

3°) Où en sommes-nous ?

Les considérations qui précèdent éclairent les données évoquées au début de cette section : une stagnation relative de l'Europe, de forts taux de chômage, y compris dans les pays à excédent commercial, malgré un excédent global de la zone Europe. Elles éclairent également le contraste entre des pays qui croissent en valorisant leur travail sur le marché international (la République fédérale d'Allemagne, mais aussi l'Italie grâce à ses régions du Nord et du Centre), et ceux qui croissent en dévalorisant leur travail (principalement la péninsule Ibérique, et partiellement les îles Britanniques), en fonction de leur choix en matière de relations professionnelles: flexibilité néotaylorienne ou implication négociée.

Les institutions de la CEE se sont de plus en plus rapprochées de nos hypothèses stylisées, surtout après la ratification de l'Acte Unique. Zone de libre-échange sans politique sociale commune (sauf dans l'agriculture), la Communauté européenne n'avait guère entravé la croissance à «l'Age d'or» du fordisme, car tous les pays membres poursuivaient simultanément une politique de croissance du marché interne. Les déséquilibres commerciaux étaient périodiquement apurés par des dévaluations, ou des politiques conjoncturelles de «refroidissement», voire par le jeu des «clauses de sauvegarde» permettant le rétablissement de certaines protections douanières. Dans les années soixante-dix, ces marges de manoeuvre ont peu à peu été abandonnées, alors même que l'internationalisation de l'économie attisait la guerre commerciale entre les pays membres. Privé de la possibilité de modifier sa parité par les règles du système monétaire européen (SME), chaque pays n'a plus eu de ressource que dans «l'austérité compétitive» pour équilibrer sa balance: «Croître chacun moins vite que le voisin.»

En réalité, la croissance en Europe est strictement limitée par la croissance de l'économie la plus compétitive, et donc excédentaire: celle de la République fédérale d'Allemagne, qui a plutôt choisi la stratégie de l'implication négociée. Mais dès la seconde phase de la crise, les gouvernements allemands de gauche et de droite ont privilégié «l'orthodoxie» monétaire et budgétaire malgré un taux de chômage élevé dans les régions du Nord et du Centre. Or, par les mécanismes du SME et de l'Acte unique, le poids hégémonique de la République fédérale d'Allemagne lui permet de se comporter en ministre de l'Economie de l'ensemble de l'Europe. En particulier, elle réglait le taux des «réajustements monétaires» au sein du SME, et sa propre politique monétaire restrictive contraignait tous ses partenaires à des taux d'intérêt excessifs. Refusant et la relance chez elle et la dévaluation compétitive chez ses partenaires, elle condamnait ceux-ci à osciller entre la stagnation... et un déficit vis-à-vis de la République fédérale d'Allemagne. La puissance commerciale de la CEE se réduisait de la sorte à une puissance allemande, principalement vis-à-vis du reste de l'Europe. La République fédérale d'Allemagne dégage l'essentiel de son solde commercial sur le reste de l'Europe, lequel doit bien trouver, par un solde positif sur le reste du monde, les moyens de payer ses importations allemandes: en important peu, en exportant au maximum.

Pourtant, à la fin des années 1980, l'Europe (CEE + AELE) apparaît comme une "force tranquille", progressant de manière plus stable et sûre que les Amériques, certes moins vite que la tumultueuse Asie, mais avec un niveau de vie incomparablement plus élevé. Elle semble s'organiser parfaitement selon le schéma "centre-périphérie" de la Figure 4.

A l'extrémité supérieure, les pays "kalmariens" de la Scandinavie. Au centre, l'Allemagne et "l'arc alpin". Un degré en dessous, la France qui évolue du fordisme vers une flexibilité plutôt défensive, mais avec quelques îlots plus offensifs. Puis la Grande Bretagne "néo-taylorienne" et l'Espagne qui reste un fordisme périphérique, et le Portugal plus périphérique (c'est-à-dire flexible) encore. Au delà, le Maroc et toute la zone méditerranéenne de l'Accord d'Intérêt Préférentiel, et plus loin encore, les pays ACP de l'Accord de Lomé restent engagés dans la première division internationale du travail et s'engagent plus ou moins dans la seconde (c'est-à-dire dans la taylorisation primitive).

Mais la chute du mur de Berlin vient déstabiliser l'ensemble. Macroéconomiquement, la reconstruction de l'Europe de l'Est aurait pu dynamiser l'Europe de l'Ouest, si une politique de "plan Marshall" et donc de bas taux d'intérêt avait prévalu. Ce fut l'inverse, et après un coup de fouet keynésien de 2 ans, la politique monétaire restrictive allemande étouffe progressivement non seulement la reconversion à l'Est, mais encore toute la dynamique interne de l'Europe de l'Ouest.

