

A CAPACIDADE DE CRESCER COMO PROBLEMA

Antonio Barros de Castro

Professor-titular do Instituto de Economia
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Texto apresentado no VIII Fórum Nacional, 1996

INTRODUÇÃO

Um grande acordo parece haver se formado, em torno à idéia de que as transformações pelas quais vem passando a economia brasileira encontram-se ainda a meio caminho, devendo prosseguir nos próximos anos. Os porta-vozes do governo são particularmente enfáticos na caracterização do Real como uma obra incompleta. E a esta proposição atribuem um duplo significado: por um lado, estamos longe de completar as reformas que consolidariam a nova ordem; por outro, alguns dos resultados esperados da nova economia ainda não afloraram.

O crescimento seria, talvez, o melhor exemplo de resultado — ainda — adiado. Ele virá a seu tempo, sendo, além de inútil, decididamente prejudicial pretender alcançá-lo enquanto não se logre obter os avanços desejados no que concerne às reformas estruturais. Em tais circunstâncias caberia, pelo contrário, manter a economia relativamente refreada, usando-se para isto o instrumento de contenção macroeconômica efetivamente disponível: a política monetária. Nesta perspectiva, faltaria a diversos críticos da atual situação não apenas paciência, como compreensão do processo de mudanças desatado pelo Real. A estas ponderações usualmente se segue uma advertência: não tenhamos memória curta, lembremo-nos da sucessão de planos fracassados. Com o Plano Real, pela primeira vez em pelo menos trinta anos, estamos por ingressar no terceiro ano consecutivo de inflação excepcionalmente baixa. O quadro seria outro, não fosse a firmeza e a cautela com que os instrumentos de política macroeconômica vêm sendo empregados.

A posição que acaba de ser sumariamente evocada, repetida à exaustão na medida em que se tornou evidente a não-retomada do crescimento prometida em setembro de 1995, pode ser criticada a partir dos seguintes argumentos:

I. Se, em vez de permanecermos fixados no passado, olharmos em volta, descobriremos que, de alguns anos para cá, os planos de combate à inflação vêm dando certo, praticamente por toda a parte. Na Bolívia, que chegou a enfrentar uma hiperinflação de corte clássico, e a atacou com medidas essencialmente ortodoxas, a inflação mantém-se há muitos anos sob controle. No Peru, país dilacerado por conflitos, que até bem pouco tempo pareciam insuperáveis, também foram obtidos avanços espetaculares em matéria de estabilização. Nem é preciso mencionar a Argentina, campeã da instabilidade, e que hoje ostenta a segunda mais baixa inflação do mundo. E isto não obstante os sérios estragos produzidos pelo efeito Tequila naquele país. O próprio México, se tomarmos a inflação prevista daqui para a frente (por fontes oficiais, bem como pelo mercado), parece também haver miraculosamente controlado o surto inflacionário detonado em fins de 1994.

Em vista de todos esses êxitos, parece evidente que a estabilização tornou-se hoje decididamente menos inalcançável do que ao final dos anos 70 e grande parte dos anos 80. Conseqüentemente, a recorrente comparação com o passado, e em particular com o Cruzado, revela-se inadequada. O Real pertence a uma outra e *nova safra de planos*. Do ponto de vista antiinflacionário, constitui, de fato, um grande êxito — o que não faz dele, contudo, uma exceção. Trata-se da norma atual. Somente a Venezuela tem se revelado incapaz de dominar a inflação. Talvez porque não tenha tentado implementar, até o presente, um programa do tipo ao qual o Real está filiado.

II. O que distingue o atual plano não é a firmeza da política monetária. Esta, aliás, sobrecarregada pelo objetivo da esterilização da torrente de recursos procedentes do exterior, foi mais de uma vez levada a extremos na primeira metade da presente década. O que, sim, distingue o Real, além da brilhante operação de desindexação (episódio URV), é a conjugação dos fatos a seguir.

O Real trouxe consigo a radicalização de uma postura de distanciamento do governo frente à sorte das atividades produtivas domésticas. Este posicionamento havia sido antecipado em diversos episódios ao longo da década de 80, tendo sido pela primeira vez oficialmente assumido pelo governo Collor. Através dele, de guia na construção da economia, protetor e suporte das empresas, especialmente no campo industrial, o governo passa a mero gestor das condições macroeconômicas, indiferente na prática e em certa medida no próprio discurso, à sorte das empresas individuais e até mesmo de setores da economia. Esta atitude, além de supor uma revisão de suas bases e alianças, requer uma profunda mudança da percepção do que sejam as responsabilidades dos poderes públicos. Sem ingressar nestas candentes questões,¹ cabe aqui registrar que, ao promover semelhante guinada, o governo brasileiro (finalmente) se alinhava com a postura há muito dominante na América Latina. Através dela, ele não apenas renuncia à interferência nas decisões privadas relativas à assignação de recursos, como ampla e assumidamente recorre ao mercado externo com o intuito de discipliná-las. O recurso à pressão cega e impessoal do mercado mundial foi mesmo, no caso brasileiro, levado a extremos: ao programa de abertura anunciado em 1990, o Plano Real acrescentaria, em sua primeira fase, importante queda da taxa nominal de câmbio e novos rebaixamentos tarifários decididos pelas autoridades ao sabor das circunstâncias. Não é preciso lembrar ou sublinhar que este procedimento não encontra precedentes nos tempos modernos neste país.

Tal experiência não teria sido possível se, além do equacionamento prévio da dívida externa, não tivesse ocorrido uma drástica mudança nas condições do *mercado internacional de capitais*, levando o mundo a ingressar numa fase de superabundância de liquidez, juros baixos e (no que toca a investimentos diretos) busca irrefreada de oportunidades em mercados não saturados. Aqui, como em outras nações latino-americanas, contudo, os governos trataram de oferecer explicações estritamente locais (endógenas) para o salto ocorrido no ingresso autônomo de capitais.

III. Os excepcionais resultados obtidos no combate à inflação pela atual safra de programas de estabilização vêm sendo acompanhados do surgimento ou agravamento de problemas do tipo: crescimento modesto ou negativo, elevado desemprego, altos índices de inadimplência, crise bancária, quebra

de empresas e ameaça de desaparecimento de setores. E em todos eles procura-se explicar o surgimento ou persistência das dificuldades pela insuficiência das reformas. Daí que países como o México e a Argentina — que levaram muito mais longe que o Brasil a abertura e, sobretudo, a privatização e a desregulamentação — estejam ensaiando uma (autodenominada) segunda rodada de reformas de estrutura.

MICROECONOMIA DA ESTABILIZAÇÃO: PRIMEIRAS OBSERVAÇÕES

Contextualizado sumariamente o Real no quadro geral de mudanças a que de fato pertence, caberia agora tentar uma sumária caracterização de alguns traços próprios ou específicos da economia brasileira, ao lhe ser aplicado este tipo de programa.

Tendo esta economia sido palco de uma das mais vigorosas e persistentes experiências de promoção do desenvolvimento industrial historicamente conhecidas, e não tendo o seu curso jamais sido interrompido por guinadas de orientação hostil à indústria, o país chegou a dispor, por volta de 1980, de um sistema industrial completo e integrado. Seguiu-se um longo período de turbulência macroeconômica e estagnação industrial. Estes fatos maiores diferenciam não apenas o passado brasileiro, *como o seu próprio presente*. Explica-se: estamos diante do caso único de um país que submete ao crivo de uma abertura rápida — e potenciada pela superabundância de liquidez internacional — uma estrutura industrial completa e patentemente defasada. A gravidade do quadro torna-se evidente, ao termos em conta que, dadas as enormes mudanças de preços relativos decorrentes da abertura e da sobrevalorização, as decisões através das quais as empresas paulatinamente constituíram sua atual estrutura estão genericamente em questão.

Acrescente-se que as dimensões continentais do país e sua marcada heterogeneidade deram margem ao surgimento de indústrias regionais. Não obstante em vários sentidos menos dotadas, elas se mostraram historicamente capazes de conviver com o sistema industrial mais evoluído, montado no triângulo São Paulo–Rio–Minas Gerais.

Não é preciso frisar que o conjunto de características que acaba de ser assinalado torna particularmente difícil e penosa qualquer tentativa de depuração dos mais aptos — direta, rápida e pessoalmente levada a efeito pelo

mercado. A seleção aqui implica, em última análise, caminhar de uma heterogeneidade historicamente acomodada (e possibilitada pelo fechamento, pela continentalidade e, em certa medida, pelas próprias políticas regionais) para uma homogeneização imposta pela integração ao mercado internacional. Não deve surpreender se este processo se revelar doloroso e excludente.

Por outro lado, a não ocorrência de mudanças que permitissem ir além de um ajuste fiscal oficialmente anunciado como “transitório” e o uso por muitos considerado abusivo do rolo compressor da abertura/sobrevalorização implicam a subsistência de um elevado “risco macroeconômico”. Comprova-o a violenta oscilação verificada entre a euforia inicial e o brutal aperto monetário subsequente — responsável pelo desajuste dos estoques e outras dificuldades que vieram a dominar o panorama conjuntural da segunda metade de 1995.

A ausência de uma arquitetura macroeconômica percebida como sustentável não levou, porém, as empresas ao imobilismo: as pressões acarretadas pela abertura e, em certos casos, as próprias oportunidades entreabertas pela estabilização não o permitiriam. Mas faz todo sentido supor que as empresas, ao tomar suas decisões, estariam atribuindo um grande peso às ameaças e temores trazidos pelo novo quadro. Quando mais não seja, porque não se vê como e quem estaria socializando riscos, para que as empresas pudessem adotar atitudes efetivamente (re)afirmativas.

Na medida em que estas sejam as especificidades da economia e, mais precisamente, do quadro criado pelo Real, é de suspeitar-se que o desaparecimento do ímpeto expansivo revelado pela economia ao ser lançado o plano não se deva apenas ao severo gerenciamento macroeconômico a que passou a ser submetida. O efeito Tequila dissolveu-se, os capitais voltaram a buscar (excessivamente) o país, os juros internos reduziram-se praticamente à metade, a inflação parece domada, etc. Mas a mola do crescimento não parece distender-se de volta. Diante deste fato, certamente frustrante para todos, cabe levantar a hipótese de que a nova economia que vai sendo criada a partir do Real esteja começando a revelar propriedades insuspeitadas por seus mentores. Evidentemente, isto não podia ser percebido na primeira fase, quando a referida mola distendeu-se de um salto, dando lugar à “festa da estabilização”. Naquele quadro, como não deixavam de repetir os porta-vozes do oficialismo, havia espaço para que todos crescessem.²

CRESCIMENTO DELIBERADAMENTE CONTIDO OU INVOLUNTARIAMENTE TRAVADO?

Antes de ingressar no tema central deste artigo, convém lembrar um par de aspectos da evolução do Real, de grande importância na perspectiva aqui adotada.

