

DU MODÈLE D'ENTREPRISE JAPONAISE A L'IMPLANTATION DES FILIALES: ADAPTATIONS, TRANSPOSITIONS, OBSTACLES

Helena Sumiko Hirata

RÉSUMÉ: L'article discute les notions d'"hybridation" et de "pragmatisme" en référence aux processus d'adaptation du "modèle" japonais d'entreprise à d'autres contextes nationaux. Si les produits et les technologies peuvent être similaires dans les filiales et dans les maisons-mères, le contexte macro-économique et socioculturel sont très contrastés et la main d'oeuvre ouvrière essentiellement locale. Des telles différences expliquent l'apparition de trois types d'adaptation des transplants japonais au Brésil : 1) adaptation pragmatique, soit par la reproduction soit par la rupture avec les conditions en vigueur dans le pays d'origine; 2) non-adaptation, mais transposition pure et simple des pratiques de gestion ou d'organisation, sans reproduction ni rupture des conditions en vigueur dans les pays d'accueil; 3) échec dans les tentatives de transposition à cause des obstacles liés aux rapports sociaux en vigueur dans la société d'accueil, ou à des rigidités liées à la division régionale du travail et de la production en vigueur au Brésil.

RESUMO: O artigo discute as noções de "hibridização" e "pragmatismo" em referência aos processos de adaptação do "modelo" japonês de empresa a outros contextos nacionais. Se produtos e tecnologias podem ser similares na filial e na matriz, o contexto macroeconômico e sociocultural são bastante diversos e a mão-de-obra operária essencialmente local. Tais diferenças explicam a aparição de três tipos de adaptação dos transplantes japoneses no Brasil : 1) adaptação pragmática, seja pela reprodução, seja pela ruptura com as condições em vigor no país de origem; 2) não adaptação, mas transposição pura e simples das práticas de gestão ou de organização, sem reprodução nem ruptura das condições em vigor nos países receptores; 3) fracasso nas tentativas de transposição por causa de obstáculos ligados às relações sociais em vigor na sociedade receptora, ou à rigidez acarretada pela divisão regional do trabalho e da produção em vigor no Brasil.

MOTS CLES: modèle japonais – entreprise industrielle – pratiques de gestion – organisation du travail – rapports sociaux

PALAVRAS-CHAVE: modelo japonês – empresa industrial – práticas de gestão – organização do trabalho – relações sociais

Ce texte porte sur la transférabilité des modèles industriels, et discute en particulier la notion d’“hybridation” et la notion connexe de “pragmatisme”¹, à partir de la mise en perspective d’une série d’enquêtes effectuées depuis le début des années 1980 sur les transplants japonais au Brésil. Il s’agit d’un échantillon de filiales japonaises étudiées en comparaison avec des filiales françaises d’une part, et avec leurs maisons-mères au Japon et en France d’autre part. J’ai choisi de travailler ici essentiellement sur le matériel d’enquête rassemblé entre 1980 et 1982², période où le “modèle” japonais, en tant qu’idéologie et que théorie, n’était pas d’actualité comme il l’est aujourd’hui et où il ne suscitait pas de comportement d’“imitation” de la part des grands entrepreneurs brésiliens du secteur dynamique de l’économie comme cela semble être le cas aujourd’hui.

Il m’a semblé intéressant de mettre en perspective des résultats de cette enquête datée dans la mesure où cela me permettait de prendre ce “modèle” non pas dans le sens d’un ensemble testé et formalisé, mais dans le sens d’un ensemble de connaissances empiriques (connaissances empiriques du fonctionnement et des pratiques concrètes de gestion et de production des unités de production au Japon à reproduire au pays d’accueil)³.

Il s’agit donc d’analyser les pratiques des managers des firmes multinationales en provenance du Japon pour reproduire ou “appliquer” ce modèle qui a déjà fait ses preuves au pays d’accueil pour fabriquer les mêmes produits, avec des technologies assez similaires, mais dans un contexte macro-économique et socio-culturel très contrasté, avec une main-d’oeuvre ouvrière essentiellement locale. A ces différences s’ajoutent celles des formes d’intervention de l’Etat, de traditions du mouvement ouvrier, des pratiques syndicales etc., qui sont des facteurs explicatifs puissants de l’apparition de trois types d’adaptation des transplants japonais au Brésil que nous analysons dans ce papier: 1) adaptation pragmatique soit par la reproduction soit par la rupture avec les conditions en vigueur dans le pays d’origine; 2) non-adaptation, mais transposition pure et simple des pratiques de gestion ou d’organisation, sans reproduction ni rupture des conditions en vigueur dans les pays d’accueil; 3) échec dans les tentatives de transposition à cause des obstacles liés aux rapports sociaux en vigueur dans la société d’accueil, ou à des rigidités liées à la division régionale du travail et de la production en vigueur au Brésil.