Mais au delà de cette erreur de politique économique, l'irruption d'une main d'oeuvre ultra-flexible et pourtant qualifiée vient bouleverser les équilibres d'avant 1989, en particulier dans le coin supérieur droit de la figure 5. En quelque sorte, les opportunités de la "flexibilisation" l'emportent sur les avantages de l'implication (LIPIETZ [1992]).

C'est d'abord le modèle scandinave qui est mis en crise. Privé brutalement de ses débouchés traditionnels à l'Est (alors qu'on avait pu espérer voir émerger un "cercle vertueux hanséatique"), la Finlande et la Suède doivent admettre la faiblesse compétitive structurelle de leurs compromis "kalmariens" dans un contexte libéral : la négociation du compromis capital-travail au niveau national se révèle dangereusement "généreuse" à l'égard des branches à faible implication et à faibles gains de productivité. Cette "générosité" pèse à son tour sur la compétitivité des secteurs les plus productifs : significativement l'usine éponyme de Kalmar est aujourd'hui fermée ! D'où une tendance à glisser le long de la courbe vers le bas et la gauche : c'est-à-dire vers la négociation par branche, en abandonnant le "salaire de solidarité" (MAHON [1993]).

Mais l'Allemagne elle-même est entraînée par la même tendance. Le "mensonge fondateur" du Chancelier Kohl à propos du financement de la réunification provoque une déstabilisation générale des relations professionnelles en Allemagne de l'Ouest, alors même que le paradigme industriel "Ohniste" y était déjà moins perfectionné qu'au Japon. Les accords de branche signés sont répudiés, et le patronat des PME mène l'offensive pour se déconnecter des négociations de branche qui alignaient leur contrats salariaux sur les conditions prévalentes dans les grandes firmes, lesquelles n'hésitent plus à jouer du chantage à la délocalisation vers les pays plus flexibles, du Portugal à la Malaisie (DUVAL [1993]). Bref : une évolution générale vers les règles du jeu toyotiste.

Cette "inondation" du centre par l'océan de la flexibilité périphérique reste pour le moment contenue et pourrait être renversée par le développement d'une législation sociale et environnementale à l'échelle du continent. Malheureusement, l'Accord de Maastricht, ignorant ces deux chapitres essentiels, renforce au contraire la rigidité du couplage macroéconomique des différents pays (par le biais de la parité et des taux d'intérêt). L'éclatement de ses conditions de réalisation, avec la crise en deux temps du SME

(septembre 1992 et juillet 1993), rouvre un peu les marges de manoeuvre pour la régulation macroéconomique nationale et l'ajustement réciproque des pays, mais laisse mal augurer du traitement de ce problème de fond, qui nécessite non pas "moins" mais "plus" d'Europe.

C'est ce que vont montrer, paradoxalement, les difficultés de l'ALENA.

V - UN BLOC PARADOXAL : L'AMERIQUE DU NORD.

Un seul regard sur la figure 4 met en lumière les deux différences radicales entre l'Amérique du Nord et l'Europe :

* La puissance dominante du continent, les Etats-Unis, ne s'est pas engagée dans le paradigme industriel mondialement dominant.

* Le centre et la périphérie du continent étant engagé dans le *même paradigme industriel*, ils ne peuvent s'ajuster réciproquement que par une plus ou moins grande flexibilité.

Premier paradoxe, donc, de la sphère américaine: le centre qui la domine (les États-Unis) n'est plus lui-même dominant au niveau mondial, ni technologiquement, ni financièrement. Et la puissance militaire de cette tête de file ne lui sert ici qu'à une chose: gérer, tant bien que mal, militairement, le gigantesque problème d'ordre public engendré dans l'ensemble de l'hémisphère par la propre déliquescence de ses propres compromis sociaux, la guerre de la drogue. Les années 80 furent celle de la "brésilianisation" des Etats-Unis (LIPIETZ [1985a]), et les premières années de la présidence Clinton, malgré la reprise cyclique, n'ont en rien renversé cette évolution.

Quant à organiser les réseaux économiques de sa sphère de coprosperité - le mot est ici mal choisi ! -, c'est une autre affaire. Les États-Unis ne contrôlent qu'une seule marche de leur frontière sud: le Mexique. Toute l'Amérique du Sud, avec des pays jadis si prometteurs (Brésil, Argentine), est aujourd'hui coincée dans un ressac de l'Histoire, trop endettée, trop loin des Etats-Unis devenus trop faibles, en attendant que le Japon et l'Europe veuillent bien s'intéresser de nouveau à elle - ce qui semble déjà le cas pour le Chili.

