

# La flexibilité du travail dans le secteur du textile et de l'habillement en Grèce du Nord

Theodore Pelagidis

Volume 52, Number 1, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051154ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051154ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Pelagidis, T. (1997). La flexibilité du travail dans le secteur du textile et de l'habillement en Grèce du Nord. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(1), 114–137. <https://doi.org/10.7202/051154ar>

Article abstract

This paper is based on a case study concerning labour flexibility in the textiles and clothing industry located in the Greater Thessaloniki area of Northern Greece. The paper employs case studies in order to develop a clear view of the characteristics of a particular industrial district and so as to avoid facile generalizations.

The first section presents and analyses the concepts of "numerical" and "functional" flexibility in the context of the "flexible firm" paradigm, with special attention to peripheral employment. The holistic approaches of Piore and Sabel (flexible specialization), Sayer and Dore (flexible fordism) and Martinelli and Schoenberger (flexible accumulation) are also presented, laying the groundwork for the empirical case study outlined in the second part of the paper.

In the second section, the nature and character of industrial and labour flexibility, in the industrial district of Thessaloniki is closely investigated. The field work was concentrated on the textiles and clothing industry because it constitutes the greater majority of industrial activity in Northern Greece and also clearly represents the area's competitive success in international markets. These two sectors were also chosen because they are seen as the leaders in Greek industry's adaptation to the European Union market and more importantly, they highly employ flexible labour. The research involved the distribution of questionnaires and their subsequent statistical analysis. For the purposes of the analysis, the figures produced correspond to four constructed groups: (1) market-competition, (2) network, (3) internal employment and (4) external employment. The results show that dynamism of the industrial district under study should mainly be attributed to defensive flexibility and especially to the employment of a low-paid and low-skilled peripheral labour force. Homeworking, subcontracting, and generally the externalization of production are found to be key features of industrial activity of the region. The results of the empirical study are reinforced by statistical data provided by international organizations such as the OECD and the European Union.

Because of the predominance of defensive flexibility, the picture of the Thessaloniki industrial district more closely resembles the view supported in the first section of the paper by the so-called "pessimistic" authors (Martinelli, Schoenberger, Sayer, Dore). New developments seem, in the case presented in this paper, to favour the down-grading of labour, not only in terms of wage levels, but also conditions and terms of employment. Under these conditions, the future outlook for the textiles and clothing industry in Northern Greece seems very fragile and uncertain.

# ***La flexibilité du travail dans le secteur du textile et de l'habillement en Grèce du Nord***

THEODORE PELAGIDIS

*Cette étude a pour objectif la mise en relief des formes et caractéristiques que revêt la flexibilité – du travail principalement – du système productif de l'agglomération de Thessalonique, région connue pour son potentiel et la souplesse de ses structures de production et de travail. La première partie traite des concepts de flexibilité numérique et de flexibilité fonctionnelle dans le cadre de l'entreprise flexible, ainsi que des diverses interprétations qui en ont été faites. Nous utilisons ensuite ces concepts, dans la deuxième partie, pour étudier les caractéristiques de la flexibilité du système de production de l'agglomération de Thessalonique dans ses branches les plus dynamiques, à savoir l'habillement et le textile. L'enquête sur le terrain permet de préciser les traits distinctifs et de dégager la forme de flexibilité qui semble fonder le dynamisme de ce système productif.*

Le débat portant sur la flexibilité, qui a pour coup d'envoi indicatif la publication du fameux livre de Piore et Sabel (1984) *The Second Industrial Divide*, semble, depuis le début des années 90, céder la place aux recherches empiriques axées sur certains systèmes productifs, notamment ceux qui ont

- 
- PELAGIDIS, T., Université Pantion d'Athènes et Centre d'études européennes à Harvard University.
  - Ce texte a bénéficié des commentaires critiques de Messieurs les professeurs K. Vergopoulos, P. Grou, Z. Papadimitriou, J-F. Lemètre, N. Komninos et A. Lipietz. Tous doivent être remerciés pour leurs apports. Je tiens à remercier également les deux arbitres anonymes de cette revue pour leurs remarques fort utiles. Je voudrais enfin exprimer ma gratitude à la Commission européenne et, plus particulièrement, à la Direction DG XII-H-I Science qui a généreusement financé cette recherche. Selon la formule consacrée, l'auteur reste seul responsable des éventuelles erreurs et inexactitudes de ce texte. Le questionnaire et le travail statistique sont disponibles sur demande.

vécu de profondes restructurations industrielles. Ce déplacement dans l'orientation des thématiques abordées par les articles publiés dans le monde ne peut être considéré comme le fruit du hasard. Il semble, en effet, que par-delà certains concepts communément admis et certains outils théoriques d'analyse des « nouvelles flexibilités », les changements intervenus dans les structures de production et les nouvelles formes qui en résultent diffèrent non seulement d'un pays à l'autre, mais également d'une région à l'autre.

Les particularités historique et géographique de chaque région, les différentes formes d'emploi et de structures productives, le cadre institutionnel ou encore les particularités locales paraissent aujourd'hui conférer un caractère polymorphe et hétérogène aux systèmes productifs individuels locaux et rendre l'effort de modélisation et de réduction à un modèle théorique plus général simplificateur et de validité douteuse. En guise d'exemple, prenons le débat autour de la « spécialisation flexible » : tend-elle à dominer sur le plan mondial (thèse de Piore et Sabel) ou assistons-nous au contraire, aujourd'hui, à un renouveau du fordisme (Sayer, néofordisme) ? Le nombre grandissant d'études de cas qui ont été publiées (Angel 1991 ; Hansen 1991 ; Scott 1992 ; Morris et Lowder 1992) confirme que le caractère endogène et différentiel des structures de l'industrie et du marché – individuelles et régionales – ne permet pas la réduction des régions ou des systèmes de production particuliers à un modèle mondial, général et relativement semblable d'accumulation et de structure de production, tel le fordisme (Pelagidis 1993 ; Salais et Storper 1992).

Il est ainsi difficile aujourd'hui de soutenir l'existence d'un modèle « d'accumulation flexible » unique, homogène et généralisé à l'échelle mondiale, puisque l'accumulation se fait de façon singulièrement différenciée d'une région à l'autre, usant d'une pléthore de modes et de combinaisons de formes productives, de types de marchés et d'emplois, de degrés de spécialisation de travail, de cadres institutionnels géographiques et historiques, qui déterminent ainsi largement l'avantage comparatif de chaque région industrielle.

Les entreprises ou systèmes productifs répondent aux fluctuations soudaines des marchés et de la concurrence aiguë par la flexibilité qui est le trait dominant de ces nouveaux développements dans la production. La flexibilité défensive et la flexibilité offensive, stratégies respectivement « statique » et « dynamique-technologique », constituent des concepts généraux de départ pour décrire la situation actuelle et les perspectives des systèmes productifs.

L'hypothèse de cette étude, au demeurant vérifiée par une enquête sur le terrain, est que dans aucune référence aux pays ou régions de faible développement, la flexibilité (qui y est observée et requiert un travail d'analyse et d'interprétation plus poussé) ne concerne des activités de haute technologie ; elle se manifeste dans le secteur des biens traditionnels

(habillement, chaussures, alimentation, boissons, textile et autres) et au niveau des méthodes de production centrées sur le facteur travail, bien souvent dans son acception dévalorisée.

Cette étude a donc pour but d'étudier la forme et les caractéristiques de la flexibilité du travail que l'on rencontre principalement dans l'agglomération de Thessalonique, en Grèce du Nord, région connue pour son dynamisme, ses perspectives, mais également pour la flexibilité de ses structures productives et de travail (Lagopoulos et al. 1985 ; Komninou et al. 1990 ; Hadjimichalis et Vaïou 1990 ; Hadjimichalis et al. 1991 ; Papadimitriou 1991). Cette étude s'est intéressée aux branches de l'habillement et du textile qui sont les branches industrielles phares de la région.

