

## De Toyota-City à Ford-Hermosillo la japonisation de pacotille

Alain LIPIETZ  
CEPREMAP

Dans la guerre économique internationale qui suit la crise du modèle dominant de l'Après-guerre, le Fordisme, deux "solutions" semblent se détacher. L'une, incarnée par le Japon, semble reposer sur la combinaison de la haute technologie et de méthodes sophistiquées de mobilisation de la ressource humaine. L'autre, incarnée par les Nouveaux Pays Industriels surgis du Tiers-Monde, sans négliger les ressources de la technologie moderne, fonde sa compétitivité sur le coût extraordinairement bas et la flexibilité extrême de la main d'oeuvre (par rapport aux anciens standards Nord-Occidentaux).

Le rêve, pour le capitalisme, et du moins au niveau microéconomique, serait évidemment de combiner les deux solutions: mythe parfois baptisé "*spécialisation flexible*". La "japonisation" de certaines unités industrielles du Tiers-Monde en serait la matérialisation enfin trouvée.

Dans cette intervention, je voudrais montrer que la "japonisation" des usines du Tiers-Monde n'est bien souvent que *japonisation de pacotille*. Je présenterai d'abord l'analyse des deux axes de sortie de la crise du Fordisme, en m'en tenant aux relations professionnelles (section I). Puis, je présenterai les termes du débat international sur les "méthodes japonaises" (section II). Après une courte visite aux réalités japonaises (section III), j'examinerai le cas des installations modernes dans une ville d'un état de la frontière nord du Mexique: Hermosillo (section IV).

### I. La crise du Fordisme et ses issues : rappels

Je ne reviendrai pas ici sur les causes profondes de la crise du "fordisme", modèle de développement de l'après-guerre, dominant dans les pays industrialisés, Japon compris<sup>54</sup>. Celui-ci pourrait être défini comme un modèle de développement économique combinant:

- le taylorisme (séparation conception/exécution) et la mécanisation comme paradigme industriel,
- un régime d'accumulation (sentier de croissance) tiré

<sup>54</sup> Sur l'histoire du fordisme et sa crise, telle qu'analysée par "l'approche de la régulation", voir GLYN et al.[1989], LIPIETZ [1985].

par les salaires ("wage-led").

- un mode de régulation de ce régime par une contractualisation rigide du rapport salarial dans ses aspects directs et indirects.

La crise est venue:

- d'un épuisement du paradigme industriel.
- d'une contradiction entre la régulation par contractualisation *nationale* du rapport salarial et le caractère de plus en plus internationalisé des circuits productifs et des marchés.

A partir de 1979 et surtout du sommet de Venise, la solution dominante au niveau mondial a été recherchée dans la "flexibilisation du rapport salarial". En réalité, cette doctrine (parfois appelée "libéral-productivisme" pour des raisons exposées dans LIPIETZ [1989]) ne l'a vraiment emporté que dans les pays anglo-saxons et latins. Les autres pays (Europe du nord, Japon) semblent avoir dépassé la crise, du côté de l'organisation du travail, en évoluant du taylorisme vers "l'implication négociée" des opérateurs. Ils sont devenus ce faisant plus compétitifs, ce qui favorisait le passage à des régimes plus orientés vers les exportations.

Dans le groupe des pays capitalistes qui ont choisi une solution à la crise du modèle fordien alternative à la "flexibilisation", le Japon est le plus connu pour la mise en oeuvre d'un nouveau paradigme industriel, impliquant ses travailleurs dans la bataille pour la productivité et la qualité, réorganisant la gestion de l'atelier à travers le modèle *kanban*, etc. (AOKI [1990], CORIAT [1991]). Pourtant l'Allemagne de l'Ouest apparaît comme un autre challenger à l'hégémonie des Etats-Unis. Les pays de l'arc alpin, Suisse, Autriche, Italie du Nord, et la Scandinavie montrent la possibilité pour de petits pays de faire front dans la compétition internationale. Examinons d'abord les différences entre ces nouvelles expériences, et nous reviendrons plus loin sur le débat politique et académique occidental à propos du Japon.

Le fond du problème est le suivant. Quand l'encadrement essaie de "renouer ce que Taylor a séparé" (les aspects intellectuels et manuels ou routiniers du travail), cela accroît le pouvoir de contestation des salariés au niveau de l'atelier ou du bureau. Comment alors un compromis entre le nouveau collectif de production "impliqué et multiqualifié" et l'encadrement peut-il être régulé ? Evidemment, l'implication est impossible dans la version pure de la "flexibilité" du contrat salarial, c'est-à-dire la flexibilité "externe", laissant la possibilité à l'employeur de nouer ou de rompre à tout moment le contrat de travail<sup>55</sup>. Des travailleurs impliqués doivent sentir que leur intérêt est lié à l'intérêt de long terme de la firme ! Mais il peut y avoir différentes formes de négociation.

Une de ces formes peut être un accord sur l'emploi. la carrière, la rémunération, négocié au niveau des firmes.