C'est donc sur le Mexique, "périphérie naturelle" des Etats-Unis, que nous allons concentrer notre attention¹⁷. Nous examinerons d'abord, à partir d'une étude de cas (mais très significative) l'hypothèse d'une "japonisation" du Mexique, puis formulerons très rapidement notre propre diagnostic (une péri-fordisation du Mexique) et reviendrons ensuite au problème de rapport Etats-Unis/Mexique dans le cadre de l'ALENA.

1°) Ford-Hermosillo : Japonisation de pacotille.

La "flexibilisation" réalisée dans les anciens pays fordien, que j'appelle "néo-taylorisme", n'est évidemment que relative. Même si les Etats-Unis se "brésilianisent", ils

¹⁷ Au delà de l'étude citée d'AMADEO & CAMARGO [1990], il existe toute une littérature analysant l'évolution du rapport capital-travail au Sud sans la réduire à une mythique et passe-partout "spécialisation flexible". Outre les textes présentés dans ce livre, voir par exemple pour le Brésil ZAWISLAK [1994], et, pour le contraste Mexique-Corée, VALENCIA [1994].

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-fordien régulées par le corporatisme : tel le cas du Mexique (LIPIETZ [1985a]). 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".

Hermosillo est la capitale de l'Etat mexicain du Sonora. Le Sonora est un Etat de la frontière Nord, dans le 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. Cet Etat est 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 moudre", 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, contrairement au Japon ou à la Corée : des usines mixtes, 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*" (IGLESIAS [1985]). 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 faux espoirs*".

Cependant, la 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, mais aussi les tôles d'acier.

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'Hermosillo¹⁸ : sans contester la réalité de la transplantation de méthodes japonaises (sans doute faute de connaître la réalité de l'original toyotiste), 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, du "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.

¹⁸ Voir par exemple SANDOVAL GODOY [1990a et b].

Ensuite, l'organisation même des ateliers révèle une 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 en 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'ils ne peuvent pas véritablement 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 devaient 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.

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'oeuvre¹⁹. 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,

¹⁹ Même conclusion pour les maquilodoras de l'électronique chez LARA ENRIQUEZ [1992] et pour les maquiladoras d'origine japonaise chez TADDEI BRINGAS [1992].

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 *Material Requirement Planning*, méthode verticale et centralisée dont l'efficacité est bien moindre.

2°) Le Mexique : enfin péri-fordiste ?

Pourtant, cette japonisation de pacotille, très répandue au Mexique, a un effet réel, que reconnaissent tous les sociologues du travail mexicains²⁰. 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 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 apologétique²¹. 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.

Telle est du moins l'hypothèse que j'avancerais. Le Mexique était il y a quinze ans un patchwork de plusieurs composantes de modèles de développement, régionalement différenciés : le Nord connaissait la taylorisation primitive, le Centre (Monterey - Mexico - Puebla) la substitution d'importation²². Les transformations actuelles permettraient la convergence de ces deux composantes contrastées vers un véritable fordisme périphérique :
- avec la montée du coefficient de capital, la hausse de la qualification et une certaine hausse des salaires, dans l'ancien secteur de taylorisme primitif,
- avec une "rationalisation" de procès de production et une flexibilisation de l'ancienne législation du travail corporatiste, dans l'ancien secteur de substitution aux importations,
- le tout dans un contexte d'effacement progressif de la distinction légale (du point de vue douanier) entre la production pour la réexportation et la production pour le marché intérieur.

²⁰ Parmi une immense littérature, citons : CARILLO [1989, 1990], GUTIERREZ GARZA [1985], de la GARZA TOLEDO [1992a et b], ARTEAGA [1992], BENSUSAN AREOUS [1992].

²¹ En visitant une maquiladora de Nogales, la sociologue Lidia ORANTES m'a fait remarquer que, dans les toilettes de la cantine, il était écrit : "Prière de se laver les mains *après* [et non avant] le repas". La "moralisation" fordienne vise à protéger le processus productif contre la saleté supposée de l'ouvrier(e), et non l'inverse.

²² Je n'analyserai pas ici les branches extractives (Pétrole des régions du Golfe) ni les régions agricoles ou indigènes, dont le destin sera pourtant particulièrement bouleversé par la mise en oeuvre de l'ALENA.

