



La LETTRE du GERPISA

Réseau International
International Network

N° 139
Février 2000

Editorial

Michel Freyssenet

IL EST TEMPS DE CHANGER DE VISION DU MONDE AUTOMOBILE

Voilà dix ans, le livre *The Machine that Changed the World*, venait spectaculairement affirmer la supériorité durable des constructeurs automobiles japonais, grâce au nouveau modèle industriel qu'ils étaient censés avoir construit pour être compétitifs dans un monde toujours plus concurrentiel.

Nombre de constructeurs américains et européens, impressionnés par les résultats des transplants japonais dans leurs propres pays, n'hésitèrent pas à déclarer qu'il se mettaient sans retard à l'école de gestion japonaise.

Par une ironie dont l'Histoire est coutumière, c'est précisément à ce moment-là que les conditions qui avaient fait les succès japonais changèrent, révélant progressivement à la fois la diversité des modèles industriels au Japon même et les limites de leur viabilité.

Le "système qui devait changer le monde", selon le titre de la version française du livre du MIT, s'est montré incapable de sortir du marasme économique le pays qui l'avait vu naître. Les résultats des constructeurs japonais, qui avaient été insuffisamment analysés historiquement, divergèrent clairement au cours des années quatre-vingt-dix, avec d'un côté Toyota et Honda et de l'autre Nissan, Mazda et Mitsubishi, au point que le premier a dû se placer sous le contrôle de Renault, que le second a été définitivement absorbé par Ford, et que le troisième est toujours à la recherche d'une solution. Toyota et Honda, dont les systèmes de production et les stratégies de profit apparemment complètement différentes, n'échappèrent pas à des difficultés importantes et à des révisions fondamentales pour retrouver la profitabilité antérieure.

IT IS TIME TO CHANGE THE VISION OF THE AUTOMOBILE WORLD

Ten years ago, the book *The Machine that Changed the World* confirmed (with a certain amount of brio) the long-lasting duration of Japanese carmakers thanks to the new industrial model they were perceived to have constructed in order to become more competitive in an increasingly competitive world.

A large number of American and European carmakers, impressed by the results of Japanese transplantation in their own countries, did not hesitate long to declare their adherence to the Japanese school of management.

However, with an ironic twist - one that only history can offer - at precisely that same moment, conditions that had provided for Japanese success changed, and slowly but surely one began to see the diversity of industrial models in Japan, along with their limits and viability.

The "system that was going to change the world", according to the French version's title of the MIT book, revealed itself to be incapable of freeing the country from economic crisis. The results of Japanese carmakers, insufficiently analyzed in the past, clearly took different paths during the 1990s with, on the one hand, Toyota and Honda, and on the other hand, Nissan, Mazda and Mitsubishi. Toyota had to submit to being controlled by Renault, Honda was definitively swallowed up by Ford, and the third firm is still looking for a solution. Toyota and Honda, whose production systems and profit strategy appear to be completely different, are not able to escape from encountering large-scale difficulties and fundamental revisions in order to renew with previous profitability levels.

Les constructeurs japonais, grisés par leurs succès, auraient-ils oublié les principes essentiels de la *lean production* ? Les disciples américains et européens auraient-ils dépassé leurs maîtres japonais? La "production modulaire" dont certains d'entre eux seraient les champions expliquerait-elle leurs résultats actuels? Ces explications que l'on commence à entendre ici ou là paraissent bien peu crédibles.

Le GERPISA, on le sait, a toujours douté de la possibilité d'un *one best way*, universel, tant la dynamique des modèles industriels, des modes de croissance et de distribution des revenus nationaux et des relations internationales ré-hétérogénéise régulièrement les conditions de marché et de travail dans les différents espaces mondiaux. Les résultats qu'il a obtenus par ses programmes internationaux de recherche lui permettent maintenant de proposer une autre compréhension et caractérisation des évolutions passées, d'énoncer les conditions économiques et sociales de la profitabilité, et de dessiner un futur beaucoup plus ouvert que celui annoncé il y a dix ans et que l'on pourrait résumer par *The World that Changed the Machine*.

Lors du colloque de juin, les intervenants des premières sessions (dirigeants d'entreprise, syndicalistes, universitaires et chercheurs extérieurs au réseau, responsables institutionnels) seront invités à donner leur analyse de la décennie écoulée au regard des prévisions et des croyances du début, et leurs réactions au schéma d'analyse proposé par le GERPISA.

Pour préparer le colloque, La Lettre s'enrichit d'une nouvelle rubrique qui s'appelle précisément "le monde qui a changé la machine", dans laquelle nous présenterons mois après mois le schéma d'analyse auquel nous sommes parvenu. Ce mois-ci, nous commençons par les "Conditions de la profitabilité".

Have Japanese carmakers, previously drunk with success, forgotten the essential principles of *lean production*? Have their American and European disciples achieved better results than "the master"? Does "modular production", granting success to a number of American and European firms, explain these results? This is what we are hearing here and there, however all this appears to be quite improbable.

As you know, GERPISA has always doubted that a universal *one best way* exists. This is due to the fact that industrial model dynamics, national income, growth and distributive modes, and international relations all serve to regularly re-heterogenize market and labor conditions within different areas in the world. The results GERPISA has obtained through our international research programs are now allowing us to offer another means of comprehension and analysis of previous evolutions, to outline the economic and social conditions for profitability, and to imagine a much larger future than the one announced ten years ago, one that can be summed up in the periphrase, *The World that Changed the Machine*.

During our June conference, those intervening in our first sessions (firm directors, union members and activists, university researchers, researchers working outside of our network, institutional representatives) will be invited to offer their analysis of the past decade in light of initial previsions and beliefs, as well as their reactions to GERPISA's analysis schema.

In order to prepare for the conference, you may find a new column in this issue that is called, quite precisely, "The World that Changed the Machine" wherein, month after month, we will present aspects of our analysis schema. This month, we begin with the topic "Conditions for Profitability".

Le monde qui a changé la machine – The World that Changed the Machine

Michel Freyssenet – Robert Boyer

LES CONDITIONS DE LA PROFITABILITE

La profitabilité des firmes dépend fondamentalement de la pertinence de leur "stratégie de profit" dans l'environnement qui est le leur, et du "compromis de gouvernement d'entreprise", construit entre ses principaux acteurs (dirigeants, actionnaires, banques, salariés, syndicats, fournisseurs etc.), leur permettant de trouver et de mettre en oeuvre des moyens cohérents avec la stratégie de profit adoptée. Les "modèles productifs" peuvent donc se définir comme des "compromis de gouvernement d'entreprise" ayant permis de mettre en cohérence les moyens utilisés avec une des stratégies de profit viables dans le contexte spatial et historique considéré.

Les "stratégies de profit" sont des combinaisons de "sources de profit", dans des proportions qui sont compatibles. Les sources de profit se ramènent à six: économies d'échelle, diversité offerte, la qualité garantie, innovation pour satisfaire des attentes anciennes ou nouvelles, flexibilité productive en fonction des variations du marché, et réduction permanente des coûts à volume constant. Jusqu'à présent, il n'est pas d'exemple de firmes ayant pu exploiter toutes les sources de profit en même temps et avec la même intensité, tant elles exigent des conditions et des moyens contradictoires.

CONDITIONS FOR PROFITABILITY

A firm's profitability fundamentally depends on the pertinence of its "profit strategy" within the environment, as well as the enterprise government compromise established by principal actors (directors, stockholders, banks, workers, unions, suppliers, etc.), which allows them to discover and implement means that correspond to the adopted profit strategy. "Productive models" may thus be defined as "enterprise government compromises" allowing for coherence between the means employed and chosen profit strategies viable within a considered spatial and historic context.

Profit strategies are combinations of "profit sources" in compatible proportions. There are approximately six profit sources: economies of scale, the diversity offered, guaranteed quality, innovation so as to satisfy previous or new expectations, productive flexibility in function of market variations, and permanent reduction of costs at constant volume. Until now, no single firm has been able to simultaneously put all six profit sources to full use, and with the same intensity, since this implies contradictory conditions and means.

