



*Ach, Maybach! - Une querelle d'Allemands (A bad quarrel).*

# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

## N° 163

NOVEMBRE 2002

### Editorial

Yannick Lung

#### **FIAT OU POURQUOI NE PAS APPLIQUER SYSTÉMATIQUEMENT LES "MEILLEURES PRATIQUES"**

Les travaux du GERPISA s'efforcent de mettre l'accent sur le processus de mise en cohérence des différentes pratiques au sein d'une firme automobile au lieu de considérer que la firme doit systématiquement rechercher les "meilleures pratiques". Les déboires actuels de Fiat illustrent cette proposition fondamentale, le constructeur italien ayant été à la pointe des constructeurs européens pour appliquer sans succès toutes les recettes en vogue.

Dans les années 80, le constructeur italien s'est efforcé de renégocier le compromis de gouvernement négocié avec les syndicats dans l'après-guerre pour introduire des organisations de travail plus flexibles. S'il a brisé le pouvoir syndical, il n'a reconstruit aucun compromis durable. Au début des années 90, Fiat s'est lancé dans l'internationalisation à marche forcée vers les marchés émergents, avec le projet 178, et il s'est confronté à l'instabilité chronique de ces marchés. Combinant ses différentes marques (Fiat, Alfa, Lancia) dans une politique produit "volume et variété" typiquement sloanienne avec partage des plates-formes et commonalisation, il a rencontré les limites inhérentes en matière de différenciation des produits qui y sont associées.

Plus récemment, il s'est efforcé d'introduire, en meilleur élève parmi les constructeurs européens, les principes de bonne gouvernance visant à créer de la valeur pour les actionnaires, tout en détruisant cette valeur. Il s'est désengagé des activités équipementières par la cession progressive des différentes divisions de Magneti-Marelli pour compenser ses déboires financiers, affaiblissant sa cohérence industrielle.

Cherchant de nouvelles sources de profit dans les activités de services, notamment en renforçant son intervention dans la vente à crédit des voitures neuves, son endettement l'a mis en position de fragilité extrême par rapport aux milieux financiers.

#### **FIAT - OR WHY "BEST PRACTICES" SHOULD NOT BE APPLIED SYSTEMATICALLY**

Instead of considering that a car company should be systematically on the lookout for the "best practices" it can find, GERPISA's work has tried to emphasise the process by which a modicum of coherency can be created between the various practices found within any given firm. Fiat's recent setbacks illustrate this basic proposition. The Italian carmaker had been one of Europe's first carmakers to try to implement currently fashionable recipes – but has ultimately failed in doing so.

During the 1980s and in an attempt to introduce a more flexible type of labour organisation, Fiat tried to renegotiate the governance compromise it had hammered out with its labour unions during the post-War period. It succeeded in breaking up union power - but did not replace this with a durable new compromise. Then, in the early 1990s, Fiat forced itself to internationalise rapidly, attempting via its 178 project to move into emerging markets. The result was that it ran headfirst into such markets' chronic instability. Combining its various brands (Fiat, Alfa, Lancia) in a typically Sloanian "volume and variety" product policy that was based on a sharing of platforms and on commonalisation, it soon encountered the sorts of limitations that are inherent to the product differentiation which goes along with this approach.

More recently, Fiat tried to introduce the principles of good governance. The purpose was to create shareholder value – however, the net effect was the destruction thereof. Fiat withdrew from the components making business by progressively selling Magneti-Marelli's different divisions in an attempt to surmount its financial difficulties. However, by so doing it was weakening its industrial coherency. Seeking new sources of profit in service activities, notably through a reinforced presence in new car financing, Fiat's level of indebtedness increased its fragility in the eyes of the financial community.

Enfin, il a conclu une alliance globale avec General Motors, alliance qui pourrait se conclure par une prise de contrôle du constructeur américain.

Toutes ces ré-orientations stratégiques, en phase avec les discours de certains experts de l'automobile qui les énonçaient comme indispensables, semblent autant de fuites en avant. La somme de ces "meilleures pratiques" ne fonde pas un modèle productif cohérent. Bien au contraire.

Une fois encore, les événements soulignent que c'est à approfondir la grille analytique permettant de penser le processus de mise en cohérence et la variété des modèles productifs que notre réseau doit s'atteler en capitalisant nos précédents travaux et en identifiant les nouveaux axes de recherche.

In the end, its global alliance with General Motors could lead to its being taken over by this American manufacturer.

The overall effect of these strategic re-orientations, which mesh so well with the attitudes held by those automobile experts who consider them to be indispensable, has been a blind flight into the future. This sum total of these "best practices" does not constitute a coherent productive model - quite the contrary.

Once again, events have underlined the fact that our network should be working to strengthen the analytical matrix that has allowed us to reflect upon the coherency creation process, and on the productive models' variety. We should do this by leveraging our earlier studies and by identifying new research directions.

## Questions de recherche

*Michel Freyssenet*

Les trois communications présentées à la journée de travail du GERPISA le 4 Octobre dernier avaient pour point commun de mettre à l'épreuve le schéma d'analyse des modèles productifs, élaboré par Robert Boyer et Michel Freyssenet à partir des travaux et débats du réseau sur l'industrie automobile, sur deux cas pris hors automobile (les Sociétés de Services de Logiciels Libres, et la Société Sidérurgique Cockerill) et sur un transplant de Toyota en Grande-Bretagne.

On trouvera ci-après les remarques écrites, revues après discussion, de Pierre Bitard sur le texte de Marie Coris traitant des SSSL et celles de Noémie Behr sur le texte de Tommaso Pardi traitant du cas de Toyota Burnaston. Le texte de Cédric Lomba sur Cockerill n'a pu être introduit par un discutant. On trouvera ci-après sous forme d'extrait les 9 questions (4 de méthode, 5 de théorie) qu'il pose au schéma d'analyse des modèles productifs, à la suite de sa thèse et de travaux récents chez Saint-Gobain.

## LES MODELES PRODUCTIFS HORS INDUSTRIE AUTOMOBILE ET DANS LES TRANSPLANTS JAPONAIS

### "Les sociétés de services en logiciels libres (SSLL). L'émergence d'un système de production alternatif au sein de l'industrie du logiciel",

Marie Coris (doctorante en économie, Bordeaux IV, IFREDE), discussion par Pierre Bitard (doctorant en économie, Bordeaux IV, IFREDE)

Dans « Les sociétés de services en logiciels libres (SSLL). L'émergence d'un système de production alternatif au sein de l'industrie du logiciel », Marie Coris s'interroge sur les conditions de viabilité économique des sociétés de services en logiciels libres. Deux niveaux d'analyse complémentaires sont retenus. D'abord rendre compte de la compétition technologique entre le système d'exploitation issu du « monde du libre », fondé essentiellement sur le produit commercial Linux, aux systèmes d'exploitation propriétaires traditionnels, principalement Windows. Comme l'ont montré aussi bien les historiens que les économistes de l'innovation, la compétition technologique, la lutte paradigmatique, contient en puissance une opposition de systèmes d'organisation des firmes. En l'occurrence, opposition entre le « monde propriétaire », éditeurs/SSII/clients, et le « monde du libre », SSSL/clients, qui requiert donc une analyse de la dynamique industrielle. Caractériser le système émergent de production de logiciels libres implique de rendre compte de la manière dont les SSSL composent avec l'incertitude de la relation au marché d'une part et gèrent l'incertitude de la relation de tra -

vail, d'autre part. On reconnaît ici « la condition de pertinence », composante essentielle de l'approche des modèles productifs (AMP) [Boyer, Freyssenet, 2000].

Ce texte suggère la question de recherche générique suivante :

- ✓ dans quelle mesure le cadre des modèles productifs conçu comme outil de décryptage de l'industrie automobile peut-il "voyager" vers le cas des SSSL dans l'industrie du logiciel ?
- ✓ réciproquement : dans quelle mesure une analyse du cas des SSSL peut-il contribuer à étendre la portée du cadre des modèles productifs ?

Plus spécifiquement, cette problématique se cristallise ici autour du caractère interfirmes du cas des SSSL, à la différence de la problématique principale de l'AMP.

Voyons successivement cette problématique « avec les yeux » de Marie puis avec ceux des Modèles Productifs Gerpisiens. Vu depuis « chez Marie », l'AMP offre: premièrement, une position épistémologique : il y a lieu de considérer la contextualité et donc la diversité synchronique et diachronique des modèles d'efficacité (stratégies de profit); et deuxièmement, un cadre méso-analytique constitué de la « condition de pertinence », i.e. la cohérence dans la gestion simultanée des deux incertitudes fondamentales du marché et du travail. Dans ce contexte, quid de la lecture qu'offre la typologie gerpisienne des modes de croissance ?, et que permet-elle de dire sur les conditions

de développement du monde LINUX/SSL? Vu depuis les Modèles Productifs Gerpisens, Marie est susceptible d'apporter : premièrement, une incitation à accorder une attention plus grande au caractère structurant des dimensions technologique et innovatives dans la dynamique industrielle ; deuxièmement, une réflexion sur l'importance croissante de la dimension servicielle dans le développement des industries. La question posée plus haut en suscite ici une autre, complémentaire : comment aider Marie (& alii...) dans son analyse dont le cœur est orienté B-to-B ?

En conclusion de cette discussion à la teinte théorique, la lecture du texte de Marie Coris suscite une inquiétude bien réelle quant à la gestion de l'incertitude du travail/ de la relation salariale dans les SSL : le *credo* de «responsabilisation» (« salariés jugés au résultat ») évoque l'intégration de la contrainte marchande par les salariés. L'avenir des SSL est-il dans la substitution de la hiérarchie par le client ? (cf. Le nouvel esprit du capitalisme, Boltanski & Chiapello, 1999).

### **"L'échec de l'implantation de Toyota en Grande Bretagne analysé à partir des notions de modèle productif, d'hybridation et de relation salariale."**

Tommaso Pardi (doctorant en histoire EHESS, CSU-IRESO) - Discussion par Noémie Behr (Ingénieure, doctorante, CERNA, Ecole des Mines de Paris)

Le papier de Tommaso Pardi cherche à mettre à l'épreuve les concepts développés par le GERPISA pour analyser la crise subie par le transplant toyotien TMUK. Ainsi le transplant est analysé comme une hybridation du modèle toyotien, hybridation ex-ante, mais aussi dynamique, s'inscrivant dans une trajectoire au gré des adaptations du transplant aux changements de l'environnement et des autres composantes du modèle productif. T.Pardi s'attache particulièrement aux mécanismes d'hybridation de la relation salariale. En démontrant le caractère éminemment systémique du modèle productif proposé par le GERPISA, T.Pardi montre comment les dysfonctionnements de la relation salariale issue de l'hybridation, confrontés à un déficit de politique produit et une perte de compétitivité à l'export, accroissent les tensions sur la relation salariale, aggravant les dysfonctionnements du système productif et entraînant le transplant dans un cercle vicieux de tension sociale et d'inefficacités.

Si l'analyse systémique développée permet de tracer une trajectoire cohérente du transplant, elle échoue intrinsèquement à clarifier le lien de causalité premier dans la dégradation du fonctionnement du modèle hybridé. En revanche, cette analyse ouvre peut-être une réflexion problématique transversale sur l'organisation par la firme, au sein de son modèle productif, des modes d'ajustement aux changements de conditions de marché. En effet, l'analyse de T. Pardi permet de montrer que, face aux variations de la demande (changements exogènes ou endogènes comme ici la politique produit), le modèle toyotien, ayant renoncé à l'ajustement par le stock, trouve sa (faible) marge de flexibilité dans la main d'œuvre. Un défaut de cohérence de la relation salariale précipite donc l'écroulement du compromis de gouvernement du transplant. Ce type de démonstration pourrait amener à une relecture des modèles productifs définis par le GERPISA, axée sur l'organisation dans le modèle pro-

ductif de l'ajustement au marché dans un environnement incertain (choix des variables d'ajustement, répartition du coût de l'incertitude entre fournisseurs, constructeurs et distributeurs, « market clearing » ou prix rigide, etc.). La manière dont est organisée la gestion, et réparti le coût, de l'incertitude détermine-t-elle la capacité de la firme à s'adapter à une variation de la demande ou globalement à un changement de son environnement de marché ?

