs :

- ✓ en premier lieu, elles sont une incitation supplémentaire à renouveler nos modes d'appréhension des modèles industriels, pour les inscrire dans un environnement international. Ce double passage, à *des politiques produits pensées comme ensembles de couples produits-marchés pour des marchés différents et éloignés*, et à *des organisations multipolaires*, pourrait nous amener à reconsidérer notre appréhension des firmes, comme :
  - mettant en œuvre des stratégies de profit qui peuvent être des *combinaisons de stratégies de profit* différentes, en fonction des marchés ;
  - définissant non plus une politique produit pour des marchés identiques - les marchés murs -, mais une politique produit comme *ensemble de politiques produits différenciées mais non indépendantes*, pour des marchés différents ;
  - ne se caractérisant pas par une forme de relation salariale unique, mais éventuellement par une *combinaison de formes de relations salariales différentes*, en fonction des pays ou des zones où les activités sont établies ;
  - ne se caractérisant pas, non plus, par un modèle d'organisation productive unique, mais par une *organisation productive multipolaire*, combinaison de d'organisations productives, différant selon les zones géographiques.
- ✓ une telle appréhension des modèles industriels amène aussi à s'interroger sur les formes de compromis de gouvernement possibles, dans de telles configurations (Articulation de compromis de gouvernements locaux hétérogènes ? Quel compromis de gouvernement au niveau de la firme ?) ;
- ✓ en deuxième lieu, ces transformations pourraient inciter les chercheurs à examiner les voies explorées et les difficultés rencontrées par chacune des firmes, à évaluer les différences ou la similarité de ces voies ;
- ✓ enfin, il serait intéressant d'examiner les trajectoires et les modèles d'internationalisation de la conception dans d'autres secteurs (pharmacie, aéronautique, nouvelles technologies, ou d'autres), à titre de comparaison avec l'automobile, ou pour en tirer d'éventuels enseignements pour l'industrie automobile.

## L'actualité du produit

Ugo Puliese

### LA CEE'D RONGERA-T-ELLE LE MARCHE EUROPEEN ?

La marque Kia n'a jamais eu la vie facile. A l'époque où il contrôlait de près «son» industrie automobile, l'état coréen lui avait dévolu la catégorie des utilitaires légers. Longtemps liée à Mazda, la marque avait ensuite bénéficié de la dérégulation de son marché national en proposant des voitures directement dérivées de modèles Mazda. La crise économique asiatique qui avait touché durement la Corée il y a une dizaine d'années avait ensuite précipité la reprise de Kia par Hyundai en 1998, ce dernier souhaitant sans doute verrouiller le marché coréen, ce qui n'a d'ailleurs pas empêché plus tard

Renault et General Motors de s'inviter en Corée par Samsung et Daewoo interposés.

Kia et Hyundai forment depuis un couple de marques partenaires à l'image de Citroën et de Peugeot, avec la mise en commun de la recherche, du développements et d'organes (mais pas encore d'usines). Comme on va le voir, les allusions à Peugeot et Citroën ne sont pas fortuites. Parce qu'elle est une marque jeune, Kia n'a pas encore d'image très affirmée, ses clients étant sans doute plus attirés par les prix affichés que par le style ou les

performances des modèles proposés. Néanmoins, la marque ne cesse de progresser régulièrement : 1,1 million de véhicules produits en 2005 contre en 0,8 million 2000 et un objectif de 1,54 million en 2007 (+ 22 %). Malgré sa taille relativement modeste, elle est présente sur la plupart des marchés mondiaux. Pour l'instant, Kia a joué la carte d'une certaine complémentarité avec la marque sœur. Alors que Hyundai propose surtout des modèles traditionnels sous une mouture classique, Kia s'est inscrit dans une offre décalée, en particulier en Europe avec des monospaces et des tout terrain compacts agglomérés sous l'appellation de véhicules de loisirs. D'une certaine façon, Hyundai correspond à Peugeot (un certain classicisme), tandis que Kia s'apparente à Citroën (l'originalité et des voitures de gamme inférieure).

