

Face à la crise,

les politiques de mobilisation de la « ressource humaine » se sont révélées plus efficaces que le libéralisme

■ Le « sommet » des sept pays occidentaux les plus industrialisés de Venise, le 22 juin 1980, marqua un tournant dans la gestion de la crise du modèle de développement de l'après-guerre. Celui-ci, parfois appelé « fordisme », reposait sur trois piliers. Un modèle d'organisation du travail, le « taylorisme », opposant les concepteurs des machines et des méthodes à des exécutants déqualifiés. Un régime de croissance fondé sur la production de masse pour une consommation de masse élargie aux salariés. Un mode de régulation, ensemble

d'institutions garanties par l'État et encadrant cette croissance de la consommation : législation sociale, conventions collectives, sécurité sociale.

Face au « choc pétrolier » de 1973, les élites mondiales, fidèles à ces recettes associées au nom de l'économiste John Maynard Keynes, cherchèrent à sauvegarder la croissance de la demande sociale en libéralisant le crédit, en creusant les déficits budgétaires. La décennie soixante-dix s'achevait sans récession majeure, mais avec une inflation mondiale croissante, une baisse générale de la

rentabilité, une perte de confiance dans la monnaie clé : le dollar. D'où la montée d'une contestation du keynésianisme : il fallait en finir avec le crédit facile (c'est le « monétarisme »), et ne plus tarder à restructurer l'appareil économique (c'est la « politique de l'offre »). Le « sommet » de Venise enregistrait ce changement d'orientation : l'agonie du fordisme s'achevait.

La politique de l'offre associée au monétarisme visait d'abord à briser les « rigidités » fordienues au détriment des salariés, à élargir le droit de licenciement et le volant de travailleurs à statut précaire, à remettre en cause les conventions collectives, à tailler dans la protection sociale... Elle provoqua une récession mondiale terrible, ruinant une bonne partie du tiers monde et gonflant la pauvreté dans les pays riches. Elle fut conduite avec vigueur au Royaume-Uni par Margaret Thatcher, aux États-Unis par Ronald Reagan. Même les gouvernements socialistes de France et d'Espagne, tenus par la contrainte de la balance des paiements, durent s'y plier.

A partir de 1983, toutefois, la rigueur monétariste se relâcha. Le surarmement des États-Unis financé par un énorme déficit budgétaire (150 milliards de dollars par an), la baisse des impôts prélevés sur les entreprises et les nantis dans les quatre pays cités provoquèrent un boom de la demande qui durait encore à la fin

de la décennie, victoire d'un « post-fordisme » libéral et productiviste ? Pas du tout. Ce nouveau modèle de « société à deux vitesses » apparut très vite fort peu compétitif. Les grands vainqueurs de la guerre commerciale des années quatre-vingt, le Japon, la RFA, la Scandinavie et même la Corée du Sud, pays qui s'emparèrent des marchés ouverts par les déficits des pays du premier groupe, avaient choisi une politique de l'offre diamétralement opposée. A la flexibilité imposée à la main-d'œuvre, dans le cadre d'un modèle d'organisation du travail resté « néo-taylorien », ils avaient préféré une remise en cause radicale du taylorisme lui-même : la « mobilisation de la ressource humaine ». Réorganisant les flux internes aux entreprises et à leurs réseaux locaux de sous-traitants, mobilisant directement sur les nouvelles technologies l'expérience, la vigilance et l'imagination des opérateurs à travers des « cercles de qualité », ils étaient parvenus à relancer les gains de productivité sans gaspiller l'investissement en lourdes machines automatiques ingérables et fragiles.

Cette « mobilisation » des travailleurs devait bien sûr se payer de contreparties. Au-delà de l'intéressement individuel et du salaire au mérite que les pays du groupe « libéral » se résolvaient tardivement à pratiquer, la négociation dans le second groupe fut généralement collective : par firmes

(au Japon), par branches (en RFA), au niveau de toute la société (en Suède). Parmi les contreparties figuraient évidemment la garantie d'emploi à vie, des progrès ergonomiques, un profil de carrière, un mélange d'augmentations salariales et de réductions du temps de travail. A la fin des années quatre-vingt, la victoire de ce « post-fordisme » — là semblait assurée sur le libéralisme. Mais elle restait grosse d'ambiguïtés. Quand la négociation de l'implication des travailleurs se déroule au niveau de l'entreprise ou même de la branche, le risque est grand de voir la consolidation d'une aristocratie salariée s'opérer au prix d'un océan de sous-traitance « néo-taylorienne » réservé aux femmes et aux minorités ethniques. Par ailleurs, la dette des

États-Unis et celle du tiers monde font peser une lourde menace sur la croissance de la demande mondiale, tandis que le caractère productiviste de la reprise aggrave la crise écologique. Le « post-fordisme » n'a pas encore trouvé son équilibre...