Pardi propose d'autre part, pour expliquer l'échec du mécanisme d'hybridation ex-ante, une réflexion en terme de représentations des acteurs. En effet, il montre que les choix faits en matière de relation salariale par l'encadrement britannique ont été fondés sur une double représentation de la main d'œuvre britannique et du SPT. Les responsables avait notamment une représentation du modèle toyotien tel que l'implication de la main d'œuvre dans ce système de production déterminé était une condition suffisante à son fonctionnement optimum.

Cette approche ouvre un nouveau champ de questions sur la formation des modèles productifs, considéré à la fois comme modélisation ex-post des choix en matière de stratégie de profit, de système productif et de relation salariale, mais aussi ex-ante comme représentation des acteurs construisant ce modèle. La cohérence des actions stratégiques au sein d'une firme nécessite-t-elle la convergence des représentations des acteurs autour d'une modélisation de la firme ? Comment se forme et circule cette modélisation parmi les acteurs ? Quelle est la part de représentation implicite, formelle, idiosyncrasique ou issue de modélisation plus large au niveau de l'industrie (et circulant dans des canaux informationnels hors de la firme) ?

### **"Les modèles productifs dans la sidérurgie belge : apports et difficultés de transposition des théories du Gerpisa"**

Cédric Lomba, (sociologue, CNRS, Cultures et Sociétés Urbaines, IRESO)

#### **Les problèmes d'exhaustivité**

Le secteur automobile est un secteur très concentré qui permet de comparer un nombre limité de grandes entreprises. Dans la démarche du Gerpisa, c'est la comparaison entre toutes ou une grande partie des entreprises d'un secteur qui donne sens à l'analyse. Comment faire dans des secteurs comme le BTP, la distribution, etc.? On peut partiellement lever cette difficulté en déterminant des espaces de pertinence d'implantation des entreprises en fonction des espaces de concurrence. Il reste que la comparaison exhaustive, même sur des espaces limités, est impossible d'un point de vue pratique sauf à se concentrer, ce qui est difficilement justifiable sur un plan théorique, sur un type d'entreprises : les entreprises de grande taille.

#### **La construction de l'homogénéité d'un ensemble d'entreprises**

Il y a peu de discussions quant à l'appartenance d'une firme au secteur automobile. Cela ne va pas de soi pour tous les secteurs, en particulier parce que le processus de catalogage est un processus social de longue durée. Par exemple, pour les industries de produits semi-finis, il conviendrait de ne pas s'en tenir à l'étude d'un secteur, tel qu'il se définit avec ses structures représentatives, mais d'élargir l'enquête en intégrant des entreprises qui fournissent des biens concu-

rents, mais de natures différentes (exemple: emballage verre, ou PVC, ou alu, ou fer blanc. Autre exemple: pour des raisons historiques et des raisons sociales (surtout en matière de conventions collectives), le partage des entreprises relevant de la sidérurgie et de la métallurgie n'a rien d'évident.

### **L'accès aux données financières dans les groupes**

Les entreprises automobiles sont généralement des groupes dont l'activité de construction automobile prime largement. Ce trait, secondaire en soi, est très important lorsqu'il s'agit de considérer les données financières des entreprises, en particulier lorsqu'il s'agit d'isoler le point mort de l'activité du secteur. En effet, dans de nombreux groupes-conglomérats les découpages en activité répondent à plusieurs logiques dont des compromis historiques entre les différentes divisions d'un groupe, celle de cacher des résultats aux concurrents. Dans ce cas les données financières sont extrêmement difficiles à trouver, car lorsqu'elles existent, elles sont généralement tenues secrètes, mais plus souvent ces données n'existent que si elles correspondent à des découpages organisationnels des groupes.

### **La recherche d'indicateurs non financiers**

De la même manière que pour les indicateurs financiers, les indicateurs de production et de produits utilisés par le Gerpisa pour définir les stratégies de profit ne peuvent être systématiquement utilisés dans le cas d'autres industries ou de métiers de services. Il s'agit principalement des indicateurs de volumes qui permettent de mesurer les indices de flexibilité (rapport du taux de croissance des volumes au taux de croissance des dépenses contraintes) et la réduction des coûts à volumes constants. Ces indices supposent d'aggréger, pour une entreprise, les volumes réalisés.

### **Les relations entre stratégies de profit et modèles productifs**

R. Boyer et M. Freyssenet ont toujours pris soin de signifier l'originalité de la démarche du GERPISA en soulignant la différence entre la stratégie de profit et les modèles productifs mettant en oeuvre cette stratégie. Or, on ne comprend pas quels sont les ressorts de cette distinction lorsque des paramètres sont à la fois mobilisés pour définir une stratégie de profit et un modèle productif

### **La nature des compromis de gouvernement**

Les théories du Gerpisa laissent entendre qu'un compromis stable dans une entreprise dont la stratégie est pertinente assurerait des conditions sociales plus intéressantes pour les salariés. Il conviendrait toutefois de s'assurer de ce fait, notamment en comparant pour le secteur automobile les évolutions des effectifs dans les entreprises profitables sur le long terme et les autres, ainsi que les conditions salariales et les conditions de travail de ces salariés. Cela permettrait de s'assurer qu'en établissant des modèles de profitabilité, les recherches ne visent pas, indirectement, à se placer d'un point de vue situé, celui des directions d'entreprises et de leurs propriétaires. Auquel cas, il faudrait l'annoncer comme tel et l'on peut se poser au moins la question de savoir si le but de la recherche universitaire est de soutenir les visées de ces acteurs.

### **La construction sociale des marchés et l'existence de cartels**

Il semble que les théories du Gerpisa soient bâties sur les principes du respect des règles du marché par les principaux acteurs économiques. Les phénomènes de fraudes et surtout de monopole sont explicitement écartés de ces théories. Les exemples médiatiques récents nous montrent que ces phénomènes ne sont pourtant pas absents des relations entre les acteurs. En particulier, il semble que le Gerpisa minimise largement la portée des rentes de monopole ou d'ententes des industries.

### **Les relations de cause à effet entre les modes de croissance et les pratiques d'achat**

Appliquant les théories de la régulation, le Gerpisa propose d'associer la pertinence des stratégies de profit aux modes de redistribution des revenus et aux modes de croissance des pays où sont commercialisés les produits fabriqués. Ce schéma, macroéconomique, fournit de précieuses comparaisons sur l'avantage des gammes dans les espaces économiques. Pour autant, on peut relever des difficultés deux ordres : ce constat fait prévaloir une relation directe de cause à effet entre le pouvoir d'achat et les comportements d'achat, peut-être pas sur le mode de l'acteur rationnel mais à tout le moins à partir de principes de réalités déterministes, le lien entre modes de croissance-répartition des revenus et stratégie de profit est probablement plus tenu lorsqu'il concerne des biens vendus à des prix très élevés.

### **La prédominance de l'industriel**

Pratiquement tous les travaux du Gerpisa privilégient la dimension industrielle et productive des entreprises (non-intégration des résultats financiers dans les mesures de profitabilité, fondement de la relation salariale sur le personnel de production, etc.). Les travaux sur les autres dimensions des entreprises, en particulier la finance et le commerce, sont relégués au second plan des analyses. Pourtant, on pourrait penser que la dimension commerciale et les pratiques des agents commerciaux participent très largement non seulement à mettre en oeuvre mais aussi à définir, au quotidien, les options stratégiques des entreprises.

### **Le traitement de la diversité des phénomènes sociaux**

Le traitement théorique du Gerpisa, comme tout traitement théorique, agrège des données pour faire émerger des modèles. A la lecture des enquêtes menées par le Gerpisa on a le sentiment que l'ensemble des phénomènes sociaux observés est rapporté à l'idée de cohérence, centrale dans l'analyse des modèles. Une complication tient au fait que des analyses minutieuses indiquent généralement que les phénomènes organisationnels ou d'implication du personnel dans les grandes entreprises se déclinent très différemment dans les différentes usines, selon notamment des traditions locales et des ordres de relations dispersés. Que faut-il faire de cette diversité, de ces variations ?



## Une nouvelle rubrique

(The english translation of this column will be in the next Lettre du GERPISA)

### LE CHANTIER DU SCHEMA D'ANALYSE DU GERPISA

Michel Freyssenet et Yannick Lung

Le comité international du GERPISA du 18-19 Octobre 2002 a confirmé son engagement d'aller le plus loin et le plus collectivement possible dans le développement et la diffusion du schéma d'analyse de l'évolution des firmes du GERPISA, dont Robert Boyer et Michel Freyssenet ont jeté les bases à partir du premier programme du GERPISA (*Les modèles productifs, La Découverte, 2000*). Au-delà des divergences et des questions non tranchées, il est apparu que les points d'accord étaient suffisamment importants pour constituer le noyau dur, le cœur, l'argumentaire, le "moteur d'inférence", à partir duquel le schéma d'analyse du GERPISA pourrait être développé. Il s'agirait dans les deux ans qui viennent de capitaliser les résultats acquis lors des deuxième et troisième programmes, en questionnant à partir d'eux le schéma d'analyse, en l'amendant et en l'enrichissant. La présente rubrique, non seulement rendra compte de l'évolution de ce travail, mais pourra être le lieu du débat qu'il suscitera. D'ores et déjà, vous êtes invités à réagir aux propositions ci-dessous, en envoyant un texte à La Lettre du GERPISA pour publication ici même.

#### Sept questions préalables

La confirmation de l'ouverture du chantier visant à développer le schéma d'analyse du GERPISA a été précédée d'une clarification sur des questions, des objections, des critiques récurrentes portant sur les objectifs et la philosophie du dit schéma.

La première porte sur la finalité du travail du GERPISA. Est-ce qu'en privilégiant le problème de la pérennité et de la rentabilité des firmes, le GERPISA, de glissement en glissement, n'en est pas venu à se faire le théoricien et le conseil auprès des dirigeants d'entreprises des différentes voies possibles de faire du profit? Est-ce là un objectif partagé par tous et une activité légitime pour un chercheur? Cette question en a déclenché d'autres, notamment sur le message politique et moral qui pourrait découler ou non de nos travaux. Le texte que l'on lira plus bas se veut à la fois une synthèse des réflexions auxquelles a donné lieu cette première question lors du comité international et un prolongement de la discussion. Dans les prochaines lettres et à cette même place, on trouvera les réponses, qui sont parues acceptables, aux six questions suivantes.

La deuxième question, liée souvent à la première, porte sur l'effacement progressif des thèmes du travail, du contenu, de l'organisation et des conditions de travail, et des travailleurs dans les recherches et les débats du GERPISA. La source fondamentale de la valeur ne reste-t-elle pas la mobilisation et l'exploitation des capacités de travail (sous-entendu dans les ateliers)? On est très loin d'avoir tout dit sur le sujet.

Critique symétrique. Le GERPISA a toujours privilégié la production, comme en témoigne l'usage de l'expression "modèles productifs", alors que la valeur est produite tout autant, et probablement beaucoup plus aujourd'hui, dans les phases amont et aval et dans les activités financières. Le terme "productif" n'est pas adéquat. Se greffant sur cette critique, mais en allant beaucoup plus loin, une autre critique met en avant la financiarisation de l'économie mondiale qui

impliquerait de revoir de fond en comble la vision que nous avons de l'entreprise et de poser en de tout autres termes la question des modèles.

Quatrième question. En généralisant aux autres secteurs économiques les conclusions tirées de l'évolution de l'industrie automobile, le GERPISA ne commet-il pas la même erreur que celle commise par IMVP: à savoir de présenter finalement des *one best way*, la seule différence étant qu'il en donne plusieurs au lieu d'un seul.

Cinquième question. En soulignant la diversité du capitalisme et des modèles productifs et son renouvellement périodique, le GERPISA ne sous-estime-t-il pas, même s'il affirme par ailleurs le caractère limité de cette diversité, la puissance de facteurs de convergence, au moins dans une industrie donnée (comme par exemple dans l'automobile, les contraintes énergétiques, l'oligopolisation et la mondialisation du secteur, etc.). Ne sous-estime-t-il pas la profonde unité du capitalisme et ses contraintes systémiques?

La sixième question et la septième vont ensemble. Car elles sont, elles aussi, symétriques. Le schéma du GERPISA est déjà perçu, disent les uns, comme une "usine à gaz". Si on le complexifie en ajoutant d'autres considérations, il sera incompréhensible et inutilisable. Les acteurs ont besoin d'outils pratiques d'analyse des situations qu'ils vivent, et éventuellement d'outils d'action. Inversement, il est reproché, par d'autres, au schéma du GERPISA d'être trop carré, sans nuances, pas assez souple, voire déterministe, pour susciter l'intérêt et être utilisé, notamment par les chercheurs.