Ainsi, personne n'est arrivé jusqu'à présent à rendre compatible durablement la "réduction permanente des coûts à volume constant" et l'innovation conceptuelle en matière de produit, cette dernière exige en effet de prendre des risques pour l'instant incompatibles avec une politique d'économies systématique. C'est pourquoi les firmes doivent choisir parmi les combinaisons de sources de profit possibles, à moins d'inventer des moyens pour en surmonter les contradictions, comme a su le faire General Motors dans l'entre-deux-guerres, en rendant compatibles le volume et la diversité. Mais il faut pour cela, outre inventer une nouvelle architecture de l'automobile, repenser entièrement l'organisation productive et la relation salariale.

Au cours du dernier siècle de production automobile, les constructeurs ont mis en oeuvre au moins six stratégies de profit différentes, qui ont été dénommées par les sources de profit qu'elles privilégient: les stratégies de "volume", de "volume et diversité", de "qualité et spécialisation", d' "innovation et flexibilité", de "réduction permanente des coûts à volume constant" et de "diversité et flexibilité".

Ces stratégies de profit ne sont pas toutes également pertinentes en tout temps et en tout lieu. Leur degré de pertinence et donc de profitabilité dépend d'abord de leur adéquation aux types de marché et de travail que l'on trouve dans les espaces où elles se déploient. Ainsi la stratégie de "volume" implique une progression continue des ventes de modèles de voiture peu diversifiés et une main d'oeuvre au pouvoir d'achat croissant et acceptant les conditions de travail qui lui sont offertes. En revanche une stratégie de "qualité et de spécialisation" prospère dans les sociétés où il existe une frange importante de hauts revenus et où l'on trouve la main d'oeuvre qualifiée nécessaire.

Le marché et le travail dépendent donc de la source du revenu national et de sa forme de distribution. Ces modes de croissance et de distribution ne sont pas en nombre infini et plusieurs pays peuvent les partager simultanément ou à des périodes différentes. C'est pourquoi, certaines stratégies de profit peuvent se retrouver dans plusieurs espaces et à plusieurs périodes. Ainsi la stratégie de "volume et diversité" a été pertinente dans tous les pays qui pratiquaient une distribution moyennement hiérarchisée du revenu national. La proximité des différents niveaux de revenu des ménages et des groupes sociaux autorisait une différenciation de surface des modèles de voiture et en revanche une mise en commun des pièces internes. Inversement plusieurs stratégies de profit ont pu et peuvent coexister dans le même espace, pour autant que le mode de croissance et de distribution du revenu de ce dernier leur assure les conditions minimales de pertinence.

Les pays ne sont pas libres de leur mode de croissance et de distribution du revenu. Leur choix est tributaire des relations internationales qu'ils entretiennent entre eux, et particulièrement avec le pays le plus puissant durant la période considérée. Une croissance autocentrée et une distribution du revenu en fonction des gains de productivité internes ne sont possibles que si les barrières douanières ou un avantage structurel mettent ce dernier à l'abri d'une invasion des produits extérieurs plus compétitifs. Or un pays est obligé de composer avec les autres pour définir son régime douanier. C'est ainsi que la consommation de masse n'a pu se développer dans certains pays après la deuxième guerre mondiale qu'en raison de circonstances économiques et politiques tout à fait particulière et qui auraient pu être autres.

Thus, no one has yet succeeded in simultaneously rendering "permanent reduction in costs at constant volume" and conceptual innovation of products compatible, the latter requiring that risks be taken that do not correspond to systematic of cost reduction policy. This is why firms must choose among a variety of profit source combinations, unless they invent ways to overcome contradictions as General Motors did in the interwar period by rendering volume and diversity compatible. However, in order to achieve this, and beyond inventing a new architecture for the automobile, one must entirely rethink productive organization and employment relationships.

During the last century of automobile production, carmakers implemented at least six different profit strategies that were named as such since they privileged strategies of "volume", "volume and diversity", "quality and specialization", "innovation and flexibility", "permanent reduction of costs at constant volume", and "diversity and flexibility".

These profit strategies are not all equally pertinent at all times and everywhere. Their degree of pertinence, and thus profitability, depends above all on their compatibility with market and labor conditions found within the areas where they are implemented. Thus, the "volume" strategy implies continued progression in sales of undiversified vehicles coupled with a labor force that enjoys increasing buying power and accepts working conditions. On the other hand, a "quality and specialization" strategy works well in areas where a large portion of higher income exists and where one may find the necessary skilled and specialized labor.

The market and labor thus depend on national income and its distributive form. These growth and distribution modes are not innumerable, and several countries can share them simultaneously or at different periods. Hence, the "volume and diversity" strategy was pertinent for all those countries that implemented a moderately hierarchical national income distribution mode.

The proximity of different levels of household income and social groups provided for a surface differentiation of car models and, on the contrary, for sharing internal parts. Inversely, several profit strategies could and can coexist within the same area as long as the national income growth and distribution mode of the latter provides for minimal pertinent conditions.

Countries are not free to choose their national income growth and distribution mode. Their choice depends on international relations existing between them, particularly with the most powerful country of the period under consideration. Self-centered growth and national income distribution based on internal productivity gains are only possible if custom barriers or some sort of structural advantage protects from the invasion of more competitive exterior products. However, a country is required to take other countries into account to define its customs barrier policy. Thus, mass consumption has not been able to develop in certain countries following World War II due to specific economic and political circumstances that could have been of another type.

La première condition de la profitabilité, à savoir la pertinence de la stratégie de profit, échappe donc partiellement aux acteurs de la firme.

Ces derniers peuvent en effet beaucoup plus difficilement obtenir un maintien ou un changement de mode de croissance et de distribution du revenu national pour qu'il demeure ou devienne adéquat à leur stratégie de profit, que de changer de stratégie de profit pour qu'elle soit pertinente dans le contexte qui est le leur.

Ils ne peuvent toutefois être passifs face à l'évolution du mode de croissance et de distribution du revenu national. D'abord parce que ce dernier conditionne les rapports sociaux et politiques. Or compte tenu de leurs objectifs propres et de leur vision de l'avenir, ils peuvent souhaiter qu'advienne tel mode plutôt que tel autre. Ensuite parce que changer de stratégie de profit ne se décrète pas. Cela demande en effet de rebâtir un "compromis de gouvernement d'entreprise" entre ses principaux acteurs sur les moyens à utiliser, donc de s'engager dans un processus long, conflictuel, au résultat jamais assuré.

Les moyens à utiliser pour mettre en oeuvre une stratégie de profit concernent la "politique produit", l'"organisation productive" et la "relation salariale". Dans les faits, ils résultent souvent de tensions contradictoires et variables entre les acteurs, ou bien ils ont été des réponses à des problèmes différents successivement rencontrés en raison de modifications du contexte, et ils forment fréquemment des configurations productives, dont les dispositifs ont des effets contradictoires sur la performance de la firme.

La mise en cohérence des moyens utilisés avec la stratégie de profit poursuivie, deuxième condition de la profitabilité de la firme et de la formation d'un modèle industriel, ne peut se faire et se perpétuer que si les principaux acteurs de l'entreprise s'accordent sur les moyens et la stratégie, d'une manière telle que la possibilité d'atteindre leurs objectifs propres soit préservée.

Pas de cohérence possible et de profit durable si les acteurs d'une entreprise menant par exemple une stratégie d'innovation ne trouvent pas un accord sur une forme de flexibilité productive acceptable par tous.

Une même stratégie de profit peut être mise en oeuvre par des compromis de gouvernement d'entreprise différents, et donc par plusieurs modèles industriels. C'est ainsi que la stratégie de "diversité et flexibilité" a pu être mise en oeuvre par le modèle "taylorien" et le "modèle woollardien" en Grande-Bretagne durant l'entre-deux-guerres.

De même, Toyota a été obligé de changer de "compromis de gouvernement d'entreprise" et ce faisant de modèle industriel au cours des années 90 pour pouvoir continuer à mettre en oeuvre la même stratégie de profit de "réduction permanente des coûts à volume constant".

The first condition for profitability, that is to say the pertinence of profit strategy, thus partially escapes control by a firm's actors.

The latter may indeed have much more difficulty in obtaining or maintaining a change in national income growth and distribution modes so that it remain or become adaptable to their profit strategy than changing profit strategy so that it become pertinent within the context it evolves in.

Nevertheless, the firm can not remain passive with regards to the evolution of national income growth and distribution modes. This is first of all due to the fact that the latter conditions social and political relationships. However, in light of their own objectives and vision of the future, firm actors may prefer one mode to another. Second of all, changing profit strategy is easier said than done. Indeed, it requires reconstructing an "enterprise government compromise" between major actors concerning means to be employed, therefore the necessity to engage in a long and conflictual process having uncertain outcomes.

