

Fordisme : par ici les sorties !

Pour introduire votre journée, je vais dresser un tableau des relations salariales à travers le monde, en partant des relations capital/travail dans le monde développé, avant la crise.

On peut dire que, de 1945 à 1975, un modèle de relations capital/travail s'est stabilisé, qui résolvait à la fois le problème de l'internationalisation et le problème de l'intégration sociale. Ce modèle est assez bien connu, c'est ce qu'on va appeler fordisme.

Les trois piliers du fordisme

Il reposait sur trois piliers : d'abord une certaine forme d'organisation du travail (taylorisme + automatisation). Pour nous, syndicalistes, consultants, etc., le taylorisme est le plus important. C'est un certain type d'organisation du travail, à travers une tripartition entre bureau des études, ingénieurs et techniciens qui conçoivent, ouvriers professionnels qualifiés qui fabriquent les machines, et ouvriers déqualifiés ou sans qualification qui travaillent sur les machines que les premiers ont conçues. Cette tripartition du travail se retrouve un peu partout, bien que de façon assez variée selon les pays. Ces différences vont s'accroître dans la crise, mais on peut considérer que c'est quand

même, globalement, le modèle qui prévaut dans l'organisation du travail : le taylorisme.

Le deuxième grand pilier renvoie à la question « à qui va s'adresser la croissance de la production engendrée par cette rationalisation du travail ? » La réponse fut principalement : « à la consommation de masse ». Les salariés sont, sinon les principaux, du moins des bénéficiaires à part entière des gains de productivité engendrés par l'organisation du travail.

Troisième pilier : pour s'assurer que tout se passe bien, c'est-à-dire que l'augmentation du pouvoir d'achat croît parallèlement aux gains de productivité, on assiste à la mise en œuvre d'un certain mode de régulation obligeant l'ensemble des capitalistes à restituer une partie des gains de productivité sous forme d'augmentation du pouvoir d'achat à leurs salariés. Pas seulement d'ailleurs "leurs" salariés, puisqu'il s'agit également d'obliger l'ensemble, salariés et employeurs, à mettre de côté une certaine somme pour ceux qui, provisoirement ou définitivement, ne travaillent pas (retraités, femmes enceintes, malades, chômeurs...), par toute une série d'institutions qui régularisent à la fois la stabilité individuelle et la progression d'ensemble du pouvoir d'achat des salariés.

L'intégration par l'économique au niveau national

Vous voyez donc que, par rapport aux deux questions qui vous préoccupent — celle de l'intégration sociale et celle de l'internationalisation — ce modèle implique des réponses. L'intégration se fait par l'économique au niveau national.

Tout le monde a intérêt à travailler de son mieux, de façon plus rationnelle, de manière à profiter de la croissance. Si on considère que chaque entreprise, chaque salarié dans l'entreprise fait ce qu'il peut, tout le monde est entraîné à peu près à la même vitesse. Qu'on soit garçon coiffeur ou ingénieur en électronique, la progression du pouvoir d'achat se fait à peu près à la même vitesse. On est tous sur un escalier mécanique, mais tout le monde n'est pas sur la même marche. La hiérarchie salariale ne se comprime pas, elle ne s'étend pas non plus, indépendamment de la croissance de la qualification individuelle ou de la croissance de la productivité de son propre secteur. C'est une redistribution à l'échelle de la société nationale, parce qu'il y a des lois nationales, il y a un Smic national, il y a des conventions collectives nationales, un État-providence national...

Par ailleurs, le fait que cela marche bien pays par pays engendre une croissance mondiale qui rend moins importante la question de la compétition internationale.

L'évolution sur longue période de la part des exportations par rapport aux produits domestiques (pour les biens manufacturés sans le bâtiment) montre qu'à partir de taux très élevés au début de la révolution industrielle (environ 75 % pour la Grande-Bretagne vers 1830), on enregistre, dans l'ensemble des pays du monde, une décroissance, le minimum étant atteint justement pendant cette période fordiste, entre 1950 et 1970.

Donc l'internationalisation atteint son minimum historique à cette époque-là. Internationalisation relative, évidemment. L'exportation devient énorme,

mais le marché domestique aussi. Selon la vieille formule de Lénine, l'histoire du capitalisme est l'histoire de la construction de son marché intérieur. Phrase qui est vraie jusque là et qui devient fautive à partir de là.