1. La notion d’“hybridation” a été proposée par l’économiste Robert Boyer au groupe de travail sur la transférabilité des modèles industriels au sein du réseau international GERPISA. Les idées de ce papier ont été communiquées et discutées dans les rencontres de ce réseau en 1993 et en 1994.
2. Recherche dans le cadre du CNRS intitulée “Firmes multinationales françaises et japonaises au Brésil : aspects socio-culturels et techniques de l’organisation du travail”
3. “Modèle” pris ici dans le sens d’un ensemble à imiter, à la différence avec le modèle dans le sens de “théorie” ou “d’idéologie”

A la lumière de cette typologie, quelques questions sur la transférabilité du “modèle” japonais seront soumises à discussion.

Modele Japonais et Formes D'Adaptation

Trois dimensions indissociables sont constitutives, à notre avis, du “modèle” japonais : le “modèle” d'organisation du travail et de l'entreprise, le modèle de relations industrielles et le modèle de relations inter-industrielles (relations clients-fournisseurs).

Il s'agit, pour les managers japonais qui viennent créer une unité de production au Brésil, un modèle d'organisation du travail et de l'entreprise industrielles tels qu'il a connu au Japon, dans un contexte de relations industrielles et de relations clients-fournisseurs très différents de ceux en vigueur dans ce pays. Le succès de l'implantation va, dans ce cadre, dépendre des possibilités d'adaptation de ce modèle que l'on veut “importer”, au contexte de relations industrielles et inter-industrielles en vigueur, et, plus généralement, au contexte sociétal. Nous entendons par contexte sociétal l'ensemble constitué par le marché du travail, le système politique, les formes d'intervention de l'Etat, les structures juridiques, la tradition historique du mouvement ouvrier et syndical, les modes de socialisation et les systèmes éducatifs, les structures familiales, la culture nationale, considérés comme des éléments dénotant la configuration de l'ensemble des rapports sociaux en vigueur, entre les classes et entre les hommes et les femmes (rapports de genre).

Les notions de transférabilité et d'hybridation ont été utilisées récemment pour désigner ces processus d'adaptation et de transposition des modèles productifs (R. Boyer, 1992, 1993; D. Kergoat, 1992; cf. également U. Jurgens, 1989; K. Koike et T. Inoki (ed.), 1990; R. Milkman, 1990, 1991; I. da Costa et A. Garanto, 1993; J. Humphrey, 1990, 1992; A. Posthuma, 1990; sur l'exportation des pratiques japonaises vers les pays occidentaux, sans référence à une problématique de la transférabilité et de l'hybridation des modèles, cf. H. Yoshihara, 1985, T. Amako, s/d, K. Thurley et S. Takamiya etc.)

Je ne prétends pas ici discuter ces différentes interprétations sur l'adaptation des méthodes de gestion et de production d'un contexte sociétal à un autre, mais contribuer à approfondir le débat sur la transférabilité à partir de résultats empiriques d'études directes effectuées par la voie de comparaisons internationales du travail industriel, résultats qui fait déjà l'objet d'analyse, sous d'autres angles d'attaque, dans des textes antérieurs (cf. Hirata, 1981, 1984a, 1984b, 1985, 1986, 1988, 1989a, 1989b, 1990, 1992).

Les modalités d'adaptation du “modèle” d'entreprise japonaise au Brésil peuvent être clairement appréciées à partir de l'échantillon de référence, dans la mesure où la grande majorité d'une vingtaine de filiales japonaises étudiées était d'implantation relativement ancienne (datant de la moitié des années 1950), à l'exception des unités de production de la branche pétrochimique, plus récente (années 1970). J'utiliserai également, de manière complémentaire, quand il semblera utile, les données concernant l'échantillon d'entreprises françaises (filiales brésiliennes et maisons-mères en France) faisant partie du projet de recherche déjà cité (cf. Hirata, H., 1981).

