



**HAL**  
open science

## Les dispositifs de gestion dans le processus de globalisation : le cas des maquiladoras du Mexique

Delphine Mercier

► **To cite this version:**

Delphine Mercier. Les dispositifs de gestion dans le processus de globalisation : le cas des maquiladoras du Mexique. Actes du Colloque international Franco-Chinois " Pratique des transferts de technologie et efficience productive dans les pays émergents", Université Sun Yatsen, 18-21 janvier 2000, 2003, Canton, Chine. pp.445-463. halshs-00007379

**HAL Id: halshs-00007379**

**<https://shs.hal.science/halshs-00007379>**

Submitted on 22 Dec 2005

**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.

## **Les dispositifs de gestion dans le processus de globalisation : la cas des maquiladoras du Mexique.**

Delphine Mercier [Laboratoire Printemps (Professions – Institutions – Temporalités) Upresa - CNRS 8085– INIDET]

### ***Introduction :***

Le processus de globalisation qui accompagne l'ouverture des marchés et l'extension du commerce international entraîne, un peu partout dans le monde, la diffusion de dispositifs de gestion (qualité, compétences...) qui présentent les mêmes formes. Ces dispositifs visent à susciter les mêmes pratiques de travail et d'organisation de manière à optimiser l'échange de biens, de services et de personnels. Leur adoption représente, de plus en plus, une condition essentielle, pour les entreprises, d'accès au marché mondial. Par ailleurs, la mise en place des outils de gestion dans les entreprises permet de comprendre les dynamiques locales, nationales, frontalières. Ces outils aux définitions internationales, sont d'excellents analyseurs des dynamiques de globalisation. Ils permettent de décrire l'état des lieux de la production mais surtout l'organisation du travail en cours sur une échelle internationale. Ils permettent surtout de comprendre les spécificités locales de développement et les appropriations "indigènes" de normes internationales. Un dispositif de gestion, c'est par exemple un ensemble d'outils formalisés (textes, logiciels...) destinés à coordonner des opérations de gestion (du travail, des produits, des processus, des personnels...) au moyen de procédures considérées comme efficaces. L'exemple type que nous analyserons dans ce texte est celui des normes de Qualité du type ISO 9002<sup>1</sup>.

Contrairement aux prescriptions de l'organisation taylorienne, ces procédures ne sont pas élaborées, une fois pour toute, par des bureaux de méthode sur la base de modélisations abstraites, elles sont extraites de formalisations du travail réellement mises en œuvre (ou des savoirs en acte) et corrigées, en permanence, en fonction des évolutions de l'environnement.

Ce qui spécifie les dispositifs abordés dans ce texte par rapport aux formes antérieures de gestion, ce sont 1) les principes et modèles auxquels ils se réfèrent 2) les procédures qu'ils mettent en œuvre 3) les acteurs qu'ils mobilisent. Si les objectifs restent les mêmes (améliorer les résultats économiques de l'entreprise), les moyens diffèrent profondément. Peut-on aller

---

<sup>1</sup> La série des (ISO 9000 à 9004 y compris) a été développée afin de répondre de façon plus précise aux exigences des clients. Les normes internationales 9001, 9002 et 9003 représentent "trois formes distinctes d'aptitude de fonctionnement ou d'organisation qui conviennent à un cadre contractuel entre des parties" : ISO 9001 (Modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation, et soutien après la vente) concerne l'organisation et le fonctionnement du système d'assurance qualité d'une entreprise pour toutes les phases du processus de conception et de réalisation du produit. Avec, ISO 9002 (Modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation) il s'agit de maîtriser les procédés ayant une incidence sur la qualité, les contrôles et les essais, dans les phases de réalisation ou d'installation d'un produit ou d'un service. Pour ce qui est d'ISO 9003 (Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finaux) l'entreprise doit maîtriser le système de détection des non conformités repérées pendant le contrôle et essais finaux. ISO 9004 est une référence pour "développer et mettre en œuvre un système qualité et pour déterminer dans quelle mesure chaque élément du système qualité est applicable".

jusqu'à parler d'une nouvelle forme de rationalité ? C'est ce que nous allons essayer d'élucider.

### ***I- Modèle technologique et configuration sociale (entreprise – réseau).***

Cette réflexion sur la morphologie des outils de gestion nous permet de saisir en quoi le développement des démarches qualité est basé sur ces quatre principes : cognitif, collectif, opérationnel et gestionnaire. Ces démarches qualité sont les premiers exemples de dispositif en dynamique.

