



Ken Eberts, *Calvin Adam's Auburn, 1934 V-12, 1988*

LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 165

JANVIER 2003

Editorial

Yannick Lung

MEILLEURS VOEUX GERPISIENS 2003

Pour la première fois depuis plus de dix ans, 2003 sera sans nouveau programme de recherche affiché du GERPISA.

Pourtant nous avons affiché deux objectifs ambitieux pour cette année :

- ✓ capitaliser, dans le cadre d'une démarche collective, les résultats des précédents programmes de recherche pour proposer une grille d'analyse partagée au sein du réseau ;
- ✓ intégrer les jeunes chercheurs à l'animation des débats scientifiques au sein du GERPISA pour préparer le passage de relais.

Les *Journées de travail* de l'automne 2002 ont montré une forte mobilisation des jeunes chercheurs dans ce projet collectif.

Que 2003 permette de soutenir cette démarche et d'y associer plus largement les membres plus anciens de notre réseau pour partager notre expérience et relever les défis scientifiques et organisationnels auquel notre réseau est confronté.

HAPPY NEW YEAR 2003

For the first time since more than ten years, 2003 will be without an explicit GERPISA international research programme. Nevertheless, we have two ambitious objectives for this new year:

- ✓ to capitalise upon all of the work that has been done so far during our three international research programmes by coming up with a synthesis capable of providing an alternative to current theses about the future of the automobile;
- ✓ to involve younger researchers in the scientific discussion within the GERPISA to prepare them to take new responsibilities in the management of the network.

These young researchers have largely participated to the *Journées de travail* during Autumn 2002 with a strong involvement in this collective project. Could 2003 be associated with a larger commitment from senior researchers of the GERPISA network to share their experience and to cope with the scientific and organisational issues our network has to manage.

Questions de recherche

On pourra lire ci-dessous les questions de recherche que les discutants ont dégagées des textes présentés à la journée de travail du 6 décembre et du débat qui a suivi.

**"Politique économique et industrie automobile dans le Mercosur dans les années quatre-vingt-dix",
Tanguy Jacopin (économiste, IHEAL, Paris 3)
Discussion par Rodolphe Greggio (géographe,
Lycée Carnot).**

Tanguy Jacopin souligne les incertitudes macro-économiques qui ont accompagné le basculement du régime d'accumulation des pays du Mercosur :

si la vieille stratégie d'ISI (industrialisation par substitution d'importations) a été officiellement remplacée par une pratique plus conforme au paradigme libéral, on n'en observe pas moins un tableau très hybride, fait d'ouverture (appel aux capitaux étrangers), d'union régionale inégalement respectée, de régulation administrée (protectionnisme larvé, participation publique dans le capital du secteur automobile). Ce positionnement ambigu se reflète dans le statut incertain que les pays du Mercosur entendent attribuer à leur secteur automobile :

spécialisation régionale, exportation vers les PDEM, ou bien (pour le Brésil) pari sur le marché national à l'instar des géants démographiques d'Asie ?

L'article met l'accent sur la vague récente d'installations de constructeurs automobiles et sur la complexité des processus de décision à l'œuvre. Il dessine un tableau de politiques non coopératives : affrontements entre pouvoirs publics (d'où le problème de la viabilité d'une union régionale dépourvue de toute instance supranationale de poids); opportunisme des constructeurs, pratiquant une stratégie de localisation d'essence mimétique et prompts à livrer une véritable chasse aux subventions, mais aussi aptes, eux, à se rabattre sur des attitudes plus coopératives (ainsi la compétition n'exclut pas des projets partagés, notamment dans la formation de la main d'œuvre). C'est sans doute cette souplesse, cette prudence judicieuse qui a permis aux firmes de préserver pour l'instant, dans l'ensemble, un bon niveau de rentabilité. Sur ce point, les perspectives futures semblent cependant beaucoup moins assurées : dans quelle mesure peut-on continuer d'affirmer que ces pays émergents, si instables, demeurent l'eldorado tant déclamé, que ce sont des marchés non saturés contrairement aux PDEM ? (cela réclamerait une réflexion sur la notion de saturation). Dans quelle mesure la politique de marges confortables du passé peut être poursuivie ? (on remarque que la collusion apparente entre constructeurs se dissout dès que les nouveaux arrivants tendent à devenir trop dangereux pour les constructeurs « historiques » et on ne peut exclure une guerre des prix).

Cela induit une réflexion plus centrée sur la nature et les limites des politiques de produit et de gamme des firmes automobiles dans les pays émergents. Il apparaît que la formation et la structure de la demande y sont encore très imparfaitement connues, notamment l'attitude face à la diversité de l'offre et à la qualité. On tient là une des clés de la grande diversité des stratégies de produit (entre le choix de Fiat d'une gamme spécifique et celui de Volkswagen d'une plus forte proximité avec les modèles des pays du Nord). T. Jacopin permet de suggérer un certain nombre de pistes : quelles sont les étapes de la chaîne de valeurs délocalisées dans les pays émergents ? y a-t-on installé (ou pas) des centres de design et de R&D ? les relations avec les fournisseurs y sont-elles comparables ? En somme, il s'agirait d'ausculter les différences dans le poids accordé par les firmes aux pays émergents, ainsi que l'éventuel - et très improbable pour l'instant - impact en retour de ces derniers sur la stratégie de profit « maison ». A cet égard, ne pourrait-on pas faire l'hypothèse d'un axe stratégique « diversité et flexibilité » (diversité de la demande, flexibilité face aux cycles), bien adapté aux pays émergents, mais encore à inventer ?

**"Gestion de la variété et systèmes de distribution",
Noémie Behr (ingénieure, doctorante,
CERNA, Ecole des Mines)
Discussion par Cédric Lomba (sociologue,
chargé de recherche, CNRS, CSU-IRESCO)**

La recherche présentée par Noémie Behr définit les changements sectoriels de la distribution automobile européenne. Ce faisant, elle appréhende une fonction, celle de la vente, peu étudiée par les constructeurs et les chercheurs, y compris au sein du GERPISA.

La distribution fut, jusqu'il y a peu, considérée par les uns et par les autres comme une structure d'écoulement des produits déconnectée des stratégies de profit poursuivies par les firmes. En l'espèce, Noémie Behr met l'accent sur le décalage temporel entre les transformations de politique-produit et l'organisation productive dans le secteur. Du côté de la politique-produit, on note un phénomène d'élargissement de l'offre datant des années 1980, et accentué dans les années 1990, à la fois des modèles au sein de chaque marque et des variantes de chaque modèle. Cette augmentation de la variété des produits proposés par chaque firme, répondant à une transformation de la demande, bouleverse les règles du système de distribution.

En effet, l'ancienne organisation de la distribution était principalement caractérisée par un système de « push » (la distribution supporte les stocks) et des primes d'incitation liées aux volumes de vente. Dès lors, le développement massif de la diversité des produits ne permet plus aux distributeurs de disposer de l'ensemble de la gamme en stocks. Le distributeur se voit donc contraint soit de limiter l'offre réelle en stockant le segment de gamme courant soit d'augmenter le niveau de remise pour écouler des véhicules qui ne correspondent pas exactement aux préférences des clients ou pour pallier l'allongement des délais de livraison.

S'appuyant sur des études menées sur la rationalisation de la distribution, N. Behr souligne enfin que la largeur de l'assortiment est corrélée à la taille du distributeur. Mais la concentration financière de la distribution des années 1990 ne débouche pas encore, en France, sur une concentration des points de vente ; les constructeurs hésitant à trancher entre les économies d'échelles issues de la concentration et l'offre de proximité. La problématique des délais, critère sensible pour des segments de clientèle, est également en suspens, certains constructeurs tentent de réduire les temps de fabrication pour réduire la profondeur du stock (VW, Ford, Fiat, Opel), tandis que d'autres s'engagent, sans grand succès, vers une production à la commande (Renault). En l'état actuel, les constructeurs n'ont, semble-t-il, pas résolu l'articulation entre les systèmes de vente, les systèmes de production et la politique-produit.

La recherche ouvre donc une large brèche sur une question, celle de la commercialisation, en proposant les cadres généraux des transformations dans le secteur. En s'appuyant sur cette enquête, le GERPISA pourrait définir une nouvelle piste de recherche en étudiant précisément les modes d'organisation de la distribution pour chaque constructeur, et en l'articulant avec les réformes administratives et légales du système de distribution automobile en Europe, ainsi qu'avec les stratégies de profit poursuivies par les entreprises.

Si Noémie Behr montre que les constructeurs s'acheminent vers des systèmes de distribution variés, il s'agirait de poursuivre cette voie en établissant une typologie des modes de distribution relativement aux modèles productifs mis en œuvre par les différents constructeurs.

Nouvelle rubrique - New Rubric

LE SCHEMA D'ANALYSE DU GERPISA
THE ANALYSIS SCHEMA OF THE GERPISA

Questions préalables à son élaboration

Nous poursuivons dans cette rubrique le traitement des sept questions qu'il est apparu nécessaire d'éclaircir préalablement à la construction du schéma d'analyse du GERPISA (voir les Lettres 163 et 164). Ces questions récurrentes, qui n'ont pas reçu à ce jour de réponses explicites et largement diffusées au sein du GERPISA, peuvent inutilement limiter la participation du plus grand nombre à l'entreprise proposée. Elles concernent toutes le bien fondé scientifique, méthodologique et politique d'une approche en terme de modèles productifs. Cette approche apparaît en effet à certains d'entre nous comme privilégiant exagérément les conditions de la rentabilité des firmes, au détriment d'autres aspects de la vie en entreprise. Dans les deux Lettres précédentes, la question « Mais pour qui travaillons-nous ? » a été abordée. Ce mois-ci, la question traitée ci-dessous pourrait se formuler tout aussi brutalement : « Pourquoi le travail et les relations professionnelles ne sont plus au centre des discussions et de la réflexion au sein du GERPISA ? ». Dans les numéros suivants, on essaiera de répondre aux cinq autres questions. Elles peuvent se résumer de manière lapidaire ainsi : « Pourquoi parler de modèles productifs alors que la valeur réside aujourd'hui dans la conception et que les profits sont essentiellement financiers ? », « Trois *one best way*, au lieu d'un ! avons-nous vraiment avancé ? », « Ne tordons-nous pas le bâton trop dans l'autre sens, en sous-estimant pour les besoins de la démonstration les facteurs de convergence ? », « Le schéma d'analyse proposée par Robert Boyer et Michel Freyssenet est déjà une 'usine à gaz'. N'allons-nous pas le complexifier inutilement ? Il faut formuler des conclusions plus simples, plus directement opérationnelles », « Le schéma est trop simpliste, trop déterministe pour être utilisé par les chercheurs ».

