



**HAL**  
open science

## Sociologie des modes de gestion de main-d'oeuvre "hors sol".

Delphine Mercier

► **To cite this version:**

Delphine Mercier. Sociologie des modes de gestion de main-d'oeuvre "hors sol".. *Savoir/Agir*, 2017, Les désindustrialisations (re)visitées, 39 (1), pp.31-39. 10.3917/sava.039.0032 . halshs-01502470

**HAL Id: halshs-01502470**

<https://shs.hal.science/halshs-01502470v1>

Submitted on 15 Jun 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

# Sociologie des modes de gestion de main-d'œuvre « hors sol »

Les zones franches d'exportation industrielle se sont développées à partir des années 1960, avec comme idée centrale de produire sous douane<sup>1</sup> et de bénéficier de dispositifs de défiscalisation et de dérogation au régime de droit commun. Ces zones franches ont été rapidement appréciées comme le nouveau modèle de développement des pays émergents. Il s'agissait de réunir des conditions d'attractivité suffisantes pour que les multinationales délocalisent une partie de leur production sur des territoires en voie de développement, où la main-d'œuvre est bon marché, et surtout sur des territoires complémentaires pour limiter les migrations vers les pays du Nord. C'est ainsi que se sont développées les zones franches au Mexique, nommées *maquiladoras*<sup>2</sup>. Ce développement des multinationales dans le domaine du textile devait à la fois permettre de compléter les activités de production saisonnières aux États-Unis et mettre fin aux projets d'installation des Mexi-

DELPHINE MERCIER  
sociologue, Aix-Marseille Université,  
CNRS, LEST

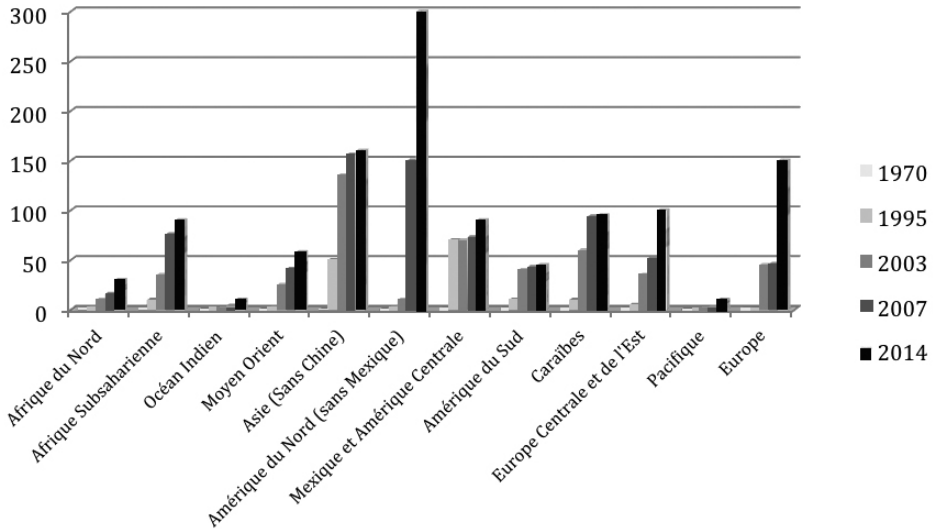
cains dans ce pays. Il s'agissait donc de produire à bas coûts et de construire une deuxième frontière intérieure pour retenir une main-d'œuvre saisonnière. Ce développement des zones franches s'est déployé dans bien d'autres secteurs et s'est étendu jusqu'à nos jours dans de nombreux pays présentant des avantages économiques (surtout les pays émergents), soit en termes d'utilisation de ressources, de qualification de main-d'œuvre, de proximité géographique, soit en termes de coût de la main-d'œuvre (voir graphiques ci-dessous).