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 ici*". Nous avisons cependant quelques prolétaires hirsutes sillonnant le site sur des camions délabrés. "*Tecnicos ? -No : amigos*". A l'entrée du site, une grande banderole : "*Les travailleurs de Yaqui remercient les amigos qui les aident à accomplir leur tâche productive*".

3°) Mexique - Etats-Unis : rivalité ou hiérarchie ?

Certes, les Etats-Unis, le Canada, et le Mexique ont de très différents niveaux de productivité. Certes, les Etats-Unis ont le monopole du savoir technologique dans les branches de haute technologie. Mais ces trois pays apparaissent globalement engagés dans des formes modernes du même paradigme technologique fordiste : taylorisme plus automatisation. Ce qui les différencie est essentiellement la flexibilité du rapport salarial, et son paramètre le plus simple : le coût salarial horaire. On peut donc s'attendre à la mise en place d'une division "verticale" du travail dans les circuits de branches fordien entre les Etats-Unis et le Canada, du type "deuxième division internationale du travail".

C'est effectivement ce qui va se passer, mais les conséquences pour les Etats-Unis sont loin d'être toutes positives, compte tenu de la place "globalement non-centrale" de l'industrie des Etats-Unis.

J'ai pu visiter, outre la Ford-Hermosillo, quelques usines de la frontière nord du Mexique²³. Un tout petit échantillon de cinq usines, mais si mes collègues mexicains avaient obtenu pour moi l'autorisation de les visiter, c'est que leurs dirigeants étaient particulièrement fiers de ce qu'ils avaient à montrer. Or, sur les cinq usines, quatre échappaient à la domination soit technologique, soit financière des États-Unis, soit les deux :
- l'usine Sony de Tijuana: les deux, évidemment;
- l'usine Rockwell (faisceaux hertziens) de Nogales: matériel américain... mais elle venait d'être rachetée par le Français Alcatel !
- l'usine de ciment du Yaqui (magnifique cathédrale du productivisme, ultramoderne): bel exemple de Toyotisme, avons-nous dit, mais toutes les machines étaient suisses;
- la tout aussi moderne usine Ford, de Hermosillo, la plus cocasse. Tout, rappelons-le, sauf le travail (mexicain) et quelques pièces détachées venues du Middle West, était japonais : les robots, les presses, l'acier, même les moteurs GTI et, bien entendu, les discours, étaient importés du Japon...

J'ai quand même visité une vraie *maquiladora* (sous-traitante) d'une entreprise *gringa*: une usine de tronçonneuses, à Hermosillo. Mais ce fut pour apprendre aussitôt que les usines mères du groupe, celles qui fabriquent les pièces, allaient elles aussi s'installer au Mexique.

²³ Je remercie Lilia ORANTES (Univ. de Sonora) et Jorge CARILLO (Colegio de la Frontera Norte) pour l'organisation de ces visites (Septembre 1991).

Et c'est là le pire drame de l'industrie américaine: ayant choisi pour elle-même la stratégie des bas salaires et de la faible qualification, elle n'a aucune raison de garder sur son propre territoire le coeur de son appareil productif, comme ont su le faire l'Allemagne et le Japon. Toute la manufacture des Etats-Unis est appelée à glisser vers la main-d'oeuvre mexicaine... avec des machines de plus en plus souvent européennes ou japonaises.

Nous en venons ici aux graves conséquences de la deuxième caractéristique du bloc nord-américain : au lieu que les pays qui le constituent soient alignés, du centre à la périphérie, sur la diagonale "kalmarisme/néo-taylorisme", ici, le Canada, les Etats-Unis et le Mexique sont alignés sur l'axe vertical de flexibilité croissante, mais à paradigme industriel uniformément taylorien. Bref, sur la plupart des branches industrielles, ils ne peuvent se faire concurrence qu'à coups de bas salaires et de précarisation de la main d'oeuvre, et, à ce jeu, l'alignement général vers le Mexique, ou la fuite des établissements vers le Mexique, est inévitable et ne peut être freiné que par les exigences de proximité des marchés impliquées par la gestion "just-in-time".

Cette loi se manifeste dès le premier accord de libre échange Canada - Etats-Unis au début des années 1990. Le Canada, "fordisme perméable" (JENSON [1989]) ayant largement échappé à la dérégulation sociale reaganienne des années 1980, sans avoir pu se doter d'une qualification globalement supérieure à celle des Etats-Unis, perd rapidement des emplois au profit de son voisin ²⁴.

Mais c'est avec le projet d'ALENA (ou NAFTA en anglais ou TLC en espagnol) que le problème prend tout son ampleur. Le Mexique est en effet engagé résolument dans une évolution "à l'indienne" (voir la section II) :

* Flexibilisation générale du rapport salarial pour l'ancienne "aristocratie ouvrière" dans le secteur des entreprises d'Etat, cette flexibilisation s'accompagne d'une rationalisation de l'organisation du travail.