C'est justement la première raison de l'entrée en crise. D'abord pourquoi l'internationalisation ? Pour deux raisons : On a de plus en plus tendance à commercer entre pays semblables et, en même temps, à commercer entre pays différents. Dans les deux cas, les raisons sont différentes.

Le commerce entre pays semblables s'explique par la tendance à la concentration des marchés. En automobile par exemple, si les entreprises ne sont plus que deux dans un pays, elles vont tenter de concourir sur un espace économique plus large qui est l'ensemble de l'Europe. On peut considérer qu'un commerce franco-allemand, c'est un commerce de région à région, parce que les marchés sont semblables, les goûts sont semblables. C'est ça la formule qui croît le plus vite. L'internationalisation se fait, d'abord et avant tout, entre pays semblables et proches.

L'internationalisation contre le troisième pilier

L'internationalisation entre pays de niveaux de développement différents renvoie au fameux problème de la délocalisation. Chaque entreprise cherche à échapper individuellement au troisième pilier du fordisme, ce corset qui oblige toutes les entreprises à augmenter leurs salaires en même temps. Pour une entreprise, ce qui serait parfait, c'est de payer des salaires du XIX^e siècle avec des clients du XXI^e siècle ! Il y a une façon de réaliser cela géographiquement, c'est de produire dans le tiers-monde, de sous-traiter avec un fournisseur du tiers-monde et de vendre dans un pays du premier monde ! Cette situation commence à se produire de la part de francs-tireurs de cette période-là, et quand il y a trop de francs-tireurs, l'ex-

ception devient la règle et, à ce moment-là, de plus en plus de gens produisent dans le tiers-monde pour vendre dans les pays occidentaux.

À partir de ce moment-là, l'internationalisation finit par battre en brèche le troisième pilier. Dès lors que ce qui est produit quelque part n'est plus nécessairement vendu sur place, le cercle vertueux "on produit pour vendre aux gens sur place", c'est-à-dire principalement aux salariés, s'effondre. On ne sait absolument plus si on produit pour les gens de chez soi ou pour des gens qui sont régis par d'autres conventions collectives, un autre Smic, etc.

Par conséquent, alors qu'il y avait, à l'âge d'or du fordisme, une certaine solidarité (le salaire comme principal déterminant des marchés des firmes), ce couplage n'existe plus et, finalement, les entreprises considèrent de moins en moins leur seul marché intérieur. On retombe sur des paradoxes de la théorie des jeux. Si chaque pays essaie d'en faire autant, si chaque pays croît de 1 % moins vite que son voisin pour rétablir la balance commerciale, tous les pays font ce qu'on appelle de la déflation compétitive, les marchés se contractent et une stagnation générale s'installe, d'autant plus que les pays sont intégrés les uns aux autres. C'est la raison pour laquelle le Marché Commun européen a été la grande zone dépressive mondiale depuis la période des années 1970.

C'est l'explication standard, et elle est vraie. C'est important, il faut en tenir compte. L'internationalisation bat en brèche le troisième pilier du fordisme, d'où la tendance des États, et même des syndicats, au bout d'un certain temps, à abandonner les garanties fordiennes pour être plus compétitifs vis-à-vis du reste du monde.

Le problème est que, chaque fois qu'on flexibilise, la firme qui flexibilise en premier gagne un avantage compétitif par rapport aux autres firmes, par rapport aux autres pays, mais dès que ça se généralise, l'avantage est annulé.

Crise de l'organisation du travail

Si la crise se réduisait au phénomène d'internationalisation, on pourrait trouver des parades dans le retour au protectionnisme ou bien dans la recherche d'un fordisme à l'échelle internationale, espace social européen, relances concertées à l'échelle européenne ou à l'échelle de l'OCDE.