Alain Lipietz

Économiste, CNRS

« Pour en savoir plus : »

Messine Philippe, *Les Saturniens, Quand les patrons réinventent le social*, La Découverte, Paris, 1987.

Lipietz Alain, *Choisir l'audace, une alternative pour le XXI^e siècle*, La Découverte, Paris, 1988.

Lorino Philippe, *L'Économiste et le Manager*, La Découverte, Paris, 1989.

Malgré les guerres commerciales, jamais le commerce international n'a été aussi actif

■ Le commerce international, comme le théâtre, a son côté jardin et son côté cour. Côté jardin : jamais les échanges internationaux n'ont été aussi importants et le secrétariat du GATT — General Agreement on Tariffs and Trade, accord général sur les droits de douane et le commerce, sorte de charte de bonne conduite en matière commerciale — a pu titrer son rapport sur 1988 « Le

commerce mondial dépasse les espérances ». Et pour cause : + 8,5 % de croissance en quantité, même la décennie soixante-dix n'avait pas vu cela souvent. L'accord de libre-échange entre les États-Unis et le Canada (entré en vigueur en 1989, et dont la mise en œuvre sera étalée sur neuf ans), la construction du marché unique européen, la réduction des obstacles à l'import-

L'écologie politique s'est affirmée comme une critique du productivisme

■ En 1980, le prestige montant de l'écologie politique semblait gravement compromis. Ainsi, en France, les militants anti-nucléaires avaient perdu toutes leurs batailles et n'allaient devoir qu'à l'élection de François Mitterrand de sauver le site de Plogoff, sans pour autant retarder le gigantesque programme électro-nucléaire de l'État. Dans les autres pays, c'est plutôt la crise économique et les difficultés techniques de l'industrie nucléaire qui entraînaient un moratoire de fait, tandis qu'aux États-Unis nombre de réglementations de protection de l'environnement étaient remises en cause par le libéralisme triomphant. En RFA seulement, les Verts réalisaient une percée institutionnelle décisive sur la base d'une alliance de la revendication proprement écologique et de la contestation du mode de vie capitaliste.

Cette alliance ne s'était pas généralisée dans les années soixante-dix. Le plus souvent coexistaient

deux aspirations : la simple protection de la « Nature » contre les empiétements de l'espèce humaine, et la contestation des modèles de développement « productivistes » qui mesuraient le progrès à la croissance de la production industrialisée et de la consommation de masse. La crise économique faisait apparaître le second courant comme un luxe hors de saison. Le premier courant avait marqué de nombreux points dans les années soixante-dix, essentiellement dans le domaine des pollutions hydrauliques et atmosphériques, ce qui en soi n'était pas antiproductiviste, mais augmentait simplement le coût de certains produits — d'où les attaques des partisans des « politiques de l'offre ».

Les années quatre-vingt virent pourtant une remontée spectaculaire, une fusion des deux courants, un élargissement et un approfondissement de leur portée antiproductiviste. D'abord, dans une grande partie de l'Europe

occidentale, les Verts requèrent le renfort des pacifistes mobilisés par la lutte contre les « euromissiles » : occasion des premiers contacts à la base avec la contestation en Europe de l'Est. Mais surtout, la reprise économique libérale, à partir de 1983, allait faire resurgir la dimension écologique. Au plan local, par la multiplication des « accidents technologiques » (Bhopal Three Mile Island, Tchernobyl, Bâle, Mexico, Exxon Valdez, etc.) [237].

On pourra lire également
dans la collection

«L'état du monde»

Duclos Denis, *L'écologisme : mouvance culturelle ou mouvement politique ?*, EDM 89-90, p. 598.

Beaud Michel, *Environnement et développement : la montée des risques planétaires*, EDM 89-90, p. 571.

Au plan régional, à travers la saturation des sols, de l'air et de l'eau par les modèles productivistes de consommation (Los Angeles) ou de production agricole (Pays-Bas, Ouest de la France) et industrielle (Taiwan). Enfin, au milieu de la décennie, les effets planétaires, transnationaux de ces modèles de développement commencent à se faire sentir. Les pluies acides, le trou dans la couche d'ozone, le réchauffement de l'atmosphère par effet de serre ne peuvent en effet être