* Exode rural très rapide et encore accéléré par la libération du marché de l'*ejido*, ce qui provoque d'une part une explosion urbaine s'organisant en économie informelle, d'autre part une offre de travail surabondante pour la taylorisation primitive.

Dans les années 1980, ces deux mouvements convergent : le secteur industriel de substitution aux importations se transforme pour s'orienter vers l'exportation, le secteur de "taylorisation primitive" de la Frontière Nord s'étoffe, se mécanise se voit de plus en plus autorisé à travailler pour le marché intérieur. On assiste ainsi à l'émergence d'un vrai "fordisme périphérique" au Mexique.

Cette évolution vient placer l'industrie du pays en position si compétitive par rapport aux Etats-Unis que, dès 1992, la négociation du Traité de Libre Echange, menée tambour battant par l'administration libérale de Georges Bush, est remise en cause par la partie américaine elle-même. De larges secteurs de l'opinion sont en train de mesurer qui, dans les

²⁴ MAHON [1992] montre cependant les possibilités qui s'ouvrent pour une adaptation "vers le haut" du Canada. LAPOINTE [1992] donne l'exemple de l'industrie de l'aluminium. Mais le toyotisme est, depuis longtemps, la ligne d'évolution générale des industries de process... même aux Ciments du Yaqui !

nouvelles règles du jeu, c'est le Mexique qui disposera de l'avantage absolu sur les Etats-Unis pour le travail semi-qualifié de la plupart des branches.

L'administration Clinton, moins dogmatiquement libérale, reprend le dossier en main et, sans renier l'intérêt pour les Etats-Unis d'étendre l'ALENA au Mexique, exige et obtient, en juillet 1993, la signature de deux protocoles additionnels... contre le dumping social et environnemental. Sans pour autant désarmer l'opposition des syndicats et des écologistes des trois pays.

QUELQUES MOTS DE CONCLUSION

En Amérique du Nord comme en Europe, la concurrence entre modèles divergents de sortie de crise aboutit toujours à une forte pression à l'alignement des conditions sociales sur la "clause de la classe ouvrière la plus défavorisée". La force du syndicalisme allemand et scandinave est néanmoins parvenu à imposer dans le Nord de l'Europe continentale des solutions fondées sur la mobilisation négociée de la ressource humaine. Ces solutions se sont révélées globalement "gagnantes", en ce sens qu'elles ont permis aux régions où elles ont prévalu de consolider leur position centrale dans le cadre de l'après-fordisme. Même, elles leur ont permis de coexister, sur la base d'un avantage comparatif socialement construit, avec les pays aux salaires beaucoup plus bas et aux contrats salariaux beaucoup plus flexibles, au sein du même bloc continental intégré.

Cependant, l'irruption aux portes de l'Europe occidentale d'une offre de main d'oeuvre inépuisable, flexible, et relativement qualifiée, accroît la tentation, dans le patronat du centre, de jouer la carte de la délocalisation vers les zones de "flexibilité" de la main d'oeuvre, selon un scénario déjà largement anticipé entre les Etats-Unis et le Mexique, avec d'autant plus de force que toute l'Amérique du Nord s'en est essentiellement tenu au même paradigme industriel taylorien.

Ironie de l'histoire : lancé sur des bases beaucoup plus libérales que la Communauté Européenne, l'ALENA se voit contraint d'adopter les rudiments d'un "espace social et écologique continental" plus contraignant que ce qui avait été inclus dans le traité de Maastricht !

Alain LIPIETZ
Août 1994

BIBLIOGRAPHIE

- AMADEO E., CAMARGO J.M. [1990]**
« Capital-Labour Relations in Brazil », in Shor & You (à paraître).
- AOKI M. [1987]**
« Horizontal vs Vertical Structures of the Firm », *American Economic Review*,
Decembre.
- 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.
- ARMSTRONG P., GLYN A., HARRISON J. [1984]**
Capitalism since World War II, Fontana, London.
- ARTEAGA A. (coord.) [1992]**
Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en Mexico,
UAM-Friedrich Ebert Stiftung, Mexico.
- BENSUSAN AREOUS G. (ed) [1992]**
Las relaciones laborales y el TLC, Grupe Ed. Miguel Angel Porrua, Mexico.
- BOWLES S. [1985]**
« The Production Process in a Competitive Economy: Walrasian, Marxian and
Neohobbesian Models », *American Economic Review*, 75.1 (Mars), p.16-36.
- BOYER R. [1993]**
L'après-fordisme, Syros, Paris.
- CARILLO J. (comp.) [1989]**
Reestructuración 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.
- CORLAT B. [1992]**
Penser à l'envers, C. Bourgeois, Paris.