Mais la crise ne se réduit pas qu'à cette composante. Il y a aussi une crise du côté du premier pilier, une crise de l'organisation du travail. Il faut d'abord essayer de comprendre pourquoi l'organisation taylorienne du travail a engendré des gains de productivité énormes. Taylor lui-même l'expliquait : c'est à la fois un effet microéconomique et global. Dans une entreprise, il y a un salarié qui maîtrise le *one best way*, la meilleure façon de faire les choses. Tout le monde va apprendre à rejoindre le *one best way*, cela s'appelle la courbe logistique.

Le taylorisme, cette façon d'analyser les gestes grâce à des chronométrateurs, de les systématiser, de les disséquer et, ensuite, de les enseigner à des travailleurs peu qualifiés, c'est une façon de rejoindre très vite le *one best way*. Vous me direz que ce n'est pas cela seul qui a provoqué pendant 70 ans de suite les gains de productivité. Non, évidemment ! Vous avez deux façons de progresser : sur une technique, la généralisation de l'apprentissage, et puis, d'autre part, l'élévation des gains de productivité avec des machines et des techniques de plus en plus perfectionnées.

Le taylorisme aboutit à ralentir les deux mouvements à la fois, au fur et à mesure que l'homogénéité des méthodes de production se réalise. Évidemment, vous pouvez à la rigueur essayer de maintenir la vitesse d'élévation des courbes de productivité, à condition de dépenser de plus en plus de recherche-développement et de plus en plus d'investissements. Ce qui se passe, c'est que la part d'investissement par rapport au travail vivant va augmenter. Or comme, avec le

fordisme il n'y a pas de changement dans la répartition de la valeur ajoutée, si vous augmentez l'investissement par tête, c'est la rentabilité qui va diminuer. Donc vous avez une double crise : celle qui vient de l'internationalisation et celle qui vient de l'organisation du travail.

La solution de la flexibilité

À partir de là, on comprend assez facilement pourquoi plusieurs écoles vont se développer dans les années 1960-70 quant à la façon de sortir de cette crise. Vous allez avoir une première solution, très adaptative, qui consiste à dire : « maintenant, il y a l'internationalisation, il y a une crise du travail, on a besoin d'investir de plus en plus pour des gains de productivité relativement déclinants, donc il faut augmenter la part des profits dans la valeur ajoutée. » Ces deux impératifs ont une solution commune : il suffit de remettre en cause le troisième pilier, les compromis capital/travail qui ont été noués au début du fordisme.

C'est toute la période de la fin des années 1970, la grande révolution flexibilisatrice. On va passer de la rigidité de la législation sociale, de la rigidité des conventions collectives, à la flexibilité. Chaque patron fera ce qu'il voudra, il pourra licencier comme il veut, il y aura pression sur les salaires, il n'y aura plus de limites à la baisse des salaires. En 1980, le sommet des sept à Venise va populariser la formule "la crise vient des rigidités, donc flexibilisons".

L'intérêt principal de la flexibilisation (pour les employeurs !) est qu'elle permet d'abaisser les coûts salariaux, soit parce que la flexibilisation démantèle l'État-providence et, dans ce cas-là, il y a moins de cotisations sociales, soit parce que la flexibilisation démantèle la législation des licenciements et, à ce moment-là, il est plus facile de s'adapter à la situation de la demande, soit parce qu'elle démantèle les conventions fixant les échelles de salaires.

Les entreprises, dans beaucoup de pays, vont être autorisées effectivement à ré-

duire leurs coûts salariaux. En France, par exemple, le partage salaires/profits qui devait être de l'ordre de 70-73 % en faveur des salaires avant la crise, atteint, à la fin de la période fordiste de la crise, c'est-à-dire fin 1970, pratiquement 80 % parce qu'alors que la production est stagnante, il faut augmenter le coût salarial indirect, et payer de plus en plus de salariés non embauchés. Grâce à la flexibilisation, on va descendre à moins de 60 % aujourd'hui.