Alors que le marché coréen montre des signes d'essoufflement et que la part de marché de Kia s'y stabilise aux alentours de 20 %, le constructeur n'a pas d'autre choix que de croître à l'étranger. Après s'être établi en Chine, il s'attaque maintenant à l'Europe. Or c'est probablement en 2007 que se jouera le destin de Kia en Europe. En effet, il va y faire un double pari : devenir un industriel local et proposer un modèle qui doit s'attaquer au cœur du marché et non plus mordre sur ses franges.

Au niveau industriel d'abord, Kia a installé sa première usine européenne en Slovaquie, à Zilina, au cœur d'une Europe centrale dont on sait bien qu'elle va procurer l'essentiel de la croissance du marché européen au cours des prochaines années. D'un point de vue stratégique, il convient de noter que Kia s'installe avant Hyundai en Europe, la grande sœur n'ouvrant sa propre usine qu'en 2008, à Nosovice en République tchèque. De plus, l'usine Kia disposera d'une capacité de 300 000 voitures par an tandis que celle de Hyundai se limitera à 200 000 unités par an pour commencer (mais passerait également à 300 000 unités en 2011). Assez curieusement, les deux usines les plus récentes du groupe Peugeot Citroën ont également été installées en Slovaquie (Trnava) et en République tchèque (à Kolin avec Toyota).

Les priorités ont été inversées en Amérique du Nord : Hyundai a ouvert son usine de Montgomery (Alabama) en 2005 alors que Kia disposera de sa propre usine en Géorgie (à West Point) en 2009, d'une capacité de 300 000 véhicules par an. Il semble donc que, au sein du groupe Hyundai-Kia, les priorités géographiques aient été clairement assignées. La répartition des rôles semble être la suivante : la marque jeune s'attaque au vieux continent tandis que la marque classique tentera de profiter de l'essoufflement de General Motors et de Ford en Amérique du Nord.

Kia construira également une usine de moteurs sur son site slovaque de Zilina pour ses propres besoins et pour approvisionner l'usine d'assemblage tchèque de Hyundai.. L'usine pourra produire 600 000 organes par an. Sa construction débutera d'ici à juin 2007 et devrait être achevée à la fin de 2008, date à laquelle l'usine tchèque de Hyundai doit entrer en activité. Ces investissements (1 milliard de dollars pour l'usine d'assemblage et 300 millions pour celle de moteurs) ne sont pas uniquement

destinés à se rapprocher du consommateur européen. En effet, le won s'est largement apprécié par rapport au yen et au dollar, ce qui se traduit déjà par un recul des bénéfices du groupe Hyundai. Kia a affiché en 2006 ses premières pertes d'exploitation depuis son effondrement en 1997 et les risques monétaires pourraient également surgir en Europe si l'euro dérapait. De plus Kia économisera les frais de transport entre la Corée et l'Europe.

Le deuxième pari européen de Kia réside dans un nouveau modèle, la Cee'd, lancé fin 2006 et qui entend s'attaquer résolument au segment B, celui des Golf, Mégane et 307, générateurs de volumes et de marges. La Cee'd a été développée en grande partie en Europe, au centre de design Hyundai-Kia de Rüsselsheim, à proximité des installations de Opel. La Cee'd a ainsi été dénommée car ses deux premières lettres désignent le marché auquel elle s'attaque (CE comme Communauté européenne) tandis que ses deux dernières lettres expriment ses références stylistiques (ED comme European design). Disposant d'une ligne fluide, la Cee'd entend ancrer dans l'esprit des clients l'image d'une marque dynamique et pratique en remplaçant la pâle Cerato. Sa plate-forme, qui vient de la Kia Magentis, un modèle du segment supérieur, sera également utilisée par Hyundai qui lancera également un modèle dans ce segment, la Arnejs, destinée à remplacer les Accent et Elantra. .

Afin de se différencier d'avantage de Hyundai, Kia utilisera à partir de 2007 son propre centre de style à Eschborn, toujours en Allemagne. La marque a par ailleurs recruté son propre responsable de style, Peter Schreyer, qui vient de Volkswagen.