Le comité international, après être parvenu à des réponses à ces questions, jugées suffisantes pour travailler ensemble, a discuté de ce qui pourrait être le cœur commun, le noyau dur de l'argumentation du GERPISA.

**Le noyau dur** (c'est-à-dire les principes, les hypothèses et les règles de méthode essentielles, du schéma du GERPISA, ayant fait l'objet d'un accord, au moins à titre d'hypothèse de travail utile) auquel le comité est parvenu sera présenté dans un prochain texte plus développé. Mais l'on peut ici en donner rapidement les principaux éléments.

#### Principes régissant la construction du modèle

- ✓ Pertinence: La stratégie de la firme doit être pertinente dans le ou les contextes qui sont les siens
- ✓ Cohérence et compatibilité: les moyens employés pour mettre en œuvre la stratégie doivent être cohérents avec elle et compatibles entre eux
- ✓ Acceptabilité: les moyens trouvés doivent être de fait acceptés par les acteurs

Dynamisme et contradiction: les résultats des moyens employés modifient à terme les relations entre les acteurs et le contexte, et obligent à en trouver d'autres.

### **Hypothèses sur le processus à l'origine de la diversité limitée et constamment renouvelée des modèles d'entreprises capitalistes**

- ✓ Le rapport capital-travail qui lie les acteurs est un rapport social inégalitaire, conflictuel et contradictoire, mais qui les oblige à collaborer
- ✓ Les firmes capitalistes évoluent dans des contextes nationaux différents et qui le resteront sous des formes renouvelées
- ✓ Les pays se différencient, du point de vue des entreprises, par le mode de croissance qu'ils ont adopté, chaque mode structurant de manière particulière le marché des produits (demande et concurrence) et le travail à mobiliser (capacités de travail et représentation)
- ✓ Un pays n'est pas libre de son mode de croissance. Le choix est limité par le "régime international", son insertion internationale, ses ressources mobilisables, son compromis national
- ✓ Il existe plusieurs sources de profit possibles pour une entreprise
- ✓ Chaque mode de croissance rend certaines sources de profit plus exploitables que d'autres
- ✓ Les stratégies de profit se distinguent par les sources de profit qu'elles privilégient
- ✓ Chaque stratégie a des exigences pour être mise en œuvre : des exigences concernant le contexte et des exigences concernant les moyens
- ✓ Chaque mode de croissance n'autorise que certaines stratégies de profit
- ✓ La construction d'un compromis entre les acteurs, malgré leur opposition, est nécessaire pour trouver des moyens, acceptables par eux, qui répondent aux exigences de la stratégie suivie, dans trois domaines: la politique produit, l'organisation productive (conception, approvisionnement, fabrication, distribution et services), la relation salariale
- ✓ Le modèle qui résulte du compromis des acteurs sur des moyens cohérents a une durée de vie limitée par le changement de rapport de force entre les acteurs qu'il engendre et par les changements du contexte
- ✓ Un modèle est transférable pour autant que ses conditions de possibilité (contexte) et de viabilité (compromis) peuvent se retrouver ailleurs

### **Règles de méthode pour parvenir à un schéma d'analyse fécond**

- ✓ établir la réalité des pratiques par le travail de terrain, au-delà des discours tenus et des écrits retrouvés
- ✓ comprendre le sens des pratiques et des dispositifs, au-delà de leurs ressemblances ou de leurs différences, en reconstituant la trajectoire de l'entité étudiée dont ils relèvent (firme, filiale, espace socio-politique), et particulièrement les enjeux et problèmes auxquels cette entité et les acteurs ont eu à faire face

- ✓ clarifier et distinguer les notions employées, avant tout questionnement et traitement
- ✓ définir strictement les concepts élaborés pour les tester rapidement dans d'autres cas et en changer si nécessaire en toute clarté
- ✓ construire un schéma d'analyse qui rende compte du maximum de faits avec le minimum d'hypothèses et de concepts, et qui soit en même temps "ouvert", c'est-à-dire qui autorise des articulations différentes entre les concepts de base et qui incite à des explorations nouvelles.

Pour avoir une représentation visuelle des points précédents, on peut se reporter à la figure "The productive model in its environment" (Boyer, Freyssenet, 2002, p 21).

Comme on le voit, ce noyau dur minimal laisse ouvertes de nombreuses questions et offre de nombreuses possibilités de développements différents: la caractérisation des contextes, les composantes des modes de croissance nationaux, la structuration des marchés et du travail, le nombre et la nature des sources et des stratégies de profit, le nombre et le poids des acteurs concernés, les modalités de construction des compromis et des rapports de force, les moyens utilisés, les modèles réellement existants, les scénarios d'évolution, etc.

**Rêvons un peu**, en recourant à une analogie informatique, tout en ayant à l'esprit ses dangers. Le noyau dur précédent pourrait être utilisé comme "un système d'exploitation", un "moteur d'inférence" de type Linux (cf Questions de recherche, Marie Coris), chaque membre du GERPISA se l'appropriant librement pour développer, documenter et traiter une question (un module).

La capitalisation des résultats du GERPISA se ferait dès lors, non pas par thèmes (ce qui conduit inévitablement à des élaborations théoriques incompatibles), mais en traitant les questions nées de la confrontation du "moteur d'inférence" avec les résultats de travaux particuliers.

Ces questions, le comité de direction international a commencé à en dresser la liste. Elle sera diffusée prochainement. Chacun sera invité à s'emparer de l'une de ces questions (ou à en proposer une autre que le comité aurait oubliée ou négligée), et à utiliser les travaux du GERPISA, tous disponibles sur le site web du réseau, pour la documenter et proposer une réponse.

Les réponses des uns et des autres pourraient être présentées lors du prochain colloque. D'une manière générale, elles pourraient être transmises à tous, via le secrétariat du GERPISA. Chacune d'elle pourrait être évaluée du point de vue de son apport au schéma d'analyse.

## MAIS POUR QUI TRAVAILLONS-NOUS?

Michel Freyssenet

Telle pourrait être l'interpellation résumant une série d'interrogations de membres du réseau, portant sur le travail effectué par le GERPISA et plus particulièrement sur le schéma d'analyse des firmes automobiles élaboré par Robert et Michel Freyssenet à partir de ce travail. À force de mettre l'accent sur les conditions de profitabilité des firmes, le GERPISA ne se retrouve-t-il pas dans la position de théoricien et de conseil auprès des entreprises sur les différentes façons de faire du profit. Faire du profit n'est pas la préoccupation première, c'est le moins que l'on puisse dire, de certains acteurs de l'entreprise, particulièrement des salariés et des syndicats, beaucoup plus préoccupés à l'heure actuelle par la dégradation rapide des conditions de travail et les nouvelles menaces sur l'emploi. Le GERPISA n'a-t-il pas délaissé ces questions, qui étaient pourtant à son origine. Alors pour qui travaillons-nous donc aujourd'hui ? La recherche ne peut être neutre. N'avons-nous pas un autre message à délivrer ?

Le comité international est parvenu le 18 octobre dernier à clarifier suffisamment ce point pour qu'il ne soit pas de fait un frein à notre coopération. Le texte que l'on va lire reprend, mais aussi développe et déborde largement les échanges qui ont eu lieu. Il n'est pas un simple compte-rendu, mais également un approfondissement de la discussion. Une bonne façon de parler de la finalité de notre travail est de revenir sur notre trajectoire intellectuelle.

Les premiers membres du GERPISA avaient été nombreux dans les années 70, avant donc la création du réseau, à contribuer au débat scientifique et public sur l'évolution de la division du travail, sur le "taylorisme", sur le procès et les conditions de travail, à un moment où l'on croyait encore que les dérèglements économiques auxquels on assistait pouvaient n'être que passagers. Mais le temps passant, les conflits sur le contenu et l'organisation du travail, souvent victorieux pour les salariés, laissaient rapidement la place à des luttes désespérées contre les suppressions d'emploi et les cessations d'activités. Les syndicats se retrouvèrent désemparés, n'ayant pas de stratégie et n'en trouvant aucune, pour lutter efficacement dans des entreprises en crise ou en faillite. Ils ne furent pas les seuls. Nombre de dirigeants eurent du mal à comprendre l'inefficacité des mesures qu'ils prenaient et furent dans l'incapacité de définir une stratégie viable dans le nouveau contexte. Beaucoup de chercheurs aussi furent pris à contre-pied par la tournure des événements. S'étant contentés en réalité jusque-là de la vulgate selon laquelle le taux de profit est in fine proportionnel au niveau d'exploitation des salariés (l'exploitation étant comprise comme intensification du travail), ils se trouvèrent réduits à recourir à des explications simplistes (incompétences des dirigeants, ukases des autorités supra-nationales, retard technologique, etc.), ne pouvant quand même pas dire que les entreprises en faillite étaient celles qui n'avaient pas su exploiter leurs salariés !

Le GERPISA est né précisément de la nécessité, éprouvée par des chercheurs de plusieurs disciplines de sciences sociales, de mettre en commun leurs connaissances pour analyser sans retard et le plus rigoureusement possible (dans le cas du secteur automobile) les processus de mise en crise de nombreuses entreprises, les raisons pour lesquelles d'au-

tres s'en sortaient très bien, et les possibilités qui s'offraient aux syndicats et aux salariés dans les différents cas de figure. En faisant cela, les premiers membres du réseau se donnaient également les moyens de désenclaver les recherches sur le travail, considéré jusque-là comme un objet en soi et suffisant, en le replaçant dans le rapport social dont il procède principalement, à savoir le rapport capital-travail. Sur le plan scientifique, un pas très important était franchi. Impossible en effet de comprendre l'évolution du travail, sans traiter en même temps son alter ego, opposé et en même temps indissociable, le capital. La collaboration interdisciplinaire, au moins entre économie, histoire et sociologie, devenait indispensable.

Dans certains pays, la nationalisation fut le moyen de sauver des pans entiers de l'industrie. Le patronat se laissa faire une douce violence, trop heureux de se sortir finalement à bon compte d'un mauvais pas. Il était cependant évident que la nationalisation, à moins de faire des entreprises nationalisées des monopoles et de basculer dans une économie administrée, ne pouvait être une solution générale et définitive. Le capitalisme étant ce qu'il est, les entreprises, y compris nationalisées, se devaient d'être profitables pour perdurer.

Ce fut la croisée des chemins pour beaucoup. Puisqu'il fallait en passer par le profit, est-ce que ce qui avait été considéré jusque-là comme contradictoire l'était vraiment ? Oubliant la "critique du travail" de leur jeunesse, certains cédèrent aux sirènes du "nouveau modèle productif", de la *lean production* censé résoudre en même temps crise de productivité et crise du travail. D'autres inversement, s'arc-boutant sur leurs convictions anciennes, dénoncèrent "le nouveau modèle productif" comme une nouvelle forme d'exploitation, plus pernicieuse encore car appliquée avec le consentement des salariés. Mais ils ne mirent pas en doute son existence. Le GERPISA, qui avait suivi attentivement et sur le terrain l'évolution des constructeurs automobiles, était prédisposé intellectuellement à questionner ce que les deux positions symétriques précédentes, celle du conte de fée et celle de la vision apocalyptique, avaient en commun, à savoir la certitude de l'émergence et de la généralisation inévitable du "nouveau modèle productif".

En mettant en lumière le processus par lequel se forment des modèles différents d'entreprise profitable dans une même période et dans un même espace, nous avons montré que les acteurs de l'entreprise, particulièrement les salariés, n'étaient pas condamnés à passer sous les fourches caudines d'un seul modèle possible. En démontrant qu'une entreprise n'est durablement profitable que si d'une part sa stratégie de profit est pertinente macro-économiquement et socialement et que si d'autre part les acteurs ont construit un compromis, explicite ou de fait, sur les moyens à employer (politique-produit, organisation du travail, relation salariale), nous avons fait apparaître les marges de liberté dont ils disposent, tant au niveau macro dans le choix d'un mode de croissance national, qu'au niveau micro dans la construction du compromis.