Means employed to implement a profit strategy involve "product policy", "productive organization", and "employment relationships". In reality, they often result from contradictory tensions and variables between actors, or they correspond to responses to problems encountered successively due to context modifications, and they frequently make up productive configurations whose aspects have contradictory effects on a firm's performance.

Rendering employed means coherent with a chosen profit strategy (the second condition for a firm's profitability and the creation of an industrial model) can only be achieved and maintained if the firm's main actors agree upon these means and strategy in such a way that the possibility of obtaining fixed goals remains feasible.

Neither coherence nor long lasting profit is possible if the firm's actors, implementing an "innovation" strategy for example, do not agree upon a form of productive flexibility acceptable by all.

The same profit strategy can be implemented by different enterprise and government compromises, thus by several different industrial models. This corresponds to the "diversity and flexibility" strategy implemented by the "Taylorian" and "Woollardian" model in Great Britain during the interwar period.

Likewise, Toyota was required to change its "enterprise and government compromise", thus industrial model, during the 1990s in order to continue implementing the same profit strategy based on "permanent reduction of costs at constant volume".

LA POLYVALENCE, ENJEU MULTIPLE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA RELATION SALARIALE

Dans un certain nombre d'usines automobiles européennes anciennes, l'essentiel des systèmes d'organisation du travail et des relations salariales¹ qui les sous-tendent ont été bousculés par les changements intervenus depuis les années 1980 à l'échelle internationale : resserrement des perspectives d'expansion des marchés en Europe, apparition de nouveaux constructeurs, ouverture d'usines dans les nouveaux espaces. La grande majorité de ces usines se trouve prise dans une réduction d'activité et dans une recherche de gains importants de productivité. A ces tendances s'ajoute le choix des entreprises de réduire la taille de leurs centres de production et d'externaliser certaines fabrications²

De tels changements œuvrent au cœur des formes d'organisation du travail et des modes de relation salariale. Ils mettent en question certains de leurs fondements restés jusque-là implicites comme le lien entre l'organisation du travail, l'agencement de la relation salariale et la composition démographique du personnel. C'est notamment le cas des trajectoires professionnelles ouvrières et du rapport entre les générations de salariés.

Le cas du centre de production de Sochaux de Peugeot permet d'illustrer cette question ; en vingt ans, ses effectifs sont passés de plus de 40.000 à moins de 20.000 salariés. L'étude des lignes de montage de l'usine de Carrosserie de Peugeot-Sochaux permet de préciser les effets de ce changement de perspective sur l'organisation du travail et la relation salariale, comme le montre la question de la polyvalence, un maillon essentiel de l'organisation et des rapports sociaux dans les ateliers d'assemblage.

La mobilité, contrepoint traditionnel au travail en ligne

Les questions d'organisation du travail, de rapport des opérateurs à leur travail ou entre eux sont souvent envisagées comme des questions "au présent", dont le jeu s'effectue pour l'essentiel dans l'instant ou de façon relativement stable.

Or le jeu des relations salariales fait apparaître un autre point de vue de la part des opérateurs. Ce point de vue revient aussi à penser les organisations en termes de traversée, à partir de leur propre vie professionnelle considérée comme une trajectoire.

1. Voir, pour une définition de la relation salariale, J.P. Durand, P. Stewart, J-J. Castillo : *Le travail en groupe dans l'industrie automobile mondiale*, Paris, La Découverte, 1998.

2. Gorgeu Armelle, Mathieu René et Pialoux Michel, *Organisation du travail et gestion de la main d'oeuvre dans la filière automobile*, Dossier du Centre d'Études de l'Emploi, Paris, La documentation française, 1998.

3. *Ouvriers d'Europe face à la nouvelle donne internationale : le jeu des générations sur les lignes de Peugeot-Sochaux*, Nicolas Hatzfeld et Jean-Pierre Durand, Université d'Évry, communication aux 7^{èmes} rencontres internationales du GERPISA, juin 1999.

POLYVALENCE, A COMPLEX ISSUE IN WORK ORGANIZATION AND EMPLOYMENT RELATIONSHIPS

In a certain number of older European automobile firms, the essential component of work organization, and employment relationships underlying them, have been upset by changes on an international level underway since the 1980s¹. These involve a restriction of expansion perspectives within European markets, the advent of new carmakers, and the opening up of plants to new areas. The vast majority of these plants find themselves caught between activity reduction and the search for more important productivity gains. These trends are joined by a firm's choice to reduce the size of its production centers and outsource a certain amount of fabrication²

Such changes are taking place within the heart of work organization and employment relationships. They question certain fundamental notions that thusfar had remained implicitly intact, such as the link between work organization, employment relationship arrangements, and the demographic makeup of personnel. This is notably the case for worker professional trajectories and the relationship between different generations of workers.

The case of Peugeot's production center at Sochaux illustrates this point. Over a period of twenty years, its workforce decreased from 40,000 to 20,000 people³. The study of assembly lines at the Peugeot-Sochaux bodyshop plant offers precise data on the effects of this change with regards to work organization and employment relationships, as demonstrated by the issue of versatility, an essential element of social organization and relationships within assembly workshops.

Mobility, a traditional counterpoint to assembly line work

Questions relative to work organization, the relationship of operators to their work or with each other, are often analyzed as "present-day" questions wherein events occur "in the present" and/or in a relatively stable manner.

However, employment relationships reveal another point of view on the part of operators. This perspective consists in thinking of organization in terms of a "voyage", beginning with one's own personal professional life considered as a trajectory.

1. For a definition of employment relationships, see, J.P. Durand, P. Stewart, J-J. Castillo : *Le travail en groupe dans l'industrie automobile mondiale*, Paris, La Découverte, 1998.

2. Gorgeu Armelle, Mathieu René et Pialoux Michel, *Organisation du travail et gestion de la main d'oeuvre dans la filière automobile*, Dossier du Centre d'Études de l'Emploi, Paris, La documentation française, 1998.

3. *Ouvriers d'Europe face à la nouvelle donne internationale : le jeu des générations sur les lignes de Peugeot-Sochaux*, Nicolas Hatzfeld et Jean-Pierre Durand, Université d'Évry, communication aux 7^{èmes} rencontres internationales du GERPISA, juin 1999.

Cette représentation contribue à déterminer l'action que l'opérateur définit pour lui-même dans l'organisation en fonction de la vision qu'il a de sa propre trajectoire dans celle-ci. Cette trajectoire peut en partie s'exprimer en termes de classification professionnelle. L'aspiration à sortir du travail sur un poste en ligne est sans doute plus forte ; elle jouit d'ailleurs d'une large légitimité malgré un discours managérial sur la réhabilitation du métier de monteur. Selon une opinion répandue dans l'entreprise il était normal d'être sorti de ligne à partir d'un certain âge, du fait des exigences de cette activité. Cette opinion rejoint des études scientifiques montrant que l'âge tend à réduire l'adaptabilité du monteur.

Les deux voies principales de sortie de ligne sont la promotion comme polyvalent puis comme moniteur, sur la ligne même, ou bien la mutation vers d'autres secteurs. Dans le passé, les responsables du personnel s'arrangeaient pour affecter ailleurs les monteurs qui, la quarantaine passée, n'avaient pas réussi à progresser suffisamment et ne pouvaient plus guère espérer le faire : traditionnellement, ces monteurs étaient alors orientés en général vers des secteurs de préparation, non soumis aux exigences du flux. En cas de besoin, le délégué syndical intervenait pour appuyer cette réaffectation.

Or la réduction des emplois et des embauches qu'a connue la Carrosserie depuis les années quatre-vingt a bouleversé ces pratiques. La mobilité professionnelle s'est réduite, les perspectives de promotion ou de repli se sont estompées et il est beaucoup plus rare qu'avant de voir les monteurs sortir de chaîne. Par contre, il est devenu fréquent de voir des ouvriers y travailler jusqu'à leur départ en préretraite. Le plus inquiétant sans doute aux yeux des monteurs, et plus largement des opérateurs de la ligne, est d'y voir réintégrés des ouvriers qui avaient réussi à en sortir au fil des années : cela constitue une forme de destruction des trajectoires professionnelles pour les ouvriers et représente aujourd'hui la rupture d'un contrat social implicite.