Une macro-économie plus cyclique

Qu'est-ce que ça va provoquer du point de vue de l'internationalisation ? En quelque sorte, toutes les firmes deviennent compétitives les unes vis-à-vis des autres à l'intérieur d'un immense espace mondial, un peu comme les firmes concurrentielles du XIX^e siècle l'étaient à l'intérieur de leur propre pays. Donc on revient, du point de vue économique, vers une structure de capitalisme concurrentiel dans laquelle la demande la plus stable ne vient plus des salariés, mais de la défense du profit. Vous connaissez la formule qui résume la macro-économie du capitalisme : « Les salariés dépensent ce qu'ils gagnent et les capitalistes gagnent ce qu'ils dépensent. » Cela donne une macroéconomie beaucoup plus cyclique. Quand les capitalistes ont envie de dépenser, ils investissent, cela fait marcher les affaires, il y a un boum qui justifie le fait qu'ils ont dépensé et, quand à un certain moment, ils deviennent plus prudents, ils dépensent moins, donc il y a moins de production, il y a moins de profit, etc. C'est une situation cyclique, et le paradoxe, c'est qu'on entend Balladur dire "il faut continuer l'austérité salariale, mais il faudrait que les gens dépensent plus". Il ne s'adresse pas aux mêmes personnes, évidemment !

Donc retour à la cyclicité de l'économie. Une des conséquences c'est que, comme les salariés sont moins liés à leur entreprise, ils sont embauchés en masse au moment où ça reprend, ils sont débau-

chés en masse au moment où ça ralentit. C'est la précarisation générale, la fin du lien social par l'économique, avec le développement de l'exclusion (on n'est plus embauché du tout, même en période d'expansion).

Du point de vue de l'intégration, chacun essaie de s'accrocher à son entreprise, on constate une formidable individualisation des situations.

Ce sur quoi il faut insister, c'est que, même si en France c'est l'aspect principal, ce n'est pas la seule réponse capitaliste à la crise des années 1970.

Remise en cause du taylorisme

Dès les années 1970, certaines entreprises disent la chose suivante : avec l'internationalisation, il faut être de plus en plus compétitif, donc de plus en plus efficaces, alors qu'il y a une baisse de l'efficacité dans l'organisation du travail. Le problème est celui du premier pilier : l'efficacité de l'organisation du travail. On va donc remettre en cause le taylorisme. C'est ça le fond du problème. Si nous pouvions avancer une organisation du travail telle que l'ensemble des trois catégories : concepteurs, ouvriers qualifiés et ouvriers sans qualification participent à l'invention de nouveaux gestes, on relancerait la course du progrès, et cela sans que ça passe nécessairement par une augmentation des dépenses de recherche-développement, et sans que cela passe par une augmentation du rapport capital/tête. Secondairement, comme tout le monde deviendra qualifié, on ira beaucoup plus vite dans la courbe d'apprentissage, chacun participerait à l'invention et à l'apprentissage.

En gros, voilà toutes les idées qui vont se développer d'abord chez Volvo à Kalmar en 1974, et qui vont, dans les années 80, atteindre un succès spectaculaire dans certains pays comme l'Allemagne et le Japon. Donc : mobilisation en permanence de la ressource humaine dans l'invention permanente de nouvelles techniques, voire de nouveaux procédés, voire de nouveaux produits.

C'est évidemment une contre-tendance à l'intérieur du mouvement historique du capitalisme puisque toute l'histoire a été, jusqu'à présent, de partir d'ouvriers très qualifiés, d'un savoir-faire qui était entre les mains d'ouvriers très qualifiés, et de se séparer, de priver ces ouvriers qualifiés de leur savoir-faire, de le systématiser dans les mains des bureaux d'études et de tayloriser les autres. D'une certaine façon, c'est reparti dans l'autre sens, refaire des ouvriers de métier. C'est ce qu'on va appeler l'implication des salariés.

Implication négociée...

Seulement attention, cette implication va rendre à ces salariés un pouvoir de négociation qu'ils avaient perdu. Par conséquent on est bien obligé, quand on parle d'implication, de voir quelles sont les contreparties. Toute implication est forcément négociée. En général, l'impli-

Taylorisme pas mort

Le travail à la chaîne progresse plus particulièrement dans les entreprises de moins de 500 salariés, dans l'industrie de la viande et la construction automobile.

Le nombre des ouvriers travaillant à la chaîne a doublé entre 1974 et 1991. Près d'un ouvrier sur dix et plus de deux ouvrières sur dix sont concernés.

29 % des salariés disent accomplir un travail répétitif. C'est le cas pour près de trois ouvrières sur quatre.