Imediatamente após o lançamento do plano, a economia ingressou numa rota de crescimento explosiva do ponto de vista do balanço de pagamentos. Basta lembrar que, de fevereiro a junho de 1995, o déficit comercial ficou em torno de um bilhão de dólares mensais, o que, anualizado e acrescido dos cerca de 17,5 bilhões de dólares do déficit em serviços, já seria o bastante para acarretar um déficit de contas correntes próximo a 5% do PIB.

A situação foi corrigida nos seus excessos maiores, pela revisão parcial da política de câmbio, por uma sucessão de medidas *ad hoc* — especialmente no plano tarifário — e pela brutal elevação da taxa de juros. A drasticidade das medidas logrou reverter o quadro conjuntural, limpando o horizonte no que toca ao recrudescimento inflacionário e criando uma margem mínima de segurança no que se refere ao balanço de pagamentos.³ Neste sentido, indiscutivelmente, pior seria se os freios não tivessem sido acionados: como veio a ser posteriormente reconhecido por um membro da equipe econômica, o programa se encontrava, em abril de 1995, numa “zona de perigo”.

Reassumido o controle do quadro macroeconômico, colocava-se pela primeira vez, no segundo semestre de 1995, a questão da *capacidade de crescer* da economia. A transformação simultânea de tantos parâmetros e marcos regulatórios torna, no entanto, difícil formular conjecturas minimamente fundadas a esse respeito. Tendo isto presente e visando reduzir as dificuldades a serem enfrentadas, focalizaremos de início, unicamente, a indústria aqui instalada por ocasião do lançamento do Real. Isto engloba a indústria brasileira — cerca de dois terços da estrutura implantada — e as empresas estrangeiras em operação no país. Mais adiante, algumas observações serão acrescentadas, acerca das possibilidades de crescimento advindas da chegada de novos investimentos estrangeiros.

Não é preciso sublinhar que políticas de estímulo ao crescimento de natureza convencional e fundadas no incremento do gasto público são prati-

camente inviáveis no novo contexto. A bem dizer, nem sequer a reativação cíclica da economia, a partir de uma eventual queda do nível de atividade, pode ser experimentada sem que a estabilidade seja posta em risco. E isto não apenas pelo fato básico (que, aliás, não está aqui sendo contestado) de que, na ausência de ajuste fiscal e encontrando-se a taxa de câmbio sensivelmente valorizada, os gestores da conjuntura são compelidos a manter a economia refreada, para evitar que as transações comerciais com o exterior caminhem para uma situação insustentável — dando margem ao ressurgimento de ataques especulativos. Também as políticas monetárias ativas encontram severos limites no que tange ao *estímulo* da economia, como se verá mais adiante. Em conseqüência, discutir o potencial de crescimento significa, fundamentalmente, indagar-se sobre os comportamentos das empresas no novo contexto.

* * *

I. Há fortes indícios de que numerosas empresas estão procedendo a um tipo de ajustamento que tende a repercutir, em mais de um sentido, *negativamente*, sobre a economia e a sociedade. Isto tende a ocorrer sempre e quando o ajuste microeconômico consista, essencialmente, numa resposta à invasão dos mercados por produtos importados. Isto equivale a dizer que as *novas possibilidades* entreabertas pelo maior acesso ao exterior estariam pesando relativamente pouco, na redefinição dos rumos das empresas frente à estabilização-com-abertura.

Neste tipo de ajuste, de caráter eminentemente defensivo, as empresas seriam, em muitos casos, levadas a abrir mão, enquanto unidades produtivas, de suas posições mais atualizadas e dotadas de maior conteúdo tecnológico. O complemento natural deste tipo de mudança consiste na intensificação das importações. Na hipótese de que este posicionamento fosse mera manobra tática, à qual se seguiria uma nova ofensiva produtiva, a economia e a sociedade não seriam talvez prejudicadas. É de temer-se, no entanto, que, em numerosos casos, o recuo acarrete um efetivo abandono de posições. Isto implica desemprego, dissolução de equipes e perda de capital humano. A rigor, estaria aqui em operação um mecanismo de “seleção adversa”: a desmobilização se faz, predominantemente, onde, por operar processos e obter produtos mais atualizados, se está mais exposto à competição externa. Exa-

tamente nessas áreas, contudo, o aprendizado tende, em princípio, a ser mais intenso. Em resumo, acuadas e compelidas a mudar para sobreviver, numerosas empresas estariam legitimamente defendendo o interesse próprio e involuntariamente colidindo com o interesse coletivo. Em muitos casos teriam deixado de considerar-se como unidades produtivas, para voltar a considerar-se como patrimônio. Mais precisamente, como patrimônio ameaçado.

Um tipo de reação altamente positiva, em princípio, mas que pode trazer consigo conseqüências deletérias para as próprias empresas e também para a economia, consiste em ampliar ao máximo as escalas de produção, de forma a baixar as margens (sobre o faturamento), sem que a rentabilidade (dos ativos) seja prejudicada. A empresa, com isto, aumenta a sua exposição financeira e perde flexibilidade. A rigor, sua vulnerabilidade frente a eventuais inflexões negativas da conjuntura torna-se muito mais acentuada — o que por sua vez repercute negativamente sobre a saúde do sistema bancário.

Por fim, haveria que ter em conta as conseqüências para a economia da transferência do controle de um grande número de firmas para empresas estrangeiras. O tema será tocado mais adiante, ao se ter em conta os fatores pró-crescimento na economia que emerge do Real.

II. O tipo de economia que está sendo implantado *tende* aos juros (relativamente) altos. Este tipo de problema não é facilmente visualizado no atual quadro brasileiro, dada a recente e substancial redução observada nos juros reais e nominais. A proposição pode, no entanto, ser justificada por diferentes ângulos.

Uma importante razão provém de que o piso da taxa de juros no tipo de economia que está sendo implantada — altamente integrada ao sistema financeiro internacional — tende a ser a taxa básica norte-americana, *acrescida do risco-país*. Num empréstimo que está neste momento (maio de 1996) sendo tomado por um grande e sólido grupo nacional, por exemplo, a margem (*spread*) sobre o título do Tesouro norte-americano de mesmo prazo consiste em 4,5 pontos percentuais, com o que um título a ser resgatado em três anos paga anualmente 10,74, taxa muito superior à paga por seus concorrentes no plano internacional. E isto constitui reconhecidamente um privilégio, restrito às melhores empresas brasileiras. Os juros enfrentados pelas demais encontram-se completamente descolados das condições inter-

nacionais, consistindo, de fato, num múltiplo das taxas praticadas no exterior. Não é preciso frisar que os mercados por elas disputados foram, na prática, unificados pela abertura.

Acrescente-se que não é nem um pouco realista esperar que o atual *spread* aplicado ao Brasil deixe proximamente de ser elevado. A explicação convencional desta inércia (não obstante o extraordinário avanço do país em matéria de estabilização) consiste no trauma historicamente produzido pela moratória. Ainda que este argumento contenha uma certa dose de verdade, há que acrescentar um outro motivo.

A concessão de crédito constitui, por sua própria natureza, um negócio em que se verifica assimetria de informações entre as partes envolvidas. Se isto é verdade no geral, imagine-se a gravidade do problema quando se atravessam, simultaneamente, tão profundas mudanças. A rigor, as transformações em curso e esperadas são de tal ordem que as decisões tomadas pelas empresas no passado têm que ser *integralmente revistas*. Numa palavra, frente aos novos preços relativos — e sendo grande o atraso tecnológico e organizacional acumulado na fase de estagnação e marginalização — a própria *identidade das empresas* fica em questão. Melhor dito, elas foram constituídas a partir de decisões que não teriam sido tomadas, se fossem sabidos os preços relativos com que teriam futuramente de conviver.

Dado o desconhecimento das efetivas chances de sobrevivência e (re)afirmação das empresas no novo meio ambiente, os próprios bancos locais revelam-se, em maior ou menor medida, desabilitados para lhes conceder empréstimos. Na prática, tendem a “racionar” o crédito — preferindo, como o caso brasileiro sugere, emprestar para o governo.

O que precede equivale a dizer que o grau de incerteza a que estão submetidas as empresas no novo contexto é imenso. É difícil exagerar a este respeito. Elas não mais conhecem a estrutura do mercado e a empresa líder do campo em que atuam. Seu futuro é nebuloso e o próprio passado corporifica escolhas agora tornadas equivocadas. Não é demais lembrar, inclusive, que o retorno dos investimentos presentemente realizados deverá concentrar-se no próximo governo e no seguinte — com toda a indeterminação que isto possa acrescentar.

As considerações anteriores devem ser evidentemente relativizadas, no caso das empresas de grande porte e implantação internacional. Reconheci-

damente elas pautam o seu comportamento por estratégias globalizadas e de longo prazo. Por seu poderio financeiro, tecnológico e comercial, mostram-se capazes de influenciar ou mesmo moldar o meio ambiente em que mais proximamente atuam. Os próprios governos locais, na ânsia de atraí-las, não medem esforços para precondicionar o contexto às suas exigências. Ironicamente, no novo quadro, são elas, e não os governos, os agentes “estruturantes”. E isto lhes permite escapar, parcialmente pelo menos, à incerteza inerente ao novo quadro.

Finalmente, é indispensável ter em conta que a dívida externa líquida volta a crescer na nova economia, em decorrência dos sucessivos déficits de transações correntes. Isto posto, se as exportações não adquirirem dinamismo, a confiança das fontes financeiras internacionais na solvência do país será, mais cedo ou mais tarde, solapada. Conseqüentemente, a conquista e a manutenção da confiança das fontes financeiras internacionais tendem a converter-se em ponto nevrálgico ou mesmo centro ostensivo das atenções da política econômica doméstica — como se pode observar na Argentina e no México. Dada a natureza eminentemente conservadora da comunidade financeira, isto implica, para dizer o mínimo, a adoção de padrões ostensivamente prudentes de conduta, por parte das autoridades governamentais. E mais uma vez se confirma a tendência ao refreamento da economia.

Tendo por pano de fundo este conjunto de argumentos, convém contemplar seriamente a possibilidade de que algumas das dificuldades que a economia brasileira hoje enfrenta (frustrando com isso a chegada à anunciada fase de crescimento firme e estável) constituam presságios de dificuldades futuras e não meramente o efeito da contenção imposta pela política macroeconômica.

O Real é de fato uma obra incompleta. Mas isto também significa que alguns dos problemas por ele acarretados estão apenas começando a transparcer.

ACERCA DO POTENCIAL DE CRESCIMENTO

Não obstante procedentes e merecedores da maior atenção, os problemas que acabamos de levantar não implicam a anulação do potencial de crescimento da nova economia. Entende-se aqui por potencial de crescimento da

economia o conjunto de fatores que atuam no sentido de dar impulso à sua expansão e cuja influência positiva tenda a estender-se por um período médio ou longo de tempo. Excluem-se, portanto, os fatores ou estímulos que não tendam a (ou mesmo não possam) sustentar-se. Este seria o caso típico de impulsos procedentes da elevada cotação ocasionalmente alcançada por produtos de exportação, ou de aumentos da despesa pública que afastem a economia da situação percebida como sustentável. O conceito é obviamente destituído de pretensões teóricas, servindo apenas para efeito da comparação de situações. Naturalmente, pode ser usado tanto para comparar períodos através do tempo, como para contrapor as perspectivas de crescimento de diferentes economias.