La première partie présente les concepts de flexibilité numérique et de flexibilité fonctionnelle du travail dans le cadre de l'entreprise flexible et les différentes approches qui les accompagnent. Ces notions sont ensuite utilisées dans la deuxième partie pour étudier les caractéristiques de la flexibilité de l'agglomération de Thessalonique dans les branches industrielles mentionnées. Cette enquête sur le terrain permet de préciser la forme de flexibilité qui semble fonder le dynamisme de ce système productif. Les résultats de l'enquête sur le terrain sont assortis de données statistiques qui complètent l'image de l'agglomération de Thessalonique et sa relation avec la flexibilité.

### ***FLEXIBILITÉ NUMÉRIQUE ET FONCTIONNELLE : VARIÉTÉ ET DIFFÉRENCIATION DES APPROCHES THÉORIQUES***

Les notions de flexibilité numérique et fonctionnelle, introduites de façon systématique par Atkinson (1985), constituent les meilleurs outils pour l'étude des changements récemment intervenus dans le travail salarié et plus généralement dans les relations de travail, malgré la pléthore d'opinions et d'approches que l'on rencontre. La flexibilité numérique, d'un côté, est définie comme la flexibilité par laquelle le nombre d'employés peut s'adapter aux variations de la demande. La flexibilité fonctionnelle concerne, quant à elle, la flexibilité des employés face aux possibilités techniques d'exécution des divers travaux adaptés aux fluctuations de la demande, mais aussi aux modifications — qualitatives — intervenant dans la composition de cette dernière (Atkinson 1985 : 3).

Pollert (1988a, 1988b) et Atkinson (1985) établissent cette distinction dans le cadre de l'entreprise flexible. Celle-ci comporte un noyau d'employés, entouré de deux groupes périphériques. Les employés du noyau de l'entreprise jouissent d'une sécurité d'emploi relativement grande, de perspectives de promotion professionnelle, de possibilités de formation continue, d'une pension de retraite satisfaisante, d'assurances sociales et d'autres

avantages sociaux (Harvey 1990 : 150-151). Ces travailleurs, habituellement moins nombreux que ceux des groupes périphériques, sont flexibles et polyvalents. Ils sont capables de changer de poste de travail et d'exécuter, en règle générale, les travaux les plus spécialisés et les plus complexes. Ce type de travail des travailleurs du noyau de l'entreprise correspond au modèle de la flexibilité fonctionnelle.

En revanche, les travailleurs périphériques n'entretiennent pas la même relation de travail. Ils sont divisés en deux sous-groupes. Le premier est constitué de travailleurs à temps plein, abondants sur le marché du travail et possédant un faible niveau de qualification. Ils sont faciles à remplacer et fréquemment licenciés, notamment dès que les variations de la demande l'exigent. Le deuxième groupe périphérique octroie à l'entreprise une flexibilité numérique encore plus grande. Il correspond à une relation de travail à temps partiel, saisonnier, temporaire et généralement à une relation de sous-traitant, assortie de conditions d'emploi pénibles et d'une sécurité d'emploi bien moindre (Harvey 1990 : 150-151).

Employés dans l'entreprise ou à l'extérieur (travail à domicile ou sous-traitance), les travailleurs des groupes périphériques exécutent les tâches les moins spécialisées contre de maigres salaires et travaillent en règle générale dans de très mauvaises conditions. Ces travailleurs permettent à l'entreprise qui les emploie, en exploitant leur disponibilité du fait du chômage abondant et de la concurrence aiguë sur le marché du travail, d'en augmenter ou d'en réduire le nombre et d'extraire ainsi du facteur travail le coût de la stagnation des marchés, de la crise économique et des fluctuations de la demande. Ceci entraîne à son tour la fluctuation des salaires des travailleurs en fonction de la demande, mais aussi en fonction de leur productivité. En ce sens, on conçoit aisément que les groupes périphériques constituent, même sans exécuter des travaux hautement spécialisés, des facteurs déterminants, indispensables à la survie des entreprises — et par voie de conséquence à la garantie de l'emploi et d'un niveau de salaire satisfaisant pour les travailleurs du « noyau » — dans les conditions actuelles de stagnation économique et de concurrence.

La distinction existant au niveau théorique entre la flexibilité numérique et la flexibilité fonctionnelle dans le cadre du modèle de l'entreprise flexible n'est pas forcément aussi nette en pratique, comme le révélera d'ailleurs l'enquête sur le terrain.

Ainsi, la thèse de Piore et de Sabel, inspirée par les cas de renaissance des petites et moyennes entreprises dans la « troisième Italie », semble opter pour l'idée que dans une économie de type spécialisation flexible, le processus de travail ne présente quasiment que des caractéristiques de flexibilité fonctionnelle. Dans le cas de la troisième Italie (Brusco 1982, 1986 ; Solinas 1982 ; Bagnasco 1981 ; Piore et Sabel 1984, 1987 ; Murray

1988b), les réseaux partiels de sous-traitance des petites et moyennes entreprises, tout en garantissant la flexibilité par la décentralisation du processus de production, favorisent parallèlement – selon Piore et Sabel – une valorisation du travail. D'autre part, les salaires sont déterminés par le degré de spécialisation des employés ou par les conventions sectorielles (Leborgne et Lipietz 1990a : 190-191). Dans la troisième Italie, c'est donc – toujours selon ces mêmes auteurs – le modèle de la spécialisation flexible et plus généralement la nature des nouvelles technologies flexibles qui valorisent le travail et requièrent des travailleurs polyvalents et multispécialisés, capables d'exécuter une gamme de travaux relativement différents les uns des autres, d'intervenir substantiellement dans le processus de production, la conception et la production des produits, mais également de collaborer entre eux, par le biais de groupes de travail, pour obtenir des gains de productivité et une valorisation qualitative du produit (Sabel 1982 : 194 ; Sabel 1989 ; Piore et Sabel 1987 ; Zeitlin 1987).

La valorisation des habiletés techniques et, plus généralement, du rôle des travailleurs dans la production comme une possibilité découlant des « nouveaux temps » est mise en relief en particulier par des auteurs tels Murray (1985, 1987, 1988a, 1988b, 1988c, 1991), Kaplinsky (1988a, 1988b), Schmitz (1989), Lymperaki (1988), de même que Jacques (1989), Best (1990), Mackintosh et Wainwright (1987), et Mulgen (1988).

Dans le cadre du capitalisme postfordien et des « nouveaux temps », ces auteurs estiment que les nouveaux développements substituent dans la stratégie des entreprises les économies de gamme aux économies d'échelle et la qualité au coût. L'expansion du mouvement de consommation, doublée d'une valorisation du rôle des utilisateurs, conduit les entreprises à une production de produits variés (Jacques 1989). Les changements qualitatifs intervenant ainsi dans la demande, et en règle plus générale la différenciation des marchés, semblent déterminer la production et le comportement économique des entreprises (Murray 1988b : 12).

Même si l'on est conscient du risque d'élargissement, du fait des nouveaux développements, du fossé entre les travailleurs du noyau et ceux de la périphérie, la hiérarchie et les structures du système tendent à s'assouplir et à se décentraliser, s'ouvrant à l'accès des forces sociales, tandis qu'au niveau de la production, on favorise les processus basés sur la collaboration des travailleurs qualifiés. Pour les auteurs cités plus haut, les nouveaux temps de la flexibilité constituent une nouvelle réalité postfordienne et ouvrent la voie à une stratégie de restructuration au profit du travail. À titre d'exemples de restructuration valorisant le facteur travail, citons la troisième Italie et Toyota au Japon où les systèmes d'organisation en juste-à-temps et de contrôle total de la qualité donnent aux travailleurs la possibilité d'intervenir largement dans le processus de production. De plus, ces derniers sont

employés sur la base d'un contrat d'emploi permanent et leur entreprise leur permet recyclage et évolution, inaugurant en cela un nouveau type de relations industrielles, très proche de ce qu'on a appelé la flexibilité fonctionnelle (Murray 1988b : 11-12).