<sup>55</sup> Selon la terminologie de Hirshman, seule existe l'option "Exit". La flexibilité "interne", l'implication négociée reposent au contraire sur "voice" et "loyalty".

comme au Japon. Dans ce cas il s'agit d'un compromis entre le capital et *une partie du salariat* (celui des "bonnes firmes", c'est à dire les grandes), avec une concurrence croissante à l'intérieur de ce segment privilégié de la force de travail (l'aristocratie ouvrière) et une surexploitation des autres composantes (les femmes, les minorités ethniques: WALRAFF [1986]) dans les autres entreprises, en particulier les sous-traitantes les plus "périphériques". C'est le modèle que j'appellerai "*toyotisme*". Une autre solution est la négociation au niveau *de la branche*, comme en Allemagne. Ce modèle est certainement plus avantageux pour les travailleurs que la négociation au niveau de la firme, mais certaines branches (surtout dans le tertiaire) sont encore une fois négligées (et il s'agit encore une fois des femmes, des minorités ethniques). Un pas plus loin, la négociation peut être réglée au niveau de la *société*, comme en Suède. C'est certainement la meilleure solution pour les travailleurs, avec quelques problèmes pour la profitabilité capitaliste et la compétitivité (MAHON [1990]). Sur la figure 1 (annexe), ces trois solutions sont notées "firme", "branche", "société", sur l'échelle de l'implication négociée des travailleurs<sup>56</sup>.

## II. Le "débat japonais" : vues occidentales.

Pour des raisons évidentes, plus large est le niveau où se négocient les contreparties de l'implication, moins flexible peut être la législation sur le contrat salarial et plus "progressiste" et égalitaire le compromis social obtenu. Et, comme on l'a déjà noté, la combinaison "implication du travailleur *plus* flexibilité du contrat salarial" est interdite. Pourtant cette combinaison est largement reconnue dans l'hémisphère occidental, y compris en Amérique Latine, comme *le paradigme "postfordien"*, quelques fois appelé

<sup>56</sup> Sur les évolutions contrastées du rapport salarial et des relations professionnelles, et leurs cohérences mutuelles, voir BOYER coord. [1986], LEBORGNE et LIPIETZ [1987,1990b], LIPIETZ [1990b]. Comme il est montré dans ces trois dernières références, il existe aussi un niveau "Individuel" de la négociation de l'implication des travailleurs, qui est cohérent avec la flexibilité libérale. Nous avons finalement adopté les dénominations suivantes:

\**Néo-Taylorisme* pour "paradigme taylorien plus relations professionnelles flexibles".  
 \**Kalmarisme* pour "implication négociée au niveau social" - C'est une allusion à l'usine de Kalmar du fabricant d'automobiles suédois Volvo. La fermeture de Kalmar en 1992 a confirmé ce que craignait R. Mahon: le "compromis kalmarien" n'est pas nécessairement compatible avec un contexte international libéral.

\**Toyotisme* pour la possibilité d'une dualité (Néo-Taylorisme/Kalmarisme) quand le compromis capital-travail est négocié au niveau de la firme.

*"spécialisation flexible"*. Proposée par PIORE & SABEL dans leur livre stimulant [1984], puis défendue dans la gauche britannique par l'influente revue *Marxism Today*. l'idée est maintenant largement partagée dans la gauche occidentale. Empruntant ses exemples au Japon, à l'Allemagne de l'Ouest et à la "Troisième Italie", la théorie de la spécialisation flexible, tout en faisant référence à "l'approche de la régulation", privilégie, dans le débat sur l'après-fordisme, une voie unique, déterminée technologiquement par le développement des nouvelles machines flexibles, et qui apparaît comme une simple inversion du paradigme industriel fordiste: "flexibilité" au lieu de "rigidité" dans la législation sociale, "implication des travailleurs" au lieu du "contrôle direct". Ce second aspect (évidemment plus progressiste) est utilisé comme un argument pour justifier les concessions syndicales sur le premier aspect<sup>57</sup>.

Les réactions contre cette "gauche japonaise" sont basées sur plusieurs arguments.

\* Quand elles sont mises en oeuvre aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, les "méthodes japonaises" sont réactionnaires (POLLERT [1988]), "ni socialement ni économiquement progressistes" (FOSTER & WOOLFSON [1989]). A cela on peut répondre que le Royaume-Uni et les Etats-Unis suivent un *autre* paradigme, qui surdétermine la façon dont les soi-disant méthodes japonaises sont mises en oeuvre dans ces pays (LEBORGNE & LIPIETZ [1990]). De plus, même là, dans certaines conditions, certains aspects des relations industrielles japonaises peuvent être introduites, et alors elles apparaissent comme socialement et économiquement progressistes par comparaison au contexte américain (BROWN & REICH [1987]).

\* Même dans leur "berceau", le Japon, les solutions "post-fordistes" sont réactionnaires, basées sur l'intensification du travail et la flexibilité de la législation sociale: "*le système de domination capitaliste sur le travail le plus cruel et le plus oppressif*" (KATO & STEVEN [1989]). A cela on peut répondre premièrement que, en moyenne, le niveau d'éducation et de santé de la classe ouvrière japonaise est l'un des plus élevés du monde. Deuxièmement, pour le segment de la classe ouvrière qui est "impliqué", le rapport salarial est certainement l'un des moins "cruels" du monde. Et troisièmement, il faut souligner que le Japon concret n'est certainement pas le plus haut degré d'achèvement de l'implication négociée, du point de vue social. Dans la hiérarchie sur l'axe horizontal de la figure 1, le Japon se situe "derrière" *l'Allemagne et la Suède* (et peut être la Nouvelle Zélande).

<sup>57</sup> On trouvera un compte rendu très honnête de cette évolution dans RUSTIN [1989]. BARBROOK [1990] souligne que les "temps nouveaux" du post-fordisme ne peuvent pas être déduits de l'approche française de la régulation. Voir aussi le débat dans la revue japonaise *Mado* en 1990.