Faire à façon ou s'affranchir ? C'est au travers de ce prisme, qui renvoie à deux formats productifs et à deux postures possibles de la dynamique du capitalisme dans un contexte de mondialisation, que sera organisé cet article. C'est à partir de l'étude des pays du *Sud* que nous pouvons saisir ces formes les plus émergentes et contemporaines de mondialisation économique et sociale. On observe notamment dans ces espaces frontaliers au Sud un double processus : le

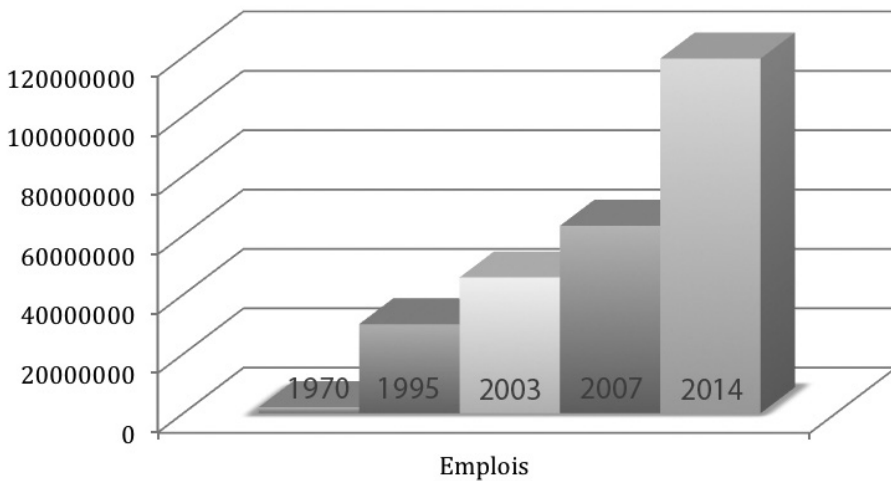
1. Les droits et les taxes sont acquittés en sortie de la zone franche, si la production part à l'exportation ils ne sont pas exigibles.

2. Nous nommerons *maquiladoras* les entreprises de capitaux étrangers installées dans un pays pour bénéficier d'un régime d'exception, que ce soit au Mexique ou ailleurs dans le monde.

**Graphique 1. Répartition et évolution du nombre de zones franches d'exportation industrielles selon les différentes régions du monde, 1970-2014**



**Graphique 2. Évolution des emplois dans les zones franches d'exportation industrielles dans le monde, 1970-2014**



premier est une transnationalisation des territoires productifs et le second une informalisation des secteurs industriels connectés au secteur marchand, artisanal et local. Et c'est cette connexion au secteur marchand<sup>3</sup> qui brouille les frontières, entre une économie mondiale du Nord basée, en partie, sur l'exploitation des travailleurs migrants du Sud, et une économie du Nord se déplaçant au Sud. Il s'agit donc à la fois d'une « mondialisation par le bas »<sup>4</sup> et d'une « mondialisation sur place ».

L'exemple des zones franches d'exportation industrielle frontalière est riche d'enseignements quand on l'analyse comme un dispositif de gestion du capitalisme mondialisé<sup>5</sup>, c'est-à-dire un dispositif qui consiste à s'affranchir de certains droits communs en matière douanière et commerciale et à réintégrer ensuite par différents régimes d'exception, les économies dans lesquelles elles doivent exporter. Le principe général de ce dispositif étant de surseoir, pour une durée éventuellement déterminée, aux droits communs d'un pays au sein d'enclaves, dans le but de profiter au mieux de l'environnement local et international. Nous nous focaliserons ici sur les politiques de gestion de la main-d'œuvre, en l'articulant à l'évolution du modèle d'entreprises transnationales et frontalières.

3. Michel Peraldi, « Marseille : réseaux migrants transfrontaliers, place marchande et économie de bazar », *Cultures & Conflits*, n° 33-34, 1999.

4. Alejandro Portes, « La mondialisation par le bas », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 129, 1999.

5. Voir Delphine Mercier, « *Les capitaux hirondelles* ». *Les formes d'organisation des entreprises maquiladoras du Nord du Mexique (Monterrey)*, Thèse de sociologie, 1997.