Pour un employé du commerce astreint à un travail répétitif en 1984, ils sont trois en 1991. Le travail de 57 % des salariés, et parmi eux de deux cadres sur trois, est conditionné par une contrainte extérieure. C'est dans le secteur public que cette contrainte progresse le plus.

Le nombre de salariés confrontés à des délais serrés a doublé entre 1984 et 1991. Sont concernés : 38 % des salariés dans leur ensemble, 42 % des techniciens, 23 % des cadres.

Dans l'industrie, un tiers des salariés est soumis à des contraintes de rythme automatique. Un ouvrier sur deux est soumis à des normes de production et de délais à respecter. On n'en comptait qu'un sur trois en 1984.

200 000 ouvriers utilisent un robot.

cation doit être négociée dans le cadre du salariat. Ce n'est pas le cas pour l'artisan. Un conducteur de camion est très impliqué, évidemment, sinon il se tue mais on ne négocie pas avec lui ; on lui dit : "Débrouille-toi, tu dois faire ton parcours, le plus vite possible". Pour un salarié, presque nécessairement, toute implication doit être négociée.

C'est là qu'on entre dans un sujet brûlant pour vous, Syndex, et pour le sujet de ces jours d'été, la question de l'intégration.

... Individuelle...

L'implication peut se négocier à bien des niveaux. Il peut y avoir une intégration négociée individuellement : « ou bien tu collabores, tu coopères, ou bien je te vire. » C'est une situation assez traditionnelle dans les métiers de la communication par exemple... Vous voyez que c'est parfaitement compatible avec la flexibilité, cela peut être même l'autre versant de la flexibilité. Euro Disneyland est un parfait exemple de l'implication individuelle. Le problème, évidemment, c'est que des situations de ce type, que l'on pourrait appeler californiennes, à la fois en référence aux ingénieurs de la Silicon Valley mais également à Disneyland, présupposent un process de travail relativement individualisé. Il est évident qu'à la SNCF, ce n'est pas la peine qu'un aiguilleur ou un conducteur se décarcasse individuellement, ça ne présente aucun intérêt. Ou bien tout le monde s'y met, ou bien on en reste à l'organisation taylorienne du travail.

... Dans l'entreprise...

L'implication individuelle est tout à fait compatible avec la flexibilité, mais elle n'est pas très intéressante dans la plupart des cas. L'implication devient véritablement intéressante quand c'est toute une unité productive qui s'implique en même temps. La contrepartie pour les salariés, c'est d'abord une certaine stabilité d'emploi. Évidemment cela se combine avec des éléments individuels tels

que profils de carrière, salaire à l'ancienneté.

Ce type d'accord est relativement stable au deux sens du mot. D'abord il intègre bien, d'autre part il n'a pas intérêt à s'étendre. Vous pouvez faire mieux. Vous pouvez faire la négociation au niveau de la branche. La négociation au niveau de la firme ne peut pas prendre en compte l'existence de savoir-faire au niveau de la branche. Or il est intéressant pour la firme de bénéficier, notamment en terme d'embauche, de la production de savoir-faire spécifiques à la branche.

La négociation au niveau de la firme implique qu'il faut absolument internaliser tout ça. Pour un employeur japonais, un ouvrier qualifié qui s'en va est une catastrophe parce que c'est un investissement en capital humain perdu.

... Au niveau de la branche...

Si vous regardez l'Italie, ça ne fonctionne pas du tout comme ça. À Modène, capitale européenne, sinon mondiale, de la machine-outil à commande numérique, il y a une myriade d'entreprises de machine-outil entre lesquelles les salariés tournent. L'ensemble de la ville de Modène vit ainsi, municipalité, syndicats et employeurs, sur des structures communes de formation professionnelle pour tous les employeurs et tous les salariés de la ville.

Japonisation de pacotille

- On introduit une nouvelle machine, on ne sait pas très bien comment elle marche, on fait une espèce de détachement expérimental, et une fois qu'on s'est bien approprié les procédures d'utilisation de la machine (ou les procédures de gestion d'un atelier flexible), à ce moment-là, la procédure est codifiée et on remet tout le monde à sa place dans un système hiérarchisé. Captation du one best way, mais cela n'est plus un geste parcellisé mais une procédure.