"Pourquoi le travail et les relations professionnelles ne sont plus au centre de la réflexion du GERPISA ?"

Michel Freyssenet

Dans l'article précédent, « Mais pour qui travaillons-nous ? » (n°163 pour la version française, n°164 pour la version anglaise), nous avons été amené à traiter partiellement cette question. Les premiers points suivants rappellent ce qui a été déjà dit.

1. Début des années 80, le GERPISA a été effectivement créé par un petit noyau de chercheurs, économistes, historiens, sociologues, qui avaient été très impliqués dans les débats sur l'évolution de la division du travail durant la décennie précédente
2. Si les élaborations théoriques en sciences sociales du travail proposées à l'époque rendaient raisonnablement compte de la crise du travail des années 1965-74, elles ne permettaient pas d'expliquer la perte durable de rentabilité de nombreuses firmes après 1974 et l'impuissance des syndicats et des salariés à trouver des moyens efficaces pour lutter contre les suppressions d'emploi et la montée du chômage.

Prior questions to the elaboration

We pursue in this column the treatment of the seven questions that it seemed necessary to clear up before the construction of the analysis schema of the GERPISA (see *Lettre* 163 and 164). These recurring questions, which did not receive this day answers explicit and widely spread within the GERPISA, can pointlessly limit the participation of the biggest number of members to the project. They concern quite the scientific, methodological and political merits of an approach in term of productive models. This approach appears indeed to some of us as privileging excessively the conditions of the profitability of firms, to the detriment of the other aspects of the life in company. In both previous Letters, the question " Whom are we working for? " was approached. This month, the question treated below could be formulated so brutally: " Why the labour and the industrial relations are not any more in the core of the reflection within the GERPISA? ". In the following numbers, one will try to answer the five other questions. They can summarize in a concise way so : " Why to speak about productive models while the value is principally produced in the conception today and while the profits are essentially financial? ", " Three one best way, instead of one! Did we really advance? ", " Do not we twist the stick too much in the other direction, by underestimating for the needs of the demonstration the factors of convergence? ", " The analysis schema proposed by Robert Boyer and Michel Freyssenet is already a 'gasworks'. Do not we go to complicate it pointlessly? It is necessary to formulate simpler conclusions, more directly operational ", " The schema is too simplistic, too determinist to be used by the researchers ".

"Why the labour and the industrial relations are not any more in the core of the reflection within the GERPISA?"

In the previous article, " Whom are we working for? " (N°163 for the French version, n°164 for the English version), we were brought to treat partially this question. The following first points remind what was already said.

1. At the beginning of the 80s, the GERPISA was effectively created by a small group of researchers, economists, historians, sociologists, who had been very involved in the debates on the evolution of the division of labour during the previous decade
2. If the theoretical elaborations in social sciences of the work proposed in the time reported reasonably the crisis of the work of the years 1965-74, they did not allow to explain the durable loss of profitability of numerous firms after 1974 and the impotence of unions and employees to find effective means to fight against the job cuts and the growth of the unemployment.

3. Un déplacement de l'analyse depuis celle du travail (considéré comme un fait universel, comme un objet auto-suffisant, prenant seulement des formes particulières sous le capitalisme) à celle du rapport social sous lequel aujourd'hui le travail s'effectue principalement, à savoir le rapport capital-travail, avait déjà été esquissé dans certaines théorisations de la division du travail et dans certaines recherches sur des branches industrielles en crise avant 1974. Ce déplacement est alors devenu une nécessité évidente, tant sur le plan empirique que théorique et politique. Il en est résulté la création du GERPISA.
 4. Le secteur automobile permettait d'opérer ce changement de point de vue dans les meilleures conditions. La construction automobile était régie mondialement par le rapport capital-travail. Elle entraînait dans une crise profonde. Elle avait été et elle était toujours le lieu d'élaboration de théories managériales et de luttes sociales qui avaient considérablement influencé à la fois les politiques macro-économiques, les politiques sociales, les relations internationales et les autres branches d'activité. Elle avait fait l'objet en outre de très nombreuses recherches, notamment en sciences sociales du travail, et cela dans tous les pays.
 5. Pour refonder l'analyse du travail, des travailleurs et des relations professionnelles sur une base scientifiquement beaucoup plus pertinente, il a donc fallu faire des détours considérables, transgresser les frontières disciplinaires, s'approprier des méthodes et réinterpréter des résultats élaborés sous d'autres paradigmes et dans d'autres buts, ...au risque de se perdre, de susciter l'incompréhension des collègues des sciences sociales du travail, de provoquer même le retrait discret de certains membres du GERPISA, inquiets de devoir parfois s'éloigner fortement de leurs terrains de recherche habituels et de leurs disciplines de formation et d'évaluation scientifique. Ces détours ont demandé beaucoup de temps. Ils trouvent, me semble-t-il, aujourd'hui, vingt ans après, leur pleine justification par les résultats obtenus.
 6. La confrontation avec deux courants de recherche extérieurs au réseau a joué un rôle très important dans la trajectoire intellectuelle des membres du GERPISA. La première confrontation, qui a eu lieu au milieu des années 80, a été la confrontation, voulue par le GERPISA, avec la Théorie de la Régulation, dont un des chefs de file était et est toujours Robert Boyer. Cette théorie proposait une explication de l'entrée en crise de nombreux pays industrialisés par l'épuisement des gains de productivité à redistribuer en pouvoir d'achat des salaires que le « fordisme » avait permis jusque-là. Elle cherchait en outre à caractériser le nouveau régime d'accumulation en cours de constitution. Cette théorie macro-économique, très ouverte aux apports des sciences sociales du travail, donnait des outils d'analyse puissants pour comprendre l'évolution du contexte dans lequel évoluaient les firmes automobiles. Elle pêchait toutefois à ce moment-là, au moins dans les travaux de certains de ses adhérents, par sa prétention à rendre compte aussi des trajectoires et de l'organisation des firmes, de l'organisation et des conditions de travail, en projetant le macro sur le micro et vice versa, sans beaucoup de médiations.
3. The analysis had been already shift from the analysis of work (considered as an universal fact, as auto-self-important object, taking only particular forms under the capitalism) to the analysis of social relation under which today the work is made mainly, namely the capital-labour relation, in certain theorizations of the division of labour and in certain researches on sectors in crisis before 1974. This movement became then a clear necessity, not only on the theoretical level but also on empirical and political levels. The consequence of that was the creation of GERPISA.
 4. The motor sector allowed to do this change of point of view in the best conditions. The car manufacturing was all over the world governed by the capital-labour relation. It entered a deep crisis. It had been and it was always the place of elaboration of managerial theories and also of social conflicts that had considerably influenced the macroeconomic and social policies, the international relations and the other industrial sectors. It had been the object of very numerous researches, notably in social sciences of labour, and it in all the countries.
 5. To re-start the analysis of work, of employees and of industrial relations on a base scientifically much more relevant, it was so necessary to do a long way around, to break the disciplinary borders, to appropriate methods and to reinterpret results elaborated under other paradigms and in other purposes: venturing to get lost, to arouse the incomprehension of colleagues of the labour social sciences, even to provoke the discreet retreat of certain members of the GERPISA, worried of sometimes having to go away strongly from their usual research grounds and from their disciplines of training and scientific evaluation. These ways around asked a lot of time. They turn out, it seems to me, today, twenty later, their full justification by the obtained results.
 6. The confrontation with two research currents outside the network played a very important role in the intellectual trajectory of the members of the GERPISA. The first confrontation, which took place in the middle of the 80s, was the confrontation, wanted by the GERPISA, with the Regulation Theory, of which one of the leaders was and is always Robert Boyer. This theory suggested an explanation of the crisis of numerous industrial countries by the exhaustion of productivity gains redistributing in purchasing power of the wages that the " fordism " had allowed up to there. It tried besides to characterize the new regime of accumulation in the course of constitution. This macroeconomic theory, very opened to the contributions of the labour social sciences, gave powerful tools to understand the evolution of the context in which evolved the motor firms. It was unsatisfactory however at this moment, at least in the works of some of its members, by its claim to report also trajectories and organization of firms, organization and conditions of work, by mixing macro and micro considerations, without many mediations between the two levels.

Les travaux effectués alors par le GERPISA permirent d'affirmer la diversité des trajectoires des firmes et des organisations du travail. Ils conduisirent à poser la question de l'origine de cette diversité au sein d'un régime d'accumulation, censé être le même dans tous les pays industrialisés à quelques variantes près.

La deuxième confrontation majeure, qui a eu lieu au cours des années 90, a été la confrontation avec la théorie du « nouveau modèle productif », dont la théorie de la *lean production* fut l'expression la plus aboutie. Le GERPISA disposait d'un bagage empirique, méthodologique et théorique important pour contester vigoureusement cette thèse. Le premier programme international du GERPISA démontra clairement qu'il n'y avait pas de *one best way*. Mais il permit aussi de reprendre la question, laissée en suspend, de l'origine de la diversité des trajectoires des firmes et des organisations du travail. Nous voulions en effet non seulement soumettre la thèse de la *lean production* à l'épreuve d'une analyse historique et structurale, mais aussi parvenir à une thèse pouvant se substituer à celle d'IMVP dans le débat scientifique. En proposant à Robert Boyer de participer à nos travaux, l'intention était alors clairement, non seulement de disposer des compétences macro-économiques qui faisaient défaut au GERPISA et des acquis de la Théorie de la Régulation en la matière, mais aussi d'amener celle-ci, à travers Robert, à aborder les questions que nos recherches posaient et lui posaient particulièrement, et ce faisant à contribuer à atteindre le but fixé. La décision de proposer à Robert Boyer, entre tous les économistes de la Théorie de la Régulation, de participer à nos travaux n'a pas relevé du hasard ou des circonstances. Outre qu'il en était le principal animateur, Robert avait toujours été plus prudent, plus interrogatif, que certains membres de son courant de recherche, quant à la possibilité de projeter la théorie macro sur le micro et de généraliser le « fordisme » à tous les pays industrialisés, voire aux pays en voie de développement. Sur le plan intellectuel, l'enrichissement mutuel est allé au-delà de toute espérance.