Néanmoins il est certainement plus progressiste (à la fois économiquement et socialement) que le modèle de relations professionnelles prôné par le thatcherisme et le reaganisme.

\* Cette "supériorité" ne concerne que les hommes, syndiqués des grandes entreprises (30% ?). Les autres (femmes, vieux, journaliers, Coréens) sont logés, dans les firmes sous-traitantes, à pire enseigne que les ouvriers "néotayloriens" européens (L'HENORET [1993]). C'est sans doute exact, mais Bill LAZONICK [1990] fait observer: - que la distribution des revenus des *ménages* est aussi égalitaire qu'en Suède, malgré le faible niveau d'Etat Providence. En fait, le protectionnisme sur le riz assure un complément de revenu à tous les retraités, et les femmes vivent en général avec un homme ! - que la "loyauté" dans les relations capital-travail s'étend en s'atténuant progressivement sur la cascade des sous-traitants (un point de vue confirmé partiellement par LECLERC & MERCIER [1989]).

\* Même dans le segment privilégié de la force de travail japonaise (les grandes entreprises), les relations industrielles ne sont pas si brillantes que le prétendent KENNEY & FLORIDA [1988]. Cette critique est aussi dirigée contre le modèle allemand dans TOMANEY [1990]. Encore une fois, c'est une appréciation *relative*: les travailleurs japonais et allemands ne sont certainement pas confrontés à la "fin de la division du travail" (KERN & SCHUMANN [1984]). Toutefois leur situation est certainement un pas en avant par rapport à l'aliénation de l'individualité au sein du travail tayloriste.

\* Tout en reconnaissant ce fait, H. HIRATA [1990] critique cette forme "aliénante" d'implication de la classe ouvrière dans le procès capitaliste de production: "les travailleurs japonais continuent à parler de leur travail pendant leur temps de loisir", remarque-t-elle. Il est certain qu'on peut adresser la même critique, en France, à la plupart des ingénieurs ou patrons masculins, ou aux chercheurs ! A mon avis cette critique vaut pour n'importe quelle civilisation patriarcale et productiviste, pour n'importe quelle forme de réduction de l'identité des hommes à leur profession.

Pour résumer ce débat, on peut affirmer que, tout en étant économiquement et (au moins dans le segment privilégié de la classe ouvrière japonaise, les "masculins syndiqués des grandes firmes") socialement supérieures aux relations professionnelles prônées au début des années 80 par le thatcherisme et le reaganisme, les relations industrielles japonaises (et les idéalizations de la "spécialisation flexible" qui s'en inspirent) n'évitent pas quelques uns des travers du libéral-productivisme atlantique. Une des raisons en est que, le compromis étant négocié firme par firme, cela permet une segmentation profonde et une concurrence très vive dans la société. La solidarité se restreint à la famille, d'une façon telle qu'elle isole la femme à la maison ou la

cantonne dans les secteurs néo-tayloristes au sein du travail salarié<sup>58</sup>.

Il en résulte que certains résultats macro-économiques du libéral-productivisme, tels que les cycles, bulles spéculatives, et crises de sous-consommation, se vérifient aussi au Japon (sans compter les résultats écologiques). La macro-économie du Japon dépend trop de la demande externe en marchandises ou en capitaux. Comme ITOH [1990] l'explique, la supériorité du paradigme technologique japonais ne trouve pas sa correspondance dans une régulation de la répartition. En termes néo-classiques (resp.: marxistes), les firmes japonaises redistribuent les quasi-rentes (resp.: la plus value extra) à une aristocratie des travailleurs, tandis que le fordisme redistribuait les gains de productivité (resp.: la plus value relative) à la plus grande partie de la population<sup>59</sup>. Ce que le Japon (et l'Allemagne et la Suède) ont enseigné au reste du monde, c'est que la crise du fordisme du côté de l'offre peut être résolue à travers l'implication négociée des travailleurs. C'est la base productive pour une alternative progressiste, mais ce n'en est que la base.

### III - Le Toyotisme au Japon : aperçus

Six semaines de visite au Japon représentent un temps ridiculement faible pour me permettre d'en parler sérieusement, d'autant que je n'ai pu visiter que le "bon" segment du toyotisme. Néanmoins, ce minimum de fréquentation concrète permet de mesurer la relativité des débats théoriques<sup>60</sup>.

\* La prospérité relative du Japon, sa large diffusion dans la population sautent aux yeux. Mais le caractère "dual", "tiers-mondiste" du Japon aussi. Il faut en fait compter au moins trois secteurs sociaux au Japon: les deux du "Toyotisme" (salariés impliqués /salarié(e)s des sous-traitants), et un très large secteur de travailleurs indépendants (agricoles, industriels ou tertiaires).

\* La coupure hommes/femmes est extrême. Le sexe

<sup>58</sup> Voir JENSON [1989]. La même critique vaut pour les femmes et les travailleurs turcs dans certains secteurs de l'Allemagne de l'Ouest (voir WALRAFF [1986]).

<sup>59</sup> Voir LEBORGNE et LIPIETZ [1990b]). En fait, c'était exactement la critique que GRAMSCI adressait depuis sa prison contre ce qu'il pensait que serait le fordisme. FOSTER [1988] souligne avec juste raison ce point, mais, identifiant le fordisme à la politique personnelle d'H. FORD ou à l'image que GRAMSCI en a construite dans les années 30, FOSTER ignore le mode de régulation qui a stabilisé macro-économiquement le capitalisme après la deuxième guerre mondiale: il croit que la fracture du fordisme est venue d'abord de la surproduction et non de la chute du taux de profit.