La Cee'd a également une autre fonction : elle devrait permettre à Kia de monter en gamme car une bonne partie de ses ventes sont encore constituées des petites voitures Picanto et Rio (qui représentaient 40 % des ventes européennes en 2005). Elle permettra en outre à Kia de parer à la montée en puissance de la Dacia Logan en Europe de l'est, l'argument du prix bas ne constituant plus l'apanage des marques coréennes. Les marques coréennes doivent en outre commencer à s'inquiéter du potentiel de concurrence des produits chinois. A terme, ce n'est plus la Corée qui offrira les modèles au meilleur rapport qualité prix mais la Chine.

Enfin, la Cee'd est l'un des premiers modèles à être lancé depuis la décision prise début 2005 par le groupe Hyundai-Kia de séparer fortement les identités des deux marques. Sous l'appellation générale du « pouvoir de surprendre » (qui rappelle le « vous ne pouvez pas imaginer tout ce que Citroën peut faire pour vous »), les voitures Kia doivent générer l'envie et l'enthousiasme alors que celles de Hyundai doivent refléter le raffinement et la qualité.

D'après les premières informations disponibles, l'usine de Zilina offrirait des niveaux élevés de productivité (100 voitures produites par employé et par an contre 60 à 65 d'habitude en Europe). L'usine de Zilina produira la Cee'd aux côtés du tout terrain Sportage mais la Arnejs sera produite à Nosovice. Comme le montre la fusion des sites industriels de Peugeot et de Citroën (les usines étant dédiées à une plate-forme et non plus à une marque), le groupe Coréen se garde en quelque sorte une réserve de

productivité puisque, si les choses tournent mal pour lui, il pourra sans doute concentrer dans la même usine des modèles très proches.

Reflétant plus une agressivité commerciale qu'une avance particulière en ce domaine (d'autant plus que lancer un modèle entièrement nouveau dans une usine flambant neuve réserve parfois de mauvaises surprises), Kia offre une garantie de cinq ans sur la Cee'd. Cette garantie devrait en particulier séduire les loueurs et les flottes. Les ambitions de Kia en Europe sont à la hauteur des efforts fournis.

Kia vise en effet 500 000 ventes en Europe (hors Russie et Ukraine) en 2010 contre 285 000 en 2006. Il convient de noter que les ventes en 2006 ont connu un fléchissement par rapport à 2005 (- 12 % en 2006 selon des chiffres de l'ACEA), probablement à cause d'un vieillissement de la gamme et de l'âpreté de la concurrence.

La Cee'd vient donc à point nommé pour relancer la marque en Europe et lui permettre de disposer d'une assise solide avant qu'elle ne s'attaque ensuite vigoureusement au marché américain.

## Séminaire - Colloque

### CALL FOR PAPERS INTERNATIONAL JOURNAL OF AUTOMOTIVE TECHNOLOGY AND MANAGEMENT (IJATM)

Edited by Jean-Jacques Chanaron  
Groupe ESC Grenoble  
jean-jacques.chanaron@grenoble-em.com

Giuseppe Giulio Calabrese  
CERIS-CNR  
g.calabrese@ceris.cnr.it

### INDERSCIENCE PUBLISHERS SPECIAL ISSUE ON AUTOMOTIVE MARKETING AND DISTRIBUTION IN EUROPE: TRENDS AND CHALLENGES

#### Aims and Scope

The reorganisation of automotive manufacturing and component supply has resulted in considerable improvements in performance over the last decade. These changes however are not yet complemented in the downward stages of the chain: the distribution end still represents an area with many efficiency and effectiveness bottlenecks, where the degree of potential achieved upstream (costs and flexibility) cannot be fully delivered downwards.

The stagnation in demand and structural oversupply, the effect of information and communication technologies, the implications of regulatory changes (such as competition legislation) all represent pressures towards the reorganisation of the distribution chain that, contrary to stages upstream, makes it harder to identify best practice and implement consistent solutions.