Nous disposons maintenant d'outils pour penser la diversité limitée et renouvelée des modes de croissance nationaux, des stratégies de profit des firmes et des modèles productifs, et ce faisant du contenu et des organisations du travail. Ces outils peuvent permettre de construire le schéma d'analyse du GERPISA, que nous appelons de nos vœux. Robert a repris récemment les résultats précédents dans un article de *l'Année de la Régulation* (n°6, 2002-2003, Presses de Science Po) « Variété du capitalisme et théorie de la régulation », en montrant comment ils étaient issus des travaux du GERPISA et l'importance qu'ils pouvaient avoir dans l'évolution de la Théorie de la Régulation.

7. Conclusion : nous nous sommes éloignés du travail et des relations professionnelles que pour en fait mieux y revenir. Nous disposons maintenant d'outils permettant de sortir des impasses dans lesquelles se fourvoient les sciences sociales du travail depuis de trop nombreuses années : c'est-à-dire la recherche de la ou qui annonceraient les caractéristiques du travail de demain, ou l'affirmation que la culture, le système éducatif, le

The researchs made then by GERPISA allowed to assert the variety of the trajectories of firms and organizations of work. They led to ask the question of the origin of this variety within a regime of accumulation, supposed to be the same in all the industrial countries to within some variants.

The second major confrontation, which took place during the 90s, was the confrontation with the theory of the " new productive model ", the lean production being the most succeeded expression of this theory. The GERPISA was able to dispute strongly this thesis, because its important empirical, historical, methodological and theoretical knowledge. The first international program of the GERPISA demonstrated clearly that there was no one best way. But he allowed also to resume the question of the origin of the diversity of firms trajectories and of work organizations. We wanted not only to test the thesis of the lean production, but also to reach a thesis being able to substitute itself for that of IMVP in the scientific debate.

By suggesting to Robert Boyer participating in our works, the intention was then clearly, not only to profit by his macroeconomic competence and by the experiences of the Theory of the Regulation, but also to bring this one, through Robert, to approach the questions stemmed from GERPISA researches, and doing that to help us to reach our purpose. The decision to suggest to Robert Boyer, among all the economists of the Regulation Theory, participating in our works is not due to any fate or circumstances. Besides that he was the main leader of his research current, Robert had always been more careful, more inquiring, than certain Regulationnists, as for the possibility of throwing the macro theory on the micro level and of generalizing the " fordism " in all the industrial countries, even in the developing countries. Intellectually speaking, the mutual enrichment went beyond any hope.

We have now tools to think the limited and renewed diversity of national growth modes, of profit strategies and of productive models, and this doing of work organizations. These tools can allow to build the analysis schema of GERPISA. Robert resumed recently the previous results in an article of *Année de la Régulation* (n°6, 2002-2003, Presses de Science Po) "Variété du capitalisme et Théorie de la Régulation" (Variety of Capitalism and Regulation Theory), by showing how they arose from works of the GERPISA and the importance which they could have in the evolution of Regulation Theory.

7. Conclusion: we went away from the labour and the industrial relations that for it fact better to return to it. We have now tools allowing to take out impasses in which get lost the labour social sciences for too numerous years: that is the search for one or several tendencies which would announce the characteristics of the work in the future, or the assertion that the culture, the educational system, the system of Indus -

système de relations professionnelles, voire le système politique national détermineraient le contenu, l'organisation et les pratiques de travail. À dire vrai, l'éloignement de la réflexion du GERPISA du thème du travail n'a été qu'apparent. Car l'incertitude du travail a été placée très tôt, comme l'incertitude du marché, au cœur des choix de stratégie de profit et de compromis de gouvernement d'entreprise. La confrontation des observations de terrain, notamment dans le domaine du travail et des relations professionnelles, avec les élaborations théoriques successives a été systématiquement menée et renouvelée. Aussi, il n'est pas étonnant qu'à l'arrivée le thème du travail soit quasiment présent à toutes les pages dans le petit ouvrage de synthèse *Les modèles productifs*.

8. Le plus important à retenir est que les différences d'évolution de contenu, d'organisation et de conditions de travail que l'on observe peuvent maintenant être analysées pour ce qu'elles sont, à savoir des différences réelles, et non des manifestations de retards ou de résistances à une tendance universelle et irréversible ou l'expression d'une réalité extérieure au champ de l'analyse (le capitalisme, la culture, le système politique, etc.). Il résulte du schéma RB/MF que le travail et son évolution ont toute chance d'être mieux compris en prenant en compte, dans le cas du rapport capital-travail, la capacité des configurations socio-productives à répondre aux exigences de la stratégie de profit poursuivie et le degré de pertinence de cette même stratégie par rapport aux modes de croissance nationaux. D'ores et déjà, nous pouvons percevoir clairement ce qui différencie par exemple le travail sous le modèle taylorien, du travail sous les modèles fordien, sloanien ou toyotien, alors que les trois premiers modèles sont habituellement confondus et que le quatrième a été présenté comme radicalement différent. De la même façon, nous pouvons comprendre les différences d'organisation de la conception en considérant les stratégies de profit adoptée et de compromis de gouvernement conclu par les firmes étudiées, au lieu de hiérarchiser ces organisations selon un critère d'efficacité censé être commun à tous. Nous pouvons également dès maintenant interpréter les compétences requises dans la distribution automobile en fonction des stratégies de profit poursuivies.
9. Le plan de recherche pour l'élaboration du schéma d'analyse du GERPISA consisterait donc dans le domaine du travail à revisiter ses différents aspects à la lumière des concepts élaborés. Pourraient ainsi être reconsidérés : contenu, organisation, conditions et pratiques de travail, choix techniques, systèmes de recrutement, de salaire, d'horaire, d'évaluation, de promotion, d'expression et de représentation, types de conflits et de compromis, types d'organisation et de stratégies syndicales, etc., tant en fabrication, qu'en conception et en distribution, et cela tout au long de la chaîne de la valeur, des fournisseurs aux distributeurs en passant par les constructeurs et leurs filiales. Le questionnement systématique du terrain à partir des concepts élaborés (rappelons que le terrain ne parle que si on lui pose implicitement ou explicitement des questions, et que la qualité des réponses obtenues est directement liée à la pertinence des questions posées) ne manquera pas à son tour de susciter une évolution des dits concepts.

trial relations... would determine the contents, the organizations and the working practices. As the matter of fact, the distance of the GERPISA from the subject of labour was not real. Because the labour uncertainty was placed very early, as the market uncertainty, at the origin of the choices of profit strategies and of company government compromises. The confrontation of the observations of ground, notably in the field of the labour and the industrial relations, with the successive theoretical elaborations was systematically led and renewed. So, it is not surprising that in the arrival the subject of the labour is almost present on all the pages in the small synthesis book *The Productive Models* (London, New York: Palgrave, 2002).

8. The most important to be retained is that the differences of evolution of the contents, the organization and the conditions of employment can be now analyzed for what they are, namely for real differences, and not for resistances in an universal and irreversible tendency or for an expression of a reality outside the field of the analysis (the capitalism, the culture, the political system, etc.).
- It results from the RB / MF framework that the labour and its evolution could be better understood, in the case of the capital-labour relation, by taking into account the capacity of the socio-productive configurations to be answered the requirements of the pursued profit strategy and into account also the degree of relevance of the strategy with regard to the national growth modes. Already, we can perceive clearly what differentiates for example the work under the taylorian model, the work under the models fordian, sloanian or toyotian, while the first three models are usually confused and while the fourth was presented as radically different. In the same way, we can understand the differences of the design organizations by considering the adopted profit strategies and the company governance compromises, instead of hierarchising these organizations according to a supposed common criterion of efficiency. We can interpret also from now on the competence required by the car distribution according to the profit strategies.
9. The research plan for the elaboration of analysis schema of GERPISA would consist so in the field of labour to revisit its various aspects in the light of the elaborated concepts. Could be so reconsidered: contents, organization, conditions and practices of work; technical choices; systems of recruitment, of wages, of work time, of employees evaluation, of promotion, of expression and of representation; types of conflicts and compromises; types of organization and trade-union strategies, etc., so much in manufacturing, that in design and in distribution, and it throughout the value chain, from the suppliers to the distributors by way of the builders and their subsidiaries. The systematic questioning of the "ground" from the elaborated concepts (let us remind that the "ground" speaks only if one puts it implicitly or explicitly questions, and that the quality of the obtained answers depends directly on the relevance of the questions) will not miss in his turn to arouse an evolution of the initial concepts.

10. Mais il faut envisager à terme des transformations profondes du schéma lui-même. Il est en effet des questions très importantes qui n'ont pu être approfondies et documentées ou qui volontairement ne l'ont pas été pour ne pas multiplier les préalables théoriques. Et pourtant les réponses à ces questions peuvent amener à faire évoluer sensiblement les concepts de base, voire à en changer. Citons quelques unes de ces questions qui touche au thème du travail. On sait que l'incertitude du marché et l'incertitude du travail sont liées à travers le volume du revenu national et sa forme de distribution, c'est-à-dire, pour une bonne part, à travers les fruits du travail salarié et leur répartition. Quel est dès lors le statut exact du marché, que nous avons mis au même plan que le travail, plus par simplification que par conviction, alors qu'il lui est en partie subordonné ? Si le rapport capital-travail et par extension le capitalisme prennent des formes différentes, non seulement historiquement, mais aussi à la même époque, qu'est ce qui en fait l'unité irréductible à d'autres formes d'organisations sociales ? On sait qu'une des réponses est la forme particulière que prendrait la division du travail sous ce rapport social là. On sait aussi que la division du travail est une des sources majeures de l'élargissement du marché.
11. Les différents aspects du travail et des relations professionnelles se trouvent disséminer dans plusieurs catégories du schéma d'analyse : bien sûr la relation salariale, mais aussi l'organisation productive et surtout le compromis de gouvernement d'entreprise et l'incertitude du travail. On peut apprécier aujourd'hui le progrès considérable et les perspectives prometteuses de recherche dans le domaine du travail qu'a permis le déplacement de l'analyse de l'objet travail en lui-même au rapport social sous lequel il s'effectue principalement : le rapport capital-travail.
10. But it is necessary to envisage eventually deep alterations of the schema itself. There are indeed very important questions that were not informed, because we are not able to do it or because it will be necessary to introduce too numerous theoretical preliminaries. And nevertheless the answers to these questions can prevail to change the basic concepts.
- Let us quote some of these questions that concern the labour. One knows that the market uncertainty and the labour uncertainty are connected through the volume of national income and its distribution mode, that is, largely, through fruits of the wage-earning work and their distribution. So, what is the exact status of the market, that we put the same level as the work, more by simplification than by conviction, while it is partially subordinated to the work of wage earners? If the capital-labour relation and by extension the capitalism take different forms, not only historically, but also at the same time, what make their inflexible unity? One knows that one of the answers is the particular form that would take the division of labour under the capital-labour relation. One knows as well that the division of labour is one from the major sources of the extension of the market.
11. The various aspects of the labour and of the industrial relations are to spread in several categories of analysis schema: naturally the employment relation, but also the productive organization and especially the company governance compromise and the labour uncertainty. One can appreciate the considerable progress and the promising research perspectives today that allowed the movement of the analysis of labour from the labour itself to the social relation under which it is made mainly.