attribués à aucune entreprise, aucun pays, aucun régime politique particulier. Ils résultent de tout le développement industriel mondial opéré depuis 1945, aussi bien dans l'Occident social-démocrate ou libéral que dans les pays de l'Est et les pays du Sud. Dès le sommet des sept plus grands pays occidentaux industrialisés de Bonn en 1985, l'alarme est sonnée. Le rapport de la Commission des Nations unies pour l'environnement présidée par Gro Harlem Brundlandt (*Our Common Future*, 1987) présente un tableau sévère de la situation et prêche l'adoption de modèles de développement « soutenables » (*sustainable*). Fin 1988, *Time-Magazine* proclame la planète « homme (malade) de l'année ». 1989 voit se multiplier les accords internationaux de limitation des effluents nocifs (pots catalytiques pour les automobiles, interdiction des gaz détruisant la couche d'ozone). Les Verts réalisent une percée au Parlement européen. Surtout, la contestation écologique s'élargit à l'Est et au Sud. A l'Est, des pays baltes à la Bulgarie, elle s'affirme face aux choix industriels des régimes staliniens. Au Sud, l'incendie de l'Amazonie pour y implanter des ranchs exportateurs suscite une jonction entre l'écologie et le problème de la dette du tiers monde, autour du martyr du syndicaliste amazonien Chico Mendès. De proche en proche, l'écologie

politique s'est ainsi assimilé l'ensemble des problèmes économiques, par-delà la multiplicité des mécanismes : industriels ou financiers, libéraux ou étatistes. Il lui reste à élaborer de nouveaux modèles de développement, adaptés aux différentes situations nationales, respectueux du droit au bien-être comme du devoir de prudence écologique. Le temps lui est compté, car les dégâts régionaux et planétaires sont proches désormais de l'irréversible.

Alain Lipietz
Économiste, CNRS

« Pour en savoir plus :

Brown Lester R., *State of the World*, Norton, Londres et New York, (annuel). Trad. fr. de l'édition 1988 : *L'État de la Planète*, Economica, Paris, 1989.

COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford, 1987. Trad. fr. : *Notre avenir à tous*, Éditions du Fleuve, Montréal, 1988 (diffusion en Europe : Éditions Chiron).

Lipietz Alain, *Choisir l'audace, une alternative pour le XXI^e siècle*, La Découverte, Paris, 1989.

Le management japonais est devenu une vraie mode, sur un faux modèle

■ « Nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre ; ... car vos organisations sont tayloriennes alors que nous [Japonais] sommes post-tayloriens. » Cette phrase, attribuée au président Matshushita, a fait frémir les assemblées de patrons européens depuis le milieu de la décennie quatre-vingt et provoqué un électrochoc salutaire pour les esprits : l'avance du Japon s'expliquait par son modèle de management qu'il fallait d'abord comprendre pour ensuite s'en inspirer. Pourtant, l'on sait depuis 1989 que cette phrase était un « vrai faux » ; son auteur, Hervé Serieyx, l'a révélé dans son livre intitulé *Le*

Zéro mépris. Ainsi le système de management japonais serait devenu une vraie mode sur un faux modèle. Il s'agirait en quelque sorte d'une rumeur, mais l'on sait que les rumeurs pour circuler ont besoin de faire écho à des réalités.

Pour expliquer la formidable compétitivité des entreprises japonaises, il faut d'abord citer la volonté de travailler pour échapper à la pénurie des années cinquante, dont le souvenir est encore dans tous les esprits. Le Japon n'a pas d'autres ressources que les hommes et leur travail. Ainsi, les méthodes de production « juste à temps » y ont été

Les nouveaux pays industrialisés se sont affirmés et différenciés

■ C'est à la fin des années soixante-dix que les économistes et les journalistes du monde industrialisé prirent conscience de l'importance des « NPI », les nouveaux pays industrialisés, Espagne, Portugal, Yougoslavie, Israël, Mexique, Brésil, Corée du Sud, Taïwan, Singapour, Hong-Kong. Dans leur définition technique, celle de l'OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques), il s'agissait de pays où les produits manufacturés dépassaient 25 % du produit intérieur brut et 50 % des exportations. Le second critère surtout importait, et les Anglo-Saxons écrivaient plus justement : *newly industrializing countries*, pays s'industrialisant d'une manière nouvelle, c'est-à-dire grâce aux exportations manufacturières.

Dans le passé en effet, les efforts d'industrialisation du tiers monde avaient été tout différents. Ou bien — et ce fut le cas dans les années cinquante, surtout en Amérique latine — on avait cherché à construire une industrie à travers la « substitution des importations » par une production locale s'adressant à la demande locale, à l'abri de hautes barrières douanières et en finançant les importations de biens d'équipement par des exportations de produits primai-

res (agricoles ou miniers). Ce modèle s'était effondré depuis longtemps, du Brésil (1964) au Chili (1973). Ou bien, on avait cherché à valoriser industriellement les ressources en matières premières, tel le pétrole (cas de l'Algérie), mais ce modèle n'avait guère été plus concluant. Les difficultés étaient toujours les mêmes : les matières premières exportées payaient de plus en plus difficilement l'achat d'usines et de machines ; faute de culture technique locale, la mise en œuvre de ces équipements se révélait inefficace ; les marchés internes étaient trop petits pour les standards industriels de production de masse. La « théorie de la dépendance » illustre cette impuissance.