## Le modèle *maquiladora* de la gestion de main-d'œuvre (1965-1983)

Dès les années 1960, dans les zones franches d'exportation industrielle, s'est mis en place un système de gestion de main-d'œuvre artisanale, puis standardisée, faisant peu de place à l'autonomie du salarié<sup>6</sup>. Ces entreprises d'assemblage simple ont d'abord fait appel à une main-d'œuvre qui n'avait jamais ou peu travaillé dans l'industrie, essentiellement féminine et jeune. Les travailleurs étaient interchangeable, gérés par un syndicat unique qui signait un contrat avec l'entreprise (maison-mère) garantissant l'organisation de la main-d'œuvre, la formation sur poste, la sélection des candidats, et qui encadrait la vie dans et en dehors de l'entreprise. Dans pratiquement tous les pays d'Amérique Centrale mais aussi en Afrique du Nord, un opérateur ou une opératrice est avant tout une « syndiquée ». Cela ne signifie pas qu'ils participent à des activités syndicales militantes mais que le syndicat<sup>7</sup> a réalisé le recrutement.

6. Nous nous appuyons ici sur les travaux peu nombreux de sociologues et anthropologues sur les *maquiladoras*, ainsi que sur l'analyse du corpus de l'enregistrement des plaintes auprès des syndicats internationaux et l'OIT et sur nos propres observations *in situ* ou participantes dans ces usines en Amérique Centrale, en Amérique du Sud, en Espagne/France/Italie, au Maroc, et au Mexique.

7. Dès le début de la mise en œuvre des entreprises défiscalisées, la négociation a été menée entre les différentes corporations syndicales du pays d'installation et les multinationales, en contrepartie de la création d'emplois une signature avec un syndicat unique par entreprise a été ratifiée.

Ces travailleurs ne sont pas nommés ouvriers mais « opérateurs<sup>8</sup> syndiqués » ou « opérateurs éventuels ». Ils sont recrutés dans des quartiers à proximité des usines, se présentent le matin et passent un entretien qui consiste à cerner leur personnalité et leur fiabilité plutôt que leurs compétences. Ensuite, dès que la personne passe les tests psychologiques, elle est formée sur le poste de travail et se voit très vite affectée à une ligne de production. Dans les années 1970, ces usines embauchaient tous les jours. Seules les pancartes « ici on recrute » garnissaient les murs de ces usines très discrètes. Une des garanties pour obtenir un poste était la recommandation d'un ami, d'un voisin qui travaillait déjà dans l'entreprise. Dès qu'on était titularisé, on était pris en charge par un syndicat qui assurait la socialisation des opérateurs. Par conséquent, une confusion régnait souvent dans les usines car le superviseur était la plupart du temps le représentant syndical. Ce mode de gestion de la main-d'œuvre est très répandu dans les secteurs de l'agriculture et de la construction, et a toujours prévalu dans le cadre du travail organisé avec des populations migrantes. Dans le cas des multinationales, la maison-mère choisit un directeur de ressources humaines qui facilite les embauches de l'équipe technique et en particulier le gérant qui est le plus souvent un ingénieur de production de l'industrie locale. Les superviseurs sont également

issus de l'industrie locale traditionnelle, expérimentés, plus âgés et exclusivement des hommes.

Les opérateurs sont des opératrices, sauf dans les usines qui nécessitent une certaine force physique, notamment sur les chaînes d'assemblage. Elles sont toutes choisies sur le même profil, du même âge et du même quartier, ce qui permet une gestion extrêmement homogène de la vie dans et hors de l'usine (entre 16 et 18 ans, célibataires, niveau collègue). Les transports en bus sont ainsi facilités, et la gestion interne également. Pour les *process de production* plus complexes (électronique, électroménager, fabrication de jouets...), des femmes un peu plus âgées sont embauchées (trentenaires, mères célibataires). Ce modèle standardisé de la gestion de la main-d'œuvre a fonctionné de façon tout à fait stable jusqu'à la fin des années 1980. Si une opératrice ne se présentait pas, des dizaines d'autres étaient prêtes à prendre sa place. Les usines tournaient en continu et dès que les travailleuses ne répondaient pas aux attentes (absentéisme, retards, lenteur), le contrat pouvait être rompu d'autant plus facilement que le syndicat ne soutenait pas les plaintes des salariées et que le contrat était souvent implicite. Pour bon nombre des opératrices qui travaillaient dans ces usines, l'entreprise est très vite devenue le seul lieu de socialisation. Migrantes de l'État voisin ou de la région voisine en général, plus pauvres, ou fuyant la vie rurale, elles trouvaient également dans les usines la première possibilité de gagner un salaire, de vivre en autonomie, et de reporter le moment de la migration vers les États-Unis ou vers l'Europe.