L'actualité du produit

Christian Mory

NISSAN MICRA : ÇA NE MARCHERA JAMAIS ?

Lancée au printemps 2002 dans son pays d'origine, la nouvelle Nissan Micra (baptisée March au Japon) a connu un assez vif succès initial, ce qui explique le regain de la marque observé au cours des mois suivants sur le marché japonais. Présentée au Mondial de l'Automobile en octobre dernier sous sa mouture européenne, la Micra doit théoriquement permettre à Nissan de reprendre vigueur en Europe.

Il faut noter que, au Japon, la Micra s'inscrit d'une certaine façon dans la lignée des nouvelles petites voitures nipponnes au goût « européen ». Traditionnellement, les Japonais privilégiaient des voitures baptisées « midget » au gabarit beaucoup plus court qu'en Europe mais la clientèle, en particulier la clientèle jeune, s'est progressivement tournée vers le segment juste au dessus qui correspond aux Clio, 206, Fiesta ou Corsa en Europe, probablement en raison d'une plus grande habitabilité. Cela tombait bien puisque les constructeurs japonais avaient eux mêmes besoins de modèles leur permettant de s'attaquer à l'un des plus importants segments en Europe. On a donc vu ces constructeurs lancer tour à tour des modèles à forte philoso-

phie européenne comme les Toyota Yaris (lancée en 1998), Honda Fit (2001), Mazda Demio (2002) et Mitsubishi Colt (2003).

On notera plusieurs particularités de ces modèles. La première, relativement anecdotique, c'est l'adoption de noms différents au Japon et en Europe. Ainsi, la Yaris s'appelle Vitz au Japon et Echo aux États-Unis et même Vios en Asie. La Jazz s'appelle Fit sur l'archipel nippon et elle a donné naissance à une variante baptisée City dans le sud-est asiatique. La Micra est connue sous le nom de March au Japon. La Mazda 2 s'appelle Demio sur son marché national. Quant à la Colt, elle portera également la marque Smart en Europe.

La deuxième particularité de ces modèles, c'est qu'ils résultent pour plusieurs d'entre eux d'une collaboration avec un partenaire européen : la Mazda 2 reprend la plateforme de la Fiesta. La Micra inaugure une plateforme commune avec Renault et qui servira également aux Nissan Cube, Renault Twingo 2 et à un petit monospace

Renault (dont le prototype Ellypse exposé au Mondial de l'automobile préfigure les lignes). La Colt résulte du projet Z de petite voiture mondiale commune à Mitsubishi et à DaimlerChrysler (la Smart à quatre places) et qui a failli être adopté par Hyundai. Seuls Toyota et Honda font cavaliers seuls mais la Yaris avec ses dérivés tend à devenir une voiture « mondiale ».

La troisième caractéristique de ces petites voitures japonaises, c'est qu'elles sont destinées à une production européenne, ce qui est logique puisqu'elles constituent une arme de conquête sur ce continent : la Yaris est produite à Valenciennes, tout comme son dérivé Verso. La Micra est produite à Sunderland. La Mazda 2 est produite depuis janvier 2003 dans l'Usine Ford de Valence. Enfin, la Colt héritera de l'usine néerlandaise NedCar qui cessera de produire des modèles communs à Volvo et à Mitsubishi (Volvo S40 et Mitsubishi Carisma) pour se consacrer à des voitures beaucoup plus petites (Colt et Smart à quatre places).

Au Japon, la nouvelle March qui remplace un modèle vieux de dix ans (alors que les cycles de vie européens tournent plutôt autour de six ans), arrive au bon moment. Après avoir réussi une percée sur le créneau des voitures pour les jeunes avec la Vitz, Toyota a mis plusieurs années avant de se décider à lancer un deuxième modèle de ce type (la Ist). Entre-temps, Honda a lancé sa Fit et Nissan la March, se faisant une place sur un des rares créneaux en expansion au Japon. La March comporte un certain nombre d'innovations comme le système d'informations télématiques Car Wings, le système à toutes roues motrices e-4WD (les roues arrière sont mues par un moteur électrique) et un système d'ouverture des portes et de démarrage par carte (comme sur les derniers modèles de Renault).

Par ailleurs, la March est la première voiture Nissan portant l'empreinte de Carlos Ghosn et de son équipe (c'est en même temps la première voiture Nissan issue de la coopération avec Renault) et c'est la première fois qu'il est fait appel à des fournisseurs non traditionnels et que l'on met en pratique une approche modulaire des équipements, pratique pourtant assez courante en Europe. Notons au passage que le cycle de vie de la nouvelle Micra sera d'environ huit ans, ce qui est moins que l'ancienne, mais pose la question du décalage avec le plan-produit de Renault (qui a tendance à renouveler sa Clio tous les six ans).

Pour en revenir à la Micra, il convient de s'interroger sur la capacité de Nissan à rééditer en Europe la percée effectuée par Toyota avec la Yaris, laquelle avait été le deuxième modèle japonais à emporter le titre de voiture européenne de l'année

(en 2000), sept ans après la première japonaise qui n'était autre que la génération précédente de Micra. Le succès de la Yaris s'explique par plusieurs facteurs : un style assez proche des canons esthétiques européens ; une implantation industrielle en France qui a permis de valoriser l'image sur le marché français ; une fabrication dans la zone euro, ce qui a permis de s'affranchir de la pesanteur monétaire britannique ; une offre diesel ; et, surtout, une agressivité commerciale certainement coûteuse de la part de Toyota.

Qu'en est-il de la Micra ? Carlos Ghosn a toujours affirmé qu'il voulait assurer une croissance rentable en Europe. La politique commerciale de la marque y sera donc assez sage. De même, le fait que l'usine de Sunderland soit située hors de la zone euro ne plaide pas en faveur d'une bonne compétitivité des prix. Par contre, cette même usine concentre l'essentiel de la production européenne de Nissan, ce qui permet d'y amortir les frais fixes. On sait également que cette usine est considérée comme l'une des plus productives d'Europe avec un assez bon niveau de qualité. De plus, le fait de partager la plateforme avec Renault doit apporter un certain nombre d'économies d'échelle, en particulier sur les achats. Enfin, Renault, apporte dans la corbeille de l'Alliance son petit moteur dCI qui devrait satisfaire la clientèle amatrice de diesel.

Parmi les autres facteurs favorables, notons la prise en main par Renault de la structure de distribution et l'utilisation d'un réseau de commercialisation adossé au réseau Renault (qui est, on l'oublie parfois, la marque la plus vendue en Europe). Autre atout de la Micra, sa version C+C (coupé et cabriolet), avec un dispositif de toit fourni par le français Heuliez, et qui met un peu de fantaisie autour d'un modèle assez sage.

Enfin, il existe un dernier aspect sur lequel il est difficile de porter un jugement a priori et qui concerne le style extérieur de la voiture. La voiture a été dessinée probablement avec la clientèle japonaise comme cible et avec la volonté d'affirmer le caractère unique de la Micra. Mais en Europe, la position particulière de ses projecteurs qui font penser à une Porsche surprendront plus d'un client. Chez Nissan, on estime au contraire que, puisque la Micra ne peut espérer lutter au même niveau que des Clio ou des 206, il était plus astucieux d'adopter un style décalé qui, s'il rebute une partie des clients, en captera un certain nombre qui ne trouveront rien d'équivalent dans l'offre européenne. C'est en quelque sorte la démarche adoptée par Renault avec sa Vel Satis : lorsqu'on n'est pas leader sur son segment, il faut savoir l'aborder à rebrousse-poil.



Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

FIAT

(réalisé grâce à la *Revue quotidienne de presse* du CCFA)

Janvier 2002. La presse italienne écrit que le plan de restructuration de Fiat avait reçu l'approbation totale de General Motors. Le constructeur américain a réaffirmé qu'il n'avait reçu de Fiat « aucun signe permettant de penser que le groupe italien avait l'intention de céder les 80 % restants de sa division automobile Fiat Auto ». En outre le retour d'Alfa Romeo sur le marché américain constitue "un événement important pour les deux partenaires", et la marque sera distribuée par les concessionnaires General Motors offrant les meilleures garanties.

Février. La presse mondiale signale que le titre Fiat a atteint le 6 février son plus bas niveau à la Bourse de Milan depuis cinq mois. Les analystes expliquent cette chute par la baisse des immatriculations de Fiat en janvier (- 9,5 %) et par le niveau d'endettement brut du groupe, souligné dans un bulletin de la Banque d'Italie et révélé par le quotidien *Milano Finanza*. Il atteignait, fin septembre 2001, 35 milliards d'euros, pour un chiffre d'affaires de 43 milliards environ. Fiat a toutefois précisé que, sur les 35 milliards de dettes, 27,7 milliards étaient liés aux activités financières.

A cela s'ajoute l'endettement d'Italenergia (dont Fiat détient 38 % du capital ordinaire), qui se chiffre à 14,8 milliards d'euros. Selon Fiat, son endettement net doit passer de 6,5 milliards d'euros en 2001 à 3 milliards cette année. Mais les marchés boursiers s'interrogent sur la capacité du groupe à financer son expansion dans les assurances (Fondiarria) dans le cadre d'une situation financière aussi difficile.

Mars. La *Stampa* et *Il sole-24 ore* écrivent que - dans le but de ramener son endettement net à 3 milliards d'euros fin 2002, contre 6 milliards fin 2001 -, Fiat compte lancer un emprunt obligataire de 1 milliard de dollars aux Etats-Unis, par l'intermédiaire du Crédit Suisse First Boston et de la Bank of America. Cette opération serait suivie, au second trimestre de 2002, d'une opération similaire en Europe. Fiat aurait en outre obtenu de nouvelles lignes de crédit à moyen terme auprès de plusieurs institutions bancaires, notamment la banque San Paolo-Imi (200 millions d'euros sur trois ans).