La polyvalence, enjeu multiple

La fermeture des formes traditionnelles de promotion a des effets sur l'organisation du travail dans l'équipe. Celle-ci repose, en plus des monteurs eux-mêmes, sur des ouvriers assurant les deux fonctions spécifiques de *polyvalents* et de *moniteurs*. La fonction du moniteur, chargé de la qualité de la production, est considérée comme plus importante : le moniteur est l'assistant de l'agent de maîtrise. Pour faire face aux aléas, le polyvalent remplace les monteurs pour des absences imprévisibles ou de durée relativement courte. En dehors de ces remplacements, il fournit une aide variée et plus ou moins formalisée selon le choix de l'agent de maîtrise de premier niveau. Sa fonction est précaire car il ne dispose d'aucun statut spécifique.

En outre, les monteurs sont encouragés à acquérir et à entretenir une certaine aptitude polyvalente, par exemple sur un second ou un troisième poste. Cette polyvalence est certes limitée, mais, largement distribuée, elle procure à l'entreprise des marges de souplesse considérables et économes en emplois : l'encadrement vise donc à la développer.

This representation contributes to determining the action the operator defines for him/herself within the organization in function of the vision he/she has of his/her own trajectory. This trajectory can, in part, be expressed in terms of professional classification. The desire to eventually leave an assembly line position is probably among the most prevalent and forceful. It also possesses a high degree of legitimacy despite managerial discourse that calls for an enhancement of assembly line work. According to widespread opinion within the firm, it was considered normal to move beyond an assembly line position as of a certain age due to the difficulties of this activity. This opinion is confirmed by scientific studies demonstrating that age tends to reduce one's adaptability to an assembly line position.

Two main possibilities of leaving an assembly line position include being promoted to a polyvalent position, then to that of a monitor on the same assembly line, or being transferred to other sectors. In the past, personnel managers made it possible for assembly line workers over 40 who had not sufficiently progressed, and could no longer hope to do so, to be transferred. Traditionally, these workers were oriented towards preparation sectors that did not depend on flow demands. When necessary, union representatives intervened to favor this transfer.

However, this reality has changed with the reduction in employment and hiring experienced by bodyshop sectors since the 1980s. Professional mobility as well as promotion perspectives or other alternatives have decreased, and it is much rarer today to observe assembly line workers leaving the line. It has become frequent to see workers remain at this position right up to their departure on a pre-retirement plan. What worry assembly line workers and assembly line operators the most is to see the return of workers to the assembly line who had succeeded in leaving it in the past. For them, this represents a destruction of professional trajectories as well as a break with the implied social contract.

Polyvalence, a complex issue

The disappearance of traditional promotional forms has affected work organization in the team. The latter includes, along with assembly line workers themselves, workers who perform the two specific functions of *polyvalent* and *monitor* activity. The monitor's function, responsible for quality and production, is considered as the most important. The monitor is the assistant to the foreman. To make up for shortcomings, the polyvalent replaces the monitor in case of impromptu and/or short-term absence. Beyond this replacement function, the polyvalent provides a variety of more or less formalized assistance depending on the foreman's choices. The polyvalent position is a precarious one since he/she does not benefit from a specific status.

In addition, monitors are encouraged to acquire and maintain a certain polyvalent attitude, for example, with regards to a second or third position. This degree of polyvalence is naturally limited, however as it is largely distributed, the firm enjoys increased flexibility and reduced employment costs. This is in the process of being further developed.

Par définition, la polyvalence est pour l'opérateur nettement plus exigeante que la tenue d'un poste, puisqu'elle remet plus ou moins en jeu l'acquis d'accoutumance et d'assimilation du poste par le monteur qui l'occupe.

Mais elle atténue les désagréments physiques et mentaux liés à la répétition et offre l'occasion de d'accéder à un espace d'activité plus ample et à une diversité de tâches. Enfin, la polyvalence est par excellence un domaine de différenciation parmi les ouvriers en ligne. Sur ce terrain, les jeunes se retrouvent particulièrement favorisés par leur vivacité et leurs ressources physiques, nerveuses et mentales. Pour eux, la fonction de polyvalent est la voie quasi-unique, en ligne, pour avoir sa chance de se distinguer pour ensuite voir s'ouvrir une trajectoire de promotion, vers un poste de moniteur en restant sur la ligne, ou vers une fonction de polyvalent d'atelier ou de super.

Les anciens, par contre, rejettent en grande majorité les situations de polyvalence : un poste tranquille, voilà la demande générale des plus de quarante ans. Ceci vient en partie de la volonté d'économiser leur effort. Cela vient également de déceptions passées. En effet, une grande partie des anciens déclarent avoir déjà, par le passé, été polyvalents à un titre ou à un autre : polyvalent, dépanneur (au sens de remplaçant), retoucheur hors ligne, exceptionnellement moniteur. Remis en poste, ils ont en tête que leur chance est derrière eux. Ce constat en forme d'échec et de repli pèse fortement dans leur rejet de la polyvalence, quelles que soient leurs aptitudes.

Le poids de la démographie d'atelier

La distinction entre jeunes et anciens prend une place importante parmi les collectifs de travail. La structure par âge du personnel ouvrier et l'histoire particulière qu'elle exprime permettent de comprendre cette position spécifique des jeunes parmi le personnel. Les jeunes générations sont en effet peu représentées dans les effectifs et les effectifs par âge croissent jusqu'à l'approche de la cinquantaine : c'est aux âges respectifs de 45 ans à Habillage Caisse et de 48 ans à Montage Voiture que l'on trouve les cohortes les plus nombreuses. Les particularités de la structure par âges du personnel et de son évolution s'expliquent en grande partie par l'histoire de l'embauche, qui a été fermée presque constamment de 1980 à 1996, à l'exception des années de mise en service d'un nouvel atelier et de lancement des nouveaux modèles.

Le changement des conditions de recrutement accentue encore l'écart : alors que les anciens sont entrés parmi des vagues annuelles de milliers de nouveaux embauchés, les jeunes n'entrent qu'après quelques années de difficultés et d'emplois précaires. L'embauche chez Peugeot constitue toujours un fort espoir, dans la mesure où l'entreprise a conservé dans la région sa position hégémonique et la réputation de veiller à préserver l'emploi de ses salariés. Pour les jeunes elle signifie un emploi durable. De plus, elle induit un lien direct, entre leur propre situation et l'activité de l'entreprise.

Questions pour l'avenir

Compte tenu de la structure atypique des âges du personnel de l'usine, les années à venir soulèvent le problème d'une sorte de transition démographique. Il s'agit tout d'abord de savoir dans quelles conditions les anciens vont achever leur période d'activité professionnelle. Leur maintien en poste sur chaîne et leur stagnation professionnelle soulève des questions nouvelles.

By definition, for the operator polyvalence is definitely more demanding than being in a specific position. It more or less challenges skills and assimilation acquired by the monitor.

However, it reduces physical and mental inconveniences resulting from repetition, and offers the worker the possibility to move within a larger area and perform a more varied series of tasks. Finally, polyvalence is by far the most differentiated domain among all assembly line positions. From this standpoint, younger workers are preferred due to their vivacity and mental and physical capacities. For them, the polyvalent position is basically the only way to go in order to stand out and eventually be promoted to a monitor position on the assembly line, or even a workshop polyvalent position, or even supervisor.

On the contrary, the vast majorities of older workers (over 40) reject polyvalent positions, and just want to keep their quiet stable position. This is mostly due to the fact that they wish to save their energy. It also stems from the memory of previous deception. Indeed, a large majority of older workers declare having already been at a polyvalent position at one time or another; polyvalent, replacement, repair outside of the assembly line, and in a few examples, monitor. Returned to their previous position, they feel as if new opportunities are now over. This feeling of failure plays an important role in their rejection of polyvalence, no matter their aptitudes.

The role of workshop demographics

The distinction between young and older workers plays an important role in work collectives. Age structure of worker personnel and the particular history it refers to allow one to understand the specific attitude of young workers compared with older ones. Younger generations are indeed less represented among total personnel ranks, and worker ages increase up to the 50s: the largest age cohort in the *Habillage Caisse* is 45, and 50 in the *Montage Voiture*. The particularities linked to personnel age structure and its evolution is largely explained by the history of hiring practices, almost definitively halted from 1980 to 1996 with the exception of those years when a new workshop or new models were launched.