- Cela a l'apparence du Japon, cela concerne tout le monde, puisque c'est adressé à tous les salariés, mais c'est une façon d'organiser la rivalité entre salariés. Quand je dis implication au niveau de la firme, cela veut dire chacun se sent solidaire des effets globaux.

Vous voyez que la négociation par branche présente pas mal d'avantages par rapport à une négociation par firme.

... Au niveau de la société

Et puis on peut faire encore mieux. C'est toute une société nationale qui peut discuter, les syndicats s'impliquant, y compris sur les conditions macro-économiques, y compris contre leurs propres salariés, par exemple en concluant des accords de modération salariale.

Plus vous montez, évidemment, plus vous étendez le niveau de la rigidité. Quand vous négociez par branche, comme en Allemagne par exemple, cela veut dire que l'apprenti de la métallurgie est déjà un métallo avant de s'être loué à un patron de la métallurgie particulier. Il a déjà des garanties en tant que métallo.

Multiplicité des positionnements

Vous voyez que vous avez une sorte d'arc de choix qui est extrêmement intéressant. Premièrement, cet arc de choix exclut l'association "implication négociée/flexibilité". C'est très dommage que ce soit interdit car ce serait l'idéal pour un patron, évidemment : d'avoir des employés qui se mobilisent à fond, qui tiennent compte des contraintes macroéconomiques et qui, en même temps, accepteraient d'être licenciés, réembauchés... ce serait parfait. "Malheureusement", on ne peut pas avoir sa tartine beurrée des deux côtés, et il faut s'en tenir à cette frontière-là.

La deuxième chose qu'on constate c'est qu'il n'y a pas une seule voie de sortie. Évidemment, vous avez les plus féroce-ment flexibilisateurs, les États-Unis, la Grande-Bretagne, un peu moins la

Dans le cas de l'implication au niveau global, on essaie collectivement de s'occuper des chômeurs, dans le cas de l'implication au niveau de la firme, on essaie collectivement de sauver sa peau. La différence se mesure dans les horaires de travail. Dans le premier cas, on travaillera 1 400 heures, dans le second, 2 200.

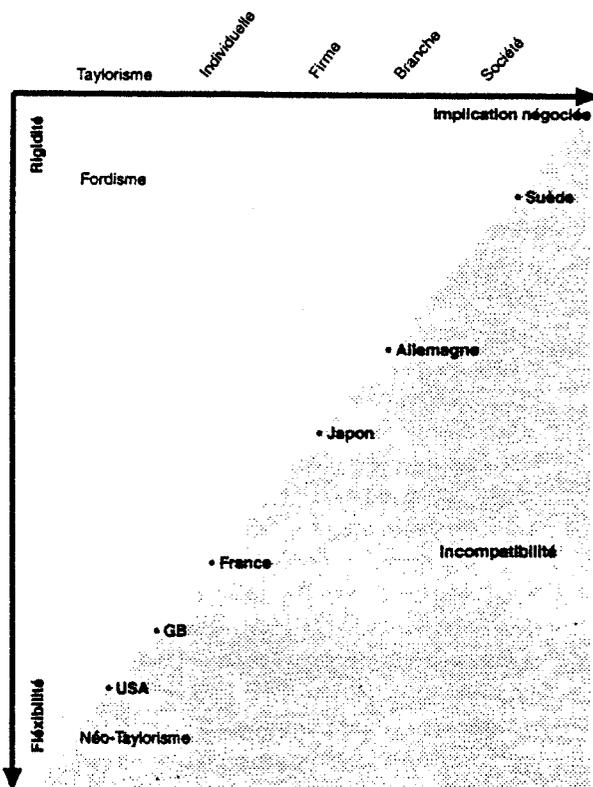
France, et le pays le plus typique de l'intégration et de la négociation par entreprise qui est le Japon. Les pays typiques de négociations par branche, ce sont les pays allemands, y compris la Suisse, l'Autriche, et puis vous avez les pays typiques de l'intégration au niveau de la société que sont les pays scandinaves.

Troisième constatation, où sont les vainqueurs, où sont les vaincus ?