- DUVAL G. [1993]**
« Industrie allemande : un colosse aux pieds d'argile », *Alternatives Economiques*
n°110, Septembre 1993.
- De la GARZA TOLEDO E. [1992a]**
"La polarización del aparato productivo en Mexico", *El Cotidiano*, n°46.
- De la GARZA TOLEDO E. [1992a]**
"Reestructuración y polarización industrial en Mexico", *El Cotidiano*, n°50.
- DOERINGER P.B., PIORE M.J. [1971]**
International Labor Markets and Manpower Analysis, Sharpe, New-York (révisé
1985).
- GLYN A., HUGUES A., LIPIETZ A., SINGH A. [1988]**
« The Rise and Fall of the Golden Age », *UNU/WIDER Working Papers*, publié dans
Marglin & Schor (eds) [1990].
- GUTIERREZ GARZA E. (coord.) [1985]**
Testimonios de la crisis. Reestructuración productiva y clase obrera, Siglo XXI,
Mexico.
- IGLESIAS N. [1985]**
La flor más bella de la maquiladora, Secretaría de Educ. Publ.-CEFNOEMEX,
Mexico.
- ITOH M. [1990]**
Value and Crisis, Pluto Press, London.
- JENSON J. [1989]**
« 'Different' but not 'exceptional' : Canada's permeable fordism », *Canadian Review
of Anthropology and Sociology*, n°26 (1).
- KOLLO J. [1990]**
« Without a Golden Age - Eastern Europe », in Shor & You (à paraître).
- KORNAI J. [1979]**
« Ressource constrained versus demand-constrained systems », *Econometrica*, vol.47,
n, July.
- LAPOINTE P.A. [1992]**
« Modèle de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay,
1970-1992 », *Cahiers de recherches sociologiques, UQAM*, n°18-19, 1992.

LARA ENRIQUEZ B. [1992]

"Cambio Tecnológico y heterogenidad productiva en las maquiladoras electricas-electronicas de Sonora (1980-1989)", *Estudios Sociales*, vol III n°6, Julio, Hermosillo.

LEBORGNE D., LIPIETZ A. [1987]

« New Technologies, New Modes of Regulation: Some Spatial Implications », International Seminar *Changing Labour Processes and New Forms of Urbanization*, Samos, September. Publié dans *Space and Society*, vol.6, n°3, 1988.

LEBORGNE D., LIPIETZ A. [1988]

« Deux stratégies sociales dans la production des espaces territoriaux » publié dans Benko & Lipietz, *Les régions qui gagnent*, P.U.F., 1992.

LEBORGNE D., LIPIETZ A. [1990]

« Pour éviter l'Europe à deux vitesses », *Travail et Société* n°22, Avril.

LEBORGNE D., LIPIETZ A. [1992]

« Conceptual Fallacies and Open Questions Post-Fordism », Storper & Scott (eds), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, London - New York.

LIPIETZ A. [1977-1983]

Le Capital et son espace, Maspéro - La Découverte, Paris.

LIPIETZ A. [1979]

Crise et inflation : pourquoi ?, F. Maspéro, Paris.

LIPIETZ A. [1983]

Le monde enchanté. De la Valeur à l'envol inflationniste, La Découverte.

LIPIETZ A. [1985a]

Mirages et miracles. Problèmes de l'industrialisation dans le Tiers-Monde. La Découverte, Paris.

LIPIETZ A. [1985b]

« Le National et le Régional: quelle autonomie face à la crise mondiale du capital ? », *Couverture Orange CEPREMAP* n°8521.

LIPIETZ A. [1991]

« Les relations capital-travail à l'aube du XXI^e siècle », in Chaumont & Van Parijs (eds) *Les limites de l'inéluctable*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.

LIPIETZ A. [1992]

Towards a New Economic Order, Postfordism, Ecology, Democracy, Polity Press - Oxford U.P., Oxford - New York.

MAHON R. [1987]

« From Fordism to ? New Technologies, Labor Market and Unions », *Economic and Industrial Democracy* vol.8 p5-60.

MAHON R. [1992]

« Retour sur le post-fordisme : le Canada et l'Ontario » *Cahier de recherche sociologique - UQAM* n°18-19, 1992.

MAHON R. [1993]

"Löntagare and/or Medarbetare ? Contested identities", Carleton Univ., mimeo.