Pouvons-nous nous satisfaire de ce résultat? À la fois scientifiquement et pratiquement ? Scientifiquement, l'avant-

cée n'est pas négligeable. Un lien macro-micro sérieux est établi, alors que généralement on se contente de projeter le macro sur le micro, ou d'étendre le micro au macro. Concernant le travail, il n'est plus possible d'en parler de manière générale, ou de se réfugier dans des descriptions locales. La diversité des modèles productifs, comme la mise en évidence des configurations socio-productives incohérentes donnent des moyens pour mieux comprendre la diversité des situations de travail et des pratiques des salariés. Pratiquement, nos résultats constituent probablement des outils d'analyse précieux pour les acteurs. Ils leur permettent à la fois de se dégager de la pression du modèle unique et de disposer d'un cadre intellectuel pour choisir une stratégie et construire un compromis.

Nous n'avons fait cependant que repérer des marges de manœuvre pour les acteurs. Pouvons-nous en rester là ? Certains jugent la notion de marge de manœuvre scientifiquement faible. Sur le plan pratique, est-on sûr que le compromis soit la meilleure voie pour les salariés ? Quelle est l'importance des marges de manœuvre dont ils disposent ? Les salariés doivent-ils s'en contenter ? Nos résultats ne conduisent-ils pas à préconiser, sous l'apparence de la scientificité, un réformisme social fade et quelque peu désespérant ? Pire, les règles de profitabilité que nous énonçons n'aboutissent-ils pas, si elles sont appliquées, à dresser les acteurs d'une entreprise contre ceux des autres entreprises, et en particulier des salariés contre d'autres salariés ? Pouvons-nous affirmer qu'il n'y a pas pour eux d'autres possibilités et perspectives ? Pouvons-nous nous en tenir à la position de neutralité, réputée devoir être celle de tout scientifique, consistant à fournir des outils d'analyse aux acteurs, à charge à eux de les utiliser en fonction de leurs propres objectifs, ou bien encore à la position modeste consistant à dire que malheureusement pour l'instant c'est tout ce que nous pouvons conclure ?

On pourra juger ces questions d'un autre âge, naïves ou au contraire parfaitement légitimes. Quoi qu'il en soit, il nous faut les examiner pour au moins deux bonnes raisons. Ne pas en parler constitue un frein inutile au travail commun. En parler à partir de nos résultats, outre que cela nous évite de tomber dans des considérations générales, nous amène à ouvrir de nouvelles pistes.

*Est-ce que les salariés obtiennent de meilleurs résultats en passant un compromis sur la stratégie et les moyens, ou bien en luttant sans relâche pour de meilleures conditions de travail et garanties d'emploi, obligeant les dirigeants, dont c'est le métier, à trouver des solutions nouvelles pour que l'entreprise demeure néanmoins profitable ? N'est-ce pas l'intransigeance des salariés de Toyota quant à la garantie d'emploi qui obligea les dirigeants de ce constructeur automobile à inventer un modèle productif original, qui leur a permis d'assurer effectivement du travail à vie aux titulaires ? Comme on le sait cependant, cette garantie, à laquelle tenaient par-dessus tout les salariés japonais au sortir de la guerre dans un contexte de chômage massif, et la progression régulière de carrière qui allait avec n'ont été obtenues par le personnel de Toyota qu'en concédant d'importantes contreparties, à savoir la participation quotidienne à la réduction des temps standard, les heures supplémentaires systématiques et la mobilité interne. Chez Honda, la garantie d'emploi accompagnée dans ce cas de la durée du travail la plus faible et des conditions de travail les meilleures du secteur fut obtenue en contrepartie de l'acceptation du salaire et de la promotion à l'expertise et à l'initiative, et de la parti-*

*cipation immédiate à tout changement de produit et d'organisation de la production, etc. Dans les deux cas, le compromis ne s'est construit qu'après une épreuve de force qui a duré près de dix ans. Le compromis ne s'oppose pas nécessairement aux conflits. Il en est souvent l'aboutissement. Le compromis n'est pas toujours explicite. Il est souvent de fait un état d'équilibre, de "paix armée", assurant plus ou moins intentionnellement la cohérence des moyens. Il peut être aussi contraint, et néanmoins durable, quand le marché du travail place en position de faiblesse les salariés et les syndicats. Le compromis n'est pas en soi une garantie de profitabilité. Il faut que les moyens sur lesquels les acteurs se mettent d'accord soient cohérents. Il existe souvent des compromis qui n'assurent pas une cohérence suffisante des moyens: soit parce que les acteurs n'ont pas perçu que ces moyens ne répondaient pas pleinement aux exigences de la stratégie de profit adoptée, soit parce que leur rapport de force ne leur a pas permis de les rendre complètement compatibles.*

*Le compromis sur des moyens cohérents, est-il indispensable pour assurer la profitabilité et la pérennité de la firme ? La stratégie de réduction permanente des coûts en toutes circonstances poursuivie par Toyota n'a pu le rendre rapidement et durablement compétitif sur le marché national, puis international, et ainsi lui permettre de garantir l'emploi, que par une implication soutenue de ses salariés dans la réduction des coûts. Honda n'a pu lui aussi garantir l'emploi qu'en obtenant de ses salariés la réactivité indispensable à la mise en œuvre d'une stratégie "innovation et flexibilité", une des rares stratégies possibles pour une firme dernière venue à la construction automobile et devant se faire une place entre des concurrents puissants. La mise en cohérence des moyens avec la stratégie crée incontestablement des contraintes. Est-ce inéluctable ? Il ne manque pas d'exemples en effet de firmes qui ont connu des épisodes de non-rentabilité, parfois très longs, et qui ont néanmoins survécu. Il semble bien que ces firmes aient perduré grâce à l'intervention de l'État, ou en ponctionnant des ressources issues d'autres activités de la firme, ou encore en réalisant des opérations financières juteuses. Or l'expérience montre que ses solutions ne durent pas éternellement, même dans des cas politiquement sensibles comme la sidérurgie ou dans des cas d'attachement des propriétaires à une activité, ainsi de Fiat-Auto pour la famille Agnelli.*

*N'y a-t-il pas d'autres voies que de devoir trouver un compromis au niveau de la firme ? Effectivement, il y en a d'autres. Le rapport salarial peut être négocié nationalement, puis adapté par branche, avec plus ou moins de détail et s'imposer aux entreprises avec plus ou moins d'obligation. La politique salariale étant moins dans ce cas un élément de concurrence entre les entreprises, les salariés subissent moins de pression et sont moins en concurrence les uns avec les autres. C'est pour eux un acquis très important. Il faut néanmoins là aussi construire un compromis. La différence est qu'il doit l'être nationalement au lieu de l'être au niveau de la firme. Et il n'est pas non plus sans poser des problèmes et il n'est pas toujours possible à ce niveau. Le compromis doit être passé en effet avec un nombre beaucoup plus grand d'acteurs. Des tensions fortes peuvent apparaître entre les organisations syndicales nationales qui doivent négocier des conditions moyennes, supportables par toutes les entreprises, et une partie de la "base", insatisfaite des concessions consenties, car elles pouvaient ne pas l'être à son niveau.*



Tel fut fréquemment le cas durant les trente glorieuses. On sait enfin que ce mode de fixation du rapport salarial a été sérieusement déstabilisé lorsque les économies nationales sont entrées brutalement en concurrence frontale après les chocs pétroliers, alors que peu d'entre elles y étaient préparées. Les tenants du libre-échange et de l'État minimum se sont engouffrés dans la brèche et ont obtenu depuis un démantèlement, complet ou partiel selon les pays et les régions du monde, des anciennes règles régissant les rapports salariaux nationaux. La concurrence entre les entreprises s'en est trouvée décuplée. La négociation d'un rapport salarial s'imposant à toutes les entreprises d'un espace donné correspond-elle à un passé révolu? Pas nécessairement. Les ravages du libéralisme débridé actuel, y compris pour le capital, peut conduire à la constitution d'espaces régionaux régis par des règles salariales s'imposant à tous. On le sait, c'est un des enjeux de la construction européenne.

*Les salariés se trouvent-ils prisonniers du compromis passé?* Assurément, mais ils ne sont pas les seuls à l'être et l'expérience montre qu'ils ne le sont pas éternellement. Le compromis, sauf s'il s'agit d'un pseudo-compromis contraint et forcé qui ne peut de toute façon durer, n'est pas à sens unique. Les salariés sont, dans certaines circonstances, heureux de pouvoir s'appuyer sur un compromis antérieur, fut-il insatisfaisant. On se souvient de leur volte-face au milieu des années soixante-dix en France. Alors qu'au début de cette décennie-là, ils remettaient en cause le compromis salarial de l'après-guerre en rejetant l'organisation du travail qui était la contrepartie de l'augmentation régulière du pouvoir d'achat des salaires, ils le défendirent après 1974 quand le patronat et le gouvernement commencèrent à vouloir désindexer les salaires sur le coût de la vie. Tous les syndicalistes savent par ailleurs qu'il est plus facile d'obtenir de nouvelles améliorations, quand le compromis assure la rentabilité de la firme, que lorsque les salariés restent dans l'incertitude quant à l'avenir de leur entreprise. Enfin, il n'est pas rien, surtout dans une période où les syndicats et les salariés sont en position de faiblesse, d'être en mesure de démontrer et de dire qu'il n'est pas de rentabilité durable, sans construction d'un compromis acceptable, particulièrement par les salariés, sur des moyens cohérents. Un compromis par ailleurs n'est pas statique et éternel. Au moins pour trois raisons. Il a une dynamique qui modifie le rapport de force entre les acteurs, souvent de manière inattendue pour eux. Il recèle des contradictions qui le font éclater tôt ou tard, étant établi entre des acteurs inégaux ayant des visions de l'avenir différentes. Il doit enfin être redéfini, lorsque des changements dans les relations internationales et dans les modes de croissance obligent à changer de stratégie de profit.

*Quelle est l'ampleur des marges de manœuvre dont disposent les acteurs ?* L'exemple de Volvo-Uddevalla est un bon exemple, à la fois des marges de manœuvre possibles, de la dynamique d'un compromis et de ses limites. L'adoption de principes de production heuristiques et holistes permettant à des salariés de réaliser en petite équipe de 2 à 4 personnes et en station fixe des objets ou des travaux complexes, sans que leurs tâches soient pré-déterminées, en lieu et place du travail cadencé en ligne (à la chaîne) qui caractérise la production industrielle depuis près d'un siècle, témoigne des marges possibles. Le compromis à l'origine de ce choix a montré que l'on pouvait avancer vite dans l'inversion effective de la division de l'intelligence du travail et que les salariés acquéraient de fait un pouvoir dans la production qu'ils

n'avaient pas avant, si ce n'est négativement par l'absentéisme ou les démissions. Au bout de quelques mois, les monteurs étaient en mesure de faire, non pas des suggestions ponctuelles sur une opération limitée, généralement sans valeur parce qu'ignorant ses conséquences sur le reste du processus, comme c'est souvent le cas avec le travail à la chaîne, mais des propositions re-conception du produit pour améliorer sa montabilité et son utilité pour la clientèle, en raison de la vision globale qu'ils en avaient. La "production réflexive" a été, on le sait, abandonnée, après plus de dix années de mise en œuvre. Si cet abandon a suivi le rachat de Volvo par Ford, la dynamique du compromis a été érayée bien avant, dès la crise financière que Volvo a connu en 1993 et qui l'avait conduit dans un premier temps à fermer l'usine d'Uddevalla, puis à la réouvrir une fois la situation assainie. La cause n'en a pas été les performances insuffisantes ou l'impossibilité de généraliser ce type de production à l'ensemble des usines suédoises du constructeur. Nous pensons avoir montré, même si cela reste discuter au sein du GERPISA, que la "production réflexive" donne des résultats supérieurs pour des raisons structurelles. La fermeture de 1994, les revirements et attermolements de la direction, les tensions au sein du syndicat consécutives à la crise de la social-démocratie suédoise ont cassé la dynamique initiale. Les ouvriers d'Uddevalla, tout en respectant les temps impartis, utilisèrent finalement pour eux, en les masquant, les gains de temps importants qu'ils faisaient, au lieu de les monnayer, comme certains en faisaient le projet, pour accroître toujours plus leur maîtrise du processus de production et du produit et poursuivre la réduction de la division de l'intelligence du travail. D'autres acteurs de l'entreprise ont-ils pressenti que la "production réflexive" pouvait mener à l'immixtion grandissante et directe des salariés dans la politique-produit et la stratégie de la firme, à un moment où en Suède le pouvoir des syndicats dans l'entreprise était déjà considéré comme trop important ? Difficile de le dire en l'état actuel de l'enquête. Mais il n'est pas interdit de penser qu'effectivement la logique de la "production réflexive" conduit à une remise en jeu du pouvoir dans l'entreprise et on peut s'interroger sur sa compatibilité avec le rapport capital-travail.