Changes in recruitment conditions also accentuate this gap. Whereas older workers were hired by the thousands during annual hiring waves, younger workers spend more years in a precarious position and have more difficulty finding a permanent job. Being hired by Peugeot is often strongly desired since the firm has maintained its hegemonic position in the region as well as its reputation of preserving its workers jobs. For young people, therefore, this signifies long lasting employment. In addition, it implies a direct link between their own situation and the firm's activity.

What does the future hold?

In light of the plant's atypical personnel age structure, prospects for the future raise the issue of demographic transition. First of all, under what type of conditions will older workers finish their career? Their maintenance in assembly line positions and general professional stagnation raises new questions.

Or jusqu'à une période récente, les projets et réflexions des responsables dans l'usine négligeaient le poids de ces problèmes. En fin de compte l'État et le financement public ont fortement contribué en France à répondre au vieillissement de ces salariés, considéré comme prématuré, en acceptant des plans de départ en préretraite permettant d'écourter leur vie professionnelle.

Ces dernières années, les préoccupations ergonomiques ont pris une importance croissante et font l'objet de plusieurs initiatives de la part des responsables de Peugeot-Sochaux, seuls ou en concertation avec des partenaires sociaux. Ces efforts ont toutefois du mal à suivre la progression des restrictions médicales et autres difficultés au travail parmi ces ouvriers anciens.

De leur côté, les jeunes trouvent actuellement dans l'usine des conditions favorables à leur promotion. Mais cette conjoncture favorable risque de ne durer que quelques années. En effet, les départs de monteurs vont devenir massifs dans quelques années et les jeunes vont se trouver rapidement plus nombreux. Leur recrutement sera peut-être moins sélectif qu'aujourd'hui et leur espoir d'obtenir rapidement une promotion risque d'être plus difficile à satisfaire. Une clé importante de l'avenir de la relation salariale dans les usines anciennes réside dans la recomposition de la relation salariale et notamment dans la réanimation d'un courant de mobilité professionnelle parmi les ouvriers. Enfin, ces questions doivent être examinées en tenant compte de l'externalisation de fabrications chez les équipementiers.

Up until recently the plant's projects and plans neglected these problems. In the final analysis, the State and public financing in France largely contributed to addressing the issue of worker aging, considered as premature, by accepting pre-retirement plans that make their worklife shorter.

In recent years, ergonomic preoccupations have gained importance and have inspired several initiatives by Peugeot-Sochaux managers, alone or in collaboration with worker representatives. These efforts have nevertheless had difficulty in keeping up with progression in medical restrictions and other work difficulties experienced by older workers.

From the standpoint of younger workers, they are presently in a favorable position for promotions. However, this particular context might only last a few more years. Indeed, the departure of monitors will increase massively in a few years and younger workers will become more numerous. Their recruitment will perhaps become less selective than today and their hopes of obtaining a promotion might become more difficult to achieve. An important key for the future of employment relationships in older plants lies in the recomposition of these same relationships, notably in the revival of professional mobility for workers. Last but not least, all these questions must be examined in light of the fabrication outsourcing trend on the part of equipment suppliers.

Une année d'un constructeur

Kémal Bécirspahic dit Bécir

DAEWOO

(réalisé grâce à la *Revue quotidienne de presse*, éditée par Christian Mory au CCFA)

La presse mondiale écrit en mai 1999 qu'au sortir de la crise qui a secoué le pays, seuls deux constructeurs automobiles coréens, Daewoo et Hyundai, ont été en mesure de se maintenir. Le premier a acquis Ssangyong et Samsung ; le second a racheté Kia et sa filiale poids lourds Asia. L'économie coréenne est en train de redémarrer et la situation du marché automobile a changé.

Mais sous la pression des autorités sud-coréennes et des banques, le groupe Daewoo a annoncé, fin avril, qu'il allait céder ses activités de construction navale à des industriels japonais pour se recentrer sur l'automobile, la finance et le commerce. M. Kim Woo-Choong, fondateur et président du conglomérat, a déclaré vouloir accélérer la restructuration annoncée en 1998 pour ramener son ratio d'endettement de 500 à 200 % avant la fin de l'année 1999. Pour y parvenir, M. Woo-Choong a également évoqué la possibilité de céder d'autres activités, notamment les véhicules utilitaires et les moteurs à des Européens, dont Scania. Ce dernier s'est refusé à tout commentaire sur les intentions de Daewoo.

Korea Economic Weekly écrit fin juillet que Daewoo compte commercialiser la Matiz au Japon et établir un réseau de distribution dans le pays. *Korea Times* indique, fin septembre,

que la nouvelle Matiz sera plus sobre et plus confortable. Le constructeur présente en décembre la Verna, une voiture légèrement plus grande que la Leganza. Selon les analystes, la situation financière du groupe Daewoo se serait détériorée en 1998 lorsque Daewoo Motor a absorbé Ssangyong ; l'opération coûtera à Daewoo 1 400 milliards de won (1 milliard d'euros).

Fin juillet, la presse annonce que le gouvernement coréen compte associer les banques étrangères aux discussions sur le rééchelonnement des dettes contractées par le groupe Daewoo. L'endettement du conglomérat atteint 60 milliards de dollars.

Financial Times et *Herald Tribune* écrivent fin août que les créanciers du groupe Daewoo dirigeront les filiales du conglomérat pour lesquelles des mesures d'urgence ont été décidées.

Plus tard, en octobre, *Korea Herald* cite l'opinion de certains analystes que Samsung pourrait chercher à prendre le contrôle de Daewoo Motor et le fusionner avec Samsung Motors. Selon d'autres rumeurs, Hyundai pourrait chercher à acquérir Daewoo Motor et sa filiale Ssangyong Motor...

Fin novembre, les banques coréennes sont parvenues à un accord sur le plan de restructuration des dettes de Daewoo Motor. Elles ont accepté de convertir 5 000 milliards de wons (4,2 milliards d'euros) de dettes en capital et d'injecter 2 100 milliards de wons (1,77 milliard d'euros) supplémentaires dans l'entreprises

Mais les négociations avec les banques étrangères n'ayant pas abouti, le gouvernement et les créanciers coréens entament, mi-janvier, des négociations séparées avec les créancier étrangers de Daewoo Motor, Daewoo Electronics et Daewoo Heavy Industries.

Korea Economic Weekly écrit fin juin que General Motors continue à explorer différentes possibilités de coopération avec Daewoo, conformément au protocole d'accord signé en février 1999 avec le constructeur coréen.

Le *Korea Herald* du 31 décembre 1999 rapporte que les représentants syndicaux de Daewoo Motor, Hyundai Motor, Kia Motors et Ssangyong Motor ont décidé de créer un comité conjoint en vue de contrer la vente de Daewoo à General Motors ou à d'autres constructeurs étrangers.

Après la Fédération des Industries coréennes (FKI), la Fédération coréenne des petites entreprises (KFSB) a, à son tour, pris position contre la reprise de Daewoo par General Motors, faisant valoir qu'un tel projet entraînerait nombre de faillites parmi les équipementiers coréens.

Le processus de vente de Daewoo Motor se trouve, fin janvier, au point suivant : les créanciers du constructeur prévoient de vendre l'activité voitures de Daewoo Motor et Ssangyong motor en transférant leurs actifs à une nouvelle entreprise qui émettra des titres qui seront ensuite vendus à un acquéreur.

La presse du 7 janvier 2000 raconte : Ford dépêchera dans les prochains jours une équipe de spécialistes en Corée du Sud afin d'examiner la situation de Daewoo Motor en vue de préparer une offre pour le constructeur coréen.

Fiat aurait envoyé un responsable en Corée du Sud en vue d'évaluer la possibilité d'une participation au processus de vente de Daewoo Motor. Le constructeur italien serait notamment intéressé par les activités de Daewoo en Pologne, marché sur lequel il devance la firme coréenne.

"GM souhaite une décision rapide sur le sort de Daewoo Motor", déclarent les responsables du constructeur américain qui indique que s'il rachetait Daewoo, il établirait en Corée une base mondiale pour les petites voitures et des voitures de catégorie moyenne, comprenant des activités de recherche et développement.

Par ailleurs, la presse mondiale écrit, mi-janvier, que Hyundai envisage de faire une offre pour racheter Daewoo Motor. Son partenaire potentiel serait Ford, selon les analystes...

