

Convergence mondiale ou diversité renouvelée des modèles productifs?

Michel FREYSSENET
Sociologue,
Directeur de recherche CNRS (CSU-IRESO)
Co-directeur du GERPISA réseau international

L'idée selon laquelle les entreprises auraient connu successivement depuis le début du siècle et dans les pays industrialisés trois grands modèles productifs, la production quasiment artisanale, la production de masse taylorienne-fordienne et la production diversifiée "au plus juste", prévaut encore dans de nombreux esprits, ouvrages et manuels. Les thèses de la diversité des modèles productifs, ou tout moins de la variation d'un même paradigme productif, selon les cultures ou les pays ont tenté d'ébranler cette représentation linéaire et