L'importance de la qualité dans la stratégie des entreprises a rempli les rayonnages des centres de documentation, incité à la création d'organismes certificateur, imposé des voies de normalisation et de certification, consolidé des cercles de concepteurs de normes. Ce système est devenu en quelques années une vraie démarche inhérente au développement de toutes les grosses entreprises, des P.M.E. et depuis peu des organismes et institutions à vocation publique (hôpitaux, établissements scolaires...). Les démarches qualité ont envahi les organisations. Quand on étudie un dispositif de gestion comme la norme de qualité ISO 9002, on se rend compte tout d'abord que ce dispositif a une valeur universelle. Mais on identifie des formes d'adaptation liées plus directement aux situations de travail et au lieu de l'application de la qualité.

La nouvelle rhétorique associée à la qualité comme outil de gestion nécessite une "révolution des mentalités" car elle entraîne la transformation de l'image de la qualité. L'instauration du client roi est un point difficile à intégrer dans certaines organisations, peu habituées au contact avec le client direct et final, notamment les unités de sous-traitance. L'enjeu de la qualité semble donc être d'abord un enjeu de communication reposant sur un enrôlement des alliés. Ces alliés servent de relais de l'information entre la direction et l'exécution et donc assurent la diffusion d'une seule et même information. Le but, dans ce cadre, est pour la direction de détecter les potentiels alliés ou de trouver des armes organisationnelles ou/et managériales pour transformer en alliés, les acteurs de l'entreprise réticents à l'introduction d'une démarche qualité.

La mise en place d'une démarche qualité, connaît toujours une époque de flottement. Les inquiétudes liées au modèle organisationnel dans lequel cette démarche est introduite, (protection d'habitudes de travail, système de reconnaissance non défini, peur pour l'emploi...), peuvent gêner l'application de celle-ci. La réaction des acteurs diffère selon leur place dans l'unité. La manière dont ils s'approprient l'outil de gestion est aussi fortement liée aux modes de réorganisation de travail en interne.

L'acte par lequel on certifie la qualité, fixe un cadre stable d'amélioration de l'organisation. "Le qualicien n'est pas un chasseur de défauts", disait un gérant d'usine. En effet, le qualicien doit tout d'abord diagnostiquer le type de défauts que peut produire le processus de fabrication, cette évaluation lui permet de développer une attitude préventive et d'instruire des micro processus de contrôle. Il doit donc détecter les défauts pour les prévenir. Pour cela chacun décrit sa tâche, puis les opérations validées sont écrites dans un manuel de qualité. Cette évaluation continue du processus permet de mettre à plat la réalisation de la fabrication, d'éliminer ainsi les étapes de production inutiles et de réintroduire des étapes nécessaires à la diminution de la variabilité. De plus, ce diagnostic quotidien permet d'établir des liens avec les fournisseurs de matières premières, de composants ou de machines. Ces liens ne sont pas uniquement des relations commerciales mais des relations de travail et d'évaluation des améliorations à apporter à la fois par le fournisseur, et par le producteur. Les bases de l'échange passent d'une relation commerciale à une relation de travail, corroborée par des "mini" réunions de travail. Le fournisseur devient une pièce centrale du processus. Ceci

rend possible des accords de partenariat qui demeuraient irréalisables, et réactualise les accords anciens avec certains fournisseurs, leur rendant de l'importance.

L'introduction de ces procédures risque d'amoindrir certaines tâches professionnelles. Les normes ISO 9000 obligent l'entreprise à définir par écrit toutes les procédures techniques, commerciales et administratives. La découverte de la prescription est souvent suivie d'un processus d'évaluation des actions des acteurs, relativisant l'existence ou l'importance de certains qu'on croyait essentiels. En révélant les secrets de l'opérateur, la certification peut donc contribuer à déqualifier certains métiers basés sur le "secret".