<sup>60</sup> Enquête réalisée à la fin de 1990.

biologique détermine un genre social qui lui-même prédispose de façon particulièrement rigide aux fonctions sociales, tandis que la vie sociale du ménage en tant que tel est très réduite (cf les sociétés méditerranéennes). On aboutit ainsi à une très contraignante homogénéité sexuelle de chaque catégorie sociale et de chaque segment du salariat, avec une vie sociale où les sexes se fréquentent peu: une "homosexualité sociale" aux conséquences extrêmement spectaculaires sur le rapport salarial. Ainsi, dans une firme principale, les jeunes femmes n'existent que dans les fonctions tertiaires subordonnées. Il en résulte que, dans ce type d'entreprise, même lorsque le procès de travail manufacturier reste taylorien (exemple: l'assemblage des photocopieurs de l'usine Toshiba de Kawasaki), et *puisque* nous sommes dans une grande entreprise, ce sont des hommes qui font ce travail à la chaîne de précision, travail qui partout ailleurs dans le monde est réservé aux femmes (et notamment dans l'usine-soeur de Normandie). Cette "homogénéité sexuelle des fonctions sociales" (qui se traduit par une longue séparation des sexes dans la vie quotidienne, et une exclusion des femmes de la vie sociale) préexiste certainement à l'évolution des années 1970 et débouchera sur une crise sociale du "Toyotisme" (et déjà sur une crise démographique).

\* Le patriotisme d'entreprise, ciment du "Toyotisme" dans les grandes firmes, est évident. Mais l'idéologie-maison est variable. Chez Toyota, le Savoir vient des ouvriers. Chez Toshiba, il vient des chercheurs. Cette différence idéologique est spectaculaire dans le discours que les firmes adressent à elles-mêmes et à leurs visiteurs. Chez Toyota, les films d'autoglorification partent des arbres et du savoir-faire des charpentiers qui ont bâti les temples de Nara. Chez Toshiba, ces films partent de la Lune et de la recherche scientifique qui "concrétise les rêves de l'humanité". Ces différences reflètent évidemment une différence entre les branches (automobile, bien "banalisé", d'une part, hautes technologies de l'autre). Mais elles reflètent aussi des choix différents vis à vis du taylorisme.

\* Chez Toyota, la visite de l'atelier de montage de la Corolla au moins montre que l'on est bien sorti du taylorisme. Cela ressemble au travail d'une femme dans sa cuisine, mais par équipes. Les carcasses de voitures entrent dans l'atelier couvertes d'affiches indiquant les multiples options particulières demandées par le client. La carcasse s'enrichit en traversant des modules sur lesquels s'activent des équipes de 6 ouvriers et un chef d'équipe, s'organisant comme ils l'entendent pour lire ces menus, choisir les pièces nécessaires, pour en commander de nouvelles (méthode "kanban"), assembler, vérifier, nettoyer, le tout sur un cycle assez long (plusieurs minutes). Ces ouvriers travaillent vite et bien, de façon apparemment détendue, mais, pas plus qu'ils ne sauraient faire la cuisine aussi vite que leurs femmes, ils

ne sauraient être remplacés par des ouvriers taylorisés, incapables d'effectuer cette multitude de gestes avec une efficacité aussi minutieusement systématisée. Tous ces travailleurs peuvent arrêter la chaîne quand ils le jugent nécessaire, et le font en moyenne un quart d'heure par poste. L'innovation d'organisation est donc permanente, capillaire. Elle sourd spontanément de cette mobilisation permanente de l'intelligence née du savoir-faire: chaque employé propose en moyenne 35 "innovations" par an, dont 97% sont acceptées<sup>61</sup>.

\* Chez Toshiba, à l'assemblage des photocopieurs, c'est du taylorisme "cosmétiquement amélioré". Ces "hommes à la chaîne" jouissent du même privilège que chez Toyota: pouvoir arrêter la chaîne quand ils le jugent nécessaire. Cela ne provoque aucune animosité: un ouvrier plus expérimenté vient aider à régler le problème, les autres lisent ou bavardent en attendant. Mais cela reste du taylorisme, avec un cycle un peu long (1 minute). Ce que Toshiba compense par des petits écriteaux "valorisant" les responsabilités à chaque poste. En revanche, à l'atelier Toshiba de montage des trieuses automatiques de courrier (ensembles-marchandises qui demandent des mois de travail), l'organisation relève du travail artisanal pré ou post-taylorien. Les ouvriers travaillent lentement, consultent collectivement les plans en buvant du thé, retrouvant la mémoire de l'assemblage précédent.

\* J'insiste sur cette impression générale de "paisible efficacité", qui doit être bien comprise dans le cas du montage des Corolla: *personne ne pourrait faire aussi vite*, mais cette productivité est fondée sur l'efficacité du travail plus que sur son intensité<sup>62</sup>. Plus généralement, les travailleurs du "premier segment", s'ils font beaucoup d'heures supplémentaires, travaillent nettement moins vite qu'en France (peut-être 20% moins vite). Ce qui explique peut-être que les managers des filiales japonaises en Europe se vantent de dépasser facilement les normes de productivité apparente du travail de leurs homologues au Japon. Devant mon étonnement insistant, des interlocuteurs ont fini par m'avouer que "c'est l'un des secrets les mieux gardés du compromis implicite japonais". Le *trade-off* "heures supplémentaires surpayées / bas rythme de travail" fait partie du compromis. Il est favorisé par la "segmentation sexuelle"

<sup>61</sup> Exemple: une proposition acceptée suggérait un système de collecte des "kanban" (les tickets ordonnant une commande de fourniture des pièces) par le convoyeur des caisses de voitures lui-même. Ce petit bricolage économise 113 heures de marche à pied par mois à chaque chef d'équipe.