1. Adaptation pragmatique au pays d'accueil

L'adaptation de la technologie et de la politique de gestion de la main d'oeuvre est nécessaire pour réussir une implantation multinationale. Il ne suffit pas de transférer la technologie, mais il faut créer des conditions d'application d'une politique de personnel. Or, on peut constater des pratiques de gestion du personnel "hybrides" dans les transplants japonais au Brésil avec, d'une part, l'adoption pragmatique de caractéristiques de gestion locales et, d'autre part, le maintien de certains éléments de cohérence du système de gestion du pays d'origine.

Une des caractéristiques de la gestion du personnel au Japon parmi les salariés réguliers du sexe masculin des grandes entreprises est la très grande stabilité de l'emploi (emploi dit "à vie") et un très faible absentéisme (moins de 1% dans les maisons-mères de notre échantillon). Or, un des traits notables dans les filiales est que les taux de turn over et d'absentéisme étaient beaucoup plus proches des taux brésiliens, assez élevés. Les pratiques de licenciement sans formalités juridiques ou d'indemnités, visant la flexibilité de la main d'oeuvre ouvrière dite non-qualifiée y étaient courantes, contrastant fortement avec les pratiques des maisons-mères. Les établissements japonais, dont les maisons-mères ne licencient presque jamais leur personnel, ont des directions qui déclarent leur étonnement face aux rotations élevées de main d'oeuvre dans la société d'accueil et leur réticences quant aux conséquences de ce turn over sur la formation du personnel. Ce qui n'empêche pas que les taux de turn over de toutes les filiales japonaises (et françaises) au Brésil soient plus proches des moyennes nationales que de celles vérifiées dans leur pays d'origine⁴.

Une deuxième modalité d'adaptation pragmatique concerne celle vis-à-vis de la législation du travail et de la législation concernant l'environnement.

Premièrement, par rapport aux droits syndicaux en entreprise, les entreprises japonaises, mais surtout les entreprises françaises que nous avons étudiées, utilisaient la faiblesse de l'implantation syndicale à l'intérieur des établissements-filiales pour imposer la discipline d'usine. Ainsi, les méthodes stakhanovistes d'augmentation de la productivité du travail du type "Jeux Olympiques de la Production" pouvaient être utilisées par la direction d'une filiale française dans la mesure où il n'y avait pas d'opposition syndicale à ces pratiques, comme dans le pays d'origine (HIRATA, H. 1984a); la comparaison entre les règlements intérieurs d'une autre filiale française et de sa maison mère montre aussi jusqu'à quel point "l'obligation de négocier avec les syndicats" module différemment ces deux textes. Seulement le règlement intérieur français fait référence aux droits syndicaux et aux droits en cas de licenciement; le document brésilien autorise l'encadrement à fouiller les travailleurs et à exiger des heures supplémentaires "à chaque fois où cela s'avère nécessaire" (cf. HIRATA, H., 1989a).

Deuxièmement, en ce qui concerne la santé et la sécurité, la législation en vigueur au Japon (et également en France) est beaucoup plus contraignante qu'au Brésil. Le travail ouvrier est effectué dans ce dernier pays dans des conditions

4. Sur cette modalité d'adaptation conduisant à la transformation du "modèle japonais" en "modèle nissei" cf. l'article de Mario S. Salerno, "Modèle Japonais, travail brésilien", in Hirata, H., 1992.

plus pénibles, dangereuses et insalubres, les filiales japonaises (et françaises) orientant leur pratique par la réglementation brésilienne, beaucoup moins draconienne, et allant jusqu'à licencier de façon sommaire les travailleurs suite à un accident ou à une maladie professionnelle.