Um primeiro e importante fator tendente a impulsar o crescimento no período que se abre consiste na autêntica *fome de duráveis* comprovadamente existente nesta economia. Explica-se. De 1980 a 1993, a estagnação da economia e o colapso do crédito ao consumo refrearam decididamente a expansão e atualização dos estoques de duráveis. E isto não obstante o avanço da urbanização e a avassaladora penetração da TV como matriz formadora de costumes e demandas.

A estabilização, através de mecanismos amplamente conhecidos, cria condições muito favoráveis à desrepressão da demanda longamente contida por duráveis — dando com isto margem ao ajustamento dos respectivos estoques aos valores desejados pelo público. A correção deste atraso pode, no entanto, estender-se por anos.

No caso argentino, em que a população também se viu (como no Brasil) longamente privada do acesso a novos duráveis, o surto de crescimento verificado entre 1991 e 1994 parece haver sido suficientemente longo e intenso para que se completasse um ciclo de renovação dos respectivos estoques. No nosso caso, contudo, a fome de duráveis permanece viva, devendo prosseguir, nos próximos anos, a desrepressão da respectiva demanda. O fenómeno ajuda evidentemente a explicar o persistente dinamismo de certos ramos de atividade, em meio à atual retração de vários setores.

Se a disputa pelo atendimento à fome de duráveis provocar o ingresso de novos produtores, portadores de novos métodos de produção e gestão que decidam instalar-se em áreas ou regiões até então desprovidas de indústria, as repercussões daquilo que tem início como mero atendimento de deman-

da podem ir muito além do mero impulso dado ao crescimento. Este parecer o caso tanto do Brasil quanto da Argentina — o que nos leva a contemplar o segundo impulso expansivo aqui apontado.

Durante o período em que o Brasil foi mantido em quarentena pela comunidade internacional e, muito particularmente, pelas empresas multinacionais (que, durante esta fase, tendiam a extrair, ao invés de colocar dinheiro no país), surgiu e afirmou-se na tríade EUA, Europa e Japão uma nova geração de empresas. As informações disponíveis indicam que muitas delas estão decididas a posicionar-se no mercado brasileiro, através de investimentos que, em certos casos, chegam a ser vultosos. Sua disposição favorável não se deve apenas às demandas reprimidas, subitamente reveladas. Também é importante o já assinalado fato de que elas se sabem genericamente capazes de configurar as condições de seu entorno imediato, nos novos mercados recém-abertos e desregulamentados.

De moto próprio, ou para resistir à invasão anunciada por seus concorrentes internacionais, as multinacionais de longa data estabelecidas no país também têm anunciado novas e ambiciosas estratégias. Dados seu peso relativo e gravitação (elevados mesmo em estruturas industriais maduras), o caso mais importante é de longe constituído pela indústria automobilística. As empresas aqui existentes, que desde 1975 não haviam construído uma só nova fábrica no país, diante da retomada do mercado (que, no caso, precede a estabilização, mas é por ela decididamente reforçado) e sob a inequívoca influência do regime especial que lhes foi oferecido,⁴ vêm anunciando novos e grandes projetos, conhecidos de todos.

Um terceiro fator que indiscutivelmente beneficia a expansão consiste no excepcional barateamento (em reais) do custo dos equipamentos. Este fenômeno, cujas origens remontam a um período muito anterior ao Real, tem por fatores explicativos a sobrevalorização cambial (registrada desde meados da década passada), a redução de tarifas e a queda do preço em dólar dos equipamentos. Se tomarmos 1980 como base de comparação (100), os equipamentos importados estariam presentemente custando apenas 31.⁵ Diante de uma redução a tal ponto drástica, tendo o crédito internacional sido amplamente reaberto para o país e mantendo-se os salários indexados à inflação (cujos índices, após o Real, foram puxados para cima pelo preço

dos *non tradeables*), entende-se que a aquisição de novos equipamentos tenha se tornado praticamente irresistível. Isto posto, e dadas a maior potência e qualidade das novas máquinas, conclui-se pela genérica expansão (quantitativa e qualitativa) da *capacidade instalada* na indústria.

As novas facilidades de acesso ao crédito externo, mudanças várias nos marcos regulatórios (associados, sobretudo, à privatização) e o próprio barateamento dos equipamentos podem ainda contribuir para o desenvolvimento de novas oportunidades de investimento e crescimento, no campo das atividades vinculadas a recursos naturais. Na medida em que os investimentos detonados pela reabertura das oportunidades nestes campos se mostrem voltados predominantemente para o mercado externo (e este tipo de fenômeno ocorreu muito no Chile e na Argentina), estaria em curso um movimento de restauração da divisão dita vertical do trabalho, entre as nossas economias e os países industrializados. Ainda quando possa beneficiar o crescimento, este é um fator a mais a diferenciar as opções tipicamente latino-americanas, das superexitosas experiências do Leste Asiático.

Finalmente, tende a crescer na nova economia a esfera dos serviços ou, de modo mais específico, dos serviços não internacionalmente comercializáveis (*non tradeables*). Este fenômeno, que já se encontra há anos em marcha na América Latina, compreende duas dimensões. A primeira é a dos serviços privatizados — que comprovadamente podem dar ensejo a grandes investimentos. A outra dimensão consiste na penetração de cadeias internacionais de serviços, mediante investimentos diretos e franqueamento. Os mais notórios exemplos residem nas redes de *fast food*, supermercados, hotéis, parques de diversões, etc.

Esse assunto mereceria um tratamento analítico e empírico que não pode ser aqui realizado. Fique, no entanto, registrado que, feitas as opções que configuram este tipo de plano e dado o contexto internacional, muito ainda dependerá das respostas dadas e atitudes assumidas pelas empresas — que têm diante de si uma situação atraente, ameaçadora e excepcionalmente nebulosa. O problema não é a existência ou não de novas oportunidades e sim, mais do que nunca, a avaliação dos riscos inerentes ao novo quadro, feita por empresários que, na esfera dos *tradeables*, encontram-se inegavelmente acuados. Conta também, e muito, se o novo quadro dá ou não ensejo ao in-

gresso de novos produtores, portadores de novos métodos organizacionais e produtivos, promovendo deslocamentos espaciais inovadores, etc. Estes novos investimentos contam, aliás, com a importante vantagem do pré-conhecimento do novo quadro. Usufruem, neste sentido, vantagens de *late comer*.

BREVES CONCLUSÕES

Um conjunto de conclusões pode ser extraído dos argumentos anteriormente desenvolvidos.

I. Os impulsos expansivos que seriam de se esperar na transição da inflação crônica para a estabilidade fizeram-se bastante presentes no caso brasileiro. Pode-se mesmo afirmar que eles literalmente dominaram a primeira fase, para a qual parece aplicar-se de modo pleno a expressão “festa da estabilização”. Mesmo na atual e terceira fase, em que se busca, com poucos resultados até o presente, reencontrar o caminho do crescimento, fatores que tipicamente afloram ao término de uma inflação crônica mostram-se presentes — o que ajuda a explicar a permanência de impulsos expansivos nada desprezíveis. São estes mesmos fatores que, em boa medida, explicam a tendência à assimetria dos comportamentos — com os duráveis de consumo mantendo-se na liderança do crescimento. Visto o novo quadro por este ângulo, estamos diante de uma intensa mudança da configuração estrutural da economia. Dificilmente, no entanto, poderíamos antecipá-la com alguma precisão — quando mais não seja, porque conspira contra este pré-conhecimento a lentidão com que são apuradas as estatísticas voltadas para estrutura.

II. No Brasil, como em diversos outros países latino-americanos, as economias domésticas estão sendo levadas a integrar-se financeira e comercialmente ao mercado mundial. Esta integração, levada a efeito sob condições de extrema abundância da liquidez internacional, tem negado, na prática, a noção tantas vezes repetida no discurso oficial de que a abertura seria uma avenida de duas mãos. Estamos assistindo, pelo contrário, a uma “abertura importadora”. De fato, com a desaceleração do surto expansivo inicial, as

exportações não têm sequer sido capazes de atuar contraciclicamente — como tantas vezes ocorreu no passado.

Mais uma vez reportando-nos à prática e não às propostas programáticas do governo, vê-se que o combate à inflação valeu-se, intensamente, do fogo de barragem das importações — sendo que na primeira fase isto ocorreu de forma verdadeiramente truculenta. Um exemplo disto seria a permissão de importações pelo correio, sem o pagamento dos impostos internos. Obviamente, esta contundente “opção pelo consumidor” ajudou a quebrar o ânimo — e aumentar as incertezas — dos produtores domésticos. Em face de tamanha ruptura política, institucional e cultural, restava-lhes, em numerosíssimos casos, tentar sobreviver encerrando atividades e desmobilizando seções, equipes, etc. O abandono de posições tende a acarretar, contudo, uma “seleção adversa”, concretizada pela interrupção de atividades de maior conteúdo tecnológico — e, por conseguinte, maior exposição à competição. As atividades mais atrasadas, convém lembrar, encontram-se muitas vezes voltadas para produtos tecnológica e comercialmente obsoletos.

Não é difícil imaginar que o tipo de recuo aqui assinalado, além de agravar o desemprego, tende a reduzir a capacidade de crescimento da economia. Caminha-se, assim, em direção a um flagrante conflito entre a lógica da sobrevivência privada e o interesse da comunidade.

III. É natural pensar a redução do emprego como um mal em si — e, de fato, assim o é. Convém, no entanto, acrescentar que o aumento do desemprego pode ter efeitos deletérios, que vão além das perdas diretamente impostas às vítimas. Desde logo, o rápido aumento do desemprego é altamente tensionante e, numa sociedade democrática, pode levar à perda da confiança na capacidade do regime de cumprir as mais elementares obrigações de qualquer governo.

Como foi antes sugerido, a redução da confiança (aqui referida de maneira genérica) é direta e indiretamente perniciosa. Diretamente, porque aumenta, em princípio, o risco do país, com graves conseqüências em termos de *rating*. Além disto, indiretamente, porque pressiona e decerto aumenta gastos de governo que poderiam ser evitados. Por fim, e num outro plano — de grande importância para a definição da sorte do programa —, o aumento do desemprego não pode deixar de contribuir para o aumento da

inadimplência. Mais que isto, impõe o *medo do compromisso* — tanto por parte dos bancos, como do lado dos tomadores. Esta última possibilidade, como pode ser presentemente observado, realimenta as dificuldades de retomada do crescimento, ou exige estímulos maiores (e inviáveis) para que se obtenha a mesma reativação.

Combinando-se as razões acima indicadas, podemos chegar a uma conclusão abrangente.