<sup>62</sup> Anecdotiquement, j'ai pu le vérifier en suivant le parcours d'ouvriers de cet atelier tout en faisant les gestes de bourrer et allumer une pipe, pendant les moments de déplacements inactifs à l'intérieur d'un seul cycle. Or il est difficile d'allumer simplement une cigarette sur bien des chaînes taylorisées européennes.

évoquée plus haut qui n'invite pas les salariés masculins à rentrer tôt chez eux, dans des maisons de toute façon trop exigües.

*En résumé:*

La révolution japonaise dans le paradigme technologique, diagnostiquée par CORIAT, KENNEY - FLORIDA, ou LAZONICK, est bien réelle. Elle est évidente dans l'organisation industrielle (grâce au kanban, l'usine Toyota fonctionne avec 4 heures de stock !), elle est réelle aussi dans les relations professionnelles et la micro-organisation du travail. Mais elle n'est pas universelle: même dans les usines de haute technologie des grandes entreprises, on trouve du travail taylorisé. Et elle n'est peut-être pas irréversible. Un directeur de Toyota, parlant des projets de délocalisation des établissements hors de Toyota-City (près de Nagoya), vers des îles plus rurales du Japon, évoqua devant nous l'intérêt d'avoir recours à une main d'oeuvre moins qualifiée, avec des usines plus automatisées, et une organisation du travail plus taylorisée !

Ce fait tendrait à confirmer les thèses de R. MAHON et de KENNEY & FLORIDA: les relations capital-travail au Japon ne sont pas la simple application d'une rationalité capitaliste supérieure, mais elles dépendent aussi de la résistance ouvrière face au travail déqualifié, d'une tradition de luttes pour "l'implication négociée".

#### IV - Ford-Hermosillo: japonisation de pacotille

La "flexibilisation" réalisée dans les anciens pays fordien, que j'appelle "néotaylorisme", n'est évidemment que relative. Même si les Etats-Unis se "brésilianisent", ils sont loin de connaître les niveaux de salaires et l'absence de garantie et de couverture sociale des Nouveaux Pays Industrialisés du Tiers-Monde. Ces pays sont partis d'une situation de flexibilité initiale très forte, "dotation initiale" sur laquelle ils se sont appuyés dans une première étape de "taylorisation primitive", pour accéder parfois à un stade de "fordisme périphérique". Toutefois, certains "vieux pays industrialisés" du Tiers-Monde avaient connu une forme antérieure d'industrialisation, avec un régime de substitution aux importations et des relations salariales semi-fordiennes régulées par le corporatisme, tel le cas du Mexique (LIPIETZ [1985, 1990]). Ces pays connaissent alors une certaine "réflexibilisation", qui se double parfois de l'importation proclamée de "méthodes japonaises".

L'usine Ford d'Hermosillo est sans doute le chef d'oeuvre de la "japonisation" dans une région du monde typique de la "flexibilisation". Il est donc particulièrement intéressant d'y examiner la réalité de l'importation des "méthodes de management à la Japonaise"<sup>63</sup>.

Hermosillo est la capitale de l'Etat mexicain du Sonora. Le Sonora est un Etat de la frontière Nord, dans le  
<sup>63</sup> Visite réalisée en Septembre 1991.

prolongement direct, géographiquement et géologiquement, de l'Etat d'Arizona. C'est une ville neuve plantée dans un désert semi-aride et tourmenté, primitivement habité par les indiens Yaqui. C'est aussi le berceau de la dynastie des Thermidorien de la révolution mexicaine, Obregon et Calles. Comme l'Etat voisin du Chihuahua, dont le gouverneur a fait de la "qualité totale" son mot d'ordre électoral, c'est un lieu d'élection du P.A.N., le parti libéral-moderniste qui conteste sur la droite l'hégémonie du vieux Parti Révolutionnaire Institutionnel, opposant au vieux modèle de substitution aux importations un modèle de promotion des exportations fondé sur le bas coût et la flexibilité de la main d'oeuvre, mais en faisant bien entendu référence au mythe japonais.

L'ensemble des villes de la frontière Nord (et pour le Sonora: la ville de Nogales) est tout à fait représentatif de cette industrialisation par sous-traitance de main d'oeuvre au profit de l'industrie des pays développés (pas seulement les Etats-Unis !) et en direction des marchés des Etats-Unis: les fameuses "maquiladoras". "Maquiladora" vient de "maquilar" qui signifie "porter le grain au moulin pour le moulin", ce qui exprime on ne peut mieux la nature de ce rapport de sous-traitance, tant du point de vue du procès de travail (une étape dans un processus de production plus complexe) que du point de vue du procès de valorisation (le produit "transformé" dans la maquiladora reste en fait la propriété du donneur d'ordre). Là, une population ouvrière très jeune, très peu payée (1,5 dollar par heure) assemble, selon des méthodes tayloriennes, des organes ou des ensembles dont les éléments sont fabriqués dans le monde développé, à destination essentiellement du marché des Etats-Unis. Pas de différence sexuelle, donc, comme au Japon ou en Corée: des usines mixte, à l'atmosphère chargée d'une sensualité juvénile, dont savent d'ailleurs fort bien jouer les managers, qui n'hésitent pas à valoriser "les plus belles fleurs de la maquiladora". Cette forme de motivation de la main d'oeuvre est sans doute plus efficace que le salaire, qui selon la plaisanterie courante dans les maquiladoras, "est semblable à la mini-jupe: couvre l'essentiel et suscite de fausses attentes".