D'un autre côté, on trouve des auteurs comme Sayer (1986, 1990), Pollert (1988a, 1988b), Murray (1983, 1987), Hyman (1987), Schoenberger (1989a, 1989b), Schonberger (1987), Schoenberger et Martinelli (1989), Mayer (1988, 1989), Dore (1988), et Elger (1990). Pour ceux-ci, indépendamment de la question de savoir si les nouveaux développements constituent un simple prolongement du modèle fordien connu (Sayer 1986, 1990 ; Dore 1988), ou au contraire s'ils sont le signe d'une nouvelle époque d'accumulation flexible (Schoenberger 1988a, 1988b), la détérioration de la situation des travailleurs à travers l'application de formes d'emploi et de contrats de travail tombant sous le coup de ce qu'on a appelé la flexibilité numérique est une évidence.

Les premiers (Sayer, Dore) considèrent la réduction de l'emploi, l'intensification du travail, l'augmentation des formes atypiques d'emploi et la discrimination sur le marché du travail fondée sur le sexe, l'âge et la nationalité comme des conséquences de l'application des systèmes d'organisation en juste-à-temps. Ces discriminations s'exercent soit au sein de l'entreprise, soit par une externalisation de la production, dans le but de rendre l'entreprise plus flexible, par un glissement du coût de la stagnation économique et des fluctuations de la demande sur les travailleurs (Sayer 1986 : 66-68). Leborgne et Lipietz (1988, 1990a, 1990b) mentionnent, parmi les cas extrêmes, ceux des systèmes productifs basés presque exclusivement sur la flexibilité par l'augmentation ou la réduction des emplois et du prix du travail principalement, l'élargissement du fossé entre le travail qualifié et le travail non qualifié et la réintroduction du type fordien d'automatisation dans le processus de production, sans prévoir le renouvellement de la force de travail. Ces cas correspondent au modèle de flexibilité numérique, tout en constituant un retour aux modèles tayloriens avec déqualification du travail, d'où le nom de modèles néotayloriens de flexibilité utilisés par les auteurs Leborgne et Lipietz.

Dans le deuxième cas (Schoenberger et Martinelli 1989 ; Schoenberger 1989a, 1989b), les auteurs considèrent que la désintégration verticale et les processus de décentralisation ont largement réduit les possibilités de négociation des conditions de travail (Murray 1987 : 74), tout en favorisant parallèlement la segmentation du marché du travail, même dans des régions comme la troisième Italie (Schoenberger et Martinelli 1989 : 9). Dans ces cas, on assiste à une recommercialisation du rapport salarial selon les lois du marché, c'est-à-dire des conditions d'emploi et une rémunération correspondant au rendement des employés. Ce qui peut signifier, pour ces auteurs,

soit l'existence d'un contrat bon marché et flexible de travail non qualifié (employés du type périphérique), soit l'existence d'un contrat flexible mais de travail qualifié. Les régions de haute technologie mentionnées précédemment ont plutôt recours à la sous-traitance de la production qui absorbent les chocs du marché, exploitant toutefois la flexibilisation complète du marché du travail (Leborgne et Lipietz 1988 ; Scott 1992 ; Angel 1991). En outre, dans le cas japonais, comme le notent Aoki (1990) et Boyer (1990), hormis les travailleurs employés à vie, un nombre important de travailleurs est embauché sur la base de contrats flexibles, surtout dans les entreprises sous-traitantes exécutant habituellement les travaux les moins spécialisés.

Dans certains cas, des éléments caractéristiques du modèle d'emploi fordien, au sujet des conditions d'emploi en particulier, ont été conservés. En Suède, par exemple, les contrats de travail salarié rigides coexistent et combinent négociations collectives, implication active des employés aux décisions de production, programmes de recyclage des travailleurs et plein emploi. Ce modèle, fondé surtout sur les particularités nationale et locale, est appelé « Kalmarian », du nom de l'entreprise suédoise Volvo (Leborgne et Lipietz 1988, 1990a, 1990b).

La revue de ces diverses approches met en évidence la divergence d'opinions des auteurs sur les formes de flexibilité du travail prévalant aujourd'hui. Le dernier exemple de Volvo suffit à lui seul à prouver que chaque pays ou chaque région constitue un modèle de production différent, notamment en matière de travail. La troisième Italie en Italie, Kalmarian en Suède, la Silicon Valley en Californie, le Jutland au Danemark, le Bade-Wurtemberg en Allemagne, Toulouse et Sophia-Antipolis en France, le Silicon Glen en Écosse et London-Cambridge-Bristol en Angleterre constituent tous des systèmes de production hétérogènes, d'accumulation et dynamique auto alimentées et endogènes, aux histoires et cadres institutionnels différents, aux particularités géographiques et nationales, aux flux qualitativement productifs en capital, travail et technologie, ou encore combinant de façons diverses tous ces éléments. Amin (1989), Martin (1990) et surtout Salais et Storper (1992) sont les premiers à avoir parlé de la polymorphie et du caractère endogène des nouvelles régions industrielles.

Après cette revue détaillée de la littérature, la partie suivante de l'étude met l'accent sur un cas grec, plus précisément sur le système productif de l'agglomération de Thessalonique. L'utilisation des notions de flexibilité numérique et de flexibilité fonctionnelle dans le cadre de l'entreprise flexible dégagera la forme plus générale que revêt la structure de production et de travail de l'agglomération de Thessalonique, en Grèce du Nord, alors que l'enquête sur le terrain révélera les traits distinctifs de la flexibilité de manière à permettre une comparaison des notions présentées dans la première partie et les données empiriques de l'enquête.



## ***ENQUÊTE SUR LE TERRAIN***

### ***Textile et habillement dans le système productif de la région de Thessalonique***

Les activités manufacturières traditionnelles, principalement les branches de l'alimentation, des boissons, de l'habillement et du textile, constituent le tronc principal des activités productives de l'agglomération de Thessalonique et ne cessent d'accroître leur importance dans le développement et l'économie de l'agglomération (Pelagidis 1990 : 142). La branche du textile totalisait, en 1990, 18,8 % (au lieu de 14,9 % en 1978) du nombre total d'entreprises de la région et la branche de l'habillement 20,5 % (au lieu de 14,8 % en 1978), les pourcentages totaux de ces deux branches représentant environ 40 % du total de l'industrie de la région de Thessalonique (Hadjimichalis et al. 1991 : 62). De plus, ces pourcentages semblent s'améliorer compte tenu du nombre de nouveaux permis de fonctionnement émis pour les établissements industriels de cette région (Pelagidis 1990 : 147). Ceci montre à l'évidence l'importance de ces deux branches qui représentent à elles seules environ la moitié de l'activité industrielle de la région. Si l'on y ajoute leur dynamisme (vérifié dans Pelagidis 1990), il n'est pas exagéré d'identifier la structure industrielle de la région aux branches du textile et de l'habillement. Il existe d'ailleurs d'autres exemples de régions industrielles, telle la troisième Italie, spécialisées dans une ou deux branches, entre autres Sassuolo dans les chaussures et Carpi dans l'habillement, qui constituent au plan international aujourd'hui des modèles de développement réussi.

En ce qui concerne l'emploi, le pourcentage des employés dans la branche du textile était de 15,1 % au plan national dans l'agglomération de Thessalonique (contre 13,8 % en 1978), alors qu'il était de 24,3 % (contre 19,8 % en 1978) pour la branche de l'habillement. Remarquons enfin que les nouvelles entreprises — créées après 1973 — appartiennent pour 82 % aux branches de forte intensité en main-d'œuvre, en particulier la branche de l'habillement (51 %) (Hadjimichalis et al. 1991 : 64).

Il convient de noter encore l'extraversion plus générale des entreprises de Macédoine centrale (région de Thessalonique) due au système du travail à domicile. Il s'agit d'une population de 3 000 entreprises, appartenant dans leur grande majorité à l'industrie dite légère des produits traditionnels. Ces entreprises exportent presque 70 % de leurs ventes et atteignent des rythmes de croissance annuelle — des exportations — proches de 10 % quand 55 % d'entre elles appartiennent à la branche de l'habillement et du textile (Kerdos 1991). Enfin, le développement des formes de sous-traitance de la production est très élevé dans la région de Thessalonique, ce qui rend cette enquête sur le terrain particulièrement intéressante du point de

vue du positionnement de ces nouveaux réseaux de production face à la flexibilité et plus généralement face aux « nouveaux développements ».