Avril. Selon *Handelsblatt* et *Automotive News Europe*, les cessions d'actifs ne donnant pas les résultats escomptés, le groupe Fiat parviendra à se désendetter de deux façons : en mettant en bourse une partie du capital de Ferrari, et en réservant une augmentation de son propre capital à des intérêts libyens. Toutefois, le Département d'Etat américain interdit à toute société américaine, et donc à General Motors, d'entretenir des relations avec des sociétés libyennes. General Motors a pris ses distances avec la banque libyenne Lafico qui est revenue dans le capital de Fiat. Un porte-parole de General Motors Europe a souligné que la banque figurait sur une liste noire du ministère américain des Affaires étrangères, sous-entendant que le groupe ne traiterait pas avec elle. General Motors ne prévoit toutefois aucune difficulté dans la coopération avec Fiat Auto du fait de cette participation.

De leur côté, les dirigeants de Fiat ont souligné les excellentes relations entretenues dans le passé avec la banque libyenne. - Par ailleurs, *Automotive News Europe* publie en avril le plan-produit de Fiat Auto d'ici à 2008.

Mai. "Fiat Auto pourrait revoir à la baisse ses prévisions pour 2002 et durcir son plan de réduction des coûts", écrit la presse mondiale. L'évolution en mars a été très négative sur le marché européen, surtout en Italie, qui a réalisé la plus mauvaise performance de tous les pays de l'Union. Fiat Auto tablait initialement sur un volume de ventes de 2,2 millions d'unités en 2002, contre 2,4 millions en 2001 ; l'entreprise pourrait ne pas atteindre cet objectif et lancer un avertissement financier.

Face à l'aggravation de ses pertes, qui ont largement dépassé le tiers de son capital social, les actionnaires de Fiat Auto Holdings devront procéder, conformément à la réglementation italienne, à une recapitalisation de la société. Mais M. Paolo Fresco, président de Fiat, a réaffirmé que Fiat ne vendrait pas sa branche automobile à General Motors en exerçant l'option de cession des 80 % restants du capital de Fiat Auto à son partenaire américain. "Cette option, prévue dans l'alliance avec General Motors, n'est qu'un plan de secours pour protéger nos actionnaires ; nous n'avons nullement l'intention de l'utiliser", a-t-il précisé. M. Fresco a en outre confirmé que Fiat souhaitait accélérer son programme de désendettement, grâce, notamment, à la cession d'actifs non stratégiques. Il a également souligné que l'introduction en Bourse de Ferrari faisait effectivement partie des projets à l'étude, mais que "jamais Ferrari ne passerait sous le contrôle d'un autre groupe". M. Paolo Cantarella, administrateur délégué de Fiat, a démenti que le groupe souhaitait vendre Alfa Romeo : "Alfa est le joyau de Fiat Auto ; c'est une source de croissance pour nous".

Economist du 4 mai signale: Fiat n'est pas au bout de ses difficultés. Plusieurs signes laissent présager que l'année 2002 sera plus mauvaise pour Fiat que 2001, principalement en raison de l'obsolescence de sa gamme. Sur le marché italien, les ventes de la Stilo sont inférieures de 10 % par rapport aux objectifs. Les sites européens de Fiat fonctionnent à 75 % de leur capacité. Depuis les années quatre-vingt-dix, le groupe Fiat a choisi de se diversifier et d'investir dans des activités annexes, ce qui a eu pour conséquence d'accroître son endettement. Les familles Agnelli et Fiat tendent à investir de moins en moins dans le secteur automobile, et misent sur des secteurs tels que l'assurance, estimant pouvoir en tirer des bénéfices plus stables.

M. Cantarella a présenté le 15 mai aux syndicats italiens un plan visant à réduire les effectifs de la branche automobile et de deux sociétés de services de 2 887 personnes en Italie par le biais de mises en préretraite. Fiat a par ailleurs fait savoir qu'il comptait mettre environ 10 000 ouvriers au chômage

technique en juin en Italie afin de réduire sa production de 14 700 voitures.

M. Paolo Fresco a pour sa part indiqué que le groupe prévoyait toujours d'investir 2,4 milliards d'euros par an dans le lancement de 20 nouveaux modèles d'ici à 2005 afin d'assurer le redressement de sa branche automobile. Le conseil des ministres italien devait examiner des mesures de soutien au secteur automobile afin d'aider Fiat à surmonter la crise qu'il traverse.

M. Giancarlo Boschetti, administrateur délégué de Fiat Auto, a présenté aux analystes les mesures qu'il comptait mettre en oeuvre pour redresser l'entreprise et la remettre sur la voie de la rentabilité. Le plan de relance prévoit une restructuration du réseau de distribution, une offensive dans le produit qui s'accompagnera d'une amélioration de la qualité et d'une montée en gamme, l'arrêt des ventes peu rentables (la part des ventes aux flottes devrait doubler à 20 % en 2004 et celle des ventes au détail passer de 80 à 75 %), l'introduction de la marque Alfa Romeo sur le marché américain en 2005 et une coopération accrue avec General Motors.

Toujours en mai, Fiat - qui devra présenter un nouveau plan industriel - a tenu à rassurer ses créanciers en s'engageant une fois de plus à ramener son endettement net de 6,6 milliards d'euros à 3 milliards d'ici la fin de 2002. La bouffée d'oxygène insufflée par les banques n'a pas convaincu les syndicats de Fiat, qui redoutent un "scénario à la Daewoo", avec, à terme, la cession de Fiat Auto à General Motors.

Juin. Selon *Automotive News*, une équipe de General Motors travaille déjà à un plan de reprise rapide de Fiat Auto et d'intégration à General Motors Europe. Le groupe américain négocie le dossier avec des banques à New York afin d'acheter Fiat Auto le plus rapidement et le moins cher possible. Fiat SpA ne valait plus que 7,6 milliards de dollars en bourse contre 22,8 milliards en 2001. Deux options sont à l'étude. La première, qui a la faveur du groupe américain, consisterait à racheter Fiat Auto à un prix « équitable » mais sans reprendre ses dettes. La deuxième consisterait à reprendre le constructeur pour rien mais à assumer ses dettes. Un responsable de Fiat estime que General Motors rencontrerait d'énormes difficultés en raison des cultures techniques différentes entre les deux parties. Seules Alfa Romeo et la Punto sont actuellement rentables. L'autre question qui devra être résolue est celle des surcapacités de production du nouvel ensemble qui deviendrait d'ailleurs le premier groupe automobile européen. Des analystes financiers estiment que l'opération, qui succède à la reprise de Daewoo, est assez risquée. Ce qui reste des bénéficiaires de General Motors sera absorbé par Fiat Auto. De plus, la direction du groupe américain a déjà fort à faire avec les problèmes de Opel. Enfin, il faudrait de cinq à sept ans pour qu'un rapprochement entre Fiat et Opel commence à porter ses fruits. Les représentants du personnel de Opel et Fiat ont fait part dans une déclaration commune de leur opposition à une reprise totale de Fiat par General Motors avant 2004.

Les difficultés de Fiat reflètent la difficile mutation de l'économie italienne, estime *Business Week* du 24 juin pour qui le gouvernement de M. Silvio Berlusconi dispose de plusieurs leviers pour aider l'entreprise, par exemple en appuyant un vaste plan de réduction de ses capacités. M. Boschetti s'est engagé à fermer trois sites de production et à supprimer 3 000 postes, mais ces chiffres sont largement

insuffisants aux yeux de plusieurs analystes, pour qui une réduction de 15 à 20 % de la production et des effectifs est nécessaire. En réduisant l'impact social d'une telle restructuration, avec par exemple la mise en place d'un plan d'indemnités de chômage (qui ne sont pas généralisées en Italie), Fiat contraindrait les syndicats à faire des concessions ; dans le passé, ce type de mesure a porté ses fruits avec d'autres entreprises telles que la Poste.

Fin juin, *Financial Times* cite les responsables de General Motors: le constructeur n'envisage pas de fusionner GM Europe et Fiat Auto.

Juillet. Début juillet, Fiat a cédé à Mediobanca une participation de 34 % dans le capital de Ferrari, pour un montant de 775,2 millions d'euros. Fiat a indiqué que les conséquences négatives de son plan de redressement ne se feraient pas sentir en Amérique latine et a assuré que l'option d'achat dont dispose General Motors pour les 80 % restants de Fiat Auto ne serait pas exercée pour le moment.

Fiat a signé un protocole d'accord avec une partie des syndicats du groupe sur les modalités d'application du plan de réduction des effectifs (2 887 personnes) annoncé au mois de mai. L'accord, signé par les centrales IUL et CISL, a toutefois été rejeté par la principale confédération CGIL. Il prévoit notamment des départs en préretraite pour les employés de plus de 50 ans et des mesures d'accompagnement social.

Fiat a scellé, le 26 juillet, le plan de refinancement d'un montant de 3 milliards d'euros sur trois ans annoncé le 27 mai. Huit établissements bancaires sont concernés. Ce plan de financement devrait permettre à Fiat de diminuer de moitié son endettement net, à 3 milliards d'euros, « avant l'approbation des comptes de l'exercice 2002 par le conseil d'administration en mars 2003 ».

Août. L'économiste Carlo Maria Guerci, interrogé par l'hebdomadaire *L'Espresso*, indique que Fiat et General Motors envisagent de renégocier leur alliance en raison de la crise du groupe italien, mais aussi des difficultés de Opel.

Les deux constructeurs étudieraient la possibilité de créer deux sociétés conjointes, dont l'une, contrôlée par General Motors, regrouperait les marques Fiat et Opel et l'autre, contrôlée par Fiat, se concentrerait sur Alfa Romeo. "Avec une taille de quatre millions de véhicules, l'ensemble Opel-Fiat pourrait dégager des économies d'échelle importantes", explique M. Guerci, qui préconise dans ce cadre la vente à un tiers de Lancia. "Pour relancer ses trois marques, Fiat Auto devra investir 5 à 6 milliards d'euros en trois ans, ce qui ne paraît pas dans ses possibilités", ajoute-t-il. Fiat n'a pas voulu commenter ce scénario, le qualifiant simplement de fantaisiste. Toutefois, les déclarations de M. Guerci font suite à sa participation à la récente enquête parlementaire sur l'industrie automobile italienne et dans laquelle un tel schéma est évoqué.