La qualité fait évoluer l'entreprise sur deux axes majeurs<sup>2</sup> : l'organisation des flux des produits et des informations d'une part et la productivité des postes de travail, d'autre part. Le premier axe permet la réduction des coûts, des délais de développement, de fabrication et de mise à disposition des produits, pour améliorer la qualité. Cet axe, redéfini il y a quatre ou cinq ans sous le label d'analyse de processus, est aujourd'hui souvent repris sous le terme de réingéniering (optimiser la rationalité des processus en les changeant). Le deuxième axe permet la certification des postes de travail, assurant que tous les éléments de ce poste sont définis et maîtrisés, dans une approche statique (à l'instant T) et dynamique (à l'instant T+1). L'anticipation de l'évolution des éléments du poste dans une perspective globale permet non seulement la "reproductibilité à l'identique" (Eymard-Duvernay ; 1989), mais aussi justifie la qualité du produit dans le temps.

La mise en place des dispositifs de gestion incite à la reconfiguration des relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. On a remplacé un système de parcellisation de travail en postes, en tâches, avec des conflits de travail entre catégories, par un système basé sur la confiance, la coopération et le contrat instituant des relations entre tous les salariés à l'intérieur. A l'extérieur, la construction de liens entre fournisseurs, sous-traitants s'amorce par le mouvement d'externalisation présent partout dans les entreprises. Bien évidemment la condition de la reconfiguration des relations internes et externes est parfois vécue comme la soumission "passive" à des dispositifs "balancés" d'en haut (FMI, Banque Mondiale, Monopole...). Mais elle repose, en fait, sur la traduction "active" des principes et procédures dans les termes de la culture locale.

## ***II- Diversité des trajectoires des Dispositifs de Gestion selon le contexte.***

On conviendra de distinguer les outils de gestion de ce que l'on peut appeler les dispositifs de gestion. Les outils sont les objets en eux-mêmes (procédures de travail, référentiels de compétences, ...) tandis que les dispositifs définissent des "types d'arrangement des hommes, des objets, des règles et des outils à un moment donné"<sup>3</sup>. Le niveau stratégique du dispositif est bien celui de l'accompagnement micro politique des outils. Propulsés dans l'organisation par des acteurs soit internes, soit externes les outils sont les nouvelles armes des consultants. Les distinctions qui s'opèrent à ce niveau sont fines. En effet, le dispositif de gestion n'a pas de forme légale, il n'est pas rattaché à des écrits légaux comme la comptabilité. L'amélioration d'un dispositif de gestion est contenue dans son propre déroulement pédagogique, ce qui fait que le dispositif laisse des traces dans l'organisation qui peuvent être interprétées comme des règles immuables. Au moment du passage d'un outil à un autre, les effets de rencontre, de méprise et de brouillage des données sont des phénomènes courants. De plus, il est fort possible de voir actuellement une même organisation se doter d'outils de gestion de façon simultanée ou successive pour en faire tout simplement des objets de pratiques managériales. La manière dont sont impulsés les dispositifs ou les outils de gestion

---

<sup>2</sup> Potié C. (1995), "Qualité totale et certification des ressources humaines", Qualité n°65, Janvier-Février 1995, pp. 10-18.

<sup>3</sup> Moisdon J.C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.

dans une organisation, c'est-à-dire l'aspect biographique de leur mise en place, avec la description fine de la configuration d'acteurs, sollicitant leur implantation, est riche d'informations pour la compréhension de la dynamique de l'organisation.

Dans les outils de gestion que nous avons observés, nous avons pu identifier des adaptations locales et culturelles du même outil. C'est par le biais des outils de gestion que se constitue la globalisation du monde du travail. Par exemple, l'Amérique Latine ne produit pas des outils de gestion, elle adapte ceux qui sont créés dans les pays hégémoniques<sup>4</sup>. Cette situation permet la coexistence d'outils consolidés par des pays industrialisés et d'outils adaptés et implantés dans des pays en émergence ou en phase de restructuration. Si l'on considère les nouveaux outils de gestion comme des processus de modernisation, de normalisation et de rationalisation procédurale, il faut aussi regarder les stratégies d'accompagnement de ces outils et les contextes dans lesquels ils s'appliquent. Nous pouvons doré et déjà, établir qu'il y a deux types de contexte au développement des outils de gestion, certains sont favorables, d'autres par contre sont défavorables.

Un contexte défavorable est celui qui met en avant une culture managériale hiérarchique et monopolistique, basée sur des décisions prises à sens unique de "top-down" sans jamais rechercher une consolidation par la base. Les salariés, dans ce type de contexte, sont en général réticents à toute nouvelle politique de gestion qui apparaît comme un instrument managérial, plus qu'un outil de restructuration à partir des problèmes rencontrés dans le travail. Souvent, ces outils favorisent les stratégies de carrière de ceux qui en sont porteurs, sans pour cela reconnaître les compétences préexistantes des opérateurs. Ces outils en général font table rase des décisions précédentes provoquant ainsi des blocages dans l'organisation.