Comme le constatent par ailleurs les travaux de Hadjimichalis et Vaïou (1990), Hadjimichalis et al. (1991), mais également notre enquête sur le terrain, le pourcentage de la production à l'extérieur de l'entreprise sur la valeur totale de la production est réellement un multiple du pourcentage correspondant de l'ensemble de la production intérieure. Bien que les dernières données officielles disponibles au moment de cette étude concernaient l'année 1986, les branches enregistraient, en majorité, des pourcentages de travail à domicile dans la région de Thessalonique significativement plus élevés que pour l'ensemble du pays avec des sous-branches de pointe dans cette tendance : l'habillement, la teinturerie, la finition, la production de fils et tissus de coton naturel et synthétique, la production de fils et tissus, la maille, et autres.

Plus précisément, 64 % des entreprises ont recours au travail à domicile et à la sous-traitance, 33 % d'entre elles pour plus de 60 % de leur production. La réception du travail à domicile couvre 53 % des entreprises de sous-traitance et 80 % de ces dernières dans les branches du textile et de l'habillement réalisant plus de 60 % de la production (Hadjimichalis et al. 1991 : 70-74). Ce pourcentage doit également être corrélé au faible pourcentage d'emploi salarié en Grèce du Nord qui s'élevait à 47,6 % (Macédoine centrale et occidentale) contre 49,3 % pour l'ensemble du pays en 1986 (Hadjimichalis et Vaïou 1990).

L'enquête sur le terrain portant sur la sous-traitance, qui connaît un développement intense, nous permettra d'analyser en détail et d'interpréter la forme exacte des activités productives et des emplois, de les situer face à la flexibilité et de déterminer la forme de cette flexibilité.

### *Enquête sur le terrain*

L'image globale de l'industrie de la Grèce du Nord est analysée sur des axes spéciaux de variables, structurés de façon à ce que, quelle que soit la combinaison de fréquences des variables, il en résulte des conclusions correspondantes. Il convient toutefois de noter ici que le but de l'enquête sur le terrain dans les branches du textile et de l'habillement n'est pas l'analyse minutieuse et approfondie des caractéristiques, des problèmes et des perspectives de ces branches. Il s'agit d'examiner si leur dynamisme est dû à la flexibilité et si oui, à quel type de flexibilité, quels en sont les signes distinctifs, les modalités et les conditions.

Le questionnaire était divisé en quatre unités, tant pour les besoins de l'analyse statistique que pour la nécessité d'obtenir des réponses précises, cruciales pour l'analyse et l'interprétation de la flexibilité existant au sein du

système productif de la région de Thessalonique. Remarquons au passage que le groupement a pris une forme précise en raison aussi des réponses apportées par les entreprises. Cette enquête a été menée à l'automne 92 dans le bassin industriel de Thessalonique ; 43 entreprises des branches du textile et de l'habillement ont répondu à ce questionnaire. Pour le traitement des réponses, on a eu recours à la méthode statistique dite de l'analyse en sous-ensembles (*cluster analysis*) dans la mesure où les réponses impliquaient des valeurs précises, à savoir des valeurs de population distinctes et finies, ce qui excluait l'utilisation de l'analyse factorielle.

### ***Premier groupe de variables : marchés et concurrence***

Le premier groupe de variables vise principalement à connaître comment et dans quelle mesure les entreprises comprennent les nouvelles formes de marchés et leurs fluctuations, ainsi que les nouvelles stratégies entrepreneuriales. Les questions étaient :

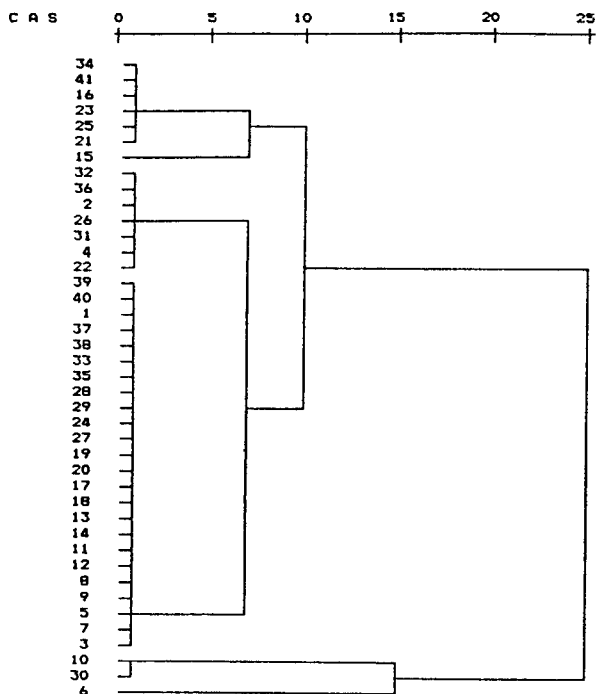
- Quels sont les facteurs déterminants d'une présence compétitive des entreprises sur les marchés internationaux ?
- Y a-t-il une réponse satisfaisante des entreprises aux fluctuations des marchés ?
- Le degré de différenciation des produits demandés augmente-t-il, autrement dit la gamme des biens produits s'accroît-elle ?

Les réponses permettent de constater un comportement commun des entreprises très fort. Pour ces variables (figure 1), on peut observer le groupement en deux sous-ensembles qui répondent à toutes les variables de la même manière, avec une déviation minimale. Dans ce cas (deux sous-ensembles), 38 entreprises semblent se comporter — pour ce qui est des réponses données aux trois variables en même temps — de la même manière, alors que trois échantillons seulement diffèrent. Par le calcul des coordonnées des 38 entreprises du sous-ensemble, soit le calcul des moyennes des observations (centroïdes-centre du sous-ensemble), de façon à voir quelles valeurs prennent les échantillons appartenant au sous-ensemble 38, on observe les réponses suivantes : au niveau concurrentiel, la qualité du produit, avec la mode et le style qu'il lance, importe de plus en plus ; les entreprises semblent répondre de façon satisfaisante aux fluctuations croissantes des marchés ; mais elles constatent une croissance continue des types de produits demandés.

Une première évaluation nous permet de soutenir que les entreprises de la branche semblent comprendre les nouveaux courants intervenant sur les marchés et réagir de façon satisfaisante, du moins d'après ce qu'elles ont répondu.

FIGURE 1  
Marchés et concurrence

Illustration des sous-ensembles



### *Deuxième groupe de variables : réseau*

Dans le deuxième groupe de variables, constituées toujours sur la base des réponses apportées, on a essayé d'explorer l'existence d'un réseau dans la région de Thessalonique et d'en déterminer les éléments constitutifs et les caractéristiques. Les questions qui composent le deuxième groupe de variables et pour lesquelles on a reçu des réponses complètes sont les suivantes :

- Quelle est la région d'approvisionnement en matières premières ?
- Dans quelle région le travail à domicile est-il donné ?
- Existe-t-il des sociétés ayant été fondées par les entreprises elles-mêmes en vue de la prestation des services de production, selon le modèle coopératif interentrepreneurial de la troisième Italie ?
- Des sociétés indépendantes utilisent-elles des services de production ?

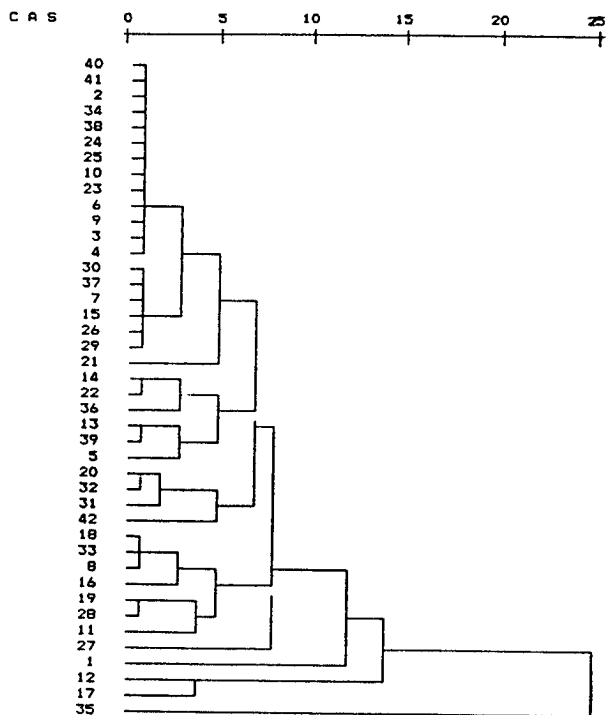
- Y a-t-il une collaboration avec des organismes locaux ayant ou non un rapport avec la branche ?
- Existe-t-il des types de technologie flexible qui favorisent la création de réseaux et quels sont ces types ?