Septembre. Fiat Auto envisagerait de supprimer entre 2500 et 5000 postes cette automne, après la réduction de 2887 emplois annoncée en juillet, indique le quotidien

La Repubblica, citant des sources syndicales qui s'attendent à recevoir une convocation imminente pour la présentation d'un nouveau plan social. La direction de Fiat s'est refusée à tout commentaire.

La presse signale que Fiat a déjà réduit sa production de 130 000 unités cette année et a fermé l'usine de Rivalta ; il a en outre mis en place plusieurs plans de chômage technique.

Octobre. Au début du mois d'octobre, la presse mondiale écrit que trois mois après son premier accord partiel avec les syndicats sur la suppression de 2800 emplois, Fiat Auto prépare, face à la chute de ses ventes, la mise en place d'un nouveau plan de restructuration prévoyant notamment quelque 7000 départs supplémentaires (12 % environ de ses effectifs en Italie) et une réduction de sa présence à l'étranger, avec cession ou fermeture de ses usines en Afrique du Sud, au Maroc, en Egypte, en Thaïlande et au Pakistan. Ce plan doit être présenté aux syndicats le 9 octobre.

« La situation de Fiat nous donne plus d'un motif de préoccupation », a indiqué le secrétaire général du syndicat CISL, en réclamant l'ouverture d'urgence d'une concertation approfondie avec le gouvernement. « La crise de Fiat n'est plus un problème syndical. De par ses dimensions, c'est désormais un problème politique et institutionnel », a-t-il ajouté.

De son côté, M. Gabriele Galateri, administrateur délégué de Fiat, a annoncé l'obtention d'un nouveau prêt bancaire de 1,15 milliard d'euros garanti sur le solde de la participation de 24,6 % du groupe dans Italenergia et a rappelé que « la priorité des priorités restait la réduction de l'endettement net, à 3 milliards d'euros en mars 2003, contre 6,6 milliards fin 2001 ». Quant à General Motors, il a fait savoir qu'il se préparait à une vente anticipée de Fiat Auto (les 80 % restants) par le groupe italien : « Nous serons prêts, le cas échéant », a indiqué un porte-parole.

Le ministre italien des Finances, qui a rencontré le 8 octobre M. Galateri et qui avait exclu la semaine dernière l'octroi d'aides substantielle au constructeur, a invité ce dernier à examiner sérieusement les conséquences que pourraient avoir les mesures de licenciements. « Le programme de restructuration de l'entreprise comporte une phase initiale de forte réduction des coûts et la relance de sa gamme produits, afin de repositionner la société sur le marché et de relancer la demande », indique un communiqué publié par le ministère à l'issue de la rencontre avec M. Galateri.

Plus de 2 000 ouvriers de l'usine sicilienne de Termini Imerese ont bloqué des autoroutes et des voies ferrées le 8 octobre et devaient se mettre en grève le 9 octobre pour protester contre les mesures de restructuration.

Fiat a demandé officiellement au gouvernement italien de reconnaître l'état de crise pour Fiat Auto. Les mesures envisagées, qui ont été présentées le 9 octobre aux syndicats, sont axées autour d'un plan social concernant 8100 salariés au total, dont 7000 dans la branche automobile et 1100 au sein des autres filiales. Concrètement, l'entreprise va recourir au chômage technique de longue durée pour 5000 salariés de Fiat Auto et 600 du secteur des équipements pour un an à partir de décembre 2002 ; quelque 2000 départs supplémentaires sont prévus à partir de juillet 2003, lors de la fin de la production de la Panda.

L'aggravation de la situation de Fiat Auto remet à l'ordre du jour sa cession anticipée à General Motors. M. Umberto Agnelli, président des holdings familiaux Ifi et Ifil, a notamment expliqué que "le contrat prévoit une option de vente en 2004 ; je ne crois pas que Fiat puisse accélérer le processus". Il écarte ainsi la possibilité d'une vente anticipée de Fiat Auto, mais n'en accrédite pas moins une cession dans deux ans. Les syndicats ont proclamé une grève générale de quatre heures, le vendredi 11 octobre, dans les usines du groupe, tandis que le gouvernement s'efforce de mettre en oeuvre une stratégie pour gérer la crise du constructeur.

Au lendemain de l'annonce du plan de 8100 suppressions d'emplois chez Fiat, M. Silvio Berlusconi a reçu les principaux dirigeants du groupe pour discuter de la renégociation des accords entre Fiat Auto et General Motors. Selon un schéma à l'étude par la direction de Fiat, le groupe pourrait ramener de 80 à 35 % sa participation dans Fiat Auto, rebaptisée Italauto, en échange d'une entrée directe du consortium de banques IntesaBci, Sanpaolo IMI, Capitalia et Unicredito, à hauteur de 30 % et d'une montée de General Motors à 35 %, contre 20 % actuellement. Cette stratégie permettrait à Fiat de déconsolider la dette de sa division automobile tout en facilitant l'exercice de son option de vente à GM en 2004. Des sources proches des discussions indiquent que "ce scénario à la Daewoo aurait désormais les faveurs d'une partie de la famille Agnelli".

Le gouvernement italien a déclaré que "la priorité immédiate" est d'éviter la fermeture de l'usine Fiat de Termini Imerese en Sicile (1900 salariés), mais aussi la réduction drastique de l'activité de l'usine de Mirafiori, qui risque de mettre en péril quelque 10 000 emplois induits. Outre l'extension des "amortisseurs sociaux" disponibles (caisse de réintégration et préretraites), le gouvernement n'exclut pas d'avoir recours au fonds Sviluppo Italia pour financer l'aide aux reconversions dans le Mezzogiorno.

Mais le noeud du problème reste la réorganisation du capital de Fiat Auto, dont la situation financière (plus de 1,2 milliard d'euros de pertes attendues en 2002) a déjà fait chuter la capitalisation de sa maison mère à son plus bas niveau depuis 1985. A priori, le gouvernement de M. Berlusconi ne serait pas opposé à une accélération de l'intégration entre Fiat Auto et Opel, considérée aujourd'hui comme la seule planche de salut pour le constructeur italien. Mais il entend obtenir des garanties précises sur le maintien en Italie des sites industriels et la localisation des activités de recherche et de développement. Selon *La Repubblica*, M. Berlusconi aurait même évoqué l'hypothèse d'une participation directe de l'Etat italien dans le capital de Fiat « sur le modèle de ce que la France et l'Allemagne ont fait avec Renault et Volkswagen autrefois » afin de conserver un droit de regard sur l'avenir du groupe.

Au cours de la longue rencontre du dimanche 13 octobre entre M. Berlusconi et les dirigeants de Fiat, le désengagement total du groupe turinois dans Fiat Auto a été clairement évoqué. La société Italauto, nouvellement créée, prendrait le contrôle de Fiat Auto. Elle pourrait être détenue par General Motors, Fiat, l'Etat italien et les banques ; un autre scénario verrait la sortie totale de Fiat de l'automobile, Italauto serait dans ce cas détenue à hauteur de 40% par GM,

de 40 % également par les banques et à 20 % par l'Etat. C'est vraisemblablement l'hypothèse préférée par Fiat, puisqu'elle lui permettrait de déconsolider une fois pour toutes l'endettement de la division automobile ; de plus elle permettrait une montée en puissance de General Motors dans Fiat Auto sans avoir à attendre l'option de vente exerçable en 2004.

De son côté, le gouvernement italien a fait savoir qu'il explorait "plusieurs hypothèses de renforcement stratégique du secteur automobile", précisant qu'il étudiait "des solutions de marché". Toutefois, les autorités communautaires ont mis en garde l'Etat italien contre toute aide non réglementaire, soulignant qu'aucune aide publique ne pourrait être accordée sans l'aval européen.

De l'avis des analystes, même si « un rapprochement avec Opel semble inéluctable, Fiat est une cause perdue, avec son faible niveau de recherche et de développement face à des concurrents comme Renault ou PSA Peugeot Citroën.

Die Welt du 16 octobre cite Mercer Management Consulting : un rapprochement entre Opel et Fiat Auto imposerait des mesures radicales, notamment la fermeture de quelques usines chez les deux constructeurs. La fusion des activités de production serait essentielle pour le succès de l'opération ainsi que l'introduction de produits concurrents. En outre, la création de valeur devrait reposer sur le cœur de métier. La question cardinale concernerait le positionnement des marques. La marque Fiat pourrait occuper le bas de gamme, Opel le milieu et Lancia le haut de gamme.

Opel et Fiat ont commis les mêmes erreurs dans leur plan-produit : Opel n'a pas donné de remplaçantes directes aux Astra et Vectra, ce qui lui a fait perdre des clients dont la reconquête exigera de lourds investissements. La Zafira répond aux attentes des clients, mais elle a capté nombre de clients de l'Astra. De surcroît, les deux constructeurs sont passés à côté de l'essor du diesel.

Pour le professeur Willi Diez, directeur de l'Institut d'économie automobile, aucune marque ne devrait disparaître. En revanche, il faudrait créer des plates-formes communes à toutes les marques. A court terme, une fusion ne ferait pas de bien à Opel, aux prises avec sa propre rénovation. Mais des synergies seraient possibles à long terme. Les différences culturelles seront plus difficiles à surmonter, car la direction centralisée chez General Motors est contraire à la mentalité italienne. Le groupe américain a d'ailleurs mis très longtemps à comprendre la nécessité de laisser une plus grande liberté de décision à sa filiale allemande

Egalement en octobre, les quatre principales banques créancières de Fiat ont manifesté leur indépendance en refusant de financer le plan de restructuration du constructeur. Malgré les pressions gouvernementales en faveur d'une entrée directe dans le capital de Fiat Auto, les banques ont clairement fait savoir qu'elles préféreraient s'en tenir aux termes de leur accord initial sur le prêt convertible de 3 milliards d'euros concédé au mois de mai. "Les banques doivent faire leur métier ; en mai, nous avons conclu un accord prévoyant déjà des objectifs de redressement qui doivent être respectés", a indiqué un représentant du consortium de banques. En clair, les banques n'ont pas l'intention de renoncer à leur garantie sur la maison mère, Fiat, en échange d'une entrée directe dans la division automo-

bile en difficulté. "Les banques ne vont pas se substituer aux actionnaires pour financer le coût des suppressions d'effectifs", a ajouté le représentant.