Cependant, le Ford Hermosillo n'est pas une "maquiladora". Hermosillo est elle-même à 300 kms de Nogales, à 400 kms de Tucson, et à 100 kms du port exportateur de Guaymas, bien desservie par l'autoroute et par le rail. La Ford est le plus grand établissement de la ville (2300 salariés), c'est une usine relativement intégrée qui emboutit les tôles et assemble les véhicules jusqu'à l'état final (en l'occurrence: des Mercury et des Escort). Les standards de fabrication sont élevés: les voitures sorties de cette usine ont été classées plusieurs années de suite parmi les plus fiables par les associations de consommateurs nord-américaines.

Cette "qualité totale" est évidemment attribuée par les cadres à la "japonisation" des méthodes de production. Toute l'usine est un monument à la gloire du Japon. Dès le

hall d'entrée et dans les ateliers, des banderoles exaltent la mobilisation de la ressource humaine, invitent à travailler "avec une productivité compétitive et une qualité leader au niveau mondial": des écrans lumineux pointent les équipes et les individus ayant réalisé leur travail avec le minimum de défauts. Les équipes sont invitées à s'exprimer dans les cercles de qualité. Quant au matériel, il est presque intégralement japonais: non seulement les robots gorgés d'électronique, mais les presses les plus banalement hydrauliques sont japonais. Si de nombreux organes sont importés du Mid-West américain, les plus sophistiqués (comme les moteurs des GTI) sont fabriqués au Japon.

Bref, à part le nom et le capital financier, la Ford Hermosillo n'a rien de "gringa": le capital fixe et la technologie sont japonais, et la main d'oeuvre est mexicaine. Une main d'oeuvre masculine fort qualifiée d'ailleurs, par une sévère sélection à l'entrée et un stage de six mois. A vrai dire, on ne se rend compte que l'on a affaire à des travailleurs du Tiers-Monde qu'à deux détails, combien significatifs il est vrai. D'abord, la multiplicité des affiches hygiénistes de prévention du choléra. Ensuite, ce détail monstrueux: dans cette usine ultra-moderne et sur-automatisée... les voitures sont peintes à la main ! Eh oui: chacun sait que le robot-soudeur a partout détrôné l'homme pour des raisons de sécurité et de solidité des assemblages. En revanche, les robots-peinture, étant plus coûteux que les peintres, ne se sont imposés au Nord qu'eu égard à la nocivité pour l'homme de l'opération. La santé d'un travailleur mexicain ne vaut pas un tel investissement...

C'est justement sur ce point que porte la critique des sociologues d'Hermosillo<sup>64</sup>: sans contester la réalité de la transplantation de méthodes japonaises (sans doute faute de connaître la réalité de l'original), ils dénoncent le caractère précaire du contrat de travail lui-même et la surexploitation de la main d'oeuvre. Les méthodes d'encadrement "à la japonaise" ne leur paraissent alors qu'une ruse supplémentaire pour éliminer le syndicalisme corporatiste classique de la grande industrie mexicaine et imposer la flexibilité.

Cette critique, à mon sens, est insuffisante. Le travail à la Ford Hermosillo n'est pas la juxtaposition enfin trouvée du paradigme technologique japonais et de la flexibilité américaine. S'il y a japonisation, c'est une japonisation cosmétique, idéologique: une *japonisation de pacotille*.

Dès l'abord, la pompeuse liturgie de la mobilisation de la ressource humaine attire justement le soupçon: elle n'existe tout simplement pas dans les ateliers de Toyota. On la pratique sur le mode de l'habitus, de "ça va de soi", il est donc inutile de l'afficher. Les affiches omniprésentes de la Ford-Hermosillo rappellent beaucoup plus la mobilisation moralisatrice des usines de la Révolution Culturelle chinoise.

Ensuite, l'organisation même des ateliers révèle une

<sup>64</sup> Voir par exemple SANDOVAL GODOY [1990a et b].

différence fondamentale. L'usine d'assemblage des Corolla de Toyota-City est construite dans une zone urbaine d'un pays où la rente foncière est particulièrement élevée. Pourtant, les chaînes sont spacieuses, les équipes de 7 ouvriers peuvent s'y déplacer de front, de voiture à voiture: ils travaillent en effet ensemble. Dans l'usine de la Ford-Hermosillo, bâtie en plein désert, le passage pour les ouvriers le long des chaînes est un étroit sentier dans une forêt de machines. Les ouvriers y travaillent isolément, à une dizaine de mètres les uns des autres. Ils ont beau être formellement regroupés... en équipe de 15 personnes (ce qui signifie qu'en fait ils ne peuvent pas coordonner leurs gestes entre eux), ils travaillent en fait isolément, sur des postes prescrits par les techniciens des Méthodes.