Utilisant la même procédure statistique, on crée la figure 2 qui nous restitue un sous-ensemble de base de 37 entreprises présentant un comportement identique, c'est-à-dire apportant les mêmes réponses aux questions posées. Calculant à nouveau le centre du sous-ensemble 37, c'est-à-dire la valeur moyenne de chaque variable, on obtient les résultats suivants : les entreprises appartenant à ce sous-ensemble s'approvisionnent en matières premières dans la région de Thessalonique principalement et accessoirement dans des départements environnants de Macédoine centrale ; elles sous-traitent ou donnent du travail à domicile dans la même région ; elles ne font généralement pas appel à la technologie flexible, à de rares exceptions près, certaines, principalement de grande taille, utilisant le CAD.

FIGURE 2

## Réseau

Illustration des sous-ensembles



Pour ce qui est des services de production, non seulement les entreprises de l'échantillon n'ont pas fondé de sociétés communes qui les fourniraient en services de production (selon le modèle de la troisième Italie), mais elles utilisent généralement peu les services de sociétés indépendantes correspondantes. Enfin, la majorité d'entre elles n'a développé, à part quelques cas, aucun type de coopération avec des organismes publics — locaux ou non — contrairement à l'exemple de la troisième Italie où le rôle des organismes locaux s'avère déterminant.

Bien que les questions et réponses soient relativement standardisées et stéréotypées pour des raisons compréhensibles de codification et de traitement statistique, les activités productives, telles le travail à domicile, la sous-traitance et l'approvisionnement en matières premières, paraissent toutefois réellement localisées dans la région de Thessalonique. Cependant, tout semble indiquer qu'aucun système productif, quel qu'il soit, n'appartient à un secteur de pointe, ni ne présente d'éléments de spécialisation flexible du type de la troisième Italie où les entreprises constituent des réseaux communs, en collaboration avec des organismes locaux, des représentants de type *impannatori*, des sociétés de services de production et autres.

L'indication la plus importante qui, comme on le verra par la suite, est étayée par ces résultats, concerne les interrelations productives : elles revêtent un caractère horizontal, c'est-à-dire qu'elles lient des activités de même niveau de production, plutôt qu'elles n'ont d'activités verticales de solidarité entrepreneuriale et d'intégration locale (troisième Italie) incluant l'installation et l'utilisation de réseaux informatiques, de services de conseil pour soutien technique, administratif ou d'organisation d'activités productives. On aboutit néanmoins à des conclusions plus rassurantes en ce qui concerne le caractère du réseau productif, des modalités et conditions préalables de son fonctionnement, par l'analyse des sous-ensembles formés pour le facteur travail. Les entreprises incorporent d'ailleurs une forte intensité de main-d'œuvre — notamment celles de la branche de l'habillement — et connaissent, d'après les premières indications, un énorme développement du travail à domicile.

### ***Troisième groupe de variables : travail***

On a divisé les variables relatives au facteur travail en deux groupes. Le premier groupe de variables concerne le travail interne, i.e. dans l'usine. L'analyse a montré que dans les entreprises de taille moyenne (20 à 99 employés), qui constituent la grande majorité de l'échantillon, l'emploi des femmes, en pourcentage de l'ensemble de l'emploi, atteint entre 75 % et 80 % environ, alors que leur niveau de spécialisation est généralement caractérisé de moyen à faible. Les entreprises qui constituent ce sous-ensemble

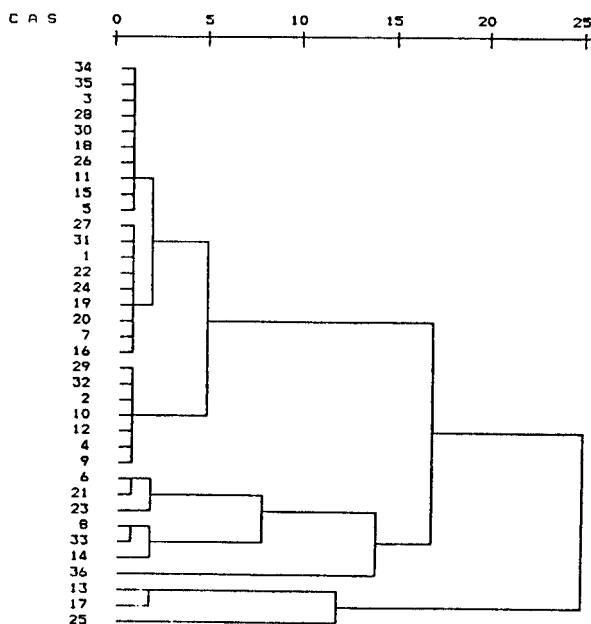
sont au nombre de 26 (figure 3). Le second groupe de variables vise le travail externe. Il présente peut-être le plus grand intérêt. Huit variables ont été sélectionnées pour interpréter le comportement des entreprises face à celles-ci. Pour les quatre questions suivantes :

- Quelle est la raison du recours au travail à domicile ?
- Comment est rémunéré le travail à domicile ?
- Le recours au travail à domicile varie-t-il en fonction de la demande ?
- Dans quelle région le travail à domicile est-il donné ?

FIGURE 3

**Travail interne**

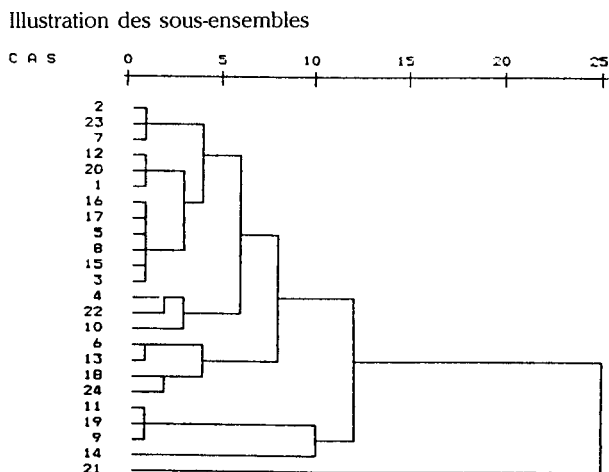
Illustration des sous-ensembles



Les réponses sont constantes, c'est-à-dire que, dès le début, elles ne varient pas selon les entreprises. Il n'y a donc de raison de les placer dans les variables ayant subi l'analyse statistique en sous-ensembles. Elles répondent toutes qu'elles donnent à sous-traiter en raison du coût plus bas et des possibilités qui leur sont données de répondre aux fluctuations de la demande ; elles augmentent ou réduisent le travail à sous-traiter ou le travail à domicile en fonction de la demande ; elles rémunèrent le travail à domicile à la pièce ; elles s'adressent à des entreprises ou groupes d'employés

de sous-traitance ou de travail à domicile de la région de Thessalonique ou, tout au plus, des départements environnants de la Macédoine centrale. On est donc ainsi amené à ajouter dans le groupe des variables concernant le travail externe les variables suivantes : pourcentage du travail donné à domicile ; degré de spécialisation des travailleurs à domicile ; pourcentage de femmes employées ; tendances dans le travail donné à sous-traiter ; et incorporation ou non de travailleurs à domicile dans l'entreprise. Les réponses reçues ont permis de former, toujours à l'aide de la même méthode statistique, la figure 4 : deux sous-ensembles, l'un contenant 23 échantillons, l'autre un.