En effet, lors d'une conférence de presse, le vice-président de Ford déclare que son groupe était *"intéressé par l'acquisition des activités automobiles du groupe Daewoo en Corée et à l'étranger"*.

Le constructeur américain examine actuellement toutes les possibilités, y compris la formation d'un consortium avec un constructeur coréen, comme Hyundai. Ford serait déterminé à faire de Daewoo un constructeur de premier ordre et il conserverait la marque Daewoo.

Les responsables de General Motors ont par ailleurs indiqué que leur groupe ferait une offre - *en solo* - pour le constructeur coréen. Soucieux de rassurer les salariés, General Motors a indiqué qu'il souhaitait préserver l'identité nationale de Daewoo, qu'il était intéressé par l'ensemble des actifs du constructeur coréen et que ses fournisseurs auraient accès à son réseau.

Le responsable des projets stratégique de General Motors a pour sa part promis que les emplois seraient maintenus et que le constructeur américain s'immiscerait peu dans les activités de Daewoo.

Le 18 janvier la presse annonce que Renault s'intéresserait aux véhicules industriels de Daewoo et étudierait l'acquisition de deux sites coréens du constructeur, spécialisés dans la construction d'autobus et de camions. L'offre de Renault s'élèverait à quelque 800 milliards de wons (711 millions d'euros).

Les créanciers de Daewoo auraient réagi positivement à cette proposition. Mais *Die Welt* du 24 janvier écrit que la Banque coréenne de développement a démenti cette information. *"Il est trop tôt pour parler de prix"*, a indiqué le principal créancier de Daewoo Motor.

Le processus de vente de Daewoo Motor se trouve, fin janvier, au point suivant : les créanciers du constructeur prévoient de vendre l'activité voitures de Daewoo Motor et Ssangyong motor en transférant leurs actifs à une nouvelle entreprise qui émettra des titres qui seront ensuite vendus à un acquéreur.

Mais un responsable du gouvernement indique que le projet pourrait être modifié dans la mesure où DaimlerChrysler serait intéressé exclusivement par Ssangyong.

Si le groupe allemand, partenaire de Ssangyong depuis de nombreuses années, faisait une offre plus avantageuse que celles de General Motors ou Ford, les deux marques pourraient être dissociées...

QUEL MODÈLE PRODUCTIF ?

FREYSSENET Michel, MAIR Andrew, SHIMIZU Koïchi, VOLPATO Giuseppe (eds.), La Découverte, 2000, 525 p.

Voici, désormais édité en français, le premier des livres issus du premier programme de recherche du GERPISA sur l'émergence de nouveaux modèles industriels, et dont la version anglaise a pour titre *One best way* ?.

La question guidant ce programme était de savoir comment une firme peut être profitable dans un environnement incertain et s'il existe des méthodes valables universellement pour y parvenir. Le livre répond aux nombreux auteurs et experts affirmant que la "production au plus juste" est la seule voie viable et performante pour les firmes de l'industrie automobile. Le livre montre qu'il y a eu en fait plusieurs stratégies de profit possibles et plusieurs modèles industriels pour les mettre en œuvre : aucun modèle industriel n'offre en effet les moyens de faire face aux changements de contexte et aux évolutions internes en toutes circonstances.

La convergence vers un modèle unique ne s'observe pas plus aujourd'hui qu'hier.

L'ouvrage souligne également les défis que les firmes automobiles ont à relever en cette fin de siècle et les tensions nouvelles auxquelles les modèles industriels existants sont soumis. Le corps du livre est composé des analyses effectuées sur les trajectoires et les performances des quinze plus importants constructeurs automobiles généralistes depuis les années soixante. Ces études sont réalisées par des chercheurs américains, coréens, européens et japonais, spécialistes de l'industrie automobile.

Les auteurs ont étudié les changements que les constructeurs automobiles ont effectivement réalisés pour surmonter les problèmes qu'ils ont rencontrés successivement depuis les années soixante, et ils ont examiné leurs tentatives pour mettre en cohérence ces changements et pour ainsi construire ou adopter un modèle industriel. Les études de firmes sont regroupées en trois parties. La première aborde les entreprises japonaises et coréennes, Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi et Hyundai, dont les auteurs (respectivement Koichi Shimizu, Masanori Hanada, Andrew Mair et Michel Freyssenet, Koichi Shimokawa et Myeong-Kee Chung) soulignent la diversité. La seconde partie regroupe les études des firmes américaines : General Motors (Michael Flynn), Ford (Gérard Bordenave) et Chrysler (Bruce Belzovski). La troisième partie aborde les entreprises européennes : Volkswagen, Fiat, Peugeot, Renault, British Leyland-Rover, Volvo, Lada (Ulrich Jürgens, Arnaldo Camuffo et Giuseppe Volpato, Jean-Louis Loubet, Michel Freyssenet, Andrew Mair, Christian Berggren, Jean-Jacques Chanaron).

QUEL MODÈLE PRODUCTIF ?

FREYSSENET Michel, MAIR Andrew, SHIMIZU Koïchi, VOLPATO Giuseppe (eds.), La Découverte, 2000, 525 p.

The French version of the first book emanating from GERPISA's first research program on the emergence of industrial models has just come out. The English version's title was *One Best Way*?

The main interrogation underlying this program was to discover how a firm could be profitable in an uncertain environment, and if universally valid methods existed to achieve this. The book responds to numerous authors and experts who affirm that "just-in-time" production is the only viable and performant alternative for automobile industry firms. In fact, the book demonstrates that several profit strategies are possible, as well as several industrial models in order to implement them. Indeed, no single industrial model offers the means necessary to confront changes in context and internal evolutions under all circumstances.

Convergence towards a unique model is not observed, neither in the past nor today.

The book also highlights the challenges facing automobile firms at this beginning of a new century, as well as unprecedented tensions that existing industrial models are now exposed to. The book's content is made up of analyses focusing on trajectories and performance levels of fifteen of the most important generalist carmakers since the 1960s. These studies have been carried out by American, Korean, European, and Japanese researchers specialized in the automobile industry.



The authors studied changes brought about by carmakers in order to overcome the series of problems they have encountered since the 1960s. The authors have also examined attempts to render these changes compatible with the construction or adoption of a given industrial model. Firm studies are grouped into three parts. The first part explores Japanese and Korean firms (Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi and Hyundai), and the authors (respectively, Koichi Shimizu, Masanori Hanada, Andrew Mair and Michel Freyssenet, Koichi Shimokawa and Myeong-Kee Chung) seek to underline their diversity. The second part regroups studies of American firms: General Motors (Michael Flynn), Ford (Gérard Bordenave) and Chrysler (Bruce Belzovski). Finally, the third part deals with European firms: Volkswagen, Fiat, Peugeot, Renault, British Leyland-Rover, Volvo, Lada (Ulrich Jürgens, Arnaldo Camuffo and Giuseppe Volpato, Jean-Louis Loubet, Michel Freyssenet, Andrew Mair, Christian Berggren, and Jean-Jacques Chanaron).

BIENVENU AU CLUB ? LA MACHINE A REMONTER LE TEMPS

Depuis plusieurs années, on voyait trôner sur le stand de la marque Lada dans les grands salons internationaux un prototype de la remplaçante de la Samara (lancée en 1984) sans qu'on sache exactement quand ce véhicule, décliné en carrosseries bicorps (Lada 111), tricorps (Lada 110) et break (Lada 112), serait disponible sur le marché. C'est désormais chose faite et on notera que la longue période de gestation qui a précédé son lancement commercial est le signe que quelque chose ne va pas sur les bords de la Volga (l'usine qui produit les véhicules Avtovaz est située à Togliatti – et non Togliattigrad comme on le lit trop souvent - sur les bords de la Volga) : incapacité à maîtriser la qualité, manque de devises pour importer les machines ou les pièces nécessaires à la fabrication en grande série, ou tout simplement lenteur héritée de l'ère soviétique. Entre-temps, les réseaux de commercialisation en Europe de l'ouest auront eu le temps de disparaître (ils n'avaient plus grand chose à vendre et les concessionnaires ont préféré changer de panonceau), la clientèle est passée aux marques coréennes malaisienne (Proton) ou indienne (Maruti), ou plus simplement au marché de l'occasion qui offre désormais des produits fiables pour un prix raisonnable.