Un contexte favorable est celui qui est constitué par une certaine ouverture managériale, contribuant à l'apprentissage organisationnel et une valorisation des compétences informelles. L'outil permet le passage d'une organisation informelle où les compétences sont invisibles et pas validées par l'entreprise, à une organisation formelle où les compétences sont non seulement validées par l'entreprise, mais aussi reconnues comme essentielles. La démarche est différente, on ne se situe pas dans un processus d'imposition mais d'adhésion. Les dispositions à se saisir du dispositif sont reconnues, et permettent de valoriser des carrières, des compétences et des pratiques. L'outil de gestion est un catalyseur de changement, il permet d'opérer une transaction utile pour tous les niveaux de l'entreprise. Nous pourrions illustrer cette spécificité par le cas du Mexique qui face à une politique de délocalisation au niveau mondial (Industrie Maquiladora d'Exportation) intègre cette industrie dans les zones industrielles localisées par le biais des normes ISO 9002.

On a ainsi rencontré un contexte très différent du contexte français des années 80, celui des économies émergentes et des modes de construction d'une (première) culture industrielle reconnue (permettant les échanges internationaux). Dans ce cas, les Outils de Gestion sont des repères cognitifs pour construire des relations "interculturelles". Ce sont des ressources permettant un langage commun avec les autres. Ce sont des supports d'une rationalisation qui peut s'avérer "efficace". Ce sont des processus d'ajustement progressif entre globalisation et localisation.

### *III- Les résultats d'une recherche menée au Mexique.*

La recherche doctorale<sup>5</sup> menait au Mexique analysait les **modes d'intégration** sociale, économique et culturelle d'une nouvelle forme "d'industrialisation diffuse" (la maquiladora<sup>6</sup>)

---

<sup>4</sup> Supervielle Marcos, chercheur et professeur à l'Université de Sciences Sociales de Montevideo, Uruguay, membre fondateur de l'INIDET.

<sup>5</sup> Mercier D. (1997), *Les capitaux hirondelles - les formes d'organisation des entreprises maquiladoras du nord*

dans un "district industrialisé localisé" (district mexicain de Monterrey<sup>7</sup>). La frontière du Mexique est envahie, depuis trente-cinq ans, par les maquiladoras. Ce sont des usines de sous-traitance rattachées à une maison mère aux Etats-Unis. Les produits sont assemblés au Mexique et repartent aux Etats-Unis exemptés de taxes douanières. L'installation des maquiladoras avait un double objectif, à la fois retenir la main d'œuvre souhaitant migrer vers les Etats-Unis et développer industriellement la frontière. Ces recherches montrent comment ces industries "modernes" maquiladoras, installées depuis 1983 dans des villes de l'intérieur du pays et surtout dans la ville de **Monterrey**, capitale du Nuevo León, établissaient des liens avec les industries locales, des transferts de normes, de technologies, de savoirs, suite à leur installation. Les modalités d'articulation entre les normes locales et des normes externes, grâce aux outils de gestion industrielle, en particulier les démarches qualité, apparaissaient déterminantes dans la réussite économique de ces firmes.

Cette étude se situait donc à plusieurs niveaux : mondial (stratégies de firmes), puis national (politique industrielle de l'Etat), ensuite local celui des maquiladoras et enfin celui du dispositif. Pour articuler les différents niveaux d'analyse il a été fait le choix d'un outil méthodologique qui permette à la fois d'aborder les phénomènes globaux, les phénomènes locaux, les politiques transversales, les institutions et les phénomènes micro. Etant donnée la difficulté de mettre en relation ces différents niveaux d'analyse, j'ai fait le choix de les comprendre de l'intérieur, puis de façon ethnographique (par observation participante et entretiens intensifs) de mobiliser l'information sur les niveaux régionaux et globaux pour expliquer les observations faites au niveau micro. Il a fallu mobiliser des données historiques et culturelles pour obtenir ce que j'ai appelé la "traçabilité des événements", c'est-à-dire pour repérer les phénomènes concomitants à ces événements dans le temps ou dans l'environnement et de constituer une série chronologique qui devienne intelligible.