A economia que emerge do Real tende a um crescimento medíocre, instável e bastante diferenciado entre setores. Teoricamente, não haveria como demonstrar que tenha que ser assim. Afinal, se os preços e, em particular, os salários fossem perfeitamente flexíveis (o que, no caso, significa redutíveis), não haveria por que ser pessimista quanto à (re)adequação da economia. Mais precisamente, se, submetidos à pressão competitiva, os preços se ajustassem de maneira instantânea, desapareceria o desajuste cambial, voltando a ser possível o crescimento de setores que neste momento têm a sua existência ameaçada. Na terminologia econômica consagrada, isto implicaria um ajuste (meramente) por preços. Ocorre, no entanto, que a realidade social e política, aqui como em toda parte, hoje como no passado, tem revelado que flexibilidade não se improvisa: ou se encontra institucionalmente prevista, socialmente compensada e psicologicamente assimilada (como no Japão), ou simplesmente não ocorre. Este foi, aliás, um ponto em que as expectativas do ministro Cavallo se frustraram, não obstante o “casamento” da Argentina com o preço básico, o câmbio, numa posição legalmente imutável. Ficava mais uma vez provado que o ajuste por preços não construído social e institucionalmente constitui uma quimera, cuja existência se limita ao âmbito de certos modelos econômicos.

NOTAS

1. Castro, Antonio Barros, “O Estado, a empresa e a restauração neoclássica”. In : *Estratégias empresariais na indústria brasileira*. Castro, A. B.; Possas, L. M.; Proença, A. Forense Universitária, 1996.
2. A provável euforia inicial, bem como alguns problemas daí decorrentes, foi antecipadamente comentada em “Estabilização, crescimento e política industrial”, documento apresentado ao VI Fórum Nacional em abril de 1994. Ver *Estabilidade e crescimento, os desafios do Real*. Rio de Janeiro : J. Olympio, 1994.

3. É bem verdade que os números acima referidos encontram-se em certa medida inflados pelas expectativas pessimistas prevalecentes na primeira metade de 1995, em relação à sustentabilidade do plano. O fato, porém, de que a mudança da política cambial, a imposição em determinados casos de elevadas taxas de importação e a forte desaceleração subsequente da economia mal conseguiram reequilibrar a balança comercial (como sugere o desempenho das trocas externas nos primeiros meses de 1996) parece claramente demonstrar que os preços relativos entre os produtos domésticos e aqueles procedentes do exterior praticados na primeira fase do Real rapidamente levariam a economia a uma situação insustentável no tocante ao balanço de pagamentos.
4. Na fase eufórica do Real, chegou a haver indícios (e ameaças) de que, mantida e radicalizada a abertura-com-sobrevalorização, as empresas — ou pelo menos muitas delas — não investiriam no Brasil, preferindo trazer seus veículos de outras partes, onde sabidamente contavam com capacidade ociosa. Contrariamente, restabelecida a proteção, é possível que a tentativa de criar paraísos fiscais consiga, quando muito, deslocar decisões — tornando com isto patentes as perdas do país por não dispor de políticas regionais decididas co-participativamente.
5. Pires de Souza, Francisco Eduardo. “O investimento antes e depois do Plano Real: a Macroeconomia e seus números”. Documento apresentado ao VIII Fórum Nacional, *Inae*, Rio de Janeiro, 1996.

INCITATION, NEGOCIATION ET CONFIANCE SCENARIOS POUR L'AVENIR DU TRAVAIL INDUSTRIEL

Benjamin Coriat

Directeur du CREI (Centre de Recherches en Economie Industrielle)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion – Université Paris XIII

PRÉLIMINAIRES

L'objet du présent texte est de proposer quelques éléments de réflexion sur les métamorphoses auxquelles on assiste, dans les pays d'ancienne tradition capitaliste, concernant la division du travail et les formes de mises au travail. Tout spécialement, c'est sur les supports nouveaux de recherche de gains de productivité à partir des innovations qui se mettent en place au niveau des ateliers que l'insistance est portée.

La thèse que je souhaiterais suggérer et mettre en discussion, est que l'on assiste, dans les pays d'ancienne tradition capitaliste, à une mutation de très grande ampleur qui concerne aussi bien le système productif et les bases micro-économiques que le régime d'accumulation dans son ensemble. Dans la présentation qui suit, c'est sur les bases micro-économiques que l'attention est concentrée,¹ en proposant quelques éléments d'analyse et d'interprétation concernant les nouveaux rapports qui se nouent entre travail et productivité. Plus précisément encore, j'insisterai sur *les modes de division du travail et de coordination des tâches* qui sont en gestation, liés eux-mêmes aux modifications technico-économiques dans les bases de l'accumulation. C'est ainsi que l'accent sera porté centralement sur l'évolution *des formes d'incitation au travail et de contrôle social sur le travail*, formes qui sont contemporaines de ce que en France nous sommes désormais

coutumier de qualifier comme les formes qui accompagnent la transition du fordisme au post-fordisme.²

Mon exposé comprendra trois points.

I. Je voudrais d'abord faire un rappel sur ce que l'on peut considérer comme les "déterminants structurels longs" de la formation des innovations contemporaines, dans le cadre de la transition du fordisme au post-fordisme. Je m'efforcerai de fixer à ce niveau, quelques points de référence qu'il faut absolument avoir en tête pour pouvoir mener une discussion utile.

II. J'essaierai ensuite de caractériser les formes nouvelles qui surgissent pendant la transition que nous connaissons. Je précise sur ce point, qu'à mon sens le post-fordisme constitué et bâti sur un régime d'accumulation stabilisé n'existe pas. Il y a différentes voies de passage vers le post-fordisme; et mon sentiment est que ces voies très contrastées et différentes, sont très inégalement efficaces et, pour cette raison même ne déboucheront pas toutes sur des formes stabilisées. Ainsi je pense qu'il y aura autant de variantes du post-fordisme qu'il y a eu de variantes du fordisme. C'est donc dire que je ne pense pas du tout qu'on soit sur une trajectoire unique ou linéaire. Je pense qu'il y a *des trajectoires nationales fortement contrastées* et que, au sein même de chacune de ces trajectoires nationales, les bases micro-économiques, les modèles de travail, sont eux-mêmes variés.

III. Pour finir j'examinerai les implications sur le travail des nouvelles formes productives en gestation.

I. LES DETERMINANTS STRUCTURELS LONGS DE L'INNOVATION CONTEMPORAINE

Si on raisonne sur une période suffisamment longue (disons de la fin des années 1960 au milieu des années 1970), deux grands déterminants structurels peuvent être mis en évidence, qui, en combinant leurs effets, ont consommé l'érosion des formes productives dominantes dans la période antérieure, pour finalement favoriser le passage à des formes productives nouvelles.

1. L'épuisement des supports tayloriens et fordien classiques d'obtention des gains de productivité

Le premier déterminant long est constitué par l'épuisement des supports fordien classiques de dégagement des gains de productivité, basés comme on sait sur une stricte séparation des différentes fonctions: de conception d'ordonnancement, de fabrication, ou de contrôle, et au sein même de chacune de ces fonctions sur la parcellisation des tâches et leur répétitivité. La crise d'efficacité de ces formes de recherche de gains de productivité a commencé, du côté des salariés eux-mêmes, par la mise en cause des modes de contrôle sur le travail au travers d'une grande période de résistance ouvrière active (il faut ici se souvenir de la période des luttes ouvrières intenses et continues de la fin de la décennie 1960 et du début de la décennie 1970) ou passive (augmentation anormalement forte des taux d'abstentisme, de *turn over*, ou de défauts de qualité des produits... Cette crise s'est ensuite prolongée par l'affirmation de plus en plus claire et marquée de ce que j'avais appelé à l'époque les limites "technico-économiques de la ligne de montage".³

Cette cause, à elle seule, n'aurait, peut-être pas été suffisante pour provoquer les changements aussi importants que ceux auxquels on assiste aujourd'hui. Notons cependant que cette crise d'efficacité du travail de type taylorien et fordien a amené le développement d'une véritable *école nouvelle en matière d'organisation du travail* (l'école "socio-technique")⁴ qui a constitué la réponse immédiate, en termes d'organisation, donnée à cette première mise en cause des supports tayloriens et fordien de dégagement des gains de productivité.⁵

2. Changement dans les formes de concurrence: montée de la qualité et de la différenciation

Un deuxième déterminant structurel est ensuite apparu, qui s'est conjugué avec le premier et l'a renforcé. Je l'énonce d'abord sous une forme un peu radicale, en disant que l'on a assisté à une modification drastique dans les formes de compétition et de concurrence entre firmes.

En bref, on peut dire que dans le cours des années 1970, on passe d'une forme de compétition et de concurrence qui était principalement basée sur les *grandes séries à bas coûts*, dans des marchés qui étaient principalement demandeurs et souvent de premier équipement, à des formes de concu-

rence dans lesquelles, aux contraintes de coût qui bien entendu n'ont pas disparu — j'insiste sur ce point —, se sont surajoutées des contraintes de “qualité” et de différenciation. J'emploie les deux expressions, car elles ne sont pas substituables l'une par rapport à l'autre.

Contrainte de “qualité” est employé dans le sens où la qualité des produits proprement dits devient un élément de la compétitivité et un élément tellement important que certains pays ont construit sur cette base leur succès économique, je pense en particulier à l'Allemagne.⁶ En effet, si l'on réfléchit à l'Allemagne, pays qui réalise les premiers excédents commerciaux du monde, on s'aperçoit que la spécialisation internationale de ce pays porte très peu sur des produits à “haute technologie” ou sur des produits nouveaux. Les produits exportés par l'Allemagne sont pour l'essentiel des produits plutôt “classiques”: machines-outils, automobile, chimie, et ce alors même que le mark allemand n'a cessé de s'apprécier au cours des dernières années ce qui a contribué à renchérir nettement le prix des produits allemands sur les marchés internationaux. Si l'Allemagne parvient pourtant à réaliser les remarquables performances exportatrices que l'on connaît, c'est que les produits allemands bénéficient d'une très forte image et réputation de qualité. C'est en ce sens que la qualité des produits est devenue un élément discriminant de la compétitivité relative des firmes et des nations. Et dans ces conditions on comprend que les modes d'organisation du travail de type tayloriens et fordien davantage centrés sur la quantité et la productivité sont devenus peu adaptés aux formes nouvelles de concurrence, et que des organisations du travail nouvelles conformes aux nouvelles demandes du marché devaient être conçues.

Autre élément montant dans les formes de concurrence entre entreprises: *la concurrence par la différenciation des produits.*⁷ Cette montée de la compétition par la différenciation s'explique en partie par le fait que les *demandes sont devenues plus variées, plus particularisées*, ou répondent à des spécifications et à des normes plus précises. Ces éléments expliquent que le fordisme “classique”, basé sur des modes de commandement brutaux du travail non qualifié et adapté à la grande série de produits standardisés, se trouve attaqué par ces deux bouts, et mis en cause sur ses deux supports fondamentaux.

Ainsi tant les modes de commandement sur le travail que les formes de délivrance des produits apparaissent comme de plus en plus inadaptées aux

formes actuelles de la compétition entre firmes et aux comportements des consommateurs.

