

LE TRANSFERT DU SAVOIR-FAIRE ENTRE MAQUILADORAS, MAISON MÈRE, FOURNISSEUR ET CLIENT

Delphine MERCIER¹

Monterrey, ville de grande tradition industrielle du nord du Mexique, au seuil du puissant voisin nord-américain est un véritable "laboratoire". Là, s'expérimentent et s'observent tout type de transferts entre pays développés et pays en voie de développement.

Le travail qui suit présente une réflexion issue d'études de cas réalisées, entre Mars 1993 et Août 1994, au sein de maquiladoras² de la zone métropolitaine de Monterrey. Notre étude est à la fois spécifique et certainement transférable à un contexte plus étendu. Ce bref résumé présente très globalement les dynamiques d'appropriation des savoirs et des décisions de production à propos d'une activité industrielle initialement conçue en totale dépendance des Etats-Unis. La rédaction finale centrera davantage l'attention sur les stratégies des acteurs.

LES OBJETS DU TRANSFERT

Expérience accumulée

Dans l'industrie locale et sa valorisation (rentabilisation) dans la maquiladora :

Un des premiers facteurs du transfert relève de l'expérience. Avant d'exercer dans une maquiladora, les ingénieurs, les superviseurs ou les techniciens accumulent souvent leur expérience dans l'industrie locale. Leur savoir et savoir-faire, une fois transmis se développent à l'intérieur de la maquiladora. En effet, le rythme du travail imposé, permet à bon nombre d'ingénieurs de développer leurs compétences et d'améliorer leurs performances.

Se dessinent alors clairement trois profils:

- Une expérience aux États-Unis.
- Une expérience dans l'industrie locale.
- Une expérience dans la maquiladora à la frontière en particulier.

¹ Sociologue associée à l'UR.

² L'industrie maquiladora d'exportation (IME) s'est installée à la frontière Mexico-Américaine dans les années 1960. Depuis 1965, l'IME connaît une évolution importante tant au niveau de ses structures de production, de ses modes de production que de son implantation dans l'économie mexicaine. Est considéré comme établissement "maquilador" : "L'unité économique qui développe une activité productive en général, sur les bases d'importations temporaires. La totalité des produits finis est destinée à l'exportation, à l'exception des cas autorisés par la SECOFI à vendre sur le marché national une partie de sa production".

Dans la maquiladora et sa valorisation ultérieure :

Pour les ouvriers les profils sont différents. En général, le poste dans la maquiladora représente une première expérience dans l'industrie, bien que certains aient déjà eu une expérience, fut-elle minime, dans l'industrie locale, dans la maquiladora, dans les services ou dans le secteur informel.

La mobilité interne comme résultante d'une expérience accumulée dans la maquiladora s'observe plus spécifiquement chez les femmes ouvrières. En effet, certaines jeunes filles entrées dans la maquiladora comme ouvrières ont été promues, grâce à leurs capacités, à d'autres fonctions: superviseur, responsable matériel, secrétaire de production, inspectrice qualité, responsable de ligne. Elles deviennent des employées de "confiance".

La volonté d'appropriation complète des moyens de production :

On retrouve certains ingénieurs à tous les stades de développement de l'usine: la négociation du lieu de production, l'installation des machines, l'organisation de la production et le recrutement du personnel. Cette appropriation des moyens de production permet aux acteurs de s'inscrire dans le projet industriel de l'usine et développe chez eux des comportements d'appropriation importants.

Développement du savoir-faire à l'intérieur même de l'unité par le biais de la mise en place de la certification (processus national) Iso 9000 :

Ce processus est récent et il se divise en trois étapes.

Avant :

L'élaboration du manuel de qualité permet de formaliser les pratiques productives. En effet, chaque département est contraint d'écrire noir sur blanc ses activités. Ce qui lui permet d'évaluer précisément son travail quotidien, de le communiquer de manière univoque, uniformisée, compréhensible par tous les acteurs de l'usine.

Pendant :

Cette formalisation des savoirs et des pratiques permet de découvrir les logiques ouvrières et techniciennes. Pendant la certification, le manuel de qualité sert d'outil à la mise en oeuvre des pré-audits. La vérification est facilitée par la comparaison entre ce qui est réalisé et ce qui est mentionné dans le manuel. Elle donne suite à des actions correctives.

Après :

Si il y a certification, la maquiladora acquiert reconnaissance et fiabilité, et construit son image de marque. La certification est source de confiance de la part des clients, des fournisseurs. Le développement de l'Iso 9000 implique un travail d'équipe et un travail de tout le personnel. Iso 9000 permet de former ou d'informer la main d'oeuvre, en fonction du projet.