Clairement les vainqueurs sont les Allemands et les Japonais. Et cela, du côté capitaliste (mesuré par la compétitivité et l'ascension dans la division internationale du travail, et finalement l'hégémonie financière), mais aussi du côté du travail : on y est beaucoup plus "stable" et mieux payé qu'aux États-Unis.

Les vaincus, ce sont les États-Unis. Contrairement à l'Europe, le centre et la périphérie du continent américain sont engagés dans le même paradigme industriel et ne peuvent donc s'ajuster réciproquement que par une plus ou moins grande flexibilité. Le pire drame de l'industrie américaine c'est que, ayant choisi pour

Evolution de l'après-fordisme dans les pays capitalistes avancés



elle-même la stratégie des bas salaires et de la faible qualification, elle n'a aucune raison de garder sur son propre territoire le cœur de son appareil productif, comme ont su le faire l'Allemagne et le Japon. Toute la manufacture américaine est appelée à glisser vers la main-d'œuvre mexicaine... avec des machines de plus en plus souvent européennes ou japonaises.

Au lieu que les pays qui constituent le bloc nord-américain soient alignés, du centre à la périphérie, sur la diagonale "kalmarisme/néo-taylorisme", ils sont alignés sur l'axe vertical de flexibilité croissante, mais à paradigme industriel uniformément taylorien. Bref, dans la plupart des branches industrielles, ils ne peuvent se concurrencer qu'à coups de bas salaires et de précarisation. À ce jeu, l'alignement général sur 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 impliqués dans la gestion *just in time*.

Quatrième remarque : il y a cependant une tendance à la descente le long de la courbe, en Scandinavie et en Allemagne, ce qui ramène à la question de l'intégration sociale.

Prenez le cas du "toyotisme" japonais (implication négociée au niveau de la firme). La rigidité négociée au niveau de la firme implique que toutes les entreprises ne sont pas obligées d'en faire autant, d'où la dualité des entreprises au Japon. L'intégration se fait au niveau de la firme principale avec une participation en tache d'huile mais décroissante autour de cette firme. Cela permet de concilier en jouant sur une diversité de type de salariés, ce qui semblait exclu si on l'appliquait au même salarié. Un salarié ne peut être à la fois flexible et complètement impliqué, mais si, dans le même pays, vous avez, de façon stable, des salariés flexibles et des salariés intégrables, on peut faire un découpage fin entre les tâches confiées aux salariés flexibles et les tâches qui ne demandent aucune implication et inversement.

Le patron allemand ne peut pas jouer ce jeu là, au moins dans la métallurgie. Tout

travailleur de la métallurgie est régi par les conventions collectives de la métallurgie. Donc on aura des bons secteurs à composante allemande et des mauvais secteurs où seront embauchés des Turcs. Dans le cas de la Suède, non seulement la métallurgie est obligée de répartir ses gains de productivité entre tous les salariés du secteur, mais aussi dans l'ensemble de l'économie.

On a donc une tendance patronale actuellement de la Scandinavie à se déplacer vers la négociation par branche et, au même moment, en Allemagne, à refuser la négociation par branche... au profit de la négociation d'entreprise.

Une troisième DIT ?

Cinquième remarque, on est peut-être en train de voir se mettre en place une troisième division internationale du travail, à savoir qu'on peut avoir coexistence dans le même espace économique de

Henri Rouillault — Si on s'en tient au critère de l'emploi, ceux qui s'en sortent le plus mal sont les Européens, ceux qui s'en sortent le moins mal, quand on regarde les pics et les creux des files conjoncturelles, les trajectoires les moins défavorables, sont les États-Unis et le Japon et, au sein de l'Europe, la France s'en sort beaucoup plus mal que l'Angleterre et l'Allemagne. Du point de vue de l'efficacité de l'entreprise, c'est quand il y a une bonne combinaison avec beaucoup de flexibilité interne qu'un compromis positif peut se dessiner par rapport à l'emploi.