FIGURE 4  
Travail externe



Les entreprises formant le sous-ensemble de 23 (pour les 20 restantes, le traitement s'est avéré impossible en raison de réponses partielles — délibérées — des entreprises) fournissent les réponses suivantes : elles donnent entre 25 % et 50 % de la totalité de leur production aux travailleurs à domicile ; elles répondent que le recours au travail à domicile a beaucoup augmenté ces dernières années ; qu'elles n'incorporent jamais de travailleurs à domicile dans l'entreprise, c'est-à-dire dans le processus de production principal ; que le degré de spécialisation des travailleurs est faible et que le pourcentage de femmes employées sur l'ensemble du travail à domicile atteint 75 %.

D'autre part, il convient de répéter que l'exactitude de certains indicateurs est fort douteuse en raison de la dissimulation d'une grande partie des activités productrices (économie atypique), comme par exemple le



pourcentage de travail à domicile donné à l'extérieur (jusqu'à 50 % de la production) qui est largement sous-estimé.

### ***Autres résultats***

Avant de résumer les résultats de l'analyse en sous-ensembles, il nous paraît utile de faire état de quelques réponses intéressantes apportées à d'autres questions posées aux entreprises, pour mieux compléter l'image ainsi esquissée du système productif de la région de Thessalonique.

Les entreprises ont été, en grande majorité, fondées dans les années 80 ou à la fin des années 70. La plupart d'entre elles (33 sur les 43) déclarent avoir vu leur productivité augmenter ou rester constante durant les cinq dernières années. Presque toutes se prévalent de la modernité de leurs équipements : 70 % des entreprises ont renouvelé plus de 50 % de leur équipement au cours des cinq dernières années. La majeure partie de leur équipement, selon elles, est plutôt moderne. Il ressort aussi que, quelle que soit la technologie utilisée, elle est presque toujours importée de l'étranger. Le contrôle qualitatif de type « contrôle total de la qualité » n'existe pas, puisque manquent les conditions organisationnelles et technologiques correspondantes ; il y a néanmoins presque toujours une personne responsable du contrôle de la qualité.

Environ 50 % des entreprises exportent la plus grande partie de leurs produits, alors qu'un tiers déclare faire face à de sérieux problèmes de concurrence sur les marchés internationaux des pays à bas coûts de main-d'œuvre. Il est intéressant de remarquer que trois entreprises seulement mettent leurs problèmes de compétitivité sur le compte des hauts salaires versés, ce qui confirme l'idée que le coût du travail est en général bas.

En outre, la majorité des entreprises envisagent l'avenir avec optimisme et se préparent à affronter les conditions qui découleront de l'abolition de l'accord multifibres et de la mise en place du marché unique au sein de l'Union européenne. Environ deux tiers d'entre elles sont intéressés par un transfert dans un parc industriel, alors que presque toutes paraissent souhaiter un renforcement de leurs liaisons — principalement pour des activités de revendications — et la participation aux expositions de la branche. Enfin, la quasi-totalité des entreprises mentionne le rôle négatif de la récession économique et du secteur public, soulignant les problèmes particuliers de financement du fait des taux d'intérêts élevés, mais aussi des problèmes dus à la monnaie nationale surévaluée qui sape la compétitivité des exportations grecques (Pelagidis 1993).

Les réponses au questionnaire, associées à nos données statistiques, montrent de façon décisive, à notre avis, la forme de flexibilité sur laquelle se fonde le dynamisme du système de production de la région de

Thessalonique et, par extension, d'une grande et importante partie de l'industrie grecque. Quoiqu'apparaissent des éléments de modernisation durant le dernier quinquennat et, plus généralement, des efforts de réponse positive aux nouvelles tendances de production, le dynamisme du système productif de la région de Thessalonique semble être plutôt basé sur le facteur travail, notamment dans son acception dévalorisée. Ainsi, comme l'a d'ailleurs montré notre enquête sur le terrain, le dynamisme et la flexibilité des activités productives sélectives semblent découler, pour leur majeure part, de la déstructuration et de la dispersion de la production dans le travail à domicile de faible coût et de basse qualification.

Des données provenant d'organismes internationaux viennent renforcer, sinon vérifier, nos conclusions, tel l'accroissement constant de l'emploi féminin en Grèce. Pour la période 1979-1989, la croissance annuelle moyenne de la population féminine officiellement active s'élevait à 3,7 % alors qu'elle n'était dans l'Union européenne que de 1,9 % (OCDE 1991 : 30). Notamment dans les branches du textile et de l'habillement — objet de notre enquête sur le terrain — et de l'alimentation, les femmes constituent officiellement 73 % de la main-d'œuvre (KEPE 1991 : 65). Ce phénomène est notable dans la mesure où il est directement lié, d'une part, à une rémunération plus faible de l'emploi féminin — qui atteint, pour les branches du textile et de l'habillement, d'après les données officielles, 80 % de celle des hommes, mais aussi, d'autre part, à de mauvaises conditions de travail.

D'après l'étude de Werner International (1990), pour la période 1984-1988, le coût horaire officiel de travail dans le textile grec est estimé avoir stagné autour d'un peu moins de 4,5 dollars américains de l'heure — pour les deux sexes — alors que dans tous les autres pays, y compris ceux de l'Asie du Sud-Est, le salaire horaire des travailleurs s'est largement accru, ce qui vérifie l'argument concernant le faible coût des salaires en Grèce. De plus, dans une récente étude effectuée pour le compte des Communautés européennes, Papadimitriou (1991) remarque que la rémunération des travailleurs de la branche de l'habillement est bien inférieure à celle de l'ensemble de l'industrie.

Parallèlement, l'augmentation des contrats de travail flexibles se révèle beaucoup plus forte en Grèce que dans les autres pays européens, même en ne tenant compte que des données officielles. La moyenne d'augmentation de l'emploi temporaire pour la période 1983-88 était en Grèce de l'ordre de 18 %, presque le double de la moyenne d'augmentation de 9,6 % des pays de l'Union européenne (EEC 1990 : 104). Dans une étude publiée dans la revue *European Economy* (1991), on mentionne, à propos des développements intervenus sur le marché du travail dans la Communauté, que la situation de la Grèce se distingue par la flexibilité dans les embauches et les licenciements, de même que par la flexibilité dans l'expansion des

activités de sous-traitance et de travail à domicile, alors que le coût du travail est considéré comme un problème mineur comparé à la moyenne de la Communauté. La productivité et la rentabilité accrues que la majorité des entreprises mentionnent dans les réponses du questionnaire, doivent être fondamentalement attribuées au faible coût du travail, puisque l'atypie et l'externalisation du processus de production semblent constituer le facteur déterminant du bas niveau des salaires.

### CONCLUSION

Comme on a pu le constater, en particulier à partir des réponses au questionnaire et principalement grâce aux sous-ensembles ayant trait au réseau et au travail externe, il existe dans la région de Thessalonique un système productif dynamique. Les résultats de notre enquête montrent bien le type de dynamisme et de flexibilité dont est doté ce système productif. Il ne fait aucun doute qu'en l'absence presque totale de formes économiques et sociales de solidarité interentrepreneuriale et de « systèmes de technologie flexible » (CAD, CAM, CIM) qui armeraient le système productif d'une flexibilité dynamique et offensive basée sur de nouvelles structures technologiques et de nouveaux modèles socioéconomiques, le facteur travail se révèle déterminant pour la nature et le caractère de la dynamique industrielle de la région de Thessalonique.

Cette unité géographique compte vraiment un réseau productif organisé qui va du stade de l'approvisionnement des influx pour les entreprises à la canalisation des produits finaux sur les marchés, principalement internationaux. L'activité productive elle-même se fonde toutefois sur la main-d'œuvre bon marché, peu spécialisée et avec une productivité souvent basse ou moyenne. La diffusion du processus de travail hors de l'entreprise, sous la forme de sous-traitance ou du travail à domicile, constitue la réponse des entreprises aux nouveaux marchés instables et incertains. Même si cette réponse semble satisfaisante aujourd'hui, elle est toutefois basée sur des conditions plus fragiles et, qui plus est, aux limites précises.