Je précise encore qu'à ces deux déterminants lourds, on pourrait en ajouter un troisième: celui constitué par *l'irruption de la micro-électronique et de la révolution technologique*. Je m'abstiens de développer ce point parce que je pense que c'est sous l'influence des deux déterminants précédents que la micro-électronique a eu les implications industrielles qu'on connaît dans les appareils de production. Il y a en effet de bonnes raisons de penser que les applications que l'on a connues de la micro-électronique en matière de production ont été largement commandées par les deux déterminants longs que je viens d'indiquer.⁸

*

Il reste que, sous l'influence de ces différents déterminants, tous les supports classiques de gains de productivité sont entrés en crise et que des formes nouvelles ont émergé et sont en cours d'affirmation, aboutissant finalement à constituer des nouvelles fondations micro-économiques pour la recherche des gains de productivité et la poursuite de la production de masse. Je voudrais maintenant préciser les directions principales des changements en cours.

II. LE MODELE 3 x 3: UN TABLEAU RESUME DES TENDANCES EN COURS

Un moyen efficace de présenter ces formes productives nouvelles qui se développent au sein des entreprises, consiste à distinguer entre trois axes de transformation qui concernent respectivement les technologies, les modes d'organisation du travail et la structure interne des firmes. Comme sur chacun de ces axes il est possible de repérer à chaque fois trois périodes successives, on aboutit ainsi à une sorte de tableau récapitulatif: le modèle 3 x 3 qui présente de manière synthétique les évolutions et les tendances en cours (cf. graphique ci-contre).

1. Technologies: de l'automatisation rigide à l'automatisation programmable

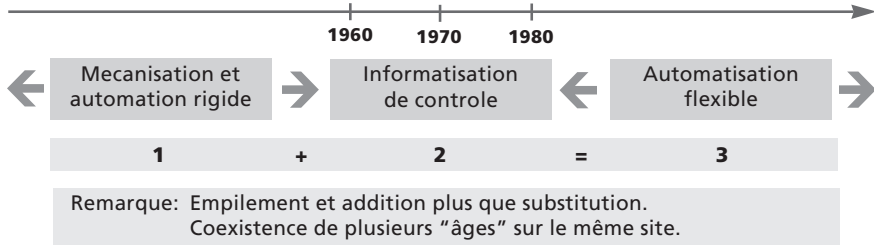
Si on construit un axe qui démarre vers 1920 et qui se prolonge jusqu'en 1990 et au-delà on peut distinguer les trois périodes suivantes.

1. Des années vingt aux années soixante c'est l'époque *du développement de l'automatisation et de la mécanisation rigides*, ce que techniquement on appelle "l'automatisation de type Détroit", lieu traditionnel de l'implantation des grandes firmes automobiles américaines et où a d'abord été introduite la "ligne transfert", laquelle constitue la forme d'automatisation typique de cette période.⁹

Evidemment cette mécanisation rigide, répétitive, séquentielle, avec des technologies basées essentiellement sur de l'électromécanique non reprogrammable, est parfaitement en phase avec la production de grande série standardisée. Elle se développe donc sous un paradigme dominant de parcellisation du travail et en pleine cohérence avec ce paradigme. Mais, et pour cette raison même, les limites de cette forme d'automatisation sont évidentes, dans la mesure où elle n'est applicable efficacement que lorsqu'il s'agit de substituer du capital au travail pour des tâches simples et parfaitement répétitives.

2. Deuxième phase, les années 1960-1970, c'est la phase de *l'informatisation des dispositifs de commande à distance*, principalement dans les industries de processus continu. Les vrais progrès sont faits, pendant cette période, de ce côté-là: non l'automatisation des tâches proprement dites, mais celle de la conformité du déroulement des opérations par rapport aux programmes théoriques qui président à leurs déroulements. Ainsi l'outil-roi de cette période est-il constitué par *l'ordinateur de pilotage et de contrôle des processus continus*. L'automatisation des fabrications poursuit certes son chemin. Mais les véritables avancées nouvelles sont faites du côté de *l'informatisation*, dans les industries de processus continu. Le pilotage à distance, les techniques de gestion des chaînes de réactions physico-chimiques en temps réel, avec bouclage semi-automatique des régulations, constituent les véritables progrès.

3. La troisième phase commence au milieu des années 1970. Nous en sommes les exacts contemporains et elle est loin d'avoir encore produit tous ses effets. C'est la phase que tous s'accordent à caractériser comme celle de *l'automatisation flexible* ou encore de *l'automatisation programmable*, et dont l'outil-roi est cette fois constitué par *le Robot ou l'automate programmable*. Je n'y insiste pas¹⁰ mais je veux quand même rappeler deux ou trois de ses caractéristiques.



Le propre de la génération de la vague actuelle d'automatisation c'est qu'elle tire les bénéfices conjoints et de l'automatisation des fabrications, *et* de l'informatisation des contrôles et des commandes à distance. De ce fait même, elle a une vocation universelle. Elle concerne aussi bien les petites que les grandes séries et que les industries de flux. Au-delà, elle pénètre et envahit les bureaux, et établit des connexions entre les bureaux et les ateliers donnant naissance à ces formes complexes que sont la CAO et la CFAO (Conception-Fabrication Assistée par Ordinateur).

Une autre grande caractéristique de cette automatisation c'est qu'elle est *programmable* et qu'elle permet de faire face à la différenciation des produits, à des coûts de reprogrammation très faibles ou nuls et avec des temps très raccourcis.

Dans *L'Atelier et le robot* (1990) j'ai tenté de proposer une analyse économique exhaustive de l'apport de ces nouvelles technologies, et je soutiens la thèse qu'elles sont à l'origine de supports de *gains de productivité nouveaux et inédits* par rapport aux générations technologiques antérieures. Je soutiens la thèse que l'automatisation flexible n'est pas la simple continuité de l'automatisation rigide des générations antérieures et qu'il y a bien des outils d'analyse économique nouveaux qui doivent être élaborés et qui correspondent aux bénéfices particuliers tirés de ces technologies.¹¹

Ainsi, comme on le voit, les vingt dernières années ont utilement été mises à profit pour concevoir des dispositifs et des ingénieries techniques permettant à la fois d'explorer des nouvelles sources de gains de productivité et de mieux s'adapter aux caractéristiques contemporaines de la demande. Les nouvelles technologies, dites "flexibles" ou "programmables", permettent en effet de se rapprocher du marché en satisfaisant aux besoins de différenciation de plus en plus marqués.

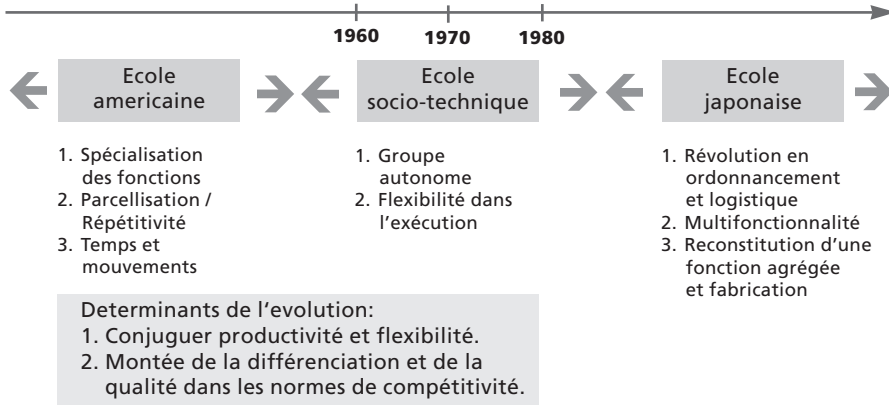
Point remarquable: un chemin exactement parallèle a été suivi en matière de méthodes d'organisation du travail.

2. Organisation: de Taylor à Ohno

Si l'on considère l'axe de l'organisation, on peut en effet établir la même division séquentielle: une première période va des années 1920 aux années 1960, puis une période intermédiaire apparaît qui couvre les années 1960 et 1970; enfin à partir du milieu des années 1970 commence une troisième période qui va jusqu'à nos jours et est appelée à s'étendre encore dans le futur. Ainsi, avec le recul du temps, on peut affirmer qu'il s'est développé trois grandes écoles en gestion de production à peu près successives.

1. La première école c'est *l'école taylorienne et fordienne américaine* que je propose d'appeler "l'école classique". La caractéristique de cette école est qu'elle raisonne sur un paradigme relativement frustré de productivité suivant lequel *la productivité maximale du système dépend de la productivité de l'ouvrier individuel à son poste*. A la base de cette école, il y a l'idée que les gains de productivité obtenus par intensification du travail de l'ouvrier à son poste, quels que soient les surcoûts engendrés par ces formes de mise au travail, sont à même d'assurer malgré tout des progrès généraux dans l'exploitation du travail.¹² Et de fait, cette école, si on la compare aux écoles antérieures, a — bel et bien — permis de dégager des gains très importants de productivité.

En termes plus techniques, l'apport de cette école consiste essentiellement en une organisation du travail en "*temps alloués*" (apport spécifique du taylorisme) ou en "*temps imposés*" (apport spécifique du fordisme). Dans la réalité on a en fait assisté à un mélange de ces deux apports, c'est-à-dire à la formation d'une organisation du travail qui mélange temps alloué/ temps imposé. Cependant du fait de la résistance ouvrière à ces formes de travail souvent extrêmement brutales, et compte tenu de l'importance qu'il a fallu accorder à la qualité des produits et à des organisations productives souples permettant de faire face à la différenciation des produits,¹³ cette école est progressivement entrée en perte d'efficacité et ses recommandations sont de moins en moins suivies par les entreprises elles-mêmes.



2. Ainsi en réponse à la mise en crise des supports classiques de gains de productivité, apparaît l'école dite "socio-technique". Ses réalisations les plus spectaculaires sont celles de l'usine Volvo Kalmar, ou celles des Termoli de la Fiat (cf. Auer et Riegler [1990]). En pratique cette école se développe partout dans le monde: *Tavistock Institute* en Angleterre (Emery et Trist [1972]), *L.E. Davies* aux Etats-Unis.

Cette école est connue comme celle ayant favorisé "l'enrichissement des tâches" et l'humanisation du travail industriel, dans la mesure où elle a conçu des organisations du travail en petits groupes autonomes ou semi-autonomes dans lesquels les ouvriers coopèrent sur des tâches regroupées pour lesquels les temps de cycles sont allongés. En termes techniques le propre de cette école consiste dans la conception et la mise en place d'une organisation du travail en "temps alloués réagregés". Le but est de concevoir des ingénieries de production dans lesquelles on parvient à *reconvertir du temps improductif en temps productif*.¹⁴ Cette école est donc bien à l'origine d'un paradigme de dégagement de gains de productivité original. Elle procède en réassemblant des tâches au niveau de l'exécution, sous forme de polyvalences horizontales plus ou moins poussées; elle touche très peu ou pas à la polyvalence verticale. Mais, là est le point important: en réaggrégeant les tâches cette école met au point des systèmes de travail permettant de reconvertir une partie des temps improductifs, consommés par les organisations tayloriennes et fordiennes, en temps véritablement productifs.