Relation de client

La relation de la maquiladora avec le fournisseur évolue. La maquiladora acquiert de l'indépendance quant au choix de ses fournisseurs

Spécificité de la maquiladora :

Les fournisseurs locaux mettent en place des programmes de vente spécifique pour les maquiladoras. Pour eux, on ne traite et on ne communique pas de la même façon selon qu'il s'agit d'une maquiladora ou d'une usine locale. En effet, les maquiladoras communiquent par écrit alors que les industries locales préfèrent le téléphone. Aussi, les maquiladoras exigent systématiquement une visite du fournisseur. Ce n'est que très rarement le cas avec les usines locales, pour lesquelles ces pratiques ne rentrent pas dans les usages.

Changements réciproques :

Il apparaît que le fournisseur apporte à la maquiladora de nombreux éléments de réflexion sur sa façon de travailler. Souvent le fournisseur est une grande entreprise très spécialisée, développant une organisation du travail plus moderne que celle de la maquiladora.

Produits particuliers :

Il se peut que le fournisseur se voit dans l'obligation de créer un produit spécial pour la maquiladora. Il donne au produit le nom de la maquiladora et le vend, comme par exemple en parlant de peinture: le blanc X. (X correspondant au nom de la maquiladora).

Relation directe aux clients (ceux qui achètent le produit final, directement) :

En effet, quand la maquiladora obtient la confiance de la maison mère, elle peut traiter directement avec les clients en aval de la production. Avant, cette relation était réservée à la maison mère, mais avec l'obtention de la certification la maquiladora peut développer l'activité de vente directe au client. Cette activité a longtemps fait défaut au développement de la maquiladora. En effet, trop souvent la maquiladora n'a aucune relation avec le client et ne connaît pas les effets de sa vente ou n'a que des retours indirects sur le produit fabriqué.

Le développement des activités de sub-maquila

En effet, depuis la signature du Traité de Libre Échange, d'autres types d'investissements sont faits au Mexique. Certaines maquiladoras, afin de pallier au problème de l'éloignement des sous-traitants, mettent en place des réseaux locaux de fournisseurs ou développent à l'intérieur même de l'usine d'autres activités qui étaient auparavant réalisées aux États-Unis. Ces "sub-maquilas" fabriquent des composants qui autrefois étaient envoyés par le fournisseur via la maison mère. Cette ampliation

d'activités permet une nouvelle appropriation technologique. Les machines installées sont automatiques et leur mise en place implique des changements dans l'organigramme de l'usine, des modifications du système productif. Parmi ces changements, on observe un passage de l'assemblage manuel à l'assemblage automatique.

"Ceux qui savent" et non pas, les "connaissances" recrutées par relation peuvent être amenés à aller aux États-Unis pour observer une usine qui va être transférée au Mexique. Ils gagnent alors un certain prestige auprès du reste de l'équipe et auprès des États-Unis. Il est possible aussi, dans ce type de démarches d'observer des actions de formation qualité auprès d'un fournisseur Américain qui sous-traite la maquiladora en composants ou en matières premières. On constate alors une utilisation réelle des capacités des techniciens.

LES LIMITES DU TRANSFERT

Comment utiliser ce savoir au mieux, alors que bien souvent la maquiladora n'est pas dotée de structures qui permettent de maintenir le savoir. En effet, ce qui fait le plus défaut à la maquiladora, ce sont les structures. Elle se constitue souvent sur le tas, sans un projet de départ, et par conséquent elle est amenée à construire par défaut. De plus la maquiladora n'a pas encore appris à utiliser son personnel selon ses potentiels.

Par exemple pour ce qui est de la mise en place d'un système qualité, elle se retrouve face à des milliers d'interrogations sur la manière de maintenir un système en fonctionnement, ses questions sont de tout type: Comment palier au développement de la lassitude face à certaines règles parfois dépourvues de sens? Comment maintenir la motivation face à ce genre de système? Comment ne pas tomber dans le piège de l'accumulation du papier, de la formalisation à outrance? Comment rendre un système de qualité efficace? Et comment se l'approprier complètement pour le fusionner avec la politique de l'usine?

Autant de questions qui ne trouvent pas leurs réponses dans une usine qui traite les problèmes en continuelle urgence. Il en va de même pour sa relation avec le fournisseur, cette relation peut être réduite à un simple échange de cotisations et de factures. La maquiladora est consciente qu'elle doit développer une réelle relation d'ordre et de receveur d'ordres avec ses fournisseurs. Mais, dans une maquiladora, la relation de partenariat est parfois restreinte par le temps. Et selon les théories sur le partenariat, la confiance se met en place dans le temps. Le temps est un élément manquant à la maquiladora, étant elle-même sujette à des clients et des problèmes traités dans l'urgence.

Tout comme elle n'a pas le temps de développer ses relations et de les formaliser, la maquiladora n'a pas toujours le temps de développer une technique, de faire ses preuves dans la production d'un produit. De plus, elle est sujette au problème du prix, elle se voit dans l'obligation de payer plusieurs intermédiaires pour divers services additionnés au prix de revient, comme le passage douanier. Ce sont des frais indirects sur le produit qui peuvent nuire à la continuation du produit. De plus l'expérience maquiladora cantonne à un travail à façon qui aliène un peu le responsable dans des activités où le développement des décisions en amont et en aval sont limitées.