Quant à la mobilisation de ces opérateurs dans la lutte pour la qualité des produits et l'efficacité des processus productifs, elle est à l'opposé de la méthode japonaise. Le cadre qui nous fait visiter l'usine nous l'explique: on organise des concours entre les travailleurs, à celui qui commettra ou laissera passer le moins de défauts. Autrement dit, la méthode d'émulation de la Ford a pour but de faire exécuter chaque geste le plus parfaitement possible... mais pour effet d'encourager chaque opérateur à ne pas "socialiser" les éventuelles améliorations qu'il pourrait découvrir par son expérience productive. Il perçoit ses collègues comme des concurrents, et non comme des partenaires; ils ne lui sont coordonnés (et opposés) que par la structure verticale (et donc taylorienne) de l'organisation de travail. On est loin de l'esprit de "coordination horizontale" chère à M. AOKI et qui caractérise les méthodes japonaises.

Détail tout aussi révélateur: quand on demande au cadre quels prix sont distribués lors de ces concours, il nous répond: "Pas de l'argent, ils le gaspilleraient. Nous leur donnons des biens durables, comme des magnétoscopes. pour qu'ils apprennent la valeur de l'épargne".

Cette conception moralisatrice de la prime (j'ai failli demander pourquoi ne pas leur offrir une icône de la Vierge de Guadalupe) rappellera certainement d'autres discours: ceux d'Henri Ford expliquant que le "bon" salaire qu'il versait à ses ouvriers devait servir à adopter un "bon" style de consommation, et qui envoyait de véritables assistants sociaux enseigner aux épouses de ses salariés quel usage avisé faire du revenu du ménage.

## Conclusion

Loin de constituer une importation réelle des méthodes japonaises dans un pays "flexible" (et à très bas salaire: de l'ordre de deux dollars de l'heure), l'organisation du travail à la Ford Hermosillo représente en fait une taylorisation sophistiquée, peu respectueuse des conditions de travail des ouvriers (l'absence de robot-peinture), mais enrobée des apparences d'une politique de

mobilisation de la main d'oeuvre<sup>65</sup>. Les Ford Mercury qui sortent d'Hermosillo sont sans doute de bonne facture, mais leur compétitivité n'est fondée que sur le bas coût du travail, et non sur la productivité d'un collectif nullement mobilisé dans la gestion du processus de production. Indicateur significatif: la durée moyenne de stockage à Hermosillo, usine relativement intégrée, est de deux jours et demi, alors que dans l'usine d'assemblage de la Toyota Corolla (qui donc "importe" toutes ses pièces) la durée de stockage est de quatre heures ! A l'évidence, le *Kanban* étant impossible, le mode de gestion "juste à temps" est du type *Mateffal Requirement Planing*, méthode verticale et centralisée dont l'efficacité est bien moindre.

Pourtant, cette japonisation de pacotille a un effet réel, que reconnaissent tous les sociologues du travail mexicains<sup>66</sup>. La responsabilisation des opérateurs vis-à-vis de la qualité est un fait réel, par rapport aux formes anciennes de la grande industrie mexicaine, que je n'ai pas connue, mais que l'on peut imaginer *a contrario*: tout simplement des formes antérieures à l'"Organisation Scientifique du Travail".

Taylorisation véritable plus normalisation moralisatrice (et "civilisatrice") de l'ouvrier de masse, dans le cadre d'une automatisation ultra-moderne (lorsque du moins elle économise véritablement sur le coût du travail humain): on reconnaît là les éléments du fordisme d'Henry Ford, tels qu'ils les présente dans son oeuvre apologétique. Manquent les conditions *sociales* d'une normalisation et d'une régularisation des revenus ouvriers. A travers la "japonisation de pacotille", le Mexique moderne découvre le fordisme, mais c'est un fordisme périphérique.

Le Mexique ignorerait-il complètement le Toyotisme, cette combinaison d'un noyau stable de travailleurs réellement impliqués et bien payés, et d'un halo d'ouvrier flexibles et peu qualifiés ? Nullement. Il existe, comme partout, dans les branches où il a toujours existé: dans les industries de process. A quelques kilomètres de la Ford, en plein désert, se dresse une cathédrale automatique: la Cementeria de Yaqui, une des plus modernes et compétitives cimenteries du monde. L'encadrement se vante de ne compter qu'une cinquantaine de travailleurs si qualifiés qu'on les appelle "*tecnicos*": "*Il n'y a pas d'ouvrier*". Nous avisons cependant quelques prolétaires hirsutes sillonnant le site sur un camion délabré. "*Tecnicos ? -No: amigos*". A l'entrée du site, une grande banderole: "*Les travailleurs de Yaqui remercient les amigos qui les aident à accomplir leur tache productive*".

65 Même conclusion pour les maquiladoras de l'électronique chez LARA ENRIQUEZ [1992] et pour les maquiladoras d'origine japonaise chez TADDEI BRINGAS [1992].

66 Parmi une immense littérature, citons: CARILLO [1989, 1990], GUTIERREZ GARZA [1985].

## Bibliographie

AOKI M. [1990], "Intrafirm Mechanism, Sharing, and Employment: Implications of Japanese Experience" in Margin and Schor (eds), *The Golden Age of Capitalism*, Oxford U.P.

ARTEAGA A. (cood.) [1992], *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en Mexico*. UAMFriedrich Ebert Stiftung, Mexico.

BOYER R. Coord. [1986], *La flexibilité en Europe*, ; La Découverte, Paris.