Cette vague de mondialisation, qui correspond également à la phase

8. L'utilisation du terme opérateur/opératrice pour nommer les nouveaux ouvriers de la mondialisation est loin d'être neutre, cette digression sémantique a eu des implications sur les conditions de travail, l'organisation collective du travail et la privation des revendications.

d'ouverture des frontières des pays Sud, a duré jusqu'à la fin des années 1980. C'est à ce moment que le modèle *maquiladora*, qui devait avoir une durée limitée, se diffuse plus largement. Devenant une alternative réelle pour de nombreuses régions du monde, ce modèle de *capitalisme mondialisé* s'est développé sous des noms différents en fonction des contextes dans lesquels il s'est déployé. C'est aussi à ce moment que les travailleurs font l'objet de l'attention d'organisations internationales comme l'Organisation Internationale du Travail qui initie des enquêtes sur les conditions de travail dans les zones franches. Elles montrent que les multinationales cherchent avant tout une main-d'œuvre interchangeable et peu qualifiée. Les gestes devaient être acquis en quelques heures, aucune formation interne n'était prévue, et les grilles de salaire étaient extrêmement simplifiées selon quatre catégories : opérateur, superviseur, technicien et employé. Les qualités premières recherchées étaient donc les compétences physiques, la résistance et la rapidité d'exécution. Les employés désignant le personnel administratif, appelé en général « employés de confiance », en garantissaient le fonctionnement.

Bon nombre des employés travaillaient pour la première fois dans le monde industriel. Aussi, dans un contexte où pratiquement personne sauf les gérants (ingénieurs) et les superviseurs n'avaient de référence et d'expérience industrielle et où les syndicats participaient à l'encadrement de la main-d'œuvre, le travail et son contenu étaient rarement remis en question. Les cadences élevées, l'emploi précaire et l'absence de négociation collective apparaissaient finalement

comme des conditions « normales » du travail industriel.

### **Le modèle *total quality* de la gestion de main-d'œuvre (1984-1994)**

À la fin des années 1980, les zones franches d'exportation industrielle ont connu une période assez courte de développement de la gestion des ressources humaines. Elle a essentiellement consisté à développer dans les usines les méthodes de « qualité totale » et en particulier celles qui portaient sur le processus de production. Malgré l'aspect industriel et commercial de ce dispositif, son impact a été notoire sur la gestion de ressources humaines.

Les produits des *maquiladoras* étant avant tout destinés à l'exportation, celles-ci se sont trouvées dans l'obligation de certifier leur *process*. C'est au moment du développement et de la mise en œuvre de ces normes que l'on assiste, sur une courte période, à une véritable professionnalisation de la gestion de la main-d'œuvre. À partir du milieu des années 1980, le concept de production défiscalisée a évolué rendant possible le développement des zones franches non pas dans des espaces frontaliers mais dans tout le territoire. Ainsi, les *maquiladoras* se sont installées en dehors des espaces frontaliers, et ce mode de production défiscalisé est devenu une possibilité nouvelle de produire, permettant de faire face à des situations variées : pays avec des différentiels économiques, territoires en reconversion industrielle avec des bassins d'emploi saturés, modèle de développement, modèle de transition d'économies nationales vers des économies capitalistes, etc. Le

modèle *maquiladora* s'est de ce fait diffusé partout dans le monde, prenant le nom tantôt de « *free trade zone* », tantôt de « zone d'entreprises », ou encore de « zones économiques spéciales ». C'est dans ce contexte que s'est développée la gestion des ressources humaines, basée sur l'amélioration des conditions de travail et des conditions d'emploi. Pendant une petite dizaine d'années, les multinationales ont cherché à réintégrer les normes de travail locales des pays où étaient installées les zones franches d'exportation. Par ailleurs, la pluralité syndicale s'est développée dans certaines entreprises permettant une amorce de dialogue social et l'enregistrement de plaintes, tandis que les organismes internationaux tentaient de mettre à jour les différentes formes d'emploi pratiquées. Dès lors, des entreprises ont développé les carrières internes, la formation professionnelle, dans le but de fidéliser la main-d'œuvre et d'améliorer les conditions de production.