Troisièmement, la réglementation des pratiques industrielles par l'Etat, notamment celle concernant l'environnement, est extrêmement contraignante au Japon: elle était beaucoup plus souple au Brésil au début des années 1980. L'énorme décalage entre l'entreprise – filiale et les unités de production de la maison mère dans l'utilisation des équipements antipollution très onéreux a été plus d'une fois mentionné par les responsables japonais d'un groupe industriel sidérurgique. (cf. HIRATA, H., 1988a, 1989b)

Une troisième forme de pragmatisme dans les pratiques de gestion du personnel des filiales – liée aux conditions du marché de travail local – concerne l'utilisation de la main-d'oeuvre féminine. L'utilisation massive de la main – d'oeuvre féminine, jeune et célibataire, dans les filiales, si elle ne contraste pas avec le cas du Japon, est très différente des pratiques de recrutement, sélection et licenciements en vigueur en France, les usines des maisons- mères employant des femmes avec une moyenne d'âge relativement avancée. Les entreprises françaises qui ne font pas de discrimination envers les femmes mariées peuvent au Brésil sélectionner, voire licencier des jeunes travailleuses enceintes, ou au point de se marier, pour les remplacer par d'autres considérées plus disponibles pour le travail (HIRATA, H., 1988a).

Cependant, il est intéressant de remarquer que l'on peut retrouver, à l'intérieur même de l'adoption pragmatique de pratiques locales, une certaine cohérence sociétale qui renvoie à un élément du "modèle" d'origine: je pense à la comparaison de l'éventail de salaires de quatre établissements dans la branche textile: filiales japonaise et française (au Rio Grande do Sul), maison-mère française (à Roubaix) et japonaise (à Kurashiki). Adoption pragmatique, dans les deux filiales, de très bas salaires ouvriers, sans commune mesure avec ceux pratiqués dans les maisons-mères; mais, en même temps, conservation des proportions de l'éventail des salaires des maisons-mères respectives: ainsi, le plus bas salaire ouvrier était de 16 frs/h à la maison mère en France, 16, 43 frs à la maison mère au Japon, de 1, 93 Fr dans la filiale française et de 2,11 frs dans la filiale japonaise; les plus hauts salaires ouvriers (contremaître) étaient, respectivement, de 35 frs, de 30, 83 frs, de 8, 96 frs et de 4, 33 frs. Le plus bas salaire dans la filiale japonaise est un peu plus élevé que dans la filiale française, mais les salaires les plus élevés de la filiale japonaise sont très bas comparés à ceux de la filiale française. Nous avons conclu qu'il s'agissait là d'une modalité d'adaptation du modèle de rémunération de l'entreprise japonaise à la rémunération de la filiale. (HIRATA, H., 1983:14-15).

Processus et Mécanismes d'Adaptation Pragmatique. Rupture et Reproduction

On pourrait formaliser ces processus d'adaptation pragmatique en analysant leurs mécanismes qui, à partir des données d'enquête, pourraient être divisés en deux types: adaptation par la rupture volontaire avec les conditions en vigueur

dans le pays d'origine et adaptation par la récréation/re-production de caractéristiques existantes de gestion ou de relations industrielles en vigueur dans le pays d'origine, à l'intérieur des filiales. Un exemple de la mise en oeuvre de ces deux mécanismes peut être trouvé dans le transfert des systèmes participatifs, et notamment des cercles de contrôle de qualité au Brésil.

L'adaptation par la rupture peut être constatée dans les prix donnés aux meilleurs cercles de contrôle de qualité ou aux meilleures suggestions: dans un des cas étudiés, cette récompense montait à cinquante fois le salaire minimum; dans un autre, à un voyage pour deux personnes de Manaus (Amazonie) à Sao Paulo, pratiques très opposées à celles en vigueur dans les maisons-mères japonaises où les prix sont de nature symbolique (déjeuner avec le directeur de l'entreprise, petite somme pour un repas des membres du cercle etc.)

L'adaptation par la reproduction, constaté au début des années 1980, semble être toujours actuelle au Brésil, selon des enquêtes en cours (cf. J. Humphrey, 1992): il s'agit notamment de la stabilité de l'emploi comme condition d'implication des salariés dans les systèmes dits participatifs et, plus généralement, dans les innovations organisationnelles (kamban, just in time, contrôle statistique de processus, cercles de qualité, îlots et technologie de groupe etc). Des filiales japonaises au Brésil ont pu créer des cercles de qualité avec une participation relativement significative, avec la promesse de ne pas licencier les travailleurs consentant à y participer. (HIRATA, H. 1985; 1990).