Peut-on aller plus loin, sans multiplier les hypothèses et les suppositions ? Difficile en effet, mais on peut au moins évoquer différentes pistes de réflexion et de recherche. Si le rapport capital-travail a fait effectivement la démonstration historique de sa capacité à révolutionner plus que tout autre rapport social auparavant la production, les techniques et les modes de vie, il n'a cependant pas nécessairement et éternellement le monopole de l'efficacité. Sans aller chercher bien loin, le cas Linux mérite effectivement d'être étudié de près de ce point de vue-là, comme tente de le faire Marie Coris, doctorante de notre réseau. Voilà un système d'exploitation, conçu, développé et diffusé sur un mode coopératif qui se révèle, à cause de cela, plus simple, plus fiable, plus inventif, plus rapide à développer et qui devient pour certaines applications un concurrent sérieux pour les systèmes d'exploitation de Microsoft, alors que rien n'a été vraiment organisé jusqu'à présent pour qu'il s'impose. Autre piste de réflexion : il n'est pas d'exemple durable et autre que marginal, depuis que le capitalisme existe, d'une industrie qui ait pu se développer sans diviser, à travers ses choix techniques et organisationnels, l'intelligence du travail pour en contrôler l'exécution afin d'en tirer le profit attendu.

C'en est à un point tel que cette forme de division du travail paraît consubstantielle à tout développement industriel et que les autres formes paraissent toutes relever du passé ou de l'utopie.

*Y a-t-il des compromis sur des moyens cohérents meilleurs que d'autres ?* Du point de vue de la pérennité de la firme, la question n'a pas de sens, pourvu que la profitabilité de la firme soit assurée sur une période suffisante. Du point de vue des perspectives à moyen-long terme de chacun des acteurs, il en va autrement. On peut noter à partir du cas de la "production réflexive" qu'un compromis ne renvoie pas nécessairement à un horizon indéterminé toute tentative de la part des salariés de dessiner ce que pourrait être un rapport social plus satisfaisant à leurs yeux que le rapport capital-travail qui les régit aujourd'hui. La stratégie des syndicats chez Volvo n'était pas suffisamment claire et unifiée pour que le compromis esquissé soit consolidé et développé pour en faire apparaître toute la dynamique et la portée sociale et politique. On pourrait dire que le "bon compromis" sur des moyens cohérents est celui qui non seulement ne ferme pas la porte aux perspectives à moyen-long terme des principaux acteurs, mais leur permettent de s'en rapprocher d'une manière ou d'une autre. L'analyse que nous avons menée donne de toute évidence des moyens aux salariés et aux syndicats d'évaluer la situation de leur entreprise et d'élaborer une stratégie d'action en cas de difficultés, au lieu de mener tardivement des combats perdus d'avance. Mais elle leur permet aussi, à y bien réfléchir, d'élaborer, comme pour les autres acteurs, des stratégies de moyen-long terme dans lesquelles les compromis qu'ils passent pourraient s'inscrire. Cette dernière possibilité n'apparaît pas clairement dans la présentation du schéma d'analyse, car nous en sommes restés effectivement à la question de la profitabilité. C'est une des tâches à venir que de le développer dans cette direction. Reste une dernière grande question, qu'il ne faut pas éluder, même si elle peut paraître oiseuse, la réalité étant ce qu'elle est.

Nos résultats ne reviennent-ils pas à donner aux acteurs les moyens d'accentuer la concurrence entre eux, notamment entre les salariés?. Est-ce que l'exigence de faire du profit pour les acteurs de l'entreprise revient à dire, en un raccourci saisissant, que les salariés qui contribuent par un compromis à bâtir un modèle productif profitable, travaillent directement aux difficultés d'autres salariés, qui n'en peuvent mais ? Heureusement pas toujours. Les entreprises sont les premières à chercher à éviter l'affrontement concurrentiel, surtout lorsqu'il a toute chance de leur être défavorable. En dehors des ententes et arrangements entre concurrents sur lesquels un voile pudique est jeté malgré leur fréquence, ou des obstacles de toute nature dressés pour gêner l'arrivée de nouveaux concurrents, un des bons moyens est de choisir une stratégie de profit différente, de ne pas boxer en quelque sorte dans la même catégorie.

C'est ainsi que Honda a pu se développer entre les deux géants qu'étaient alors pour lui Toyota et Nissan. Deux modèles productifs également profitables peuvent donc ne pas avoir à s'affronter.

L'autre grand moyen est de produire pour un marché d'équipement, qui laisse généralement de la place à beaucoup de monde, avant que la demande ne devienne de renouvellement. Autre solution, mais partielle : soustraire les salaires, les conditions de travail, les formes d'emploi de la compétition entre entreprises par des accords de branches et des accords nationaux.

Mais il ne fait pas de doute que tout ceci n'a qu'un temps, comme on l'a vu. La force du capitalisme est de contraindre à un renouvellement perpétuel tant des produits que des organisations productives et des relations salariales. Sa faiblesse est qu'il est sans pilote et sans but autre que celui de se reproduire à une échelle élargie. On connaît toutes les tentatives pour le canaliser, voire le domestiquer, tentatives qui ne réussissent que temporairement. Cela a suffi pour convaincre certains qu'il faudra bien un jour le remplacer.

On le voit, les questions de nos collègues ne sont pas des questions indécidables, trop générales ou hors du champ de la recherche, mais des questions qui appellent au contraire plus de recherches. Notre schéma d'analyse, loin de fermer la porte à ces interrogations, donne la possibilité, contrairement peut-être aux apparences, de les documenter et de progresser dans les réponses qui peuvent leur être apportées. L'effort engagé témoigne en tout cas de la volonté d'aller aussi loin que possible dans la compréhension des rapports sociaux qui nous gouvernent. C'est notre raison d'être de chercheur.

L'incertitude fondamentale que le travail constitue pour le capital n'a jamais permis qu'un contrat de confiance, laissant aux salariés l'autonomie nécessaire pour définir et se répartir le travail à faire avec l'efficacité requise, puisse durer très longtemps.

Mais supposons malgré tout que des détenteurs de capitaux prennent le risque de s'engager dans la voie de la "production réflexive" et que les circonstances politiques le leur permettent ou les y poussent. Leurs entreprises et leurs salariés, si ce que nous pensons des potentialités de performance de ce type de production est vrai, deviendraient de redoutables concurrents pour les autres. Que se passerait-il ? Plusieurs scénarios sont possibles. On est libre d'espérer que les salariés seraient in fine amenés à rechercher des solutions leur évitant leur mise en concurrence systématique, à supposer que ceux qui veulent le maintien de cette forme de relation sociale leur en laisse le loisir... On le voit, il est difficile aujourd'hui d'aller encore plus loin dans les hypothèses et les suppositions ! Il est temps de revenir à la réalité triviale que nous connaissons et à l'usage qui pourrait être fait de nos résultats.

Notons toutefois au passage, C'est probablement à travers ces compromis et les dynamiques sociales et politiques que ces compromis créent qu'il leur sera possible de savoir ce qu'ils veulent vraiment et de créer en même temps les conditions qui leur permettraient d'y parvenir. C'est bien ainsi, à y bien réfléchir, que la société capitaliste est finalement advenue, au terme d'un long processus aux ramifications nombreuses et imprévisibles.

## Débat

## UN LOBBYING FRANÇAIS INEFFICACE ? LES NEGOCIATIONS SUR LA CHARGE A L'ESSIEU AU SEIN DES INSTITUTIONS COMMUNAUTAIRES

*Marine Moguen-Toursel*

Pendant plusieurs décennies, la tentative d'harmonisation des poids et dimensions des véhicules utilitaires dans les pays du Marché Commun a progressé avec beaucoup de lenteur.

La Convention sur la circulation routière établie à Genève dans le cadre de la Commission économique pour l'Europe de l'ONU le 19 septembre 1949 constitue le point de départ des efforts entrepris sur le plan international pour parvenir à une réglementation uniforme relative aux poids et dimensions des véhicules routiers en trafic international. Le texte de la Convention, assez imprécis, est rapidement devenu inopérant.

Dans l'article 75 du Traité de Rome de mars 1957, il est stipulé que le Conseil établit sur proposition de la Commission « des règles communes applicables aux transports internationaux exécutés au départ ou à destination d'un Etat membre ou traversant le territoire d'un ou plusieurs Etats membres ». Cette question ressort donc désormais du cadre réglementaire communautaire.

La conférence européenne des ministres des transports (CEMT) se saisit du problème. Au cours de la réunion de son Conseil des ministres en octobre 1960 à La Haye, une résolution est adoptée qui est très proche des prescriptions nationales allemandes. Parmi les pays membres de la CEE, l'Italie et les Pays-Bas n'ont pas souscrit à cette proposition, tandis que la République fédérale et la France l'ont ratifiée (signalons à ce propos que la France revient sur sa position en 1963).

Devant l'absence d'avancée du dossier au niveau communautaire, les pays membres reprennent leur autonomie. Le gouvernement italien décide de sa réglementation en la matière en octobre 1961 et le Benelux adopte un texte valable pour le trafic interne aux trois pays en octobre 1962.

Au début des années 60, il existe donc plusieurs textes dont l'ambition est de réglementer les poids et dimensions des véhicules utilitaires en Europe. Mais les prescriptions de ces textes sont sensiblement différentes et aucun d'entre eux n'a été retenu comme texte de référence par l'ensemble des pays européens. En mars 1962, le Conseil institue une procédure d'examen et de consultation préalable pour certaines dispositions législatives, réglementaires ou administratives envisagées par les Etats membres dans le domaine des transports. C'est alors que la Commission européenne se saisit de la question et que le dossier devient vraiment un sujet de discussions au sein des Institutions communautaires.

Malgré cette réelle volonté de la Commission européenne de voir aboutir les négociations sur ce sujet (citons notamment les efforts du Commissaire luxembourgeois aux Transports, Lambert Schaus), certains aspects de la question, tels que la détermination de la charge à l'essieu pour les camions circulant à l'intérieur de la communauté européenne, n'ont quasiment connu aucune avancée.

L'incertitude persistante pesant sur la réglementation technique communautaire a évidemment posé des problèmes aux transporteurs et aux constructeurs. Les transporteurs utilisaient de ce fait des véhicules qui ne répondaient pas toujours à leurs besoins, et retardaient le renouvellement de leur parc en prolongeant l'utilisation de matériels obsolètes. Les constructeurs devaient ajouter aux frais normaux de fabrication ceux induits par les modifications à apporter aux véhicules exportés, en fonction des législations nationales, ainsi que ceux induits par l'absence de développement de grandes séries de production. Un blocage aussi manifeste du processus de concertation européenne a d'abord éveillé notre curiosité. Celle-ci a redoublé quand nous nous sommes aperçus que cette question n'avait pas été cantonnée aux réunions des groupes de travail des questions de transport d'instances internationales, loin s'en faut. En effet, des personnalités politiques de premier plan se sont réunies spécialement pour débattre de cette question. Ainsi, le Président de la République française, Georges Pompidou, et le Chancelier allemand, Willy Brandt, abordent ce point lors d'une réunion au sommet en février 1972. Quels sont les enjeux réels de ces débats ? Pourquoi le compromis recherché par la Commission européenne a-t-il mis si longtemps à poindre ? Quel Etat membre l'a-t-il « finalement emporté » en obtenant des prescriptions communautaires au mieux de ses intérêts ?

### LES ENJEUX DES DEBATS

#### Dimension technique

La réglementation communautaire porte sur les caractéristiques essentielles visées par les réglementations nationales en matière de poids et dimensions, que sont la longueur, la largeur, la hauteur et le poids total en charge. Il importe également d'assurer le respect de certaines conditions techniques complémentaires qui influencent d'une façon directe ou indirecte les valeurs limites des caractéristiques énumérées. Ces conditions sont le rapport minimum entre puissance du moteur et poids total en charge, le rapport minimum entre poids du véhicule moteur et poids total en charge et les limites d'inscription en courbe. Tous ces dossiers ont fait l'objet d'âpres discussions. Toutefois, la question de la charge à l'essieu est celle qui a suscité le plus de tensions. C'est donc sur cette question que nous axerons notre étude.