Pourtant à la fin des années 1990, les modalités de gestion dans les pays pionniers de ce mode de capitalisme mondialisé ont changé, reportant sur leurs voisins plus « pauvres » et entrés récemment dans la danse de la mondialisation, les politiques d'exploitation de la main-d'œuvre. Dans ce temps fort du développement des *maquiladoras*, la « mode » est aux normes de qualité (ISO 9002 à 9004). Toutes ces entreprises qui avaient pour vocation l'exportation, devaient passer sous les fourches caudines de la certification des produits et des procédures de production pour assurer l'acheminement des produits sur le marché international. Cette évolution a considérablement transformé les conditions de production dans les

usines et, partant, les conditions de travail. Cette certification a été mise en œuvre de façon très assidue dans les entreprises par les gérants locaux qui y voyaient l'opportunité de garantir le *process* de production, d'améliorer les conditions de production, de justifier de l'utilisation de fournisseurs locaux, et d'organiser la formation des superviseurs, des techniciens et des opérateurs. Cette certification a permis une consolidation des départements de ressources humaines et d'ingénierie dans les entreprises. C'est dans ce contexte que les syndicats se sont affaiblis, dans la mesure où ils n'ont pas su relayer les revendications et sont devenus pratiquement absents des entreprises. Cette négation des syndicats a été aussi bien portée par les gérants et les ingénieurs que par les opérateurs qui ont trouvé dans les normes de qualité des possibilités beaucoup plus efficaces de négocier leurs conditions d'emploi, prescrites dans différents manuels et évaluées. Mais une fois la vague de certification terminée à la fin des années 1990, elle ne s'est pas déployée sur d'autres dispositifs finalement aussi complets que ceux concernant la qualité. Les outils de gestion ont finalement plutôt consisté en des outils financiers, de contrôle et ont pénétré les entreprises sans le regard des syndicats, qui étaient déjà sortis en quelque sorte de la scène de la négociation.

### **Le modèle *offshore* de la gestion de main-d'œuvre (1995-)**

À la fin des années 1990, la crise financière a impliqué de nouveau une diversification et une spécialisation du tissu industriel dans les Suds ou les Nords. Il s'agissait une fois de plus de

baisser le coût du travail et d'affaiblir les acquis des conventions collectives. Cela a renforcé la flexibilité mais également la fragilité des travailleurs. La vulnérabilité du travail se développe de nouveau, notamment en distribuant le risque du travail sur de nouveaux sous-traitants. C'est à ce moment que se développe l'externalisation massive dans les entreprises du Nord, notamment au travers des *maquiladoras* requalifiées en « programmes d'entreprises technologiques internationales ».

Dans les pays les plus anciennement *maquila*, les secteurs d'activité les plus traditionnels et intensifs en main-d'œuvre, comme le textile ou la fabrication de jouets, font place à des secteurs plus technologiques avec des besoins de main-d'œuvre qualifiée comme l'électronique, l'électroménager, l'équipement ou l'élaboration de pièces automobiles. Ces derniers sont majoritairement aux mains de capitaux étrangers (américains, japonais ou coréens qui concentrent plus de 70 % de la main-d'œuvre). On passe à ce moment de la culture du *process* de production à celle du *projet* qui va s'avérer tout à fait ravageuse pour les conditions d'emploi. La main-d'œuvre a vieilli dans les usines, s'est qualifiée et spécialisée, et les activités ont évolué. Cette culture du projet, mettant en valeur des processus courts, a impliqué de façon connexe le développement de l'externalisation dans les zones franches, qui consiste à considérer la main-d'œuvre comme une matière première interchangeable et gérable par un sous-traitant unique. Ce qui se traduit par le développement des parcs industriels « *all inclusive* ». Dans cette configuration, les maisons-mères prédéfinissent les infrastructures et les modes de gestion, et comparent ensuite

les pays susceptibles de présenter le meilleur service clés en main.