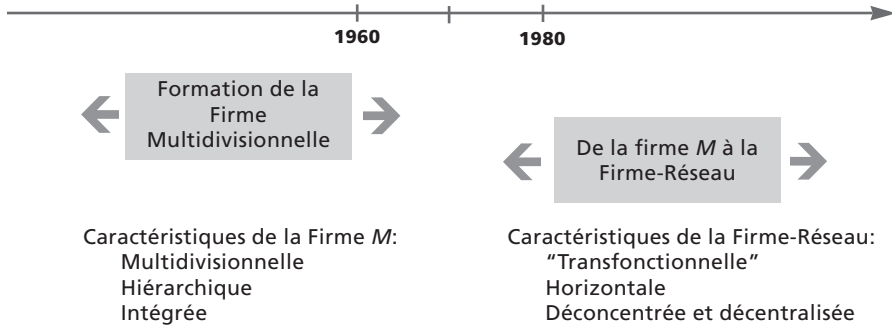
3. Troisième école, l'école japonaise dont on commence seulement hors du Japon à évaluer la signification et l'importance. Je pense en effet, pour ma part, que les japonais sont à l'origine d'une nouvelle école en gestion de production, pleine et entière et dont la portée est considérable. A la différence de l'école socio-technique, l'école japonaise ne peut, à mon sens, être qualifiée de "néo-taylorienne": elle introduit des ruptures véritables, elle inaugure une ère nouvelle de l'organisation du travail. C'est en tous cas la thèse que je soutiens dans mon dernier livre: *Penser à l'envers* (1991), entièrement consacré à l'analyse du modèle japonais d'organisation du travail et de gestion de production. Dans ce livre, je me suis en effet attaché à lire Taichi Ohno, lui-même (l'inventeur de la méthode du Juste à Temps, et premier introducteur de cette méthode dans les ateliers de Toyota), comme un *théoricien en organisation du travail*, ce que de toute évidence il est,¹⁵ mais qui, il faut en convenir, n'avait pas été perçu. Je défends la thèse que "*l'esprit Toyota*",¹⁶ auquel il faut ajouter les contributions de quelques autres grands théoriciens japonais en gestion de production (Shingo [1983] et [1987], Imai [1989], Ishikawa [1990]), constitue *un discours de la méthode* d'une importance exactement comparable aux discours de la méthode tayloriens et fordien.

Du point de vue technique, celui des protocoles d'organisation du travail, qu'apporte l'école japonaise?

L'essentiel peut être brièvement résumé dans les propositions suivantes.

Pour des raisons historiques qu'il est possible de préciser, le Japon, très tôt s'est engagé dans une *voie de rationalisation du travail propre et originale* dont le trait central et distinctif, par rapport à la voie Taylorienne américaine, est qu'au lieu de procéder par destruction des savoirs ouvriers complexes et parcellisation des tâches, la voie japonaise a procédé par *dé-spécialisation* des professionnels pour les transformer non en ouvriers parcellaires, mais en pluri-opérateurs, en professionnels polyvalents, en "*travailleurs multifonctionnels*" pour reprendre une expression heureuse de Monden (1983).¹⁷

Pratiquement au lieu de procéder par parcellisation des tâches et standards de temps rigides et rigoureusement prescrits, comme a fait la voie américaine, la rationalisation "à la Japonaise" a procédé par dé-spéciali-



sation, et imposition de *standards de temps flexibles*.¹⁸ La conséquence centrale de cette innovation en matière d’allocation des tâches et des temps est qu’il en résultera une toute autre ingénierie de production (conception et agencement des lignes de production, principes de programmation, etc.) que celle qui a prévalu en Amérique dans la foulée des recommandations fordienues. Si l’on tient compte de certaines autres particularités du processus historique japonais de rationalisation du travail (“*autonomation*” et “*auto-activation*”, rotation des travailleurs sur les tâches et les postes, *linéarisation* des fabrications... — (cf. Ohno [1989], Shingo [1983], Monden [1983])¹⁹ — la signification fondamentale de la voie japonaise est qu’elle consiste en une reconstitution dans l’atelier d’une *fonction générale et réagrégée de fabrication*. Ainsi, alors que la voie taylorienne américaine a consisté — jusqu’au sein de l’atelier même — à séparer les fonctions d’exécution, d’entretien, de contrôle qualité, de programmation, la voie japonaise au contraire a consisté à constituer des postes sur lesquels est opérée une réagrégation plus ou moins prononcée et marquée de ces différents types de tâches.²⁰ Les méthodes japonaises de production contribuent ainsi à instaurer au sein de l’atelier la constitution (ou re-constitution si l’on se réfère aux pratiques pré-tayloriennes d’organisation) d’une *fonction générale de fabrication* dont la caractéristique centrale est qu’elle réagrège des tâches qui selon les recommandations tayloriennes sont soigneusement et systématiquement séparées.

Sur le plan économique la voie japonaise se caractérise par le fait que *la productivité est recherchée “en interne”, par polyvalence et mobilisation des forces de travail*, plutôt qu’en extension suivant les méthodes de la grande série et de la parcellisation. La voie japonaise parvient ainsi à *réconcilier pro-*

ductivité et flexibilité en asseyant la productivité elle-même sur la flexibilité des tâches, des hommes et des opérations. Là réside le sens dernier de la méthode Kan-ban et des autres innovations qui lui sont associées. Elles sont à la base de ce “*cercle vertueux*” caractéristique de l’entreprise japonaise. Le principe d’efficacité qui l’anime consiste finalement dans le fait qu’est mise en place une flexibilité interne auto-entretenu. Les dispositifs tant techniques qu’organisationnels ou sociaux qui le fondent permettent l’accumulation sur longue période *d’effets d’expériences* de très grande portée à travers une “*technologie des relations de travail, très particulière*”.

Finalement sur le plan des paradigmes de productivité, on passe du taylorisme et du fordisme centrés sur du “*temps alloué*” ou “*imposé*” à une organisation en “*temps partagé*”.²¹ Suivant les recommandations de l’école japonaise, l’organisation du travail est conçue de manière à ce qu’il y ait des *plages de recouvrement permanent entre tâches* et que, suivant le volume et la qualité des productions, ces plages se fixent par coopération au sein du travail.

3. Structure et composition interne de la firme: de la firme *M* à la firme *J*

Si l’on considère les modèles organisationnels des firmes envisagées dans leur ensemble, il apparaît qu’à ce niveau encore des mutations de grande portée se sont développées et continuent d’exercer leurs effets. Un premier passage historique, analysé en détail par Chandler (1989) et Williamson (1981) s’est effectué, avec la transformation de la *firme de forme U* (où les fonctions différentes ne sont pas encore vraiment séparées et différenciées), à la *firme de forme M* (multifonctionnelle et multidivisionnelle, au sein d’une organisation verticale et fortement hiérarchisée). Dans l’analyse en termes de coûts de transaction cette période est marquée par le primat de l’internalisation et la croissance de l’intégration sous toutes ses formes, poussant à la constitution de firmes intégrées de très grande taille. En opposition à ces tendances les firmes japonaises ont au contraire tôt développé des formes *d’externalisation* multiples au sein de réseaux de sous-traitance contractualisée (Asanuma [1989]).

Si l’on prend en considération les autres mutations connues par la firme japonaise en matière de gestion de production il devient possible de repérer

un nouveau passage historique qui serait celui de la *transition de la firme M vers la firme J*.²² Ce modèle de firme se distingue alors par son caractère horizontal, et une forte intrication des fonctions, qui s'effectue en étroite liaison avec les modifications organisationnelles décrites dans la partie précédente.

Plus généralement, on admet que le nouveau modèle de firme, en cours d'affirmation, correspond à une "*firme-réseau*": autour d'une entreprise mère (qui concentre en son sein les fonctions essentielles de conception des produits et d'assemblage final) s'organise un réseau d'entreprises sous-traitantes avec lesquelles des liens privilégiés sont établis. L'entreprise moderne apparaît ainsi comme largement dé-concentrée, la contrepartie de cette dé-concentration étant constituée par l'existence de relations contractuelles fines avec tout ou partie des sous-traitants.²³ Dans tous les cas, la tendance est clairement de s'éloigner de la forme classique de la grande firme fordienne, concentrée horizontalement et verticalement, qui apparaît de plus en plus comme trop rigide pour satisfaire aux nouvelles exigences des marchés devenus plus volatiles et instables.

*

Au total ces trois vagues d'innovations (dans la technologie, l'organisation, et la structure des firmes) qui entretiennent des relations d'étroites dépendances les unes avec les autres, *renouvellent en profondeur les contenus classiques de la productivité* et par là procèdent aussi à un renouvellement des modes traditionnels de gestion des ressources humaines.

III. INNOVATIONS TECHNICO-ORGANISATIONNELLES, "IMPLICATION" DES SALARIES, ET METAMORPHOSES DU TRAVAIL

Comme on peut aisément le concevoir la convergence des trois vagues d'innovations que nous venons de décrire ne peut qu'avoir des conséquences très importantes sur les formes de travail qui en résultent. Cependant à ce stade, il faut admettre que les effets observables ne sont pas tous concordants et ne délivrent pas encore un message clair sur les tendances à l'oeuvre.

La raison en est que ces différentes nouveautés sont bien en cours d'affirmation, chacune d'entre elles n'a pas encore trouvé sa forme stabilisée; et les

formes de mise en cohérence de ces niveaux entre eux, sont-elles, par conséquent, encore plus indécisées. Nous sommes dans une période dans laquelle se constituent des figures “transitoires”, qu’il faut se garder de considérer comme des figures déjà stabilisées.

Néanmoins si on se risque à essayer de codifier ce qui paraît doté d’un certain avenir, on peut faire quelques observations.

1. Nouvelles “figures” de la composition ouvrière

Si l’on s’efforce de dresser une typologie de ce qui paraît être appelé à se développer, on voit se profiler deux modèles.

D’un côté les nouvelles technologies et les nouveaux modes d’organisation sont utilisés pour “durcir” les formes de contrôle social antérieures mises en crise. Se constitue alors ce que je propose de désigner comme un *Taylorisme Assisté par Ordinateur* et dont il ne faut sous-estimer ni le degré de pénétration, ni l’avenir.

Dans ce modèle de Taylorisme Assisté par Ordinateur se forment de nouvelles figures du travail parcellisé. Dans *L’Atelier et le robot* (1990), je les ai désignées comme formant une nouvelle triade, celle de “l’ouvrier marginalisé”, de “l’ouvrier capteur” et de “l’ouvrier banalisé”. Il s’agit là, à mon sens, des formes nouvelles que revêt le travail parcellisé à l’époque de la gestion informatisée ou automatisée des processus de fabrication.