Research and literature has traditionally focused much on automotive manufacturing and component supply, at the expense of an adequate attention to the retailing end, where many players including automakers, franchised dealers, independent companies operate within a complex scenario.

#### Subject coverage

Papers to be included in this special issue should be focused on, one or more of the following subjects (the list is indicative rather than exhaustive):

- ✓ What traits in automotive demand are influencing the strategies of the different players?
- ✓ How are information and communication technologies impacting this picture?
- ✓ How is the reorganisation in automotive distribution unfolding?
- ✓ What are the significant differences across different states/regions in the retailing end?
- ✓ Are there other players besides automakers and dealers playing a relevant role?
- ✓ What best practices are being identified, and what are the related opportunities and threats?
- ✓ Are measures of performance available to better understand the reorganisation process in place?

#### Contributions

The special issue welcomes both empirical and theoretical contributions related to the proposed topics (see 'Subject coverage'). Case studies, surveys and papers based on empirical data are preferred; a rigorous research methodology is required, as well as a review of existing literature and adequate reference to bibliographical sources. Contributions will be subjected to double-blind review.

#### Due dates

- ✓ The special issue will be published in 2008
- ✓ Deadline for (extended) abstract submission: **31st March 2007**
- ✓ Response by guest editor: **30 April 2007**
- ✓ Deadline for full paper submission: **31 July 2007**
- ✓ All correspondence to

Prof. Leonardo Buzzavo  
Department of Business Economics and Management  
Ca' Foscari University of Venice  
S. Giobbe, Cannaregio 873  
30121 Venezia - Italy  
Telephone: +39 041 2348788  
E-mail: buzzavo@unive.it

## CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2007

### Journées de travail du GERPISA / GERPISA monthly seminar

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

- ✓ **2 mars 2007 - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**  
*Nouveaux espaces: Chine / New spaces: China*  
Responsable : Yveline Lecler [yveline.lecler@univ-lyon2.fr]
- ✓ **6 avril 2007 - MSH : «Journée chercheurs»**  
*Nouveaux espaces: Inde et Russie / New spaces: India and Russia*  
Responsable : Tommaso Pardi [tommaso.pardi@gerpisa.univ-evry.fr]
- ✓ **4 mai - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**  
*Les enjeux du défi environnemental : régulation, technologies, produits./ Issues at stake concerning the environmental challenge: regulation, technologies and products*  
Responsable : Yannick Lung [lung@u-bordeaux4.fr]

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

«Qu'avons-nous appris de la dynamique des firmes et systèmes automobiles ces quinze dernières années?»  
«What have we learned about the dynamics of automobile firms and systems over the past years?»

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

## LA LETTRE DU GERPISA

### Sommaire du n° 195

- P.1 **Éditorial :**  
Le développement durable: consensuel sur le principe, conflictuel sur les traductions  
*Bernard Jullien*
- P.2 **Nouvelles du programme**  
Vers un nouveau programme de recherche du GERPISA  
GERPISA 2007 - 2011  
*Bernard Jullien*
- P.8 **Questions de recherche**  
L'internationalisation de la conception:  
Nouvelles organisations des firmes et nouvelles divisions internationales du travail  
*Olivier Hirt*
- P.10 **L'actualité du produit :**  
La Cee'd rongera-t-elle le marché européen?  
*Ugo Puliese*
- P.12 **Séminaire - Colloque**
- P.13 **Calendrier des réunions du réseau 2007**

### Supplément : bibliographie

#### E-mail des auteurs

*Bernard Jullien* : [jullien@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:jullien@gerpisa.univ-evry.fr)  
*Olivier Hirt* : [olivier.hirt@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:olivier.hirt@gerpisa.univ-evry.fr)  
*Ugo Puliese* : [upul@wanadoo.fr](mailto:upul@wanadoo.fr)

*Direction* : Bernard Jullien

*Collaboration* :  
Bernard Jullien, Olivier Hirt, Ugo Puliese

*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