D'autres processus d'adaptation par la reproduction de conditions existantes au Japon, peuvent être observés dans l'usage des uniformes ou dans la création d'une cantine commune à l'ensemble des effectifs de l'entreprise sans séparation entre direction, encadrement et ouvriers: les limites du renforcement de ces similarités relativement formelles, sans modifications simultanées dans les écarts très importants de salaires, de statuts ou de conditions de vie en dehors de l'entreprise resteraient à étudier.

2. Transposition sans adaptation. Segmentation de la main d'oeuvre et structuration d'"enclaves" nationales.

Le processus de filialisation peut être marqué par des exportations de pratiques de gestion et d'organisation sans aucune adaptation au contexte de la société d'accueil: dans ce cas, elles peuvent rester "enclavées" dans la filiale qui l'a adopté, sans qu'elles soient diffusées plus largement, au moins dans l'immédiat: il s'agit, par exemple, des horaires variables pratiqués par une filiale française au début des années 1980; ou des rajustements trimestriels d'une autre filiale française, à la même époque, dans un contexte d'inflation: les deux mesures correspondaient plutôt à l'exportation de pratiques des maisons-mères respectives.

Dans le cas des filiales japonaises, la transposition pure et simple, sans aucun mécanisme d'adaptation, de certaines pratiques de gestion (heures supplémentaires régulières non payées, réduction des vacances, etc) crée une segmentation de la main - d'oeuvre avec une hiérarchisation basée sur des privilèges matériels

(avancement des dates de paye pour ceux qui sont privilégiés) et symboliques (proximité de la direction, réunions séparées): il s'agit de l'utilisation des "nisseis", deuxième génération de l'immigration japonaise, pour recréer des conditions et des pratiques de travail en vigueur dans les établissements de la maison-mère, notamment en termes d'allongement de la journée de travail, non payée comme des heures supplémentaires. Une deuxième journée de travail était ainsi le sort des ingénieurs et techniciens japonais et nisseis dans une filiale de la branche électronique; dans une filiale de la branche textile, la même catégorie de personnel travaillaient quotidiennement jusqu'à 20h au lieu de 17h. La ségrégation et la création d'une "enclave" permettait ainsi "pérenniser" depuis les années 1950 la coexistence de deux modalités différenciées de la gestion du personnel pour une plus grande flexibilité productive (surtout en ce qui concernait l'encadrement et le contrôle de la production selon les normes souhaitées par la maison-mère japonaise).

Les transpositions sans adaptation peuvent aussi avoir comme résultat l'échec, comme on pourra voir par la suite.

3. Echecs dans les tentatives d'adaptation. Les rapports sociaux comme obstacles à la transférabilité et conditions de l'hybridation.

On pourrait peut être dire que l'hybridation est la conséquence inéluctable d'obstacles majeurs à la transposition de "modèles" productifs obstacles venant de la configuration des rapports de forces au sein de la société à un moment donné.

Le cas des dortoirs industriels des femmes travailleuses est exemplaire : l'échec d'une filiale japonaise ayant essayé d'implanter des dortoirs d'entreprise selon le modèle japonais en vigueur encore aujourd'hui, et comparable à ceux ayant existé en France ou aux Etats-Unis au XIXème. siècle, a été provoqué par le fait que les ouvrières ressentaient comme une "manque de liberté" intolérable ce système de contrôle du hors-travail et d'organisation du travail posté des travailleuses du textile et de l'électronique au Japon (cf. HIRATA, 1984, 1988b)

Les rapports de subordination et d'infériorisation des femmes à l'intérieur du rapport salarial au Japon a permis jusqu'à 1987 l'inégalité légale des salaires justifiée par l'appartenance de sexe: la transposition pure et simple des barèmes de salaire avec des différences par sexe n'a pu être faite dans une filiale japonaise au Brésil, étant donné l'existence, dans ce pays, de lois d'égalité professionnelle faisant obstacle à la reproduction, sans adaptation, du système salarial japonais.