Le recours intensif à la sous-traitance permet aux entreprises de s'adapter aux fluctuations des marchés de manière toutefois élémentaire par la flexibilité numérique, notamment un travail périphérique de deuxième type selon les modèles de l'entreprise flexible d'Atkinson. La rémunération à la pièce, un salaire et un niveau de spécialisation faibles, le pourcentage élevé d'employées féminines, le travail temporaire et à temps partiel et, en général, la flexibilité numérique dans les contrats, l'augmentation et la réduction du travail à domicile en fonction des fluctuations de la demande, l'absence d'assurances sociales, de soins médicaux et de programmes de formation pour les travailleurs à domicile et plus généralement, la dominance de la

« production atypique » permettent d'une part le maintien de la compétitivité des branches examinées dans le système de production, mais d'autre part en fixent les limites. La prévalence d'un coefficient productif de travail dans sa forme dévalorisée et la combinaison des éléments de flexibilité numérique brossent un premier portrait de la singularité du système productif de l'agglomération de Thessalonique. Les travailleurs de la périphérie — de deuxième type — semblent constituer la force motrice « endogène » de base, mais aussi permettent l'adaptation du système aux fluctuations des marchés.

De ce qui précède, tenant toujours compte des caractéristiques et de la spécificité de toute région industrielle, on peut affirmer sans hésitation que la structure du système productif de la région de Thessalonique en Grèce du Nord est mieux interprétée par les analyses des auteurs dits pessimistes (entre autres Sayer, Dore, Schonberger, Schoenberger, Martinelli, Elger, Mayer) présentées et analysées dans la première partie de l'article. Ces auteurs voient généralement dans la détérioration du monde du travail à travers la flexibilité numérique, le trait caractéristique central des nouvelles tendances du système industriel. Dans le cas du système productif étudié, l'externalisation de la production constitue une caractéristique fondamentale et durable du processus de production qui affaiblit infiniment la capacité de négociation des travailleurs en les soumettant directement aux lois du marché. La haute concentration démographique du bassin de main-d'œuvre dans la région, sa spécialisation relativement faible et son coût bas permettent par ailleurs une absorption quasi exclusive des fluctuations des marchés par les travailleurs en même temps qu'une poursuite sans obstacle de « l'accumulation flexible » (Schoenberger, Martinelli) des entreprises. La flexibilité défensive combinée au dynamisme du système productif de la région de Thessalonique, comme notre enquête sur le terrain les ont l'une et l'autre révélés, constituent la particularité de la région.

Comme nous l'avons déjà observé, il semble que la compétitivité du système productif de la région de Thessalonique soit présentement satisfaisante. Étant donné toutefois que l'augmentation de la productivité est manifestement limitée dans un système de taylorisme de production extériorisée, la préservation pour l'avenir du dynamisme et de la réussite de ses entreprises dans la bataille de la concurrence internationale semble fragile et précaire.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- AMIN, A. 1989. « Flexible Specialisation and Small Firms in Italy : Myths and Realities ». *Antipode*, vol. 21, n° 1.
- ANGEL, D. 1991. « High Technology Agglomeration and the Labour Market : The Case of Silicon Valley ». *Environment and Planning A*, vol. 23, 1501-1516.

- AOKI, M. 1990. « A New Paradigm of Work Organisation and Co-ordination ? Lessons from Japanese Experience ». *The Golden Age of Capitalism. Re-interpreting the Post-war Experience*. S.A. Marglin et J.B. Schor, dir. Oxford : Clarendon Press.
- ATKINSON, J. 1985. « Flexibility, Uncertainty and Manpower Management ». Rapport n° 89. IMS, University of Sussex.
- BAGNASCO, A. 1981. « Labour Market, Class Structure and the Regional Formations in Italy ». *IJURR*, vol. 5, n° 1.
- BEST, M. 1990. *The New Competition*. Londres : Polity Press.
- BOYER, R. 1990. « The Impact of the Single Market on Labour and Employment ». *Labour and Society*, vol. 15, n° 2.
- BRUSCO, S. 1982. « The Emilian Model : Productive Decentralisation and Social Integration ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, 167-184.
- BRUSCO, S. 1986. « Small Firms and Industrial Districts : The Experience of Italy ». *Small Firms and Regional Development in Europe*. D. Keeble et E. Wever, dir. Londres : Croom Helm.
- DORE, R. 1988. *Flexible Rigidities*. Londres : Athlone Press.
- EEC. 1990. *Employment in Europe*. Bruxelles : EEC.
- ELGER, T. 1990. « Technical Innovation and Work Organisation in British Manufacturing in the '80s : Continuity, Intensification or Transformation ? » *Work, Employment and Society*, numéro spécial, 67-101.
- EUROPEAN ECONOMY. 1991. *Developments on the Labour Market in the Community*. Bruxelles : EEC, n° 47.
- HADJIMICHALIS, C. et D. VAÏOU. 1987. « Changing Patterns of Uneven Regional Development and Forms of Social Reproduction in Greece ». *Society and Space*, vol. 5, 319-333.
- HADJIMICHALIS, C. et D. VAÏOU. 1990. « Flexible Labour Markets and Regional Development in Northern Greece ». *IJURR*, vol. 14, n° 1.
- HADJIMICHALIS, C. et al. 1991. *Diffused Industrialisation in the Greater Thessaloniki Area : Effects on the City Development*. Thessaloniki : The Council of Thessaloniki.
- HANSEN, N. 1991. « Factories in Danish Fields : How High-wage Flexible Production has Succeeded in Peripheral Jutland ». *International Regional Science Review*, vol. 14, n° 2, 109-132.
- HARVEY, D. 1990. *The Condition of Postmodernity*. 2<sup>e</sup> édition. Londres : Basil Blackwell.
- HYMAN, R. 1987. « Flexible Specialization : Miracle or Myth ? » *New Technology and Industrial Relations*. R. Hyman et W. Streeck, dir. Londres : Basil Blackwell.
- JACQUES, M. 1989. « Marxists See a Future in Consumerism ». *The Independent*, 4/1/1989.
- KAPLINSKY, R. 1988a. « Restructuring the Capitalist Labour Process : Some Lessons from the Car Industry ». Mimeo (*IJURR* 1989).
- KAPLINSKY, R. 1988b. « Restructuring the Capitalist Labour Process : Implications for Administrative Reform ». *IDS Bulletin*, vol. 19, n° 4.
- KEPE. 1991. *The Equality of the Two Sexes*. Athènes : KEPE.

- KERDOS. 1991. « Special Issue on Exports ». Vol. 7, n° 7.
- KOMNINOS N. et al. 1990. *Technospaces and Scientific Parks*. Research project 2175/88. Department of Urban and Regional Development, University of Thessaloniki (pour le compte du Ministère grec de la recherche et de la technologie).
- LAGOPOULOS O. et al. 1985. « The Industry of Thessaloniki ». University of Thessaloniki.
- LEBORGNE, D. et A. LIPIETZ. 1988. « New Technologies, New Modes of Regulation : Some Spatial Implications ». *Environment and Planning D : Society and Space*, vol. 6, 263-280.
- LEBORGNE, D. et A. LIPIETZ. 1990a. « How to Avoid a Two Tiers Europe ». *Labour and Society*, vol. 15, n° 2.
- LEBORGNE, D. et A. LIPIETZ. 1990b. « Post-fordism : Conceptual Fallacies and Open Issues ». *Conference : Pathways to Industrialization and Regional Development in the 1990's*, UCLA, 14-18.
- LYMPERAKI, A. 1988. « Small Firms and Flexible Specialisation in Greek Industry ». Thèse de doctorat, University of Sussex.
- MACKINTOSH, M. et H. WAINWRIGHT. 1987. *A Taste of Power : The Politics of Local Economics*. Londres : Verso.
- MARTIN, R. 1990. « Flexible Futures and Post-fordist Places : Comments on Pathways to Industrialization and Regional Development in the 1990s — An International Conference ». *Environment and Planning A*, vol. 22, n° 10.
- MAYER, M. 1988. « The Changing Conditions for Local Politics in the Transition to Post-fordism ». *International Conference on Regulation Theory*, 16-18.
- MAYER, M. 1989. « Local Politics : From Administration to Management ». *Cardiff Symposium*, 13-15.
- MORRIS, A.S. et S. LOWDER. 1992. « Flexible Specialisation — The Application of Theory in a Poor Country Context : Leon, Mexico ». *UURR*, vol. 16, n° 2, 190-201.
- MULGEN, G. 1988. « The Power of the Weak ». *Marxism Today*, décembre.
- MURRAY, F. 1983. « The Decentralisation of Production : The Decline of the Mass-Collective Worker ? » *Capital and Class*, vol. 19.
- MURRAY, F. 1987. « Flexible Specialisation in the Third Italy ». *Capital and Class*, vol. 33.
- MURRAY, R. 1985. « Benetton Britain ». *Marxism Today*, novembre.
- MURRAY, R. 1987. « Breaking with Bureaucracy : Ownership, Control and Nationalisation ». *CLES Report*. Londres : CLES.
- MURRAY, R. 1988a. « From Fordism to Flexibility : The Place of Retailing ». *Symposium on the Microelectronics Revolution and Regional Development, Labour Organisation and the Future of Post-Industrial Societies*, Milan, 11-13.
- MURRAY, R. 1988b. « Life after Henry ». *Marxism Today*, octobre.
- MURRAY, R. 1988c. « Transforming the State ». Projet de recherche 385/2232k/JA 1, University of Sussex.
- MURRAY, R. 1991. « The State after Henry ». *Marxism Today*, mai.
- OCDE. 1991. *Statistiques rétrospectives 1961-89*. Paris : OCDE.