Quant à la grève générale menée à l'appel de la centrale syndicale CGIL, elle a mobilisé plus d'un million d'Italiens le 18 octobre dans les grandes villes du pays. La grève a été particulièrement suivie à Turin, siège de Fiat.

Novembre. M. Umberto Agnelli, président du holding Ifil, a déclaré que le "plan de restructuration de Fiat commençait à porter ses fruits", soulignant que les immatriculations d'octobre pour le groupe étaient meilleures que celles de septembre. Il a toutefois estimé qu'il "faudrait attendre un an pour juger de l'efficacité du plan".

Fiat Auto devrait afficher une perte nette de 2 milliards d'euros en 2002, ont indiqué des responsables syndicaux à l'issue d'une rencontre avec des représentants du gouvernement. La direction de Fiat a indiqué que ces prévisions étaient "cohérentes", mais a précisé qu'elles incluaient des charges exceptionnelles importantes (environ 400 millions d'euros) liées au plan de restructuration.

Fiat Auto a subi une perte d'exploitation de 1,2 milliard d'euros sur les neuf premiers mois de l'année, mais il a indiqué qu'il s'attendait à une amélioration au quatrième trimestre, supposé finir à l'équilibre.

Par ailleurs, les syndicats ont vivement critiqué le plan industriel de Fiat ; ils se sont déclarés particulièrement préoccupés par le plan social concernant plus de 8000 personnes et ont demandé que Fiat annule les procédures de licenciement et de chômage technique déjà engagées.

Frankfurter Allgemeine Zeitung du 7 novembre cite M. Forster, président de Opel, qui, réagissant à des spéculations venant d'Italie au sujet d'une fusion possible de Fiat Auto avec Opel, s'est déclaré hostile à une telle option, affirmant : « Nous ne pouvons rien entreprendre avec des usines Fiat sous-utilisées ». En outre, Opel peut accroître sa coopération avec Fiat Auto sans qu'il soit nécessaire de fusionner. Les deux sociétés conjointes dans les achats et les moteurs fonctionnent parfaitement bien.

Mi-novembre, le ministre italien de l'Emploi a menacé de ne pas aider Fiat à financer l'indemnisation des 7700 ouvriers qu'il compte mettre au chômage technique s'il ne promet pas d'essayer de les réintégrer à terme, car sinon cela signifierait que le personnel concerné est licencié. Il a demandé au constructeur d'examiner la possibilité de réduire ses effectifs dans ses usines étrangères. Il a enfin exclu une entrée de l'Etat dans le capital de Fiat Auto. Le plan industriel de Fiat Auto est un peu mieux connu dans ses détails. D'ici au 30 juin 2003, le nombre d'ouvriers en activité sera réduit de 26 % (à 21 100 personnes) et celui des employés de 21 % (à 7740 personnes). Ce plan prévoit par ailleurs que les ventes passeront de 1 228 000 unités en 2002 à 1 247 000 unités l'an prochain, avec une part de marché comprise entre 30 et 32 % en Italie et entre 4,6 et 5 % en Europe hors Italie. Les dépenses seront réduites d'un milliard d'euros (les coûts diminueront de 1,1 milliard, dont 500 millions en production et 100 millions dans les activités internationales, mais les dépen-

ses de recherche et de développement augmenteront de 100 millions). 150 millions d'euros seront investis chaque année dans le réseau de distribution sur la période 2002-2005.

Le gouvernement de M. Berlusconi veut tout faire pour obtenir un adoucissement du plan drastique de suppressions d'emplois de Fiat. Toutefois, Fiat considère que "tout changement pourrait remettre en cause l'équilibre global du plan".

Fin novembre, la presse mondiale écrit que - sous la pression du gouvernement et des syndicats - la direction de Fiat a accepté de suspendre son plan de restructuration jusqu'au 5 décembre. Le gouvernement a fait savoir que la procédure de mise au chômage technique de longue durée, qui devait débiter le 2 décembre, était en conséquence repoussée.

Selon des informations publiées par *Il Corriere della sera*, le gouvernement souhaiterait ramener à six mois, au lieu d'un an, la fermeture temporaire de l'usine de Termini Imerese en Sicile. Fiat Auto pourrait mettre à profit ce délai pour adapter les lignes du site à la fabrication de la nouvelle Punto (et du monospace Punto) en vue d'une réouverture l'été prochain. L'hypothèse d'un transfert de la production de la Small (remplaçante de la Panda) de la Pologne vers la Sicile a en revanche été écartée par la direction de Fiat en raison du montant des investissements requis. Plus de 20 000 personnes ont défilé à Rome pour soutenir les salariés de Fiat menacés par un plan de chômage technique de longue durée. En outre, l'appel à la grève de huit heures lancé pour le 26 novembre a été suivie par 90 % des salariés du groupe, soulignent les syndicats.

Une série de négociations entre la direction et les syndicats de Fiat, sous l'égide du gouvernement, se sont ouvertes le 27 novembre, à la suite de la suspension du plan de Fiat jusqu'au 5 décembre. Fiat a accepté le principe de la réouverture, au bout de six mois, de l'usine de Termini Imerese en Sicile ; le constructeur a également accepté de réembaucher les 1800 salariés du site et a différé de dix jours l'envoi des lettres de mise en chômage technique de 5600 salariés pour un an.

Mais fin novembre, la presse italienne signale qu'à l'issue de la première rencontre entre la direction et les syndicats de Fiat, les positions des deux parties étaient encore très éloignées et, pour l'heure, difficilement conciliables. Fiat a en effet confirmé son plan industriel et réitéré la nécessité de supprimer 8100 emplois ; le constructeur a en outre indiqué que l'usine de Termini Imerese serait vraisemblablement ouverte en septembre ou en octobre 2003, "mais à un rythme ralenti". Pour les syndicats, ces déclarations constituent "un pas en arrière" dans les négociations ; de son côté, M. Marzano, ministre de l'Industrie, a estimé que le plan de Fiat était "douloureux mais inévitable et que le retrait de ce plan allait à l'encontre de la logique de marché et du lancement de nouveaux modèles".

Décembre. Les négociations entre la direction et les syndicats de Fiat ont échoué, après que les responsables syndicaux ont rejeté un nouveau plan gouvernemental destiné à limiter le nombre de suppressions d'emplois et à sortir de l'impasse sur le plan de restructuration. Les syndicats jugent inacceptables les propositions du gouvernement et de Fiat et ont appelé à une grève générale de huit heures dans le secteur de la métallurgie pendant la semaine du 9 décembre.

Dans un entretien accordé à la télévision, le chef du gouvernement italien, Silvio Berlusconi, a suggéré aux salariés de Fiat touchés par le plan de restructuration de trouver un travail au noir, ce qui a suscité un tollé de protestation.

Selon *Automotive News Europe* du 16 décembre, General Motors ne souhaite pas voir son obligation de rachat de Fiat Auto être exercée (l'option peut être exercée dans moins de treize mois) et fait en sorte de s'en tenir à la lettre de l'accord initial, ce qui bloquerait Fiat dans ses tentatives de mettre sur pied un nouveau plan de restructuration (en sortant par exemple Alfa Romeo de Fiat Auto). Les dirigeants de Fiat tentent de renégocier l'accord avec General Motors dans trois directions : l'obligation de rachat ne serait plus exercée en 2004 mais en 2006 ou en 2007 ; Fiat pourrait vendre Alfa Romeo à un tiers (qui serait Ferrari, lequel esquisserait alors un rapprochement avec Audi) ; les marques Fiat et Lancia ainsi que les véhicules utilitaires entreraient dans le giron de General Motors. Dans ce dernier cas, deux projets seraient à l'étude : les activités européennes seraient fondues avec celles de Opel et Vauxhall mais avec une garantie de maintien de certaines activités en Italie ; et les activités en Chine, en Inde et en Amérique latine seraient rachetées par les filiales locales de General Motors. Le groupe américain préférerait s'en tenir à toutes les mesures d'économie prévues (achats, plates-formes et organes mécaniques mis en commun) et refuserait toute prise en charge d'une perte supplémentaire.

La presse italienne et allemande du 17 décembre écrivent : A l'appel des syndicats, tous les sites industriels de Fiat en Europe (Italie, Royaume-Uni, Portugal, Espagne, France, Belgique, Allemagne, Autriche et Pologne) ont observé une grève de deux heures le 16 décembre pour protester contre les suppressions d'emplois prévues par le groupe. "Nous voulons un nouveau plan industriel. Lorsque Fiat a signé son alliance avec General Motors il y a deux ans, les plans de production prévoyaient une hausse de l'activité dans toutes les usines", ont souligné les syndicats.

Par ailleurs, General Motors serait prêt à verser 1,5 milliard de dollars pour reprendre les activités de Fiat Auto en Asie et en Amérique latine en échange de l'annulation de l'option d'achat des 80 % restants de Fiat Auto en 2004. Deux autres scénarios avaient été évoqués précédemment pour sortir Fiat de la crise : différer l'option d'achat de General Motors à 2006 ou 2007 et vendre Alfa Romeo au pôle de luxe Ferrari-Maserati.

Fin décembre, les journaux annoncent que Fiat Auto a réduit son capital à 1,4 milliard d'euros avant de procéder à une recapitalisation pour le ramener à son niveau d'origine, autour de 2,5 milliards. C'est le holding Fiat Spa, propriétaire de 80 % du capital de Fiat Auto, qui a soutenu cette opération en effaçant un montant équivalent de dettes contractées par la filiale automobile à son égard. General Motors n'a pas participé à cette recapitalisation. L'équipe dirigeante de Fiat Auto se concentre sur les stratégies industrielles. D'ici 2005, le constructeur prévoit d'investir 2,6 milliards d'euros par an dans le renouvellement des gammes. En 2003, cinq nouvelles voitures sont annoncées tandis que dix autres subiront de profonds remaniements.

Par ailleurs, Fiat a annoncé deux cessions d'actifs majeurs, dont l'effet vise la réduction de son endettement tout en poussant Moody's à ne pas dégrader sa note. Le groupe a cédé pour 1,16 milliard de dollars sa participation de 5,1 % dans General Motors à Merrill Lynch. Le prix de cette cession se traduit par une moins-value pour Fiat, qui avait payé son entrée dans le capital de General Motors quelque 2,4 milliards de dollars. La transaction permet néanmoins au groupe italien de réduire son endettement net de 1,2 milliard d'euros.