L’ouvrier marginalisé est défini comme celui que l’on exclut des parties automatisées et sensibles du processus de travail. Il est relégué à des tâches subalternes. *L’ouvrier capteur* de son côté, s’il est mis en face de cadrans informatiques, ne dispose pas de l’intelligence des symboles qui s’y inscrivent. Il est là pour donner l’alerte si certains symboles apparaissent, signes de dysfonctionnements importants. Il est alors utilisé comme un véritable “capteur” humain. L’ouvrier “routinisé” ou “banalisé” constitue le véritable ouvrier taylorien de l’époque de l’informatique et de l’automatique. Il est placé devant les cadrans des machines comme l’ouvrier taylorien l’était devant une ligne de montage. La différence est qu’au lieu d’opérer directement sur la matière, il opère à partir de boutons et de cadrans. Sans qu’il comprenne nécessairement les implications de ce qu’on lui demande de faire, il obéit — comme l’ouvrier taylorien avant lui — à des séries de prescriptions de travail. Pour un nombre défini de situations il possède un répertoire d’actions

(des modes opératoires prescrits) ou de réponses. Bien que sur automatisme, le travail reste parcellisé et prescrit. C'est en sens que le travail, "banalisé", obéit à des "routines" préétablies.

Juste un mot pour illustrer mon propos. Lorsque j'ai visité la Fiat il y a quelques années, au moment du lancement de la nouvelle usine de moteurs, je me souviens que les responsables de l'installation n'avaient pas encore décidé si l'organisation serait centrée autour du travail parcellisé, déqualifié ou du travail polyvalent recomposé. Et c'était à un an du lancement de l'usine...

A l'opposé et toujours à partir de l'utilisation conjointe des innovations en technologies ou en organisation, il peut aussi se former un modèle de travail nettement plus positif. Dans ce modèle se constituent alors de toutes autres "figures" ouvrières nouvelles. Je les ai désignées comme celles correspondant à l'ouvrier "fabricant", à l'ouvrier "technologue" et à l'ouvrier "gestionnaire".

L'ouvrier fabricant c'est l'ouvrier dont le travail est basé sur une polyvalence horizontale plus ou moins systématique. *L'ouvrier "technologue"*, en plus de la polyvalence horizontale, effectue des tâches qui relèvent de la polyvalence verticale: dépannage et diagnostic, maintenance des installations, entretien des machines. Il possède aussi certaines compétences en matière de programmation. *L'ouvrier gestionnaire*, enfin, se distingue par le fait qu'en plus de ses capacités techniques, il gère, au niveau des ateliers, des paramètres de calculs économiques.

A mon sens, l'ouvrier maître-lamineur des installations automatisées sidérurgiques modernes, qui optimise le lancement des fabrications pour diminuer les consommations d'énergie ou les rebuts, ou pour maximiser les taux d'occupation des capacités, est une bonne illustration de l'ouvrier gestionnaire. En ce sens, il y a des formes déjà réalisées de l'ouvrier-gestionnaire, c'est-à-dire d'ouvriers-techniciens qui combinent savoir technique et calcul économique.

Ainsi comme on le voit les mêmes séries d'innovations peuvent donner naissance à des conditions très différentes, voire opposées, d'usage du travail ouvrier.

2. L'implication et ses modèles

Quelles que soient les différences, un point commun à tous les modèles de travail nouveaux qui sont en gestation est que tous, ils doivent désormais faire une large place à une dimension nouvelle des objectifs de l'organisation: *rechercher et obtenir l'engagement et l'implication des salariés* dans leurs activités de travail. Tant les technologies nouvelles que les conditions nouvelles de concurrence par la différenciation et la qualité exigent désormais que les travailleurs ne s'en tiennent plus seulement et strictement à de l'exécution pure et simple des tâches prescrites comme c'était en général le cas à l'époque du taylorisme et du fordisme. En effet les nouvelles technologies automatisées et informatisées exigent qu'en permanence les salariés effectuent les mille et une régulations sans quoi les dispositifs automatisés ne peuvent donner leur plein potentiel. Mieux encore ils doivent pouvoir *anticiper* les dysfonctionnements et être disposés à le faire: le travail en situation d'automatisation forte change le caractère du travail et requiert engagement et disponibilité subjective de tous les instants. De leur côté, les exigences de la compétition par la différenciation et la qualité poussent dans les mêmes directions. La qualité des produits ne peut être obtenue sans un engagement minimum des salariés.

Il reste cependant que, si le passage par l'implication et l'engagement des salariés sont absolument indispensables, il convient d'observer que cette implication est pour l'heure recherchée par des moyens très différents, qui constituent autant de modèles de travail alternatifs de l'époque du post-fordisme. Trois directions peuvent être recensées et décrites comme relevant respectivement de *l'implication imposée et contrôlée*, de *l'implication incitée* et de *l'implication négociée*.

a) *L'implication imposée et contrôlée*

C'est un mode de contrôle social et d'obtention de la productivité, basé sur des modes d'organisation du travail qui consistent en un durcissement des anciennes méthodes et leur redoublement par la technologie. Ces formes qui relèvent de ce que j'ai appelé la Taylorisation Assistée par Ordinateur se traduisent ainsi par des techniques de contrôle social *rapproché*.

Pour bien me faire comprendre, j'insiste sur un point. Je dirai ainsi que le "cercle de qualité" en lui-même ne nous dit rien sur le caractère "progres-

siste” ou “archaïque” de l’organisation du travail. Le cercle de qualité peut être utilisé comme un pur moyen de contrôle social rapproché, s’il est utilisé pour mieux se tenir prêt de la subjectivité et de l’activité des ouvriers, dans le seul but de progresser dans les techniques d’intensification du travail. Dans d’autres conditions, au contraire, le cercle de qualité peut être utilisé pour tenir compte des suggestions et des besoins ouvriers et ainsi faire progresser l’efficacité productive tout en améliorant les conditions générales de travail.

Dans l’implication imposée la productivité et la flexibilité sont ainsi recherchées par utilisation des innovations nouvelles au services des formes classiques de commandement sur le travail. Le modèle de travail dominant est alors basé sur la triade: *ouvrier marginalisé, ouvrier capteur, ouvrier banalisé* avec utilisation conjointe des technologies “dures” et des technologies de contrôle social (du type cercle de qualité) pour s’assurer au plus près de la productivité et de la qualité.

Pour donner une illustration de ces méthodes je dirai qu’à mon sens le rétablissement de la productivité de la Fiat, dans les années 1980, qui ont été des années très dures pour les salariés de cette entreprise, s’est fait sur un modèle de ce type. Aussi, je pense aussi que la crise actuelle de la Fiat où *les problèmes de qualité tiennent une place centrale* illustre les limites de ce type de modèle. Car c’est un point important, mon sentiment propre est que ce modèle peut certes parvenir à des résultats immédiats, mais qu’à terme il ne peut que rencontrer à nouveau toutes les limites et les pertes d’efficacité des modèles tayloriens et fordien dont il n’est au fond qu’une remise à jour.

b) L’implication incitée

Une seconde voie de recherche est constituée par les formes de l’*“implication incitée”*. Le modèle type est ici celui pratiqué par les firmes japonaises. Le travail de fabrication est recomposé, centré sur la flexibilité interne (horizontale et verticale), la polyfonctionnalité, etc. Pour obtenir l’engagement des salariés sur la productivité et la qualité, des *contreparties réelles* sont concédées aux salariés en échange de leurs efforts. Mais elles sont conditionnées aux performances, et ne sont pas toutes explicitement négociées. C’est la raison pour laquelle le système est basé sur l’*“incitation”*. Emploi à long terme, salaire à l’ancienneté, primes, existence de possibilités de carrière pour la très grande majorité des salariés..., toutes ces contreparties sont bien

réelles et favorisent puissamment l'engagement des salariés.²⁴ Dans ces formules d'incitation "à la Japonaise", il faut cependant observer que la direction conserve un pouvoir largement discrétionnaire: elle n'est liée par des contrats collectifs dûment négociés que pour certains aspects des contreparties qu'elle concède aux salariés. Dans les conditions propres qui sont celles du Japon, cette méthode s'est incontestablement montrée efficace (cf. l'analyse contenue dans *Penser à l'envers*). Mais je pense que dans nos pays, où rien de durable n'a jamais pu être construit sans une politique contractuelle de compromis explicites avec les salariés et leurs représentants, de telles pratiques ont peu de chances de pouvoir s'appliquer. De plus, il convient d'observer qu'au Japon même cette méthode rencontre désormais des limites évidentes.

c) *L'implication négociée*

Reste la troisième voie: celle de *l'implication négociée*. Ici — comme dans le cas précédent — le modèle de travail est du type "ouvrier fabricant/technologie/gestionnaire" avec polyvalence, autonomie, qualification, lignes de carrières, et marchés internes du travail... Mais de plus le modèle d'organisation du travail et la nature des contreparties réciproques pour obtenir la productivité et la qualité, sont explicitement *négociés* et constituent *les dispositions clés des accords collectifs, novateurs dans leurs contenus*. La Suède, ou la RFA fournissent des exemples types de ce modèle. Ainsi en RFA les accords collectifs ont permis des avancées considérables de la réduction de la durée du travail (à 38 heures hebdomadaires et plus récemment encore à 36 heures 30), des politiques actives de formation professionnelle en même temps que le maintien de hausses de salaires importantes.²⁵ En contreparties les entreprises allemandes bénéficient d'un travail de qualité qui assure aux produits allemands cette réputation internationale à la base de leur compétitivité. D'une certaine manière on peut dire que les entreprises allemandes ont été capables de mettre en place une sorte de "cercle vertueux de la qualité": en acceptant d'investir massivement dans la qualité des hommes et des organisations, l'entreprise s'assure une haute qualité des produits, ceux-ci permettent alors de vendre à hauts prix sur le marché mondial et de prélever des rentes que les consommateurs sont prêts à payer pour bénéficier de la qualité des produits offerts. Ces "rentes" permettent alors de réin-

vestir dans la qualité des hommes et des organisations pour réalimenter de nouveaux cercles vertueux...

Il est ainsi remarquable de noter que c'est le pays qui dispose du syndicalisme le plus puissant du monde, et des coûts salariaux les plus élevés du monde, qui réalise aussi les meilleures performances à l'exportation.

A mon sens, pour nous, Européens, c'est dans ce type de direction: des cercles vertueux de la qualité, que rend possible l'usage des nouveaux outils en gestion de production, qu'il faut résolument s'engager. Même si chaque société doit trouver les types de contreparties et de compromis adaptés à son histoire et à ses capacités.

*

Au total, comme on le voit, le passage du Fordisme au Post-Fordisme, pour ce qui concerne les modèles de production et de travail, suppose de maîtriser des discontinuités fortes, sur plusieurs niveaux. Il faut accorder une grande importance à tout ce qui se forge dans cette transition "longue" dans laquelle nous sommes. Et ne pas se tromper de chemin. Le coût des erreurs risque d'être extrêmement élevé pour les salariés bien sûr, mais aussi pour la société considérée dans son ensemble.