- PAPADIMITRIOU, Z. 1991. « Assessment of Prospects in Anthropocentric Production Systems in Greece ». *APS Research Paper Series*, Fast Programme.
- PELAGIDIS, T. 1989. « Southern Europe in the Era of Post-fordism : The Case of Greece ». Thèse de doctorat, University of Sussex.
- PELAGIDIS, T. 1990. « Sectoral Structure and Firm's Size in the Greater Thessaloniki Area ». *Technospaces and Scientific Parks*. Projet de recherche 2175/88, Department of Urban and Regional Development, University of Thessaloniki (pour le compte du Ministère grec de la recherche et de la technologie).
- PELAGIDIS, T. 1993. *L'économie politique de l'adaptation industrielle : la flexibilité dans l'industrie grecque*. Thèse de doctorat, Université Paris VIII.
- PIORE, M. et C. SABEL. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York : Basic Books.
- PIORE, M. et C. SABEL. 1987. « Italian Small Business Development : Lessons for U.S. Industrial Policy ». *American Industry in International Competition*. J. Zysman et L. Tyson, dir. Ithaca : Cornell University Press.
- POLLERT, A. 1988a. « Dismantling Flexibility ». *Capital and Class*, printemps.
- POLLERT, A. 1988b. « The Flexible Firm : Fixation or Fact ? » *Work, Employment and Society*, vol. 2, n° 3, 281-316.
- SABEL, C. 1982. *Work and Politics*. Cambridge : University Press.
- SABEL, C. 1989. « Flexible Specialisation and the Re-emergence of Regional Economies ». *Reversing Industrial Decline ?* P. Hirst et J. Zeitlin, dir. New York : Berg.
- SALAS, R. et M. STORPER. 1992. « The Four Worlds of Contemporary Industry ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 16, 169-193.
- SAYER, A. 1986. « New Developments in Manufacturing : The Just-in-Time System ». *Capital and Class*, vol. 28, printemps.
- SAYER, A. 1990. « Post-fordism in Question ». *IJURR*, vol. 13, n° 4.
- SCHMITZ, H. 1989. « Flexible Specialization : A New Paradigm of Small-Scale Industrialization ? » IDS Discussion paper 26.
- SCHOENBERGER, E. 1988. « From Fordism to Flexible Accumulation : Technological Competitive Strategies and International Location ». *Environment and Planning D : Society and Space*, vol. 6, 245-262.
- SCHOENBERGER, E. 1989a. « Thinking about Flexibility : A Response to Gertler ». *Trans. Inst. Br. Geogr. N.S.*, vol. 14, 98-108.
- SCHOENBERGER, E. 1989b. « Some Dilemmas of Automation : Strategic and Operational Aspects of Technological Change in Production ». *Economic Geography*, vol. 65, n° 3.
- SCHOENBERGER, E. et F. MARTINELLI. 1989. « Oligopoly is Alive and Well : Notes for a Broader Discussion on Flexible Accumulation ». *Colloquium on New Industrial Spaces : An International Survey*. Paris : Université Panthéon Sorbonne, 21-25.
- SCHONBERGER, R. 1987. « Frugal Manufacturing ». *Harvard Business Review*, septembre-octobre.
- SCOTT, A. 1992. « Electronics Assembly Subcontracting in South California ». *Growth and Change*, vol. 22, 22-35.

- SOLINAS, G. 1982. « Labour Market Segmentation and Workers' Careers : The Case of the Italian Knitwear Industry ». *Cambridge Journal of Economics*, n° 4.
- SPSS/PC. 1992. Cluster Analysis, cpt. 20. 4<sup>e</sup> version.
- TOTTERDILL, P. 1989. « Industrial Restructuring and Social Change : The Dawning of a New Era of Flexible Accumulation ? » Mimeo, University of Durham.
- WERNER INTERNATIONAL. 1990. « The Hourly Labour Cost in Textiles Industry ». W.I.
- ZEITLIN, J. 1987. « The Third Italy : Interfirm Cooperation and Technological Innovation ». Mimeo.

## SUMMARY

### **Labour Flexibility in the Clothing and Textiles Sector of Northern Greece**

This paper is based on a case study concerning labour flexibility in the textiles and clothing industry located in the Greater Thessaloniki area of Northern Greece. The paper employs case studies in order to develop a clear view of the characteristics of a particular industrial district and so as to avoid facile generalizations.

The first section presents and analyses the concepts of "numerical" and "functional" flexibility in the context of the "flexible firm" paradigm, with special attention to peripheral employment. The holistic approaches of Piore and Sabel (flexible specialization), Sayer and Dore (flexible fordism) and Martinelli and Schoenberger (flexible accumulation) are also presented, laying the groundwork for the empirical case study outlined in the second part of the paper.

In the second section, the nature and character of industrial and labour flexibility, in the industrial district of Thessaloniki is closely investigated. The field work was concentrated on the textiles and clothing industry because it constitutes the greater majority of industrial activity in Northern Greece and also clearly represents the area's competitive success in international markets. These two sectors were also chosen because they are seen as the leaders in Greek industry's adaptation to the European Union market and more importantly, they highly employ flexible labour.

The research involved the distribution of questionnaires and their subsequent statistical analysis. For the purposes of the analysis, the figures produced correspond to four constructed groups: (1) market-competition,



(2) network, (3) internal employment and (4) external employment. The results show that dynamism of the industrial district under study should mainly be attributed to defensive flexibility and especially to the employment of a low-paid and low-skilled peripheral labour force. Homeworking, subcontracting, and generally the externalization of production are found to be key features of industrial activity of the region. The results of the empirical study are reinforced by statistical data provided by international organizations such as the OECD and the European Union.

Because of the predominance of defensive flexibility, the picture of the Thessaloniki industrial district more closely resembles the view supported in the first section of the paper by the so-called "pessimistic" authors (Martinelli, Schoenberger, Sayer, Dore). New developments seem, in the case presented in this paper, to favour the down-grading of labour, not only in terms of wage levels, but also conditions and terms of employment. Under these conditions, the future outlook for the textiles and clothing industry in Northern Greece seems very fragile and uncertain.

ACTES DU XXXII<sup>e</sup> CONGRÈS DE L'ASSOCIATION CANADIENNE  
DES RELATIONS INDUSTRIELLES  
PROCEEDINGS OF THE XXXII<sup>nd</sup> CONFERENCE OF THE CANADIAN  
INDUSTRIAL RELATIONS ASSOCIATION

**La mondialisation de l'économie et le travailleur**  
***The Globalization of the Economy and the Worker***  
(Sélection de textes/Selected Papers)

Édité par/Edited by  
Anthony Giles, Anthony E. Smith, Gilles Trudeau

ACRI/CIRA, Département des relations industrielles, Université Laval  
Québec, Qc, Canada, G1K 7P4

1 vol. - 1995 - 330 p. - 35 \$

ISBN 0-9694230-7-1

ISSN 0-227-0013

tél. (418) 656-2468

télec./Fax (418) 656-3175