Cette recherche a permis de constater que l'évolution de ces usines n'est pas uniquement "une question de temps". Ainsi les quatre générations d'usines observées par **Jorge Carillo**, spécialiste mexicain des maquiladoras, classées par dates d'installation dans le pays, ne rendent pas compte des différences observées entre les maquiladoras. La thèse que je défends est que les différents profils de structures sont surtout liés à la structuration de l'espace local dans lequel elles s'installent. En effet, on assiste, en trente-cinq ans de développement, à une diversification de l'industrie, dépendant surtout du niveau d'intégration dans la vie industrielle mexicaine. Le facteur décisif est l'intégration du système de fabrication à son espace local, c'est-à-dire sa capacité à incorporer les activités en amont et en aval de la production.

On assiste en effet, durant ces trente-cinq ans au Mexique à une véritable **mexicanisation** des maquiladoras qui n'était pas prévue par le modèle initial d'industrialisation. Le dispositif de la qualité a permis d'asseoir l'organisation et d'assurer sa mexicanisation par le biais de mécanismes de reconnaissance de la communauté locale. J'ai trouvé par exemple que 30% de ces unités sont des usines locales qui préexistaient la législation sur les maquiladoras et qui se sont mises sous ce régime afin d'obtenir des clients aux Etats-Unis, les usines maquilizadas

---

*du Mexique (Monterrey), la circulation des hommes et des techniques*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Paris X, Nanterre.

<sup>6</sup> Les maquiladoras, qui sont constituées d'usines d'assemblage sous douanes, installées sur le territoire national, doivent importer toutes leurs matières premières et réexporter l'essentiel de leur production, en utilisant la main d'œuvre locale. Les premières maquiladoras apparaissent dans les années 60, elles sont situées dans la frange frontalière de 26 kilomètres à l'intérieur des terres mexicaines sur 3000 kilomètres de frontière, cette zone jouit d'un régime spécial, elle fonctionne comme une zone franche commerciale.

<sup>7</sup> Monterrey est la capitale du Nuevo León, état du Mexique, c'est la troisième ville mexicaine en termes de population et la deuxième d'un point de vue économique après Mexico. Elle se situe à 200 kilomètres de la frontière et connaît un développement industriel depuis le début du siècle.

(MERCIER, 1997, p. 54). Il s'agit bien d'une forme de conversion du modèle premier, une **mexicanisation** des maquiladoras. La mise en place des dispositifs qualité<sup>8</sup> dans les usines du Mexique, afin d'avoir accès au marché européen, a assuré la standardisation d'un certain nombre de processus. **Curieusement la mise en pratique de ces dispositifs, a permis une mexicanisation des processus industriels, motivant l'appropriation et la traduction de ces derniers.**

Ces observations tendent à invalider le modèle qui reste prégnant<sup>9</sup> des zones franches comme simple exploitation d'une main d'œuvre bon marché par des firmes multinationales uniquement motivées par des critères de gains financiers. L'enquête au Mexique et d'autres travaux récents<sup>10</sup> montrent que les processus sont beaucoup plus complexes. En effet, j'ai pu repérer quatre modes d'intégration et de développement industriel dans un district industriel localisé. Le premier (Intégration par insertion) se réalise au travers d'un processus d'intégration complet au district local en s'orientant vers des possibilités de développement autonome local. Le deuxième (Intégration par assimilation) résulte d'une stratégie de mise en place d'intermédiaires entre un système local et un système mondialisant. Le troisième (Intégration par la différenciation) repose sur une identification aux pères fondateurs de l'industrie-mère avec recherche d'une différenciation à un local "sous-développé". Et le quatrième (Intégration par la disparition) retraduit la difficulté d'intégrer les deux modèles. La seule voie d'identification se ferait par l'exclusion puis la disparition faute d'identification à un niveau local trop sévère et d'intégration à un contexte mondial trop exigeant.