L'enjeu principal de ce dossier consiste dans le fait que le transport routier puisse être à même de suivre la tendance générale vers une augmentation de la capacité unitaire de chargement, constatée dans tous les modes de transport et nécessaire à la réduction des prix de revient. L'apparition et le développement des techniques de containérisation, considérées comme les transports de l'avenir et objets de normes précises, obligent à définir les véhicules utilitaires les plus lourds en fonction des nouveaux besoins créés par ces techniques.

Schématiquement, deux clans s'opposent : les partisans du 10 tonnes par essieu simple, et ceux du 13 tonnes par essieu simple. La France se situe clairement dans la deuxième catégorie. Cette limite a été instituée à l'époque parce que la charge utile la plus répandue parmi les camions alors en circulation était de 10 tonnes. Pour porter ces 10 tonnes, il fallait un poids mort – châssis, moteur et carrosserie – de 9 tonnes. Le total atteignait 19 tonnes, ce qui donnait une charge sur l'essieu avant de 6 tonnes et de 13 tonnes sur l'essieu arrière. Le véhicule lourd courant était donc le camion de 19 tonnes de PTR (poids total roulant). Cette norme est conservée sur les semi-remorques que la France a héritée des Américains aux lendemains de la guerre et qui ont été très appréciés en France, alors que les autres pays d'Europe leur préféraient les camions avec remorque. Les constructeurs comme Berliet, Saviem ou Unic se sont spécialisés dans la production de semi-remorque de 13 tonnes de charge par essieu. Les défenseurs du 10 tonnes les plus acharnés sont la République fédérale et les Pays-Bas, auxquels s'ajoutent au fil des adhésions de nouveaux pays membres, le Royaume-Uni, le Danemark et l'Irlande.

Les défenseurs du 13 tonnes mettent en avant l'amélioration des coûts de revient qui serait induite par l'augmentation des volumes transportés, tandis que ceux du 10 tonnes insistent sur la dégradation rapide des chaussées en cas d'adoption d'un essieu plus lourd, qui induirait des coûts d'infrastructure très importants pour la collectivité. Il est intéressant de souligner qu'à côté des considérations techniques du dossier pointent des arguments en faveur d'une meilleure sécurité et d'une réduction de la pollution, les partisans du 10 tonnes et ceux du 13 tonnes étayant tous deux leurs argumentations de données chiffrées.

#### Principaux arguments en faveur du camion de 13 tonnes par essieu :

- ✓ plus profitable pour le transporteur : amélioration du prix de revient de sa cargaison en augmentant sa charge (réduction du poids mort et, par conséquent, du prix de revient de la tonne-km de charge utile)
- ✓ plus profitable pour la collectivité : meilleurs échanges (meilleure fluidité du trafic) et moins de pollution
- ✓ détériorations provoquées aux chaussées sur lesquelles ils circulent contenues dans des limites raisonnables (d'après une enquête effectuée aux Etats-Unis par le Board of Public Road, en élevant la charge par essieu de 8,2 à 10,9 tonnes, les dépenses annuelles de construction des routes ordinaires augmenteraient de 0,7 à 1,2 % suivant le genre de routes et l'intensité du trafic, les frais de transports diminueraient quant à eux d'environ 25 %) et encore réduites au fil des progrès réalisés dans la suspension des véhicules, la conception des pneumatiques et la disposition des essieux (essieux dits « non agressifs »)
- ✓ argument limitant les craintes manifestées par les partisans du 10 tonnes au sujet de la dégradation plus rapide de la route : le trafic avec charge maximale à 13 tonnes par essieu simple est utilisé principalement pour le trafic à longue distance ce qui réduit sensiblement le pourcentage des véhicules à 13 tonnes par essieu par rapport à la totalité du trafic des véhicules utilitaires (pour la France, 5 % en 1964)
- ✓ meilleure sécurité (conditions d'adhérence meilleures, une plus faible quantité de véhicules en circulation présentant un niveau élevé de limites de poids et de dimensions)

- ✓ moins de consommation de carburant
- ✓ en cas de retrait du 13 tonnes, il existerait un préjudice commercial pour les constructeurs de ce type de camions
- ✓ meilleure compétitivité du transport par rail
- ✓ réduction du nombre d'essieux à parité de charge utile

#### Principaux arguments en faveur du camion de 10 tonnes par essieu :

- ✓ plus profitable plus la collectivité (un tonnage plus important serait trop agressif pour les routes et les ponts: il devrait y avoir une forte augmentation des dépenses destinées à la construction, à l'amélioration et à l'entretien du réseau routier, qui risque d'être insupportable pour certains pays (l'Irlande, par exemple, prévient ses partenaires qu'elle risque fort de ne pas pouvoir assumer ces coûts) et nécessiterait des réparations trop fréquentes qui constitueraient une entrave à une circulation toujours croissante. Au début des années 70, des essais AASHO sont effectués aux Etats-Unis. Malgré les réserves qui ont été émises sur leurs conclusions, ils ont permis de parvenir à une meilleure appréciation des rapports entre la charge axiale et la dégradation des chaussées et à la constatation que celle-ci varie selon une progression très rapide. Or, la dégradation de la chaussée représente un élément important du coût marginal social, fondement du système commun de tarification de l'usage des infrastructures que la Commission a décidé de proposer au Conseil. Il n'est pas douteux que, du fait de la progressivité fiscale liée à un tel système, l'argument des avantages économiques de l'essieu de 13 tonnes est dévalorisé (l'adoption d'un essieu plus élevé entraînerait un relèvement tel de la taxe sur les véhicules, que ces derniers, du fait de l'imputation des coûts d'infrastructure, seraient difficilement rentables).
- ✓ réduction des risques d'accidents graves (l'adoption du 13 tonnes, en revanche, provoquerait une détérioration de la sécurité du trafic routier en augmentant tant le nombre d'accidents dans lesquels des camions sont impliqués que la gravité de ces accidents)
- ✓ raisons stratégiques : en raison de l'existence d'un large consensus en faveur du 10 ou 11 tonnes, il est moins difficile pour la Commission européenne d'atteindre un accord entre Etats membres sur cette base
- ✓ en cas du retrait du 10 tonnes, il existerait un préjudice commercial pour les constructeurs de ce type de véhicules

#### Dimension économique

Le premier objectif de l'harmonisation européenne des poids et dimensions des véhicules utilitaires entre les pays du Marché Commun est de réduire - puis de supprimer - tous les obstacles aux échanges en provoquant et en accompagnant la normalisation des véhicules utilitaires au plan européen et, par conséquent, de réduire les coûts de production à moyen terme par le développement de grandes séries.

L'amélioration de la productivité et l'élargissement des marchés à l'exportation de l'industrie automobile européenne sont étroitement liés à l'élaboration d'un marché intérieur commun, où les obstacles aux échanges seront aussi réduits que possible. C'est particulièrement important pour les constructeurs automobiles qui vendent 75 % de leur production au sein de la Communauté européenne.

Cette harmonisation permet également d'aplanir les distorsions dans les conditions de concurrence puisque les constructeurs qui souhaitent exporter n'auront plus à adapter leur production aux normes nationales, différentes d'un pays à l'autre.

L'existence de différences de régimes applicables aux caractéristiques techniques des véhicules, dont les poids et dimensions constituent les éléments les plus importants, est de nature à entraver le trafic routier communautaire et, en conséquence, est susceptible de réduire les effets des mesures prises dans des domaines autres que les transports, tendant à abolir les restrictions quantitatives à l'entrée et à la sortie des marchandises.

Au surplus, le prix de revient du transport dépendant en partie des poids et dimensions des véhicules routiers, par le fait que le coût par unité de fret se réduit très sensiblement au fur et à mesure qu'augmente la capacité du véhicule, le coût sera plus élevé pour les transporteurs des pays qui imposent des conditions plus restrictives en cette matière provoquant ainsi des distorsions dans les conditions de concurrence.

Enfin, il faut considérer que l'existence de réglementations nationales différentes limite les possibilités d'échange de la production automobile et, de ce fait, peut avoir un effet équivalent à une restriction à l'entrée et à la sortie de ses produits. Si, jusqu'au début des années 60, les différences existant entre les réglementations en matière de poids et dimensions, n'ont pas provoqué par elles-mêmes des restrictions à la circulation des véhicules lourds, c'est que les administrations nationales ont adopté une attitude de tolérance réciproque à cet égard. Cette attitude dictée souvent par l'attente d'une solution définitive au problème en cause peut être considérée comme provisoire, d'autant plus que certains pays ont déjà manifesté explicitement leur intention de la modifier.

### **Coordination des transports : le fin mot de l'affaire ?**

Les professionnels de l'automobile développent l'idée selon laquelle la question de la charge par essieu dépasse le cadre strictement technique : si aucune solution n'a été trouvée depuis les années 50, c'est que les pouvoirs publics des différents pays ne veulent pas offrir au transport par route les conditions de devenir plus compétitif que le transport par chemin de fer.

## **LES NEGOCIATIONS ENTRE LA COMMISSION EUROPEENNE ET LES ETATS MEMBRES**

### **Les Années 60**

Les positions des différents acteurs ont changé au fil des décennies : la Commission européenne, qui était en faveur du 13 tonnes (il existe une recommandation en ce sens qui date de 1954), a ensuite marqué sa préférence pour le 10 tonnes dans une proposition de directive de juillet 1962.

Toutefois, la consultation du Comité économique et social, ainsi que celle du Parlement européen qui ont tous deux prescrit un essieu de 13 tonnes, l'amènent à revoir sa position. En mai 1964, la Commission européenne soumet un nouveau projet de directive prescrivant une charge à l'essieu de 13 tonnes tout en différant dans le temps l'application de cette charge.

Ce n'est qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1974 que le poids maximum admissible par essieu serait fixé à 13 tonnes. Aucun accord ne se fait jour au Conseil.

En effet, durant les années 60, une distinction s'est opérée entre une majorité de pays en faveur du 13 tonnes (Belgique, France et Italie) et une minorité qui y était résolument hostile (Allemagne et Pays-Bas). Pourtant, le Comité de Liaison des Constructeurs Automobiles, l'organe regroupant les différentes associations nationales de constructeurs, approuve une résolution en faveur du 13 tonnes en avril 1970. La situation est gelée. Aucune discussion ne s'est tenue au Conseil sur cette question entre 1965 et 1970.

### **Les Années 70**

Un an et demi plus tard, en octobre 1971, la position française, toujours en faveur du 13 tonnes, est isolée. De nouveaux changements s'opèrent en 1972, soit juste avant l'adhésion du Royaume-Uni, de l'Irlande et du Danemark aux Communautés européennes. Un dialogue bilatéral franco-allemand s'est instauré à plusieurs reprises (y compris au plus haut niveau entre le Chancelier Brandt et le Président Pompidou), suivi par un dialogue franco-italien, dans le but de s'accorder, dans un premier temps entre un nombre réduit de partenaires, sur des normes européennes et, dans un deuxième temps, de faire accepter les propositions par leurs partenaires des Communautés européennes.

En juin 1971, un projet de proposition de directive du Conseil prévoit une valeur limite du poids par essieu de 11,5 tonnes. Cette proposition répond à la nécessité de trouver une solution conciliant à la fois les exigences d'ordre technique, économique et politique et à l'opportunité d'adopter comme hypothèse de départ l'abandon du 13 tonnes comme du 10 tonnes par essieu simple. Les délégations belge, luxembourgeoise et italienne se sont déclarées prêtes à se rallier, dans le cadre d'un compromis global, à la valeur limite de 11,5 tonnes par essieu simple. Les délégations allemande et néerlandaise ont maintenu leur position en faveur d'un poids maximum de 10 tonnes. Les négociateurs français à Bruxelles se sont montrés découragés, étant désormais les seuls à demander une charge de 13 tonnes par essieu. Un compromis est atteint en 1972 entre les six États signataires du Traité de Rome sur la base de 11 tonnes par essieu et 40 tonnes pour les camions articulés. Ce compromis doit être abandonné du fait de la forte opposition des trois nouveaux pays adhérents, notamment celle du Royaume-Uni.