Une autre raison de l'échec dans les tentatives de transposition des conditions du pays d'origine – notamment l'"harmonie" sociale dans l'absence de syndicats combattifs – peut être due à des rigidités liées à la division régionale du travail et de la production en vigueur au Brésil. En effet, si un des mécanismes d'adaptation est la reproduction des conditions syndicales en vigueur au Japon par l'implantation dans des zones loin des centres de forte tradition syndicale – comme c'est le cas des transplants japonais en France (j'ai reçu, pour une pré-enquête réalisée en France en 1990-1991, des réponses à des questionnaires en provenance d'unités de production japonaises situées à Dax,

Soultz, Morteau, Bedons et Longwy) – ce mécanisme est rendu relativement inopérant au Brésil étant donné la structuration relativement rigide d'une division régionale du travail. En effet, la spécialisation géographique des branches industrielles s'est réalisée progressivement: le secteur sidérurgique à partir des années 1940 à Minas Gerais, l'électronique grand public dans les années 1960 dans la zone franche industrielle de Manaus (Amazonas), le pôle pétrochimique dans les années 1970 à Camaçari (Bahia). Elle est un obstacle à la reproduction de certaines conditions en vigueur au Japon.

L'opposition syndicale, dans ce contexte, est apparue clairement comme constituant un obstacle pour la transposition de pratiques japonaises. La comparaison France-Brazil-Japon a montré clairement que dans l'adoption ou non de pratiques comme les cercles de qualité, la position des syndicats dans chaque pays a été déterminante: l'implantation massive au Japon, où il n'y a pas eu d'opposition de la part des syndicats, l'échec relatif, au moins dans un premier moment (le début des années 1980) dans toutes les grandes entreprises où les syndicats ont mené une campagne offensive contre le "modèle japonais" au Brésil; l'évolution inégale en France dans un contexte caractérisé par un manque de position confédérale claire pour ou contre les cercles de qualité...

Les recherches du "groupe hybridation" du réseau international GERPISA semblent aller dans le sens d'une confirmation de cette importance stratégique de la variable syndicale dans l'adaptation réussie ou non du "modèle" japonais en dehors du Japon (cf. I. da COSTA, A. GARANTO sur les transplants japonais en Europe, 1993; E. CHARRON sur Renault-Espagne, 1993; R. BOYER, 1992 sur la Cami).

Hybridation: Notion Descriptive ou Catégorie Analytique?

En dehors du macro-système conceptuel élaboré par R. BOYER (1992, 1993) à l'intérieur duquel elle a toute pertinence en tant que catégorie analytique (hybridation de modèles productifs), la notion d'hybridation peut être reprise utilement ici comme une notion descriptive correspondant, comme celle, connexe, de pragmatisme, à cet ensemble d'essais d'adaptation des transplants japonais dans un autre contexte sociétal, avec des reproductions et des ruptures, des transpositions simples, des obstacles, qui correspondent à des logiques sociétales différentes, à d'autres rapports sociaux. L'intérêt de mettre en rapport ces catégories théoriques avec des résultats d'enquêtes sociologiques est de souligner la complexité des "cas" d'hybridation et l'enchevêtrement des différentes dimensions – indissociables – d'un modèle industriel: organisation du travail et de l'entreprise, relations industrielles et relations clients-fournisseurs (cf. HIRATA, H., 1993: pp. 11-29). Il s'agit d'aller vers des recherches intégrant l'analyse des "caractéristiques des transplants" (BOYER, R., 1993, p. 3), qui peuvent toutes être rattachées aux trois dimensions suscitées, à l'analyse des conditions institutionnelles, juridiques, économiques et sociales (cf. BOYER, R., *idem, ibid.*, p. 12) sous lesquelles se déroulent ces transplants. Ce sont ces conditions, connotant des rapports sociaux contrastés, qui semblent finir par créer les figures multiples de l'hybridation.