MARGLIN S. & SCHOR J. (eds) [1990]

The Golden Age of Capitalism: Reinterpreting the Postwar Experience, Clarendon Press, Oxford.

MOHAN RAO J. [1990]

« Capital-Labour Relations in India: Continuity and Change », in Shor & You.

PIORE M.J., SABEL C.F. [1989]

The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity, Basic Books, New York.

RAMIREZ J.C. (coord.) 1988]

La nueva industrialización en Sonora : el caso de los sectores de alta tecnología, El Colegio de Sonora, Hermosillo (Mex.).

SANDOVAL GODOY S. [1990a]

"Conflits 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.

SHOR J. & YOU J.I. (eds) [à paraître]

Changing Production Relations : a Global Perspective, Edward Elgar, London.

TADDEI BRINGAS I.C. [1992]

"Las maquiladoras japonesas : Modelo de las "maquiladoras post fordistas" ?", *Estudios Sociales*, vol III n°6, Julio, Hermosillo.

VALENCIA E. [1994]

Ajustement offensif, ajustement défensif : Une comparaison Corée-Mexique, Thèse de doctorat, Univ. de Paris VII (en cours).

WILLIAMSON O.E. [1985]

The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets. Relational Contracting, The Free Press - MacMillan, New York.

YOU J.I. [1990]

« Is Fordism Coming to Korea ? », in Shor & You (à paraître).

ZAWISLAK P. [1994]

L'activité de conception. Les trajectoires brésiliennes de l'industrie aéronautique et de l'industrie de la chaussure, Thèse de doctorat, Univ. de Paris VII.