La question est régulièrement remise à l'ordre du jour par les présidents de la Commission des ministres des transports de la CEE ... sans toutefois parvenir à un résultat. Alors que les négociateurs français à Bruxelles défendent désormais le 11 tonnes par essieu, plusieurs États membres, notamment l'Allemagne, sont prêts à un compromis – fut-il extracommunautaire – avec la Grande-Bretagne autour de 10,5 tonnes, voire 10 tonnes. En novembre 1978, un nouveau projet de directive est préparé par la présidence allemande du CEMT. Il prévoit une charge à l'essieu simple de 10 tonnes, étant entendu que cette valeur peut être portée à 11 tonnes s'il s'agit d'un essieu moteur avec, de plus, une tolérance de 5 %. Au Comité économique et social, ce projet est attaqué par les représentants de la France et de l'Italie, tandis qu'il est défendu par ceux de l'Allemagne, des Pays-Bas et également



de la Belgique. Finalement, la directive du 24 juillet 1986 introduit, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1992, la limite de 11,5 tonnes pour les essieux moteur, sauf pour le Royaume-Uni et l'Irlande qui conservent temporairement 10,5 tonnes.

En conclusion, ce dossier nous semble particulièrement intéressant du fait de sa complexité, sous une discussion apparemment très technique, présentant une imbrication d'enjeux économiques, énergétiques, de sécurité et de coordination des transports sans que ces arguments n'apparaissent clairement dans les débats.

Le lent glissement des négociations, d'abord centrées autour de 13 tonnes par essieu, puis autour de 10 tonnes, peut s'expliquer par le refus de donner aux véhicules utilitaires des

dimensions qui les rendraient trop compétitifs par rapport au transport par rail.

Il correspond également à un véritable échec de la reconnaissance des intérêts français au niveau européen. Les autres pays du Marché Commun réalisent des véhicules correspondant pratiquement aux futures normes européennes, ce qui est loin d'être le cas des Français. Si ces derniers arrivent à faire entendre leurs voix jusqu'en 1973, l'arrivée de nouveaux pays adhérents en faveur d'un plus faible tonnage par essieu fait ensuite basculer la situation. Aux Français et aux Italiens qui privilégient la rentabilité du secteur du transport routier s'opposent les autres pays du Marché Commun qui refusent des coûts trop élevés des infrastructures routières et souhaitent maintenir un réel équilibre entre le transport routier et le transport par rail.

### Nouvelles des firmes

#### GM LAUNCHES IN BRAZIL A SMALL MONOVOLUME BASED ON THE NEW CORSA PLATFORM

*Mario Sergio Salerno*

**Meriva** is the name of the car. Production began in June 2002 at São José dos Campos plant (100 km east far from São Paulo and the ABC region). The model would be also produced in Spain in 2003.



tion and de-concentration of major design activities GM Brazilian branch has a large design facility (to a peripheral country) and a very well equipped development and test facility at Cruz Alta (110 km North of São Paulo).

The car was designed and developed at GM Brazilian design centre, after an agreement with Opel. There are contradictory signs on whether it consolidates a trend towards decentralisa -

But after the launch GM fired several people that particip the project.

### L'actualité du produit

*Christian Mory*

#### MAYBACH : UNE QUERELLE D'ALLEMANDS

300 millions d'euros en frais de développement, 5,73 mètres de long dans sa version courte, plus de trois tonnes de poids total, un moteur V12 de 550 ch et un prix à partir de 310 000 euros, tels sont les quelques chiffres qui caractérisent l'engin que DaimlerChrysler vient de mettre sur le marché, reléguant les Mercedes Classe S au magasin des accessoires pour les pingres.

A qui est donc destinée la Maybach ? Elle est a priori réservée à une clientèle d'individus très fortunés allant des têtes couronnées aux vedettes du show biz en passant par les magnats du pétrole, ceux qui ont à la fois les moyens d'acheter et d'entretenir ce monstre motorisé et qui recherchent un véhicule d'apparat. Bref, à des personnalités qu'on voit d'habitude dans une Rolls-Royce et c'est donc là que commence l'histoire.

Il était une fois un royaume qui construisait de prestigieuses et rutilantes voitures dont les noms faisaient rêver les foules de la terre entière : Rover, Jaguar, Lotus, Aston Martin ou Morgan, avec en prime une marque de beaux carrosses baptisée Rolls-Royce qui servait aux déplacements de la Rei-

ne , de ses lords et de ses Beatles. Bref, un royaume automobile de rêve. Pour un tas de raisons qu'il serait trop long de rappeler ici, ce royaume a vu ses fleurons partir en quenouille et se faire racheter les uns après les autres par des sociétés américaines ou allemandes. C'est ainsi que Rolls-Royce Motor Cars s'est trouvée un jour à vendre et a fait l'objet de convoitises de deux constructeurs germaniques, l'un, Volkswagen, dirigé par un passionné de technique automobile, le Dr Ferdinand Piëch qui rêvait de hisser son groupe au niveau de celui de Mercedes ; l'autre, BMW, dirigé par le nom moins brillant Bernd Pischetsrieder qui entendait bien que son groupe bavarois reste le seul vrai rival de la firme de Stuttgart. En y mettant le prix, Volkswagen a finalement remporté le morceau en 1998 mais ce fut une victoire à la Pyrrhus.

En effet, BMW qui fabriquait aussi des moteurs d'avions était associé au fabricant de réacteurs Rolls-Royce et avait un droit de regard sur l'utilisation de la marque. Il a donc fallu que l'intransigent Dr Piëch transige. Comme Rolls-Royce possédait la marque Bentley depuis 1931, il a été procédé au partage suivant : BMW reprenait Rolls-Royce, et

Volkswagen s'emparait de Bentley avec l'usine commune aux deux marques. Comme il était difficile de faire le partage immédiatement, l'usine et le personnel étant communs aux deux marques, Volkswagen dirigeait le tout dans une période transitoire allant jusqu'au 31 décembre 2002. Au 1<sup>er</sup> janvier 2003, l'ancienne Rolls-Royce se dédoublera donc en deux sociétés, l'une Bentley entre les mains du groupe Volkswagen et, l'autre, Rolls-Royce, rattachée à BMW. Alors que le gotha avait pris l'habitude d'un monopole britannique sur ses voitures de prestige, il va donc pouvoir bénéficier des vertus de la libre concurrence et pouvoir choisir entre Bentley et Rolls-Royce jusqu'ici très cousinées.

Comme on l'a dit, la vraie cible de Volkswagen n'était pas BMW mais Mercedes. Ce dernier n'allait pas tarder à réagir. DaimlerChrysler s'est toujours considéré comme détenteur du titre de producteur de voitures les plus sophistiquées au monde. Puisque ses deux rivaux allemands se lançaient sur le segment de voitures de prestige, il n'était pas question pour lui de leur abandonner le terrain. Plusieurs options s'ouvraient : racheter une marque de prestige ? Il n'y en avait plus. Réutiliser la marque Mercedes en créant une nouvelle Classe au dessus de la Classe S ? Cela devenait gênant pour les acheteurs des modèles de prestige qui se voyaient ravalés au rang inférieur comme de vulgaires clients de Classe A. Et puisque BMW et Volkswagen utilisaient une marque spécifique, Mercedes allait faire de même. D'où le nom de Maybach ressuscité du fin fond du patrimoine historique de DaimlerChrysler.

Maybach était en effet le nom d'un ingénieur, ancien collaborateur de Gottlieb Daimler qui avait créé sa propre marque de voitures de luxe en 1921 (ses activités avaient cessé en 1940). Avec un premier inconvénient : cette marque ne dit rien à personne en dehors de l'Allemagne. Il faudra donc vendre la marque avant de vendre les voitures qui la portent. Notons au passage que le mimétisme frise le grotesque puisque les Maybach porteront sur leur calendrier un logo « MM » argenté (pour Maybach Manufaktur) qui se voudra aussi prestigieux que le « RR » de Rolls-Royce.

Au niveau de la production, DaimlerChrysler a installé un « centre d'excellence » dans son usine de Sindelfingen, un atelier spécifique où seront assemblées de façon artisanale les Maybach 57 (version courte de 5,73 mètres de long) et Maybach 62 (version longue de 6,17 mètres) moyennant 53 jours de travail par voiture.

Bien que l'assemblage se fasse à l'unité, le processus reste proche des procédures industrielles mises en œuvre pour la Classe S. De son côté, BMW édifie à Goodwood, près de Chichester (East Midlands) une usine toute neuve pour ses

Rolls avec un objectif de production (de façon plus artisanale) de 1 000 à 1 500 unités par an tandis que Volkswagen rénove l'usine historique de Crewe pour ses Bentley, avec une capacité de 9 000 unités par an.

L'intérêt des Maybach, Bentley et Rolls pour les trois groupes allemands est qu'elles serviront de laboratoires pour le développement de techniques avancées (équipements électroniques notamment), de moteurs de pointe, d'accessoires sophistiqués (communication embarquée) de matériaux très élaborés et de qualité de fabrication.

Ces avancées pourront par la suite être déclinées sur des véhicules d'un peu plus grande diffusion (Audi A8, Mercedes Classe S, BMW Série 7) mais on imagine difficilement des synergies permettant quelques économies d'échelle, sauf peut-être chez Volkswagen (puisqu'il la Bentley GT Coupé utilise la plate-forme de la Phaeton mais on peut en imaginer d'autres sur les Bugatti, si elles existent un jour, ou sur les Lamborghini).

En fait, le véritable écueil que va rencontrer Maybach est d'ordre économique. DaimlerChrysler estime à 8 000 unités par an le marché traditionnel des voitures de prestige alors que le niveau de production de Rolls-Royce (y compris les Bentley) ne dépasse pas très souvent les 2 000 unités par an. Lui-même compte écouler 1 000 à 1 500 Maybach par an. Et, soudainement, trois groupes vont se disputer ce bout de gras avec les marques Bentley, Maybach et Rolls-Royce. Même s'il s'agit d'un très beau bout de gras, on se demande quand même comment la rentabilité des trois marques sera assurée. Il faudrait même y ajouter la part que pourrait prendre Bugatti dans ce micro marché. Non seulement, les volumes de production seront très limités, mais les frais de développement des modèles seront considérable puisqu'il faut à chaque fois faire les meilleures voitures au monde. On peut donc légitimement se poser la question de la mégalomanie nourrie de mimétisme qui a présidé à cette aventure.

En tout cas, cette folie des grandeurs ne pourra que ravir les autres concurrents des trois groupes allemands : les fonds qui seront investis pour ne pas dire engloutis dans les trois marques de prestige ne le seront pas ailleurs. Ce qui donnera un petit ballon d'oxygène aux constructeurs français ou japonais qui pourront fourbir leurs armes contre les Golf, BMW Série 3 ou Mercedes Classe A.

Avec des monospaces compacts, des combispaces, des coupés cabriolets, ils s'attaqueront ainsi au cœur du marché avec des modèles tout aussi originaux et avec des volumes garantis.

\* \* \*

## Une année d'un constructeur Kémal Bécirspahic dit Bécir

### HYUNDAI

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

*Korea Times* du 8 septembre 2002 analyse la situation de Hyundai Motor Group deux ans après sa création. Depuis sa création en septembre 2000, Hyundai Motor Group a porté le nombre de ses filiales de 10 à 26. La valeur de ses actifs s'établissait en avril 2002 à 47 100 milliards de wons (40,3 milliards d'euros), contre 36 100 milliards de wons un an plus tôt. Les trois principales entités de Hyundai Motor Group - Hyundai, Kia et Hyundai Mobis - ont dégagé des bénéfices nets record sur les six premiers mois de 2002. Hyundai Motor a accru ses ventes de 1,3 %, à 814 809 unités, et compte écouler 1,732 million de véhicules sur l'ensemble de l'année, dont 756 000 environ en Corée et 976 000 à l'exportation en dépit du ralentissement de l'économie mondiale, de l'appréciation du won et des conflits sociaux. Ainsi Hyundai Motor Group ambitionne d'occuper 80 % du marché local (Hyundai 50 % et Kia 30 %).