Les regroupements qui se développent depuis les années 80 s'inscrivent dans deux logiques : "une logique territoriale qui est celle des Etats et une structuration des espaces par des réseaux d'interrelations qui est celle des firmes" (DOLLFUS, 1995, p.25). En général on note que ces regroupements se réalisent entre des pays qui ont des poids économiques et des niveaux de développement inégaux. L'enjeu est alors important. Que peut-on espérer alors pour ces pays aux niveaux économiques plus faibles ? Leur sort est-il totalement entre les mains des grands ? Rappelons que mon étude sur le Mexique a permis de relever des formes d'intégration de zones franches au district local. De tels contrastes n'empêchent pas des articulations et des échanges de s'établir entre les partenaires d'un même ensemble régional. Les régionalisations les plus actives sont celles qui se forgent autour des "noyaux centraux" de la "triade": Japon et Asie du sud-est, Etats-Unis d'Amérique, Europe Occidentale. Loin d'uniformiser les pays, ces diversités contribuent à en accroître les différences, préservant ou authentifiant des sociétés aux histoires, cultures et situations spécifiques. "Les convergences économiques se fondent désormais sur l'homogénéité des espaces juridiques et réglementaires plus que sur les contiguités géographiques ou les simples complémentarités économiques"<sup>11</sup> (DOLLFUS, 1995, p.28).

#### ***IV- Les effets d'apprentissage organisationnel : l'exemple des Maquiladoras.***

C'est au cours du travail réalisé au Mexique que nous avons pu observer la mise en place de la certification ISO 9002 dans les maquiladoras. La maquiladora, comme nous l'avons dit précédemment, est une usine de sous-traitance bénéficiant d'un régime douanier spécifique.

---

<sup>8</sup> Le dispositif qualité va du simple contrôle statistique à la certification ISO, en passant par le développement de véritables départements qualité. Ce sont toutes les "machineries" mises en place par les entreprises pour améliorer la qualité de la production.

<sup>9</sup> GUBERT R. (1997), "A l'ombre des Etats-Unis, Monterrey.", Le Point, 20/12/97 N°1318-1319, Numéro double spécial Amérique Latine.

<sup>10</sup> Les travaux réalisés par l'INIDET (Institut International pour le Développement des technologies), mais aussi par El Colegio de la Frontera Norte (Mexique) et par l'Université des sciences sociales à Montevideo (Uruguay).

<sup>11</sup> GIPOULOUX F. (1994), "L'Asie orientale : un nouvel atelier nippon ?", in *L'intégration régionale dans le monde*, Gemdev, Karthala.

En général la maison mère se situe dans un pays développé. On parle de maquiladora en Amérique Centrale, de twin plant aux Etats-Unis. Les maquiladoras, qui sont constituées d'usines d'assemblage sous douanes, installées sur le territoire national mexicain, doivent importer toutes leurs matières premières et réexporter l'essentiel de leur production, en utilisant la main d'œuvre locale. Ces entreprises, édifiées et encouragées à travers un accord de libre échange entre les Etats-Unis et le Mexique, ont évidemment profité aux promoteurs américains, puis japonais qui ont obtenu le droit de disposer de la totalité du capital, sans participation mexicaine.

Le processus par lequel une unité d'assemblage a implanté un dispositif qualité a non seulement permis de comprendre en quoi l'application d'un dispositif avait des implications sur une organisation mais surtout en quoi il pouvait la transformer. Prenons le cas de l'entreprise KALEM. On y a introduit l'écriture et l'explicitation des pratiques. Ce processus long mais qui, fait sérieusement, rend compte des problèmes de l'organisation est absolument crucial. C'est aussi une longue période de négociations des places et des territoires dans l'unité. Ce passage par l'écriture des organisations, qui, antérieurement étaient empreintes d'un certain amateurisme, a permis la transition de l'atelier d'assemblage à l'entreprise d'assemblage et de finalisation. La formalisation des procédures n'a pas complexifié le processus, mais l'a éclairci. Dans la recherche, on a pu identifier les conditions de la transition entre une organisation simplifiée, rafistolée où les choses fonctionnent, à une cristallisation de ce qui marche bien et au développement des procédures périphériques permettant de s'assurer que ce qui fonctionne bien se fasse réellement. On vérifie aussi qu'aucune barrière (sociale ou physique) ne sera consolidée pour enfreindre le bon déroulement. Ce "brain storming" gigantesque, sur une temporalité de quasi une année, orientant les acteurs dans une construction de projet, crée une dynamique interne permettant de valider et de déplacer les organisations et leurs acteurs. Cette adaptation permet de tester les solutions les plus marginales, de vivre l'organisation comme un corps vivant. Pendant un temps donné, plusieurs solutions sont testées, avant de fixer la procédure dans le manuel de qualité. Dans le cadre de cette mise en commun, aucune idée n'est pénalisée.