BROWN C., REICH M. [1987], "When Does Union-Management Cooperation Works ? A look at NUMMI and GM Van Nuys", *California Management Review* vol.31 n-4

CARILLO J. (comp.) [1989], *Reestructuracion industrial. Maquiladoras en la frontera Mexico-Estados- Unidos*. CNCA-Colef, Mexico.

CARRILLO V. [1990], "The restructuring of the Car Industry in Mexico: Adjustment Policies and Labor Implications", *Texas Papers on Mexico* n°90-05, Austin (Texas), mimeo.

CORIAT B [1991], *Penser à l'envers*, C. Bourgois, Paris.

FOSTER J., WOOLFSON C. [1989], "Corporate Restructuration and Business Unionism: the Lessons of Caterpillar and Ford", *New Left Review*, n)174, p 51-66.

GLYN A., HUGES A., LIPIETZ A., SINGH A, [1990], "The Rise and Fall of the Golden Age: an Historical Analysis of Post-war Capitalism in the Developed Market Economies" in Marglin & Schor (eds) *The Golden Age of Capitalism*, Oxford U.P

GUTIERREZ GARZA E. (coord.) [1985], *Testimonios de la crisis. Reestructuracion productiva y clase obrera*, Siglo XXI, Mexico.

HIRATA H. [1990], "Travailleurs au Japon", *Revue M*, n°37.

ITOH M. [1990], "The Japanese Model of Post-Fordism", paper presented at UCLA conference *Pathways to industrialization and Regional Development in the 90's* (Lake Arrowhead, March 14-18th), edited by STORPER & SCOTT, Routledge, London-New York, 1992.

JENSON J. [1989] "The Talents of Women, the Skills of Men: Flexible Specialization and Women" in Wood (ed) *The Transformation of Work ?* Hutchinson, London.

KATO T., STEVEN R. [1989] "Is Japanese Capitalism Post-Fordist ?", presented to the *8th New Zealand Asian Studies Conference*, Christchurch, August 17-19th.

KENNEY M., FLORIDA R. [1988] "Beyond Mass Production: Production and the Labour Process in Japan", *Politics and Society*, vol 16 n°1 (March).

KERN H., SCHUMAN M. [1984] *Das ende der Arbeitsteilung ?*, Ch. Beck, Munich.

LARA ENRIQUEZ B. [1992] "Cambio Tecnológico y heterogenidad productiva en las maquiladoras electricaselectronicas de Sonora (1980-1989)", *Estudios Sociales*, vol III n°6, Julio, Hermosillo.

LAZONICK B. [1990] "Capital-Labour Relations in Japan", contribution au projet UNU/WIDER *Capital-Labour Relations*, mimeo.

LEBORGNE D., LIPIETZ A. [1987], "New Technologies, New modes of Regulation: Some Spatial Implications", communication to Dubrovnik Seminar, June, and to Samos Seminar, September, published in *Space and Society*, vol 6 n-3, en français dans *Les temps Modernes*, Avril 1988.

LEBORGNE D., LIPIETZ A. [1990] "Fallacies and Open Issues about Post-fordism", paper presented at UCLA conference *Pathways to industrialization and Regional Development in the 90's* (Lake Arrowhead, March 14-18th), edited by STORPER & SCOTT, Routledge, LondonNew York, 1992.

LECLER Y., MERCIER C. [1989] "Vers une gestion globale ? Le partenariat dans l'industrie japonaise", *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N- 17, Décembre.

L'HENORET A. [1993] *Le clou qui dépasse. Récit du Japon d'en bas*. La Découverte, Paris.

LIPIETZ A. [1985], *Mirages et Miracles. Problèmes de l'industrialisation dans le Tiers Monde*, La Découverte, Paris.

LIPIETZ A. [1989], *Choisir l'audace. Une alternative pour le ~XI siècle*, La Découverte, Paris.

LIPIETZ A. [1990], "Capital-Labour Relations at the Dawn of Twenty-First Century", contribution au projet UNU/WIDER *Capital-Labour Relations - En français: l'inéluctable* De Boeck Univ., Bruxelles, 1991.

MAHON [1987], "From Fordism to ? New technologies, Labour markets and Unions", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 8 p. 5-60

PIORE M. J., SABEL C.F [1984], *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.

POLLERT A. [1988], "Dismantling Flexibility", *Capital and Class*, n°34, spring.

RAMIREZ J.C. (coord.) 1988], *La nueva industrializacion en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnologia*, El Colegio de Sonora, Hermosillo (Mex.).

RUSTIN M. [1989], "The Politics of Post-fordism: or, the Trouble with "New Times" ", *New Left Review* n- 174, pp.54-77.

SANDOVAL GODOY S. [1990a], "Conflicts laborales y relaciones capital-trabajo en la planta Ford de Hermosillo (1986-1989)", *Estudios Sociales*, vol 1 n°1, Junio Hermosillo.

SANDOVAL GODOY S. [1990b], "Los equipos de trabajo en la planta Ford", *Revista de El colegio de Sonora* n°2.

TADDEI BRINGAS I.C. [1992], "Las maquiladoras japonesas: Modelo de las "maquiladoras profordista" ?", *Estudios Sociales*, vol III n°6, Julio, Hermosillo.

TOMANEY J. [1990], "The reality of workplace flexibility", *Capital and Class* n-40, Spring

WALRAFF G. [1986], *Ganz Unten*, Tiepenhauser & Witsh, Koln.