### **Son implantation dans l'Alabama constitue un vrai déficit pour Hyundai. Il s'agit de sa première expérience industrielle à l'étranger si l'on excepte sa tentative infructueuse au Canada entre 1989 et 1992**

En avril, Hyundai annonce qu'il apportera les droits de son moteur Theta à la société conjointe en cours de création avec DaimlerChrysler et Mitsubishi, et recevra en échange des redevances estimées à plusieurs dizaines de millions de dollars des deux autres partenaires, lesquels adapteront le moteur à leurs propres besoins. Pour les analystes, cette décision atteste de l'avance technique dont bénéficie le constructeur coréen.

En juin 2002 *Korea Herald* raconte que Hyundai-Kia, qui a été le neuvième producteur mondial d'automobiles l'an dernier, compte ravir cette année la huitième place à Nissan. (Entre 2000 et 2001, le groupe Hyundai-Kia est passé du onzième au neuvième rang mondial dans le classement des constructeurs en fonction de leur production, dépassant ainsi Fiat et Renault). Egalement en juin, la presse annonce que le syndicat de Hyundai a conclu un accord provisoire sur les salaires avec la direction et a suspendu son mouvement de grève. Le constructeur a estimé que le conflit avec le syndicat avait entraîné une perte de production de 27 319 véhicules d'une valeur de 350 milliards de wons (301 millions d'euros).

Fin septembre 2002, la presse mondiale écrit que DaimlerChrysler a confirmé qu'il exercerait d'ici à la fin de l'année une option sur 50 % de la branche véhicules industriels de Hyundai, pour 400 millions d'euros. La société conjointe portera le nom de Daimler Hyundai Truck Corp. A l'avenir, des moteurs Mercedes équiperont les trois quarts des véhicules industriels de Hyundai.

A cet effet, les deux constructeurs édifient à Chonju une usine conjointe de moteurs, dont l'entrée en service est prévue en 2004.

Hyundai annonce qu'il réduirait les offres promotionnelles pour ses concessionnaires étrangers de 5 % l'an prochain et qu'il augmenterait de 5 à 7 % les prix de ses nouveaux modèles de 2003 dans le cadre d'une offensive pour compenser ses pertes sur change (il prévoit que le won continuera à s'apprécier par rapport à la devise américaine en 2003, pour atteindre une parité de 1100 wons pour 1 dollar). Le constructeur compte en outre réduire ses dépenses courantes de 5 % et geler ses effectifs au niveau de 2002.

*Korea Herald* et *Corea Times* écrivent en septembre 2002 que Hyundai Motor Group ne fait pas de politique. Redoutant d'éventuelles retombées de la candidature de M. Chung Mong-joon, un des frères de son président et premier actionnaire de Hyundai Heavy Industries, à l'élection présidentielle coréenne (qui aura lieu en décembre 2002).

Hyundai a affirmé dans un communiqué que ses sociétés resteraient fidèles au principe de séparer les affaires de la politique et qu'elles se concentreraient "sur leurs propres activités commerciales et sur la prospérité de l'économie nationale, indépendamment des futures échéances politiques", et qu'il n'œuvrerait que pour le développement du pays...

La presse coréenne écrit en juillet 2002 que Hyundai lancerait l'an prochain une étude de faisabilité sur son projet d'implantation d'une usine en Europe, vraisemblablement en Europe de l'Est, et que sa construction démarrerait après 2005, une fois celle de l'usine américaine achevée. Son implantation dans l'Alabama constitue un vrai déficit pour Hyundai, estime le *Korea Times* en avril. Il s'agit en effet de sa première expérience industrielle à l'étranger si l'on excepte sa tentative infructueuse au Canada entre 1989 et 1992. Seul 1 % de sa production mondiale est fabriqué à l'étranger, alors que la moyenne est de l'ordre de 30 % chez les grands constructeurs. Une autre menace viendrait de la reprise de Daewoo par General Motors, ce dernier pouvant aider le rival de Hyundai à percer aux Etats-Unis.

En avril, le *Korea Herald* écrit qu'une polémique a surgi au sein de Hyundai Motor sur le fait que l'ensemble de la direction ait voyagé dans le même avion à l'occasion du premier coup de pioche de l'usine implantée en Alabama.

En cas d'attentat terroriste, l'entreprise aurait été littéralement décapitée...

## Activités des membres

**Tiago Machado** <tg@uninova.pt> nous écrit: I send you the web address of the WorTiS' project we are working on. Naturally, in the "Team" link you will find several Gerpisa members. Could you please share this address with all the network members in the next Lettre du Gerpisa? Thanks in advance...  
<http://ssi.sacsa.fct.unl.pt/wortis/index.htm>.

**Jean-Marc Pointet** nous communique : Le prochain « Rendez-vous de la recherche » de l'Institut Supérieur de Technologie et Management (CCIP) aura lieu le mardi 10 décembre 2002 de 17h00 à 18h30 en amphî M. Dassault. Bertrand Nicolas, Manager projet, ARCELOR AUTO, proposera un témoignage sur l'innovation orientée client (cas de l'acier dans l'automobile). Plan d'accès de l'ISTM sur le

site internet : [www.istm.fr](http://www.istm.fr). Organisation et information: Jean-Marc Pointet, Professeur Associé. Contact direct : [pointetj@istm.fr](mailto:pointetj@istm.fr)

**Mondial 2002 – Christian Mory.** Yannick Lung a envoyé le message suivant à Christian Mory du CCFA : « Cher ami, je renouvelle les remerciements sincères des gerpisiens, jeunes et moins jeunes, qui ont profité de cette visite instructive du Mondial 2002. Bien cordialement, Yannick Lung ».

**Yannick Lung** a été à Mexico pour participer au *Seminario internacional, Aprendizaje tecnológico y escalamiento industrial: Generación de capacidades de innovación en la industria maquiladora de México* (novembre, 5, 6 y 7, 2002).

## Colloques

Le Centre d'études de l'emploi, le CEPREMAP (centre de recherche associé au CNRS) et le LATTS (également laboratoire associé au CNRS) organisent un colloque sur le thème : *Organisation, intensité du travail, qualité du travail*.

Ce colloque se tiendra à Paris les 21 et 22 novembre 2002 à l'Inra (16, rue Claude Bernard - 75005 Paris, amphithéâtre Tisserand.)

Les langues de travail seront le français et l'anglais et un service de traduction sera assuré.

Le colloque rassemblera des spécialistes de plusieurs disciplines : droit, économie, ergonomie, gestion, psychologie, sociologie. Vous trouverez le programme ci-joint.

Si vous souhaitez télécharger les textes des communications, vérifier d'éventuelles évolutions du programme, ou vous inscrire allez à l'adresse :  
[http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque\\_intensification/index.htm](http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque_intensification/index.htm)

Pour être tenu régulièrement informé en français du déroulement du colloque ainsi que de ses suites, veuillez envoyer un e-Mail vide à :  
[colloque-intensite-subscribe@yahoogroupes.fr](mailto:colloque-intensite-subscribe@yahoogroupes.fr)  
<mailto:colloque-intensite-subscribe@yahoogroupes.fr>

The Centre d'Etudes de l'Emploi (Centre for Employment Studies), the CEPREMAP (group of units of the French National Centre for Scientific Research-CNRS) and the LATTS (lab equally associated with the CNRS) are organising a Conference on: Organization, Intensity of Work, Quality of Work. The Conference will be held in Paris, on 21-22 November 2002 at the Institut National pour la Recherche Agronomique-INRA (National Institut for Agronomic Research) - 16, rue Claude Bernard - 75005 Paris - lecture-hall Tisserand.

The working languages will be English and French with simultaneous translation provided.

The Conference will be inter-disciplinary, including: law, economics, ergonomics, management science, psychology, sociology. Please find the program in the Attachment.

If you wish to download the texts of the communications, check possible evolutions of the program, or to register you, please go to the following Web-site :  
[http://www.cee-recherche.fr/uk/colloque\\_intensification/index.htm](http://www.cee-recherche.fr/uk/colloque_intensification/index.htm)

In order to be regularly informed in French of the course of the Conference as well as its continuations, please send an empty mail to :  
[colloque-intensite-subscribe@yahoogroupes.fr](mailto:colloque-intensite-subscribe@yahoogroupes.fr)

## CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2002-2003

Vendredi, 15 novembre 2002 (salle 215)  
Vendredi, 6 décembre 2002 (salle 215)  
Vendredi, 10 janvier 2003 (salle 214)  
Vendredi, 7 février 2003 (salle 214)  
Vendredi, 7 mars 2003 (salle 214)  
Vendredi, 4 avril 2003 (salle 214)  
Vendredi, 16 mai 2003 (salle 214)

### Journée du 15 novembre 2002

#### « L'innovation dans l'automobile: types, conditions de pertinence, organisation »

Les textes devront être envoyés au GERPISA au plus tard le 30 Octobre.

- ✓ 11h00-12h30. Pascal Le Masson (ingénieur, maître de conférence, gestion, Ecole des Mines de Paris, Centre de Gestion Scientifique). *L'innovation dans l'organisation de la conception* (discutant Tommaso Pardi).
- ✓ 14h-15h30. Philippe Larrue (chargé d'enseignement, économiste, INSEAD): *Les consortiums de recherche dans le domaine des batteries à piles à combustibles* (discutant : Patricio Neffa).
- ✓ 15h30-17h00. Olivier Hirt (ingénieur, Doctorant, Ecole des Mines de Paris, Centre de Gestion Scientifique; ATER, Université d'Angers, UFR de Droit, Economie et Gestion): *les fondamentaux du design*. (discutant : Pierre Bitard).

### Journée du 6 décembre 2002

#### « Marchés régionaux et distribution automobile »

Cette journée, un peu plus hétérogène, ne comprendra que deux sessions de discussion de travaux. La première session aura pour objet l'impact du Mercosur sur l'industrie automobile, la deuxième: les exigences des différentes formes de distribution sur l'organisation de la production. La troisième session sera consacrée à un bilan des trois premières journées. Les textes devront être envoyés au GERPISA au plus tard le 22 novembre.

- ✓ 11h00-12h30, Tanguy Jacopin (docteur de l'Institut des Hautes Etudes de l'Amérique Latine, Paris 3, économiste): *L'impact du Mercosur sur l'industrie automobile* (discutant Rodolphe Greggio, à confirmer).
- ✓ 14h00-15h30. Noémie Behr (ingénieure, doctorante, Ecole des Mines de Paris, CERNA, Centre d'Economie Industrielle): *Formes de distribution et organisation de la production* (discutant: Cédric Lomba).
- ✓ 15h30-17h00; Bilan des journées du trimestre.



## LA LETTRE DU GERPISA

### Sommaire du n° 163

- P.1. Editorial : Fiat ou pourquoi ne pas appliquer systématiquement les ‘meilleures pratiques’  
*Yannick Lung*
- P.2. Questions de recherche : Les modèles productifs hors industrie automobile et dans les transplants japonais  
*Michel Freyssenet*
- P.5. Une nouvelle rubrique : Le chantier du schéma d’analyse du GERPISA  
*Michel Freyssenet , Yannick Lung*
- P.7. Mais pour qui travaillons-nous ?  
*Michel Freyssenet*
- P.11. Débat : Un lobbying Français inefficace ?  
Les négociations sur la charge à l’essieu au sein des institutions communautaires  
*Marine Moguen-Toursel*
- P.14. Nouvelles des firmes : GM Launches in Brazil a Small Monovolume Based on the New Corsa Platform  
*Mario-Sergio Salerno*
- P.14. L’actualité du produit : Maybach : une querelle d’Allemands  
*Christian Mory*
- P.16. Une année d’un constructeur : Hyundai  
*Kémal Bécirspahic dit Bécir*
- P.17. Activités des membres
- P.17. Colloques
- P.18. Calendrier des réunions du Réseau 2002/2003
- P.19. Sommaire.

### E-mail des auteurs

Yannick Lung : [yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr](mailto:yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr)  
 Michel Freyssenet : [mfreyssse@club-internet.fr](mailto:mfreyssse@club-internet.fr)  
 Marine Moguen-Toursel : [moguen@euro.ucl.ac.be](mailto:moguen@euro.ucl.ac.be)  
 Mario-Sergio Salerno : [msalerno@usp.br](mailto:msalerno@usp.br)  
 Christian Mory : [cmory@ccfa.fr](mailto:cmory@ccfa.fr)  
 Kémal Bécirspahic dit Bécir : [kemal.becirspahic@gerpisa.univ-evry.fr](mailto: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*,  
 Marine Moguen-Toursel, Christian Mory, Mario-Sergio Salerno

*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