Lorsqu'on examine la Lada 110, on constate immédiatement combien le modèle a déjà vieilli : qualité d'assemblage de la carrosserie, choix et qualité des matériaux, nature des accessoires (il suffit de regarder la montre de bord), style de l'habitacle, tout cela date d'un autre âge. Cette voiture qui nous rappelle les voitures occidentales des années soixante-dix nous montre ainsi le chemin technique et industriel parcouru en Occident et dont nous n'avons parfois pas conscience. De ce point de vue, la Lada constitue une fabuleuse machine à remonter le temps et à nous révéler les évolutions qualitatives des voitures.

L'autre enseignement, plus cruel celui-là, à tirer de la Lada 110 est le diagnostic que l'on peut porter sur la santé de l'industrie automobile russe. Lorsque le mur de Berlin s'est effondré, on aurait pu penser que, moyennant une bonne remise à niveau et quelques injections de capitaux, l'industrie automobile ex soviétique allait pouvoir rejoindre le peloton de la triade automobile (Etats-Unis, Japon, Europe de l'ouest). Les Russes disposaient en effet a priori de nombreux atouts pour progresser : de bons ingénieurs et techniciens, un tissu industriel, un marché intérieur prometteur et des coûts salariaux assez bas.

Pourtant, le miracle n'a pas eu lieu et la Russie va probablement rejoindre le groupe des pays, certes constructeurs, mais dépendants de sociétés étrangères comme le Royaume-Uni, l'Espagne, le Mexique ou le Brésil.

La Russie compte, dans le secteur des voitures, trois principaux constructeurs qui sont en passe de tomber dans l'escarcelle de firmes occidentales : AvtoVaz, dont on a parfois dit qu'il était infiltré par la mafia russe, se rapproche progressivement de General Motors. AvtoGaz (le fabricant des fameuses voitures Volga à Nijni Novgorod) est celui qui a le mieux passé le cap de la libéralisation de l'économie car il a lancé un fourgon léger, la Gazelle (proche d'un Ford Transit) qui correspond bien aux besoins d'une catégorie professionnelle émergente, celle des artisans et commerçants. Pourtant, il a passé un accord d'association avec Fiat dans le domaine des voitures. Enfin, Moskvitch qui est contrôlé par le puissant gouvernement de Moscou semble destiné à Renault (il serait donc intéressant pour la firme française que Iouri Loujkov, le maire de Moscou, succède à Boris Eltsine !). La moralité de l'histoire est que l'industrie automobile constitue un club très fermé et réservé à une poignée de pays qui ont su au fil du temps constituer un tissu industriel diversifié et pointu, qui disposent d'un marché intérieur porteur et qui aident leurs constructeurs « nationaux » à devenir des acteurs régionaux ou mondiaux. En Europe de l'Ouest, la liste des membres du club est d'ailleurs assez courte. Outre l'Allemagne, l'Italie et la France, on peut ajouter la Suède dans le secteur des poids lourds.

De ce point de vue, les événements récents (et présents) qui touchent la Corée vont dans le même sens qu'en Russie. La Corée du Sud ambitionnait de devenir l'ultime entrant au club mais son assise financière fragile, conjuguée à des ambitions d'aller (trop) vite et (trop) loin, ont fait s'évanouir ce rêve industriel (quoique Hyundai n'ait pas dit son dernier mot). Ni la Malaisie (Proton) ni l'Indonésie (Timor), ni même l'Inde (Maruti subit maintenant une concurrence très vive sur son marché intérieur) n'ont été non plus capables de franchir le cap. Seule la Chine nourrit encore l'ambition d'accéder à un rôle de premier plan, mais on voit mal pourquoi elle y parviendrait elle aussi. Elle y mettra tout le poids de son orgueil, s'appuiera sur un marché intérieur porteur, mais aura bien du mal à s'asseoir à la table des grands.

Activités des membres

Robert Boyer. Le Département des Sciences de l'Homme et de la Société du CNRS a remis la Médaille d'Argent 1999 à Robert Boyer, le 31 janvier 2000.

Ada Cavazzani. Les 25 et 26 mars aura lieu à l'Université de Calabria un Colloque international organisé par le groupe de travail du Département de Sociologie et Science Politique qui s'occupe de l'industrie automobile. Ada Cavazzani, directeur du Département, nous écrit : "C'est grâce au GERPISA que nous avons eu la possibilité d'identifier plusieurs des chercheurs qui viendront de l'extérieur et

nous sommes très reconnaissants envers vous. Nous serions heureux si quelqu'un du GERPISA pouvait participer aussi à la rencontre." Après le colloque, Ada Cavazzani a prévu une visite à l'établissement Sata-FIAT de Melfi (Basilicata) pour le 27 mars (sous réserve de confirmation de la Fiat). Voici la liste des participants :

Myeong-Kee Chung, Professor of Economics, School of Chinese Studies and Economics, Hannam University, Korea : "Greenfield Strategy in Hyundai Motor Asan Plant: New Production Technology and Labor Relations",

Paul Stewart, Senior Research Fellow, University of Cardiff, United Kingdom, "Telling it like it is. The impact of Lean Production at Ellesmere Port on Employees and their Union" (co-authors: Wayne Lewchuk, Charlotte Yates),

Graham Sewell, Senior Lecturer, Department of Management, University of Melbourne, Australia, "Lean Downunder: Reflections on the Implementation of an Epoch-Making Model in Australia" (co-author: Richard Cooney),

Serafino Negrelli, Researcher of Industrial Sociology, University of Brescia, Italy, "Green-field and Red-field. Lean Production and Labour Relations in Fiat in the '90",

Chunli Lee, Associate Professor, Faculty of Economics, Aichi University, Japan, "Origin of Adoption of the Toyota Production System in China",

Luis Paulo Bresciani, Researcher, Scientific and Technological Policy Department, Universidade de Campinas, Brazil, "Labour and Organization in the Brazilian Truck Industry, Plant Segmentation and Modular Consortium Model, Mercedes-Benz and Volkswagen" (co-author Mario Sergio Salerno),

Andy Danford, Senior Lecturer in Employment Relations, Employment Studies Research Centre, University of the West of England, Bristol, United Kingdom, "The Social Relations of Lean Production in the British Autocomponents Sector: a Case Study of Labour Subordination and Resistance",

Carlos Roberto Horta, Professor Adjunto do Departamento de Ciência Política, Universidade Federal de Minas Gerais, Brazil, "Lean Production in Fiat-Brazil: Managerial Strategies and Workers' Resistance - The Role of Vocational Training" (co-author: Ricardo Alves de Carvalho)

Paulo Alves, Lecturer at Higher Institute for Labour and Business Studies and at DINAMIA, Lisbon, Portugal, "Globalization and Labour Control in One Auto Plant in Portugal: the Case of AutoEuropa" (co-author: Leonor Pires),

Harry Barton, Research Associate, University of Cardiff, Business School, United Kingdom, "Human Resource Management for the Learning Factory" (co-author: Rick Delbridge),

Giuseppe Bonazzi, Professor of Sociology of Organization, Department of Social Sciences, University of Torino, Italy, "Routinizing Quality: Control and Creation of Events Among Unskilled Workers",

Carol Stephenson, Lecturer in Sociology, School of Humanities and Social Sciences, University of Sunderland, United Kingdom, "Nissan UK and Ikeda Hoover UK: A Critical Case Study of JIT and Lean Production",

Franco Barchiesi, Department of Sociology, University of the Witwatersrand, Johannesburg, South Africa, "The Automobile Industry in South Africa: Liberalization, Adjustment and the Challenges for Labour",

Ada Cavazzani, Professor of Urban and Rural Sociology, Director of Department of Sociology and Political Science, University of Calabria, Italy, "Industrial Locations in the South of Italy: the Case of Sata at Melfi",

Giordano Sivini, Professor of Political Sociology, University of Calabria, Italy, "The Foucaultian Conception of Labour in the Post-Fordist Factory",

Laura Fiocco, Associate Professor of Sociology of Labour, University of Calabria, Italy, "The Mechanism of Power in the Lean Factory. Hypotheses for Surmounting the Motivation-Control Dilemma",

Anna Maria Vitale, Researcher of Sociology of Development, University of Calabria, Italy, "The Greenfield as a Containment of Brownfield. The Case of Fiat's Car Plant at Melfi",

Valeria Pulignano, Ph.D. in Sociology, Research Fellow, University of Calabria, Italy, "Below Just in Time. Labour and Social Relations in the Automobile Supply Chain in the Fiat's Car Plant at Melfi", *Giuliana Commisso*, Ph.D. Student, University of Calabria, Italy, "The Power-Control Flow in the Integrated Factory Model",

Paolo Caputo, Ph.D. Student, University of Calabria, Italy, "Integrated Factory and Employees' Participation in the Sata Plant at Melfi",

Vincenzo Fortunato, Ph.D. Student, University of Calabria, Italy, "Flexible Employment Policies and Working Conditions in the Fiat's Car Plant at Melfi",

Contact: *Ada Cavazzani*, Direttore del Dipartimento, Dipartimento di Sociologia e di Scienza Politica, Università di Calabria, 87030 Rende (CS), Italia, Tel. ++39 0984 49.25.17/49.25.03, Fax ++39 0984 40.13.24, e-mail: cavazzani@unical.it.