FIGURE 1
EVOLUTIONS DE L'APRES-FORDISME :
LES PAYS CAPITALISTES AVANCES

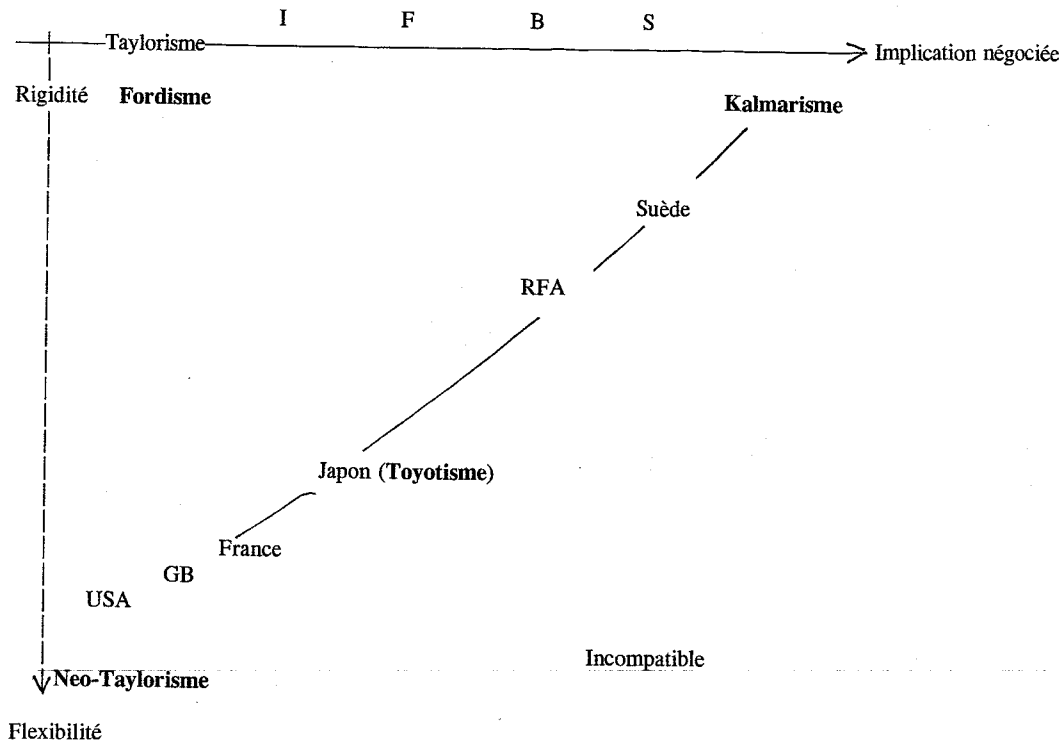


FIGURE 2
L'APRES FORDISME AU SUD ET A L'EST

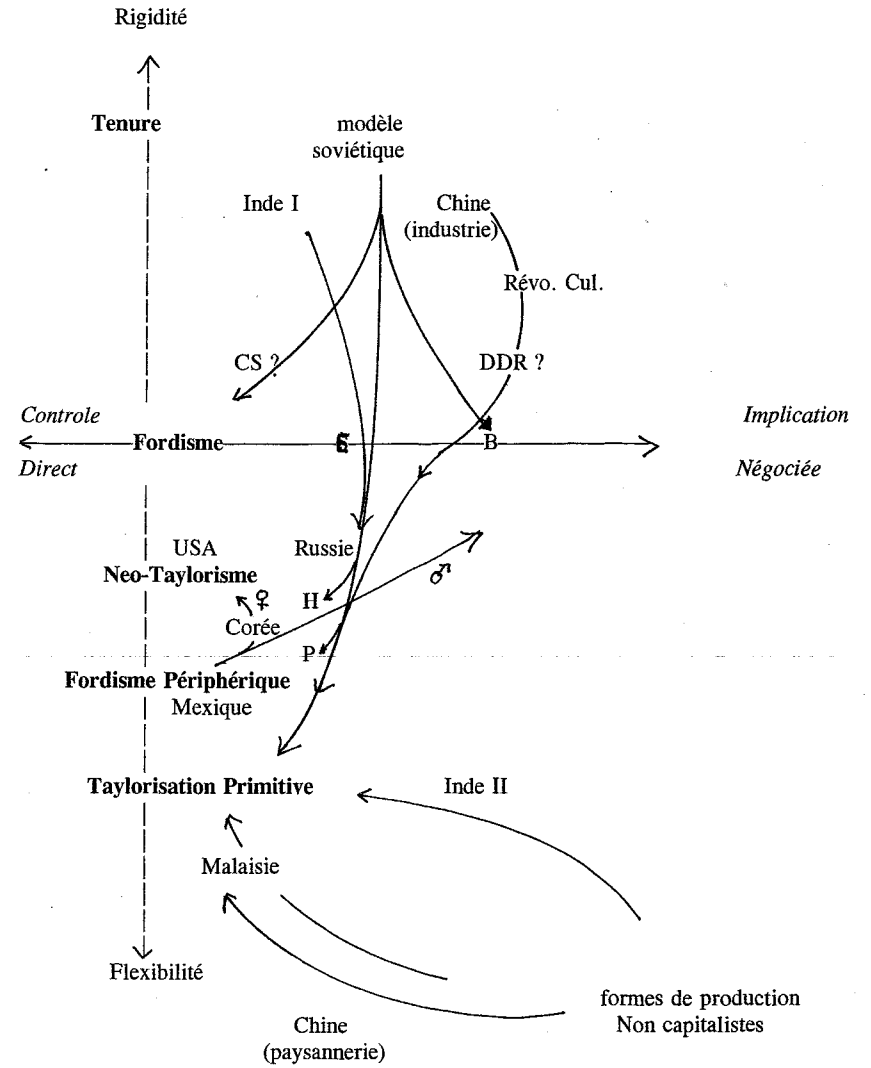


FIGURE 3
LES AVANTAGES COMPARATIFS

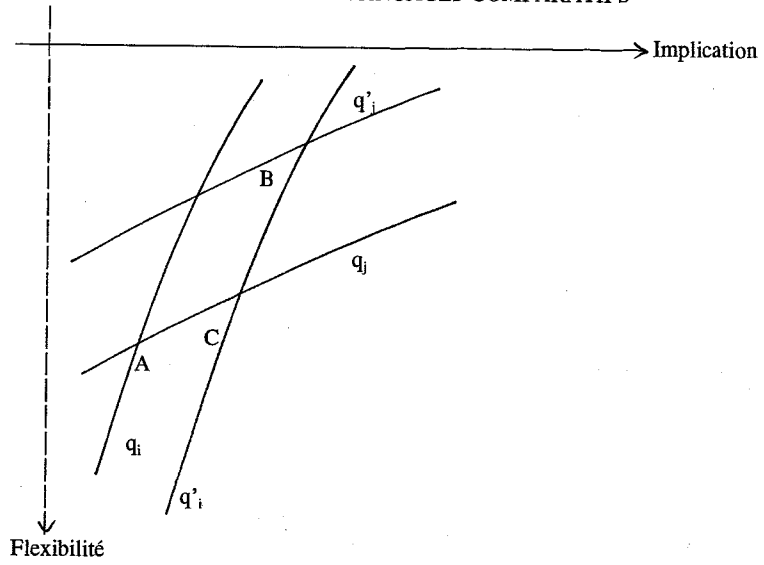


FIGURE 4
LA NOUVELLE HIERARCHIE