Fiat a également cédé pour 400 millions d'euros 51 % du capital de Fidis Europe, sa filiale de financement, aux banques Intesa BCI, UniCredit, San Paolo IMI et Capitalia. Au total, ces deux opérations permettront à Fiat de se rapprocher des objectifs fixés par ses banques créancières en juillet dernier, lors de l'octroi d'un prêt obligataire de trois milliards d'euros. Fiat s'est engagé à ramener son endettement brut de 38 à 23,6 milliards d'euros et son endettement net de 5,84 à 3,6 milliards d'ici au début de 2003.

Les syndicats italiens ont vivement critiqué la cession de la participation "stratégique" de Fiat dans General Motors, considérée comme "signe annonciateur d'une rupture de l'accord avec General Motors".

Janvier 2003. M. Berlusconi déclare que l'Etat pourrait être appelé à aider Fiat, mais s'engage à respecter, le cas échéant, la législation européenne en vigueur. "Fiat est un grand symbole de l'industrie italienne et le gouvernement ne peut donc pas rester les bras croisés. J'espère que la famille Agnelli pourra investir davantage dans sa division automobile, quitte à renoncer à d'autres activités.

Notre rôle d'intermédiaire entre les différents acteurs de cette crise est primordial et nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour trouver une solution satisfaisante pour le pays", a indiqué M. Berlusconi. Puis il déclare que l'intérêt de General Motors à racheter Fiat Auto avait diminué, mais que des hommes d'affaires italiens seraient intéressés à investir dans le groupe. M. Roberto Colaninno, notamment, ex-dirigeant de Telecom Italia, préparerait un plan de sauvetage de 8 milliards d'euros en faveur de Fiat. "Vu le possible désistement de General Motors, le gouvernement espère susciter l'intérêt d'entreprises italiennes", indique M. Berlusconi. Le plan de M. Colaninno se décomposerait en trois phases.

Dans un premier temps, il investirait 1 milliard d'euros pour entrer au capital de Fiat, participant ainsi pour moitié à la recapitalisation du groupe. Dans une seconde étape, M. Colaninno mobiliserait 7 autres milliards d'euros, provenant en partie d'associés industriels ou financiers et de la vente d'actifs du groupe (Toro et Fiat Avio notamment). Cette entrée au capital de Fiat se ferait avec l'accord de la famille Agnelli à qui il proposerait, dans une troisième étape, de conclure un pacte de longue durée avec les syndicats afin de dissiper leurs craintes sur la perspective d'un éventuel démantèlement du groupe. Parallèlement, des négociations s'ouvriraient avec General Motors pour annuler l'option de vente des 80 % restants de Fiat Auto. Ce plan permettrait de satisfaire l'ensemble des parties concernées, mais M. Umberto Agnelli, président du holding familial Ifi, a déclaré que "pour l'heure, il n'existait qu'un seul plan de redressement, celui annoncé par les dirigeants de Fiat en accord avec les banques créditrices"...

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2003

Vendredi, 10 janvier 2003 à la MSH (salle 214)
 Vendredi, 7 février 2003 à la MSH (salle 214)
 Vendredi, 7 mars 2003 à la MSH (salle 214)
 Vendredi, 4 avril 2003 à la MSH (salle 214)
 Vendredi, 16 mai 2003 à la MSH (salle 214)

Onzième Rencontre Internationale du GERPISA
 11, 12 et 13 Juin 2003, Ministère de la Recherche, Paris.

***"Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis?
 Construire le schema d'analyse du gerpisa"***

Journée du 10 janvier 2003

« La conception : usage des TIC, outillage, architecture modulaire »

- ✓ 11h00-12h30, **Poursuite de la discussion** sur le bilan des trois premières journées et la préparation du colloque de juin 2003.
- ✓ 14h00-15h30 **David Urso** (ingénieur, doctorant, École des Mines d'Albi-Carmaux) : La conception des outillage de mise en forme (discutant : Philippe Larue, économiste, INSEAD).
- ✓ 15h30-17h00, **Pierre Bitard** (économiste, professeur, ESSC Angers) : L'usage des TIC en conception (discutant : Pascal Le Masson, ingénieur, maître de conférence, ENSMP)

**LES MEMBRES DU GERPISA QUI ONT CONTRIBUÉ
À "LA LETTRE" AU COURS DE L'ANNÉE 2002
(Du numéro 157 au numéro 164)**

Carole Assellaou : Le site Web du GERPISA

Kemal Becirspahic dit Becir assure chaque mois la rubrique "Une année d'un constructeur"

Jorge Carrillo : n°159 (Débat: "Mexican Research Project : Technological Learning and Industrial Upgrading : Building Innovation Competences in the Maquiladora Auto and Electronic Industry", avec Monica Casalet, Arturo Lara)

Monica Casalet : n°159 (Débat: "Mexican Research Project : Technological Learning and Industrial Upgrading : Building Innovation Competences in the Maquiladora Auto and Electronic Industry", avec Jorge Carrillo, Arturo Lara)

Juan José Castillo : n°160 (Débat: "Le travail retrouvé")

Jean-Jacques Chanaron : n°158 (Fait du mois: "Renforcer ou fusionner ? Elaborer une autre stratégie profit? Les deux dilemmes de Renault-Nissan")

Claude Dupuy : (Nouvelles des firmes : "La présence des investisseurs institutionnels dans le capital des constructeurs automobiles", avec Yannick Lung)

Michel Freyssenet : n°159 (Débat : "Le plus sûr moyen de se tromper en sciences sociales. Japonisation, fin du travail, globalisation, nouvelle économie, sociétés en réseau, etc..."), n°161 (Débat : The Surest Way to Make a Mistake in Social Sciences. Japonisation, the End of Work, Globalisation, the New Economy, Networked Societies, etc..."), n°161 (Note d'ouvrage : "The Productive Models. The conditions of Profitability"), n°163 (Questions de recherche), n°163 (Nouvelle rubrique : "Le chantier du schéma d'analyse du GERPISA", avec Yannick Lung), n°163 (Nouvelle rubrique : "Mais pour qui travaillons-nous?"), n°164 (New Rubric : "Working on the GERPISA Analytical Schema", avec Yannick Lung), n°164 (New Rubric : "Whom are We Working for ?")

Sukhdev Johal : n°158 (Nouvelles des firmes : "Will Ford Find Profit by Getting 'Back to Basics' ?", avec Karel Williams)

Bernard Jullien : n°157 (Débat : "En matière de distribution automobile : la clarification du paysage reste à venir"), n°158 (Débat : "Spécificité européenne, présence des acteurs américains et nouvelle réglementation dans la distribution automobile")

Danielle Lacroix assure chaque mois la rubrique "Centre documentaire"

Arturo Lara : n°159 (Débat: "Mexican Research Project : Technological Learning and Industrial Upgrading : Building Innovation Competences in the Maquiladora Auto and Electronic Industry", avec Monica Casalet, Jorge Carrillo)

Yannick Lung assure chaque mois la rubrique "Éditorial"; n°157 (Nouvelles des firmes : "La présence des investisseurs institutionnels dans le capital des constructeurs automobiles", avec Claude Dupuy), n°160 (Nouvelles des firmes : "Ford 1903-2003 : The European History"), n°163 (Nouvelle rubrique : "Le chantier du schéma d'analyse du GERPISA", n°164 (New Rubric : "Working on the GERPISA Analytical Schema", avec Michel Freyssenet),

Heloisa Medina : n°162 (Débat: "The Sustainability of the Automobile for the 21st Century")

Marine Moguen-Toursel : n°163 (Débat : "Un lobbying français inefficace ? Les négociations sur la charge à l'essieu au sein des institutions communautaires")

Christian Mory assure chaque mois la rubrique "L'actualité du produit"

Mario Sergio Salerno : n°163 (Nouvelles des firmes : "GM Launches in Brazil a Small Monovolume Based on the New Corsa Platform")

Gert Schmidt : n°160 (L'actualité du produit : "Tail Fins, 'Dollar Grin' and Panoramic Windshield. The American Challenge for European Car-Design in the Post II-World-War Period")

Giuseppe Volpato : n°158 (Débat : "Carmakers Internationalisation Strategies: An Overview")

Karel Williams : n°158 (Nouvelles des firmes : "Will Ford Find Profit by Getting 'Back to Basics' ?", avec Sukhdev Johal), n°160 (Ouvrages: "The Tyranny of Finance ? New Agendas for Auto Research").

La rubrique "**Activités des membres**" a bénéficié de la collaboration de Glauco Arbix, Suzanne Berger, Arnaldo Camufo, Jorge Carrillo, Elsie Charron, Jean-Pierre Durand, Aldo Enrietti, Michel Freyssenet, Takahiro Fujimoto, Attila Havas, Ulrich Jürgens, Yannick Lung, Tiago Machado, Marine Moguen-Toursel, Christian Mory, Jean-Marc Pointet, Ludger Pries, Monica Rolfsen, Mari Sako, Mario Sergio Salerno, Gert Schmidt, Hans Joachim Sperling, Ulrich Voskamp.

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 165

- P.1. Editorial : Meilleurs vœux gerpisiens 2003
Yannick Lung
- P.1. Questions de recherche : (Notes des discutants de la journée du 6 décembre 2002)
- P.3. Une nouvelle rubrique: Le schéma d'analyse du GERPISA –
Questions préalables à son élaboration
Michel Freyssenet
- P.7. L'actualité du produit : Nissan Micra : ça ne marchera jamais ?
Christian Mory
- P.9. Une année d'un constructeur : FIAT
Kémal Bécirspahic dit Bécir
- P.14. Calendrier des réunions du Réseau 2003
- P.15. Les membres du Gerpisa qui ont contribué à "La Lettre" au cours de l'année 2002
(du numéro 157 au numéro 164)
- P.16. Sommaire.

E-mail des auteurs

Yannick Lung : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr
 Michel Freyssenet : Michel.freyssenet@gerpisa.univ-evry.fr
 Christian Mory : cmory@ccfa.fr
 Kémal Bécirspahic dit Bécir : kemal.becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr

Supplement : Bibliographie

Direction : Yannick Lung

Rédaction : Kémal Bécirspahic dit Bécir

Collaboration : Kémal Bécirspahic dit Bécir,
Michel Freyssenet, Patrick Fridenson,
Yannick Lung, Christian Mory,

Traduction : Alan Sitkin

Mise en page : Carole Assellaou

Mise en page sur Internet : Carole Assellaou

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