Les agences de recrutement se déploient dans les parcs industriels, assurant pour les entreprises la sélection, la gestion, la paie, le contrat, la négociation au quotidien, les plaintes et la fin du contrat. Dans les années 2000, les services ou départements de gestion de ressources humaines dans les entreprises disparaissent presque complètement. Les seules traces que l'on peut en trouver dans ces zones sont dans les commissions obligatoires sur l'hygiène et la sécurité où perdurent les échanges entre syndicats et les quelques représentants de la gestion traditionnelle des ressources humaines. L'encadrement interne de la main-d'œuvre est assuré par des tableaux d'indicateurs et des outils de gestion, adaptés aux besoins de la production. Le gérant établit son carnet de commandes en matières premières, pièces détachées et en main-d'œuvre au début de chaque cycle de production et ce sont les entreprises sous-traitantes qui apportent des solutions. Ce système participe à l'érosion des quelques luttes collectives menées par le biais du syndicat, remplacées par des conflits individuels de plus en plus fréquents.

Au moment de l'installation de ces entreprises, ce n'est pas seulement le *process* de production qui est délocalisé, mais également la pratique en termes de relations professionnelles au sein de l'entreprise. Tant que les *maquiladoras* négociaient leur installation sur le territoire en maintenant un gérant local, issu de la ville réceptrice et au fait des pratiques locales en termes de droit du travail, une relative amélioration des conditions d'emploi et des possibilités de négociation était observée. La



« re-colonisation » de la classe entrepreneuriale des *maquiladoras* par les maisons-mères a modifié considérablement leur insertion dans le tissu local. Aujourd'hui, les *maquiladoras* s'installent toutes dans des parcs industriels réservés aux entreprises exportatrices, en rupture avec le tissu d'entreprises local. En dehors des infrastructures, un bureau prend en charge les questions administratives et fiscales d'installation des entreprises, y compris la fonction de gestion des ressources humaines, de recrutement, et même parfois de paie. Cette externalisation à outrance a fait sortir les préoccupations des salariés de l'usine, car l'absence d'un interlocuteur interne a permis de déléguer la responsabilité sociale de l'entreprise en termes de formation, de salaires et de conditions de travail. De plus, cela rend possible la mutualisation d'informations quant à la connaissance du salariat susceptible de travailler dans ces entreprises (leurs trajectoires, les entreprises dans lesquelles ils ont travaillé, les licenciements, les conflits et leurs appartenances syndicales). En conséquence, cette externalisation a nui de façon très brutale au modèle de relations professionnelles précédent en le réduisant aux conditions de recrutement et de paie.

### **Conclusion. Un modèle offshore de la gestion de la main-d'œuvre installé pour combien de temps ?**

Nous avons décrit trois phases de développement de gestion des ressources humaines dans les entreprises transnationales, notamment frontalières et nées dans les zones d'entreprises défiscalisées. La *maquiladora* est le modèle initial qui s'est ensuite diffusé dans les pays à bas salaires, pour répondre à différentes transitions des pays, que ce soient des transitions vers le capitalisme pour les pays anciennement socialistes, ou des transitions pour faire face à des reconversions très brutales en Europe. Si la première vague de ce développement était organisée essentiellement en accord avec les États et les syndicats des pays d'accueil, ils ont été progressivement remplacés par des intermédiaires privés qui gèrent la relation d'emploi du début à la fin. Nous ne voudrions toutefois pas présenter une vision trop linéaire de ces politiques. En effet, le tournant de la sous-traitance des années 1970 est très différent de celui qui est organisé actuellement. Il n'en est pas moins vrai que ces entreprises transnationales sont soumises à des exigences et des normes internationales qui tendent à homogénéiser à la fois les critères de productivité et de gestion de l'emploi. La question territoriale est également au cœur de ce développement, les dispositifs de capitalisme mondialisé faisant varier les territoires en fonction des intérêts et avantages du territoire d'installation.

Dans les années 1990, de nouveaux acteurs de la régulation salariale et de l'emploi émergent : les associations de chefs d'entreprise, les outils de gestion de la qualité avec la production comme

organisateur de la main-d'œuvre. Enfin, les années 2000 sont celles de l'avènement de la gestion par projet, des intermédiaires de l'emploi, des parcs industriels, faisant de la gestion des ressources humaines une dimension parmi d'autres de la production. C'est dans cette dernière phase que l'opérateur est finalement le plus soumis à l'incertitude et se retrouve confronté à un seul interlocuteur qui capitalise une connaissance totale de sa trajectoire et auquel il ne peut déroger. ■