L'apparition au Sud de pays gros exportateurs de produits manufacturés venait donc bouleverser les schémas. On n'y vit d'abord que pure délocalisation, par les firmes du Nord, de leurs ateliers de main-d'œuvre vers le tiers monde, et certains analystes continuaient, au début des années quatre-vingt, à parler de « pays-ateliers ». Cette analyse correspondait à une grande part de vérité pour les années 1965-1975 ; les « quatre dragons » de l'Asie (Corée du Sud, Taïwan, Singapour, Hong Kong), la frontière nord du Mexique avaient effecti-

vement commencé par ouvrir des zones franches où leurs travailleurs et surtout leurs travailleuses, à très bas salaires, non syndiqués, cousaient des vêtements et montaient téléviseurs et jouets pour les marchés du Nord. Cette stratégie de mise au travail taylorisé, dans des conditions atroces d'exploitation et de répression, pour un marché externe, mérite le nom de « taylorisation primitive ». Mais elle ne suffisait nul-

lément à rendre compte de toute la réalité des NPI. D'abord, en général, il ne s'agissait pas de succursales délocalisées de firmes du Nord, mais d'authentiques initiatives locales, qui se combinaient avec la poursuite de la substitution des importations, qui se finançaient en empruntant sur le marché international des capitaux, lequel était engorgé de « pétrodollars » et appliquait des taux d'intérêt réels dérisoires au long des années soixante-dix. Ensuite, au moins

dans les pays cités, le pas était franchi dès ces années-là du développement d'un marché intérieur de nouvelles classes moyennes, incluant une partie des ouvriers. Mais les emprunts étaient gagés sur la possibilité de gagner des marchés extérieurs. Sur ce pari un peu risqué, le choc « monétariste » du début des années quatre-vingt agit comme un Jugement de Dieu. Le crédit devint rare et cher, les marchés du Nord connurent trois ans de forte récession. L'Amérique latine, l'Afrique, l'Europe de l'Est furent étranglées. Toute la décennie allait voir se succéder les plans de rééchelonnement des dettes, tandis que le Fonds monétaire international (FMI) imposait une compression de la demande interne aux conséquences sociales dramatiques. Même en dégageant 14 milliards de dollars de solde exportateur, le Brésil ne pouvait toujours pas rembourser sa dette en 1989. En revanche, la Corée du Sud et Taïwan, ayant assuré leur indé-

On pourra lire également dans la collection
«L'état du monde»
Hermite Marie-Angèle, « *Klöckner contre Cameroun* », ETM 1989, p. 169.
Hermite Marie-Angèle, *La technologie, entre Nord et Sud*, ETM 1989, p. 167.
Jodet Pierre, *L'industrialisation dans le tiers monde*, ETM 1989, p. 166.

lement à rendre compte de toute la réalité des NPI. D'abord, en général, il ne s'agissait pas de succursales délocalisées de firmes du Nord, mais d'authentiques initiatives locales, qui se combinaient avec la poursuite de la substitution des importations, qui se finançaient en empruntant sur le marché international des capitaux, lequel était engorgé de « pétrodollars » et appliquait des taux d'intérêt réels dérisoires au long des années soixante-dix. Ensuite, au moins

- **Pour en savoir plus :**
CEPII, *La Fin des avantages acquis*, Economica, Paris, 1989.
Arnaud Pascal, *La Dette du tiers monde*, La Découverte, « Repères », Paris, 1986.
Liptetz Alain, *Mirages et miracles. Problèmes de l'industrialisation dans le tiers monde*, La Découverte, Paris, 1986 (2^e édit.).

pendance alimentaire et technologique et ayant gagé leurs emprunts sur une industrie compétitive, grâce à l'efficacité de ses orientations et la qualification de sa main-d'œuvre, sont parvenues à rembourser et, avec le Japon, entraînent dans leur sillage une nouvelle vague de « taylorisation primitive », notamment dans le Pacifique (Thaïlande, Indonésie, Ile Maurice, etc.).

A l'orée des années quatre-vingt-dix, ce « demi-miracle » reste cependant suspendu aux risques

d'une récession chez le principal client (les États-Unis, eux-mêmes surendettés), et l'échec de l'Amérique latine et de l'Afrique a pris la dimension d'un drame effrayant. Seule une large annulation de la dette pourrait désamorcer cette bombe. Le « sommet » des sept pays occidentaux les plus industrialisés, à Paris, le 15 juillet 1989, a semblé choisir de s'engager dans cette voie.

Alain Lipietz

Économiste, CNRS