NOTES

1. Il reste que toute la discussion des aspects macro-économiques doit aussi pouvoir se développer. Je pense qu'elle serait utile parce que si l'on perd le sens des mutations dans les règles du jeu et dans les régularités macro-économiques auxquelles nous assistons, la discussion micro elle-même perd de sa substance et de sa signification.
2. Sur ce point voir notamment les travaux du courant français de l'approche dite de la Théorie de la Régulation : Aglietta (1976), Coriat (1982) et (1986), Boyer (1986)...
3. Je défends ici l'idée que les formes d'organisation du travail parcellisé et répétitif arrivées à un certain point, devenaient plus consommatrices de temps morts que génératrices de gains de temps. Tout ceci, lié à une composition de la force de travail sociale largement modifiée, scolarisée, dotée de comportements nouveaux, a consommé l'épuisement des modes classiques, tayloriens et fordien, de dégagement des gains de productivité. Cf. Coriat (1982) et (1990).
4. Cf. infra section II de cette communication pour une présentation des spécificités et des apports de cette école.

5. On trouvera dans Emery et Trist (1972) une analyse conceptuellement fouillée des limites du taylorisme et des principes nouveaux auxquels ces limites ont donné naissance dans l'approche socio-technique. Pour ce qui est des principales réalisations de cette école, notamment à partir des expériences Suédoises, cf. Auer et Riegler (1990).
6. Cf. Streeck (1988), Coriat (1990).
7. Même si elles sont aujourd'hui en parties dépassées, je pense que les théories de la concurrence monopolistique "à la Chamberlain" — qui donnent une place centrale aux problèmes qui naissent de l'existence de produits différenciés — constituent une référence clé à laquelle il faut revenir, pour comprendre la nature particulière des formes de concurrence qui aujourd'hui se développent dans les pays de capitalisme développé.
8. De surcroît, maintenant que les choses commencent à être mieux connues on s'aperçoit que la diffusion des matériels automatisés, électronisés, etc. se fait à un rythme beaucoup plus lent que tout ce que les professionnels en matière de prospective de la technologie, avaient avancé.
9. Cette période voit aussi l'entrée encore timide dans *la machine-outil à commande numérique* qui ne prendra son extension véritable que dans les périodes suivantes. Pour une histoire détaillée de la conception et de la diffusion de la machine-outil à commande numérique voir Noble (1986).
10. Dans mes travaux antérieurs je me suis longuement étendu sur les caractéristiques techniques de cette phase (Coriat [1984]) comme sur sa signification économique et ses impacts sur le travail et l'emploi (Coriat [1990]).
11. Ce que j'ai essayé de mon côté de formaliser, en disant que ces nouvelles technologies donnent naissance à trois types de nouveaux supports de gains de productivité que j'ai appelé respectivement: (a) "*l'effet Marshall*" ou l'effet de saturation des capacités installées; (b) "*l'effet Baumol*" qui a trait au bénéfice des économies de variété (noyau dur des fonctions de coût en multi-production) et (c) enfin "*l'effet Arrow*" qui exprime un avantage d'une nature un peu plus complexe; avantage que j'ai aussi désigné comme un "*effet d'itération procédé-produit*", et qui traduit le fait qu'en automatisation flexible il devient possible de mettre en place des rétroactions beaucoup plus rapides que par le passé entre les ingénieries de produits et les ingénieries de procédés. Dans la période antérieure, sur des organisations productives rigides chaque changement de procédé ou de produit se traduisait par des remontées brusques des courbes d'apprentissage. Avec des organisations productives flexibles il devient possible d'introduire du changement technique ou du changement de produit sans perdre le bénéfice de pentes "d'économie d'apprentissage" fortement descendantes. Pour l'analyse détaillée de tous ces points cf. mon ouvrage de 1990.
12. J'ai longuement analysé les caractéristiques de cette école dans Coriat [1982].
13. Cf. section I de cette communication qui rappelle les deux déterminants structurels longs, à l'origine des innovations contemporaines en technologie et en organisation.
14. En regroupant les tâches dans des groupes autonomes on diminue les temps de circulation de transferts et d'enchaînements, temps pendant lesquels, dans les organisa-

tions tayloriennes classiques, les pièces circulent sans être travaillées. On parvient ainsi, tout en donnant de la souplesse dans l'exécution du travail, à augmenter le taux d'occupation des hommes et des machines. D'où les gains de productivité quelquefois importants obtenus grâce à ces méthodes.

15. Il peut être utile au demeurant de préciser que le point de départ de Ohno auquel j'ai d'ailleurs emprunté le titre de mon livre *Penser à l'envers* est qu'il affirme d'emblée que "... pour comprendre l'entreprise japonaise il faut penser à l'envers l'héritage du taylorisme et du fordisme" comme les japonais eux-mêmes ont du dans les années 1950, "penser à l'envers" ce même héritage venue d'Amérique, pour l'adapter à leurs conditions nationales et trouver leur propre chemin en matière d'organisation du travail.
16. *L'Esprit Toyota* est le titre du principal livre de Ohno publié en Anglais et en Français (1988).
17. Il faut sur ce point être tout à fait clair. Ce mouvement de dé-spécialisation des ouvriers professionnels et qualifiés, pour les transformer en travailleurs multifonctionnels, est bel et bien un mouvement de rationalisation du travail au sens classique du terme. Il s'agit ici aussi — comme dans la voie taylorienne américaine — *d'attaquer le savoir complexe du métier des ouvriers qualifiés, afin de diminuer leur pouvoir sur la production, et ainsi d'ouvrir la voie à des augmentations substantielles de l'intensité et de la productivité du travail.*
18. Cette mise en place de standards de production flexibles (sur la base d'ingénieries particulières dont la *linéarisation* des fabrications, cf. Infra) a permis le passage d'une organisation du travail basée sur les temps alloués ou imposés à une organisation du travail basée sur un principe de *temps "partagé"*. L'économie du temps dans la production s'est ainsi trouvée assise sur des bases largement renouvelées. Sur ce point cf. Monden (1983), ainsi que notre ouvrage (1991).
19. Toutes ces procédures qui sont aussi des innovations en organisation sont analysées et décrites en détail dans notre ouvrage (1991).
20. Plus précisément on dira que ce processus de dé-spécialisation et de ré-agrégation des tâches touche quatre domaines.

La première de ces réagréations concerne la ré-association des tâches au sein même de la *fabrication* directe: "polyvalence" et pluri-spécialisation sont la règle et s'opposent aux principes de parcellisation et de répétitivité qui gouvernent la voie taylorienne américaine.

La seconde est constituée par la *réintroduction dans les fonctions des opérateurs directs, de tâches de diagnostic, dépannage et maintenance légère*; l'autonomation et l'auto-activation n'ont de sens et d'efficacité que si les opérateurs directs ont aussi la charge de l'entretien courant des machines.

La troisième direction qui matérialise cette voie proprement japonaise, est constituée par la *réintroduction des tâches de contrôle-qualité au sein des postes de fabrication*. Ici encore, le principe conjoint de "l'autonomation", de l'auto-activation, ont pour objet et fondement derniers cette prise en charge de la qualité des produits sur les postes de fabrication eux-mêmes.

Enfin, on assiste aussi à une *ré-agrégation des tâches de programmation aux tâches de fabrication*, déjà citées, ce qui constitue le principe et la condition même d'existence de la méthode Kan-ban.

21. Je propose cette expression de "temps partagé" parce qu'il n'y a pas de standard et d'affectation des tâches définitives pour le travailleur japonais.
22. Sur les caractéristiques de la firme japonaise (dite aussi firme J) voir les travaux d'Aoki (1988) et (1990) ainsi que le chapitre 5 de mon ouvrage (1991).
23. Asanuma (1989) a étudié avec une grande minutie les formes et les contenus contractuels nouveaux revêtus par la relation de sous-traitance de cette firme déconcentrée, à partir des secteurs automobile et de la construction électrique dans le cas du Japon.
24. C'est le mérite de Koike (1988), que d'avoir clairement établi que l'efficacité des entreprises japonaises repose sur un système subtil de contreparties réciproques entre salariés et directions, dont l'une des clés essentielles est l'existence de lignes de carrières et de "marchés internes du travail" au sein des grandes entreprises. Sur ce thème, voir aussi Institut Japonais du Travail (1980). Sur la notion de marché interne du travail, voir le livre toujours actuel de Piore et Doeringer (1972).
25. Cf. Streeck (1988), ainsi que notre ouvrage (1990), pour une analyse détaillée du cas de la RFA.

BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA, M. (1976). *Régulation et Crise du Capitalisme*. Paris : Calman-Lévy.
- AOKI, M. (1988). *Information, incentives, and bargaining structure in the Japanese economy*. Cambridge & Nova York : Cambridge University Press.
- . (1990). Towards an Economic Theory of the Japanese Firm. In : *Journal of Economic Literature*, March, v. XXVI, n. 1.
- ASANUMA, B. (1989). Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the concept of Relation Specific Skill. *Journal of the Japanese and International Economics*, mar., 3(1), p. 1-30.
- AUER, P., RIEGLER, C. H. (1990). *Le post-taylorisme. L'entreprise comme lieu d'apprentissage du changement organisationnel*: Etude sur les changements d'organisation du travail chez Volvo, éditions de l'ANACT, Paris.
- BOYER, R. (1986). *La Théorie de la Régulation* : Une analyse critique. Paris : La Découverte.
- CHANDLER, A. D. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation (1972).
- CORIAT, B. (1982). *L'Atelier et le Chronomètre* : Essai sur le Taylorisme, le Fordisme et la Production de Masse. Paris : Christian Bourgois, 1982 (1. ed. 1979).
- . (1984). *La Robotique*. Paris : La Découverte (1. ed. 1983).
- . (1986). La théorie de la Régulation : Origine, Spécificité, Premiers résultats. *Revue Oeconomia*, Nagoya, Japon.

- . (1990). *L'Atelier et le Robot*: Essai sur le Fordisme et la Production de Masse à l'Age de l'Electronique. Paris : Christian Bourgois.
- . (1991). *Penser à l'envers*: Travail et Organisation dans l'Entreprise Japonaise. Paris : Christian Bourgois.
- DOERINGER, PIORE. (1972). *Internal Labor Market and Manpower Analysis*. Lexington.
- EMERY, F. E., TRIST, E. L. (1972). *Socio-Technical Systems*. Penguin Book.
- INSTITUT JAPONAIS DU TRAVAIL. (1980). *Syndicats et Relations entre Syndicats et Patronat au Japon*, Tokyo.
- IMAI [1989]. *Kaizen, La Compétitivité Japonaise*. Paris : Eyrolles.
- ISHIKAWA, K. (1990). *La gestion de la qualité*. Dunod, ed. inglesa (1976).
- KOIKE, K. (1988). *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*. Londres : Mac Millan Press.
- MONDEN, Y. (1983). *Toyota Production System*. Atlanta : Institut of Industrial Engineering and Management Press.
- NOBLE, D. A. (1986). *Forces of Production* : A Social History of Industrial Automation. Nova York & Oxford : Oxford University Press.
- OHNO, T. (1989). *L'Esprit Toyota*. Paris : Masson.
- SHINGO, S. (1983). *Maîtrise de la production et Méthode Kan-Ban* : le cas Toyota. Paris : Les Editions d'Organisation.
- STREECK, W. (1988). Industrial Relations in West Germany, 1980-1987. *Labour*, v. 2, n. 3, Winter 1988.
- WILLIAMSON, O. E. (1981). The Modern Corporation, Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Litterature*.