Alain Lipietz — Est-ce que, du point de vue de l'emploi, on s'en sort mieux ici ou là, ça dépend de ce que l'on appelle emploi ! Il y a trois types de pays : les pays qui disent "n'importe quoi est un emploi" ; c'est typiquement le Brésil et tendanciellement les États-Unis. Il y a ceux qui disent n'importe quoi ne peut pas être un emploi et donc on prend les mesures pour assurer à chacun de quoi vivre. Il y a ceux qui disent n'importe quoi ne peut pas être un emploi mais ne concluent pas, ne disent pas comment faire. Cirer des bottes, aux États-Unis c'est un emploi, en France c'est une insulte ! Le problème en France, c'est que, tout en interdisant de cirer des bottes, on n'assure pas la possibilité de vivre autrement qu'en cirant les bottes !

plusieurs modèles d'organisation des relations du travail.

Vous connaissez tous la première DIT (biens manufacturés dans les pays développés, biens primaires dans le tiers-monde). Dans le début des années 1970, la première façon d'échapper au fordisme a été de délocaliser vers le tiers-monde, à l'intérieur de circuits vraiment fordistes, les fonctions de main-d'œuvre sous-qualifiés (ce que j'ai appelé le fordisme périphérique). Cela a donné la seconde division internationale du travail.

Peut-être est-on en train de voir se mettre en place une nouvelle DIT entre des pays qui vont faire travailler différemment, pour produire à l'intérieur de la même branche, des ensembles dont certains seront haut de gamme, et d'autres bas de gamme.

Prenons l'exemple de VAG. Cette firme va mettre ses automobiles les plus sophistiquées en Bavière (Audi) ; sa marque moyenne gamme (Volkswagen) sera localisée dans les vieux bastions fordistes (Hambourg, Francfort) et le bas de gamme sera mis en Espagne.

Plus s'écartent les salaires à l'intérieur de la même zone continentale, plus les entreprises qui s'étaient localisées dans les pays à implication et hauts salaires tendent à se délocaliser partiellement vers les pays à bas salaires. Cette division du travail n'est pas complètement stable, d'autant moins qu'il y a l'Europe de l'est où l'on a des salariés qualifiés très peu payés.

Je risquerai donc deux hypothèses structurelles. La première est que le monde va s'organiser en trois blocs continentaux, avec, en leur sein, une division du travail centre-périphérie fondée sur des combinaisons différentes des deux paradigmes de base de l'après-fordisme (flexibilité et implication négociée).

La seconde est la possibilité de la coexistence des deux paradigmes au sein d'un même espace d'intégration continentale, avec une DIT d'un troisième type entre pays se ralliant plutôt à l'un ou à l'autre. Il ne s'agit plus de produire, de manière différente, des biens différents comme

dans la première DIT, ni de se spécialiser, comme dans la seconde DIT, dans différents types de tâches au sein du même paradigme et concourant à la même branche, mais bien de produire des produits semblables de manière différente. Ceci n'est possible que si aucun des deux paradigmes ne surclasse l'autre absolument, mais seulement comparativement, selon les branches et les sous-branches. Pour être plus compétitif — c'est-à-dire produire plus au même coût — il faut soit, à implication et qualification égale, chercher des travailleurs plus flexibles et moins payés, soit, à salaire égal, trouver des travailleurs plus impliqués et qualifiés.

Du point de vue syndical, il faut bien voir que le choix de l'implication négociée est une remise en cause de toute une tradition majoritaire française consistant à accepter le taylorisme, le syndicalisme n'ayant pas à s'occuper de l'organisation du travail, fonction réservée au patron.

Le risque principal est de se cantonner dans la négociation entreprise par entreprise. Il y a une tendance très lourde, dans le mouvement syndical, à un comportement d'aristocratie ouvrière par firme, ce que le théoricien du toyotisme, Aoki, appelle le "paradoxe de la démocratie ouvrière". Plus les avantages concédés reposent sur un écart différentiel avec les concurrents, moins les salariés auront tendance à se battre pour embaucher d'autres salariés, et moins ils auront tendance à collectiviser leur niveau de négociation.

Mais une fois qu'on se bat pour la négociation au plus haut niveau possible, il faut se battre aussi pour des règles du commerce international, de façon que ceux qui ont choisi la négociation au niveau le plus élevé possible ne soient pas balayés par la concurrence des autres.

1. CNRS, CEPREMAP (Centre d'études prospectives d'économie mathématique appliquées à la planification)