Michel Freyssenet a présenté au CEPREMAP, Paris, sa communication "Organisation du travail et modèles industriels" au séminaire Nouvelles formes d'organisation du travail, le 25 janvier 2000.

Ulrich Mückenberger, Marcus Menzl. International Eurexter Conference in Wolfsburg (11.-13.5.2000): From May 11th to May 13th 2000 an international conference under the topic „The Global Player and the Territory“ will take place in Wolfsburg. It is organized by the European cooperation project Eurexter, the ZeitWerkStadt Wolfsburg and the International Partnership Initiative (I.P.I).

The conference will have a particular view to the relationship between large, worldwide acting car industry companies and their local and regional surroundings. The discussion will focus on the – positive as well as negative – impacts which companies have on employment, quality of life and everyday-life within their regional environment. Moreover we will ask whether and how the companies accept their responsibility concerning these external „societal“ effects

A special interest concerns the relationship between the Volkswagen company and the city of Wolfsburg. On the one hand there will be an interest in the project „AutoVision“ and on the other hand the conference will present and discuss the first results of the „ZeitWerkStadt“ – a mediation project initiated by Eurexcter, the city of Wolfsburg and Volkswagen. The experiences from Wolfsburg will be discussed in comparison to other international examples of regions with similar structures.

The conference will make reference to recent developments at the core of contemporary economic and societal thought – such as the theory of external effects, according to which companies causing externalities have to accept a certain responsibility for them (in the meaning of „re-internalising“ external effects). A further theoretical subject will be the newer theory of the company/firm which does not deny relative autonomy of the economic system, but „embeds“ the economic in the wider framework of societal wellbeing and productivity.

The following questions will be the background for the discussions on the conference:

- How can the role of the company, with regard to their regional environment, be characterized?
- Which are the concrete impacts the policy of the company has on employment, time structures, ecology and the culture of their local and regional surrounding?
- Are there efforts within the region to maximize positive and to minimize negative externalities?

- Which kind of co-operation exists between the company and the territory (such as coordinating bodies and instruments or common organizations)?
- Which advantages and which costs result from the existing form of cooperation for both sides?
- Which conclusions and recommendations can be drawn from these results for the future shaping of the relationship between the company and the territory?

The focus of the conference lies on the presentation and the reflection of selected regions with a big impact of car industry which will be presented in lectures as well as in exhibitions. Four to five selected regions (such as Turin, Detroit, Belfort, Barcelona, Stuttgart, Rüsselsheim) will be represented by high rank representatives of company management, the employees, the community administration and the academics. Besides high level representatives of politics, economy and science such as Federal Chancellor Schröder, the President of the European Commission Prodi and P. Hartz (labour director of Volkswagen) are asked to take part in the conference.

The venue of this event is the CongressPark Wolfsburg; about 100 – 150 participants are expected. The plenary sessions will be translated into three languages (english, french, german); in the working groups will be an interpreter who will use informal translation techniques.

For further information: *Marcus Menzl, ZeitWerkStadt, Porschestraße 72, D-38440 Wolfsburg, Germany. Tel.: +49(0)5361-88 15 92, Fax.: +49(0)5361-22822, E-mail: m.menzl@t-online.de*

Séminaires – Colloques

GEMDEV, programme "La mondialisation vue d'Asie" : 25 février 2000, 9h30, IIAP (2, avenue de l'Observatoire, métro Port-Royal), Marc Lautier, "Le modèle économique de la Corée du Sud est-il soluble dans la mondialisation ?". Pour des informations complémentaires : gemdev@univ-paris1.fr.

Colloque international "Le monde et la centralité" / "Centrality and the World-System", Bordeaux, 26-28 April 2000, Contact: Valérie ALFAURT Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, F-33405 Talence, Call for papers and other information : <http://www.tide.montaigne.u-bordeaux.fr>

4th International workshop on teamworking (iwot 4), 4-5.09.2000, Workshop Focus and Themes : The aim of the workshop is to bring together researchers interested in the issues raised by teamworking. It is intended that the workshop will include work from a variety of perspectives, disciplinary backgrounds and geographical areas. Enquiries about the workshop should be addressed to :

Jos Benders, University of Nijmegen, Nijmegen Business School, PO Box 9108 - NL-6500 HK Nijmegen - the Netherlands , tel. +31 24 3611 835 - fax +31 24 3611 933,

e-mail j.benders@bw.kun.nl. Updated information can be found at <http://www.kun.nl/nbs>.

Colloque "Les entreprises dans l'internationalisation, la mondialisation et la globalisation (19^e et 20^e siècles)", Bordeaux, 15 et 16 septembre 2000. Le 4e congrès de l'Association européenne d'histoire des entreprises aura lieu à Bordeaux, les vendredi 15 & samedi 16 septembre 2000, à l'Institut d'études politiques sur le thème : "Les entreprises dans l'internationalisation, la mondialisation et la globalisation (19e-20e siècles)",

(same in English) :

The Fourth convention of the European Business History Association "Firms Committed to Internationalisation, Worldwide Expansion or Globalisation (19th-20th century)" will take place in Bordeaux, on Friday 15 & Saturday 16 September 2000, at the Political Sciences Institute of Bordeaux (University campus of Talence).

Information available on the web site: <http://www.univ-tlse1.fr/EBHA2000>

Calendrier des réunions du Réseau

Vendredi 11 février 2000

Journée de travail (14h-17h) :
Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile, par Franck Aggeri et Armand Hatchuel (présenté par Franck Aggeri).

Jeudi 9 mars 2000

12^{ème} Comité International de pilotage (Bordeaux).

Vendredi 10 mars et samedi 11 mars 2000

Seminaire CoCKEAS (Bordeaux).

Vendredi 14 avril 2000

Journée de travail (14h-17h)
Conception et coordination des savoirs, par Benoît Weil.

Vendredi 12 mai 2000

Journée de travail (14h-17h).

Mercredi 7 juin 2000

13^{ème} Comité International de pilotage (Paris).

Jeudi 8, vendredi 9 et samedi 10 juin 2000

8^{ème} Rencontre Internationale : Palais du Luxembourg, Paris.

La Lettre du GERPISA

Sommaire du n° 139

P.1. Editorial : *Il est temps de changer de vision du monde automobile* (Michel Freyssenet) ; p.2. Le monde qui a changé la machine: *Les conditions de la profitabilité*; p.5. Questions de recherches : *La polyvalence, enjeu multiple dans l'organisation du travail et la relation salariale* (Nicolas Hatzfeld); p.8. Une année d'un constructeur : *Daewoo* (Kémal Bécirspahic dit Bécir) ; p.10. Note d'ouvrage : *Quel modèle productif ?* (Nicolas Hatzfeld) ; p.11. La vie du produit : *Bienvenu au club ? La machine à remonter le temps* (Christian Mory) ; p. 11. Activité des membres ; p.13. Séminaires-Colloques ; p.14. Calendrier des réunions du Réseau.

Supplément : Bibliographie.

Direction : Michel Freyssenet - Rédaction : Kémal Bécirspahic dit Bécir

Collaboration régulière : Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson,

Nicolas Hatzfeld, Christian Mory

Traduction : Jennifer Merchant

Mise en page : Carole Assellaou

Mise en page sur Internet : Carole Assellaou et Paola Reyes

Dessin : Michel Iturria ("Sud-Ouest")

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois

The manuscripts have to be sent before the 20th of the month