Références Bibliographiques

- AMAKO, T. Difficulties of Japanese management application in Japanese overseas firms, text for the conference. *The Japanese business strategies in Europe and the European answers*. Bruxelles, Europe-Japan Economic Research Center, Université Catholique de Louvain and the International Advertising Association.
- BOYER, R. Comment émerge un nouveau système productif? Contribution au Colloque International. *Réalités et fictions d'un nouveau modèle productif*. Université de Rouen, 24.1.1992.
- _____. La surprenante capacité d'hybridation du modèle japonais: l'exemple de la Cami. CEPREMAP, 1992.
- _____. Transférabilité et hybridation des modèles industriels. GERPISA, 25.1.1993.
- CHARRON, E. Fasa-Renault. Un cas d'hybridation. GERPISA, 1993.
- COSTA, I. da; GARANTO, A. Entreprises japonaises et syndicalisme en Europe, Mouvement Social, 1993.
- HIRATA, H. Internationalisation du capital, techniques de production et division sociale du travail: le cas des firmes multinationales françaises et japonaises au Brésil. *Critiques de l'Economie Politique*, n. 14, 1981.
- _____. Enterprise and Society: the case of Japanese and French international firms. Tokyo, Institute of Developing Studies, VRF Series n. 103, 1983.
- _____. Division internationale du travail et taylorisme. In DE MONTMOLLIN, M. et PASTRE, O. (éd.) *Le taylorisme*. Paris, La Découverte, 1984a.
- _____. Vie reproductive et production. Famille et entreprise au Japon. In *Le sexe du travail*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1984b.
- HIRATA, H.; FREYSSINET, M. Mudanças Tecnológicas e Participação dos Trabalhadores: os Círculos de Controle de Qualidade no Japão. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 25, n. 3, 1985.
- HIRATA, H. Les nouvelles formes d'adaptation/transferts de technologie: firmes japonaises et françaises au Brésil. *Revue Tiers Monde*, tome XXIX, n. 113, 1988a.
- HIRATA, H.; SUGITA, K. Politique paternaliste et division sexuelle du travail: le cas de l'industrie japonaise. *Le mouvement social*, n. 144, 1988b.
- HIRATA, H. Women's employment in a French Multinational. In ELSON, D. and PEARSON, R. *Women's employment and multinationals in Europe*. London, MacMillan Press, 1989a.
- _____. Empresa e Sociedade: França, Brasil e Japão. *Ciência Hoje*. São Paulo, Revista Brasileira para o Progresso da Ciência, 1989b.
- _____. Brésil, France, Japon: du jeu des différences à la recherche du sens. Comparaisons internationales, n. 5, 1989c. (en allemand in HEIDENREICH, M. und SCHMIDT, G. (org.), International vergleichende Organisationsforschung. Fragestellungen, methoden und ergebnisse. S.l.: Westdeutscher Verlag, 1991.)
- _____. Transferência de Tecnologias de Gestão: o Caso dos Sistemas Participativos. In de MELO SOARES, R. M. S. (org.) *Gestão da Empresa, Automação e Competitividade*. Brasília, IPEA-IPLAN, 1990.
- HIRATA, H. (éd.). Autour du "modèle" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail. Paris, L'Harmattan, 1992. Traduction en portugais parue à São Paulo, Edusp/Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993.
- HUMPHREY, J. New forms of work organization in industry: their implications for labour use and control in Brazil, Actes du Colloque International, Padrões Tecnológicos e Políticas de Ges-

tão: Comparações Internacionais, São Paulo (ed.) CODAC-USP, Université de São Paulo, 1990.

- _____. New production methods and labour flexibility in Brazil, paper présenté au séminaire international Transformacion industrial-productiva y relaciones industriales: America Latina y Europa en una vision comparativa. México, Puebla, 12-13.5.1992.
- JURGENS, U. The transfer of Japanese managements concepts in the international automobile industry, *in* Wood, S., The transformation of work? London, Unwin Hyman, 1989.
- KERGOAT, D. Rapports sociaux et transférabilité du modèle japonais, in Autour du "Modèle" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail. HIRATA, H. (ed), Paris, L'Harmattan, 1992.
- KOIKE, K.; INOKI, T. (ed.). Skill formation in Japan and Southeast Asia. Tokyo, University of Tokyo Press, 1990.
- MILKMAN, R. Japan's California Factories: Labor Relations and Economic Globalization. Los Angeles CA: University of California, Monograph and Research Series 55, 1991.
- POSTHUMA, A. Japanese Production Techniques in Brazilian Automobile Components Firms: a best practice model or basis for adaptation? Papier présenté à la Conférence "Organization and Control of the Labour Process", Aston University, 28-30 mars, 1990.
- THURLEY, K.; TAKAMIYA, S. Japan's emerging multinationals. Tokyo, University of Tokyo Press, 1985.

Helena Sumiko Hirata
GEDISST, Centre National de la Recherche Scientifique, France
59-61 rue Pouchet 75849 Paris Cedex 17