Dans le cas de KALEM, c'est bien le dispositif qui a permis de cristalliser les difficultés et de passer d'une organisation en atelier, artisanale, à une structure moderne, indépendante et valorisant les personnels qui la composent. La certification a permis de développer de nouvelles activités, de développer de nouveaux départements. Plus précisément on a observé le développement successif d'activités de design industriel, alors détenues par les décideurs aux Etats-Unis. En outre, le client situé aux Etats-Unis, souhaitait se rapprocher de l'unité d'assemblage, préférant transmettre directement ses souhaits ou ses conditions. Certaines unités maquiladoras ont pu, grâce à cette certification, développer des activités de fabrication mettant en jeu une technologie différente, avec des machines. On note ainsi une réelle appropriation des techniques par les ingénieurs qui retrouvent des rôles où ils peuvent mettre en valeur leurs compétences techniques qu'ils avaient rangées dans leur mémoire. Ils peuvent alors révéler leurs secrets. Enfin, on note une évolution de la main d'œuvre dans les unités maquiladoras ; unités qui deviennent des lieux où des techniciens et ingénieurs peuvent trouver un emploi stable. A part l'intérêt économique de l'emploi, on note également une évolution des intérêts des ingénieurs pour leur poste de travail, précisant eux-mêmes qu'ils détiennent une marge de liberté. Ils deviennent les réels détenteurs du "savoir-produire", et du "savoir-adapter".

Dans les maquiladoras étudiées en 1994-1995, cette obligation de tout écrire, de tout définir, stimulait une réflexion sur l'organisation, engendrait sa modernisation et sa rationalisation. La certification a permis à la maison mère de la maquiladora de commercialiser le produit en Europe. Et elle l'a conduit dans un processus d'appropriation de sa production. Ceci lui a



permis de modifier ses relations avec ses fournisseurs. Mais la certification ouvre également pour les maquiladoras la porte de la "mexicanisation" des modes de production. S'ils la réussissent, ils peuvent envisager un accroissement et une diversification des contrats de sous-traitance.

Dans le cas des maquiladoras, on note une amélioration des images de l'entreprise. L'image interne est valorisée et rassure les personnes qui travaillent en périphérie de l'unité ainsi que le niveau politique local. La certification a permis aux maquiladoras d'avoir un impact croissant auprès des entreprises locales et de la communauté entrepreneuriale. Du reste, on a constaté un réel appui des fournisseurs pour la fabrication intermédiaire, qui est approvisionnée comme matière première dans les unités maquiladoras.

Dans ce contexte, la certification permet de rassurer un environnement local, en attente de preuves de bon fonctionnement. Pour les maquiladoras, les normes constituent un instrument de médiation mettant en valeur l'organisation socio-économique locale. En effet, les interdépendances locales semblent casser les chaînes de dépendance locale/mondiale. S'amorce ainsi une trajectoire de développement endogène : comme la qualité permet aux maquiladoras une autonomie d'organisation, elle les incite aussi à s'intégrer dans la zone industrielle.

### ***Conclusion :***

Les dispositifs de gestion, en tant que processus de construction de normes, issus de la sélection des pratiques de travail les plus efficaces et d'ajustement séquentiel aux demandes des clients, constituent bien des éléments-clés de la globalisation économique en cours. Mais ils ne constituent pas des mécanismes aveugles indépendants des contextes sociaux et culturels où ils s'implantent. Les trois contextes évoqués dans ce texte le démontrent clairement. Alors que, dans les grandes entreprises bureaucratiques françaises, ils se heurtent à des cultures managériales de type pyramidal et "descendante" et à des réflexes de défense salariale provoquant des effets pervers, dans des contextes aussi différents que le Mexique (frontière mexicaine) ils constituent des outils de modernisation et d'intégration au marché mondial. Ce qui constitue des différences pertinentes entre ces contextes ce sont les capacités d'apprentissage organisationnel d'une part et les processus d'acquisition de compétences des acteurs d'autre part. Dès que les dispositifs de gestion apparaissent comme des opportunités de visibilité et de reconnaissance des pratiques, des compétences de travail les plus innovantes, ils permettent des formes efficaces de mobilisation des acteurs.

C'est en effet autour de la question de l'efficacité des procédures extraites de la formalisation du travail de tous les opérateurs que certains chercheurs avancent la thèse d'une nouvelle rationalité procédurale sous-jacente à l'extension des dispositifs de gestion. Cette rationalité consiste dans la diffusion d'un nouveau rapport à la norme, d'une conception de la légitimité fondée sur la négociation, l'établissement de compromis, la construction d'accords locaux sur l'action. Il s'agit de réunir efficacité et légitimité collective en créant un consensus sur les procédures. S'agit-il d'une rationalité axiologique d'un type nouveau ? Le débat ne peut être tranché tant que la question des formes de la démocratie n'est pas posée. L'accord ex post sur les dispositifs n'est pas pour l'instant fondé sur des valeurs politiques en tant que telles. On peut aussi défendre l'idée que les dispositifs de gestion ne peuvent réussir sans l'existence de valeurs collectives (solidarité, défense de groupe...) préalables. En ce sens, la rationalité procédurale aurait pour condition une rationalité axiologique particulière.

D'un côté on observe un "empilement" d'outils de gestion dans les grandes entreprises françaises qui ne peuvent plus intégrer cette accumulation de procédures. D'un autre côté on observe, au niveau mondial, une superposition de politiques internationales sur les zones frontières des pays émergents qui ne peuvent pas intégrer ces mesures, par manque de

politique industrielle locale. De plus, ces politiques internationales pour s'intégrer requièrent de pouvoir s'appuyer sur des acteurs locaux, prêts à organiser des relais et à maintenir le système tout en étant vigilant à la traduction réciproque du local et du global. L'enjeu des dispositifs de gestion est bien celui de la dynamique de développement et cette relation essentielle entre une configuration locale et des politiques de certification ou de normalisation pensées à un niveau global. L'absence ou la dispersion de population locale d'entrepreneurs est un frein à la consolidation d'une véritable "zone industrielle localisée". L'orientation qui peu à peu se développe à la frontière consistant à fidéliser la main d'œuvre, et à augmenter le niveau de qualification peut permettre, au fur et à mesure, de consolider une tendance transnationale de développement préservant une politique de sous-traitance internationale tout en motivant des développements locaux.

Nous pouvons postuler que les relations professionnelles en tant que rapport institutionnalisé entre employeur et représentants des salariés est un instrument d'analyse mais aussi un catalyseur de changements sociaux. Si le champ des relations professionnelles est vaste il permet de réfléchir à la fois sur des situations de travail, les conflits de travail, mais aussi il dit long sur un pays et les armes institutionnelles dont il est doté pour faire face aux politiques mondiales. Si l'étude simultanée du dispositif international délocalisé et les relations de travail nous ont intéressé c'est que leur croisement permet de faire émerger les caractéristiques majeures des milieux qui intègrent et des milieux qui subissent. C'est bien dans cette dynamique que nous démontrons que le district est un intégrateur, il constitue l'espace idéal pour développer de nouvelles firmes-partenaires. Par contre les zones frontières conçues comme des espaces sans règle, mettent plus de temps à intégrer des firmes-partenaires et ne peuvent pas toujours garantir les résultats espérés par les pays émergents, cibles de politiques internationales de délocalisation industrielle. L'aboutissement souhaité étant de construire des conditions idéales de transfert et de circulations de savoirs professionnels.

### **Bibliographie :**

- Eymard-Duvernay F. (1989), "Conventions de qualité et formes de coordination", *Revue Economique*, vol.40, n°2, mars 1989, pp. 329-359.
- Garafoli G. (1996), "Développement et transformation des systèmes productifs locaux. Globalisation et coopération interrégionale", *Sciences de la Société*, 37, 2, 83-95.
- Goody J. (1977), *La raison graphique, la domestication de la pensée sauvage*, Les éditions de Minuit, Paris.
- Laky T. (1994), Small Enterprises Benefitting from Start Credit, HFEP, Budapest, 71 p.
- Mercier D. (1997), *Les capitaux hirondelles – les transformations de l'industrie maquiladora du Nord du Mexique, la circulation des hommes et des techniques*, thèse de Doctorat, Université Paris X.
- Moisdon J.C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Pingeot A. (1994), Aide économique à l'Europe de l'est et Union Européenne : une expérimentation du programme PHARE en Hongrie, DEA de Sciences Politiques, Université de Montpellier 1, 58 p.
- Poté C. (1995), "Qualité totale et certification des ressources humaines", *Qualité* n°65, Janvier-Février 1995, pp. 10-18.
- Tripier P. (1997), "Les Dispositifs de Gestion et leurs experts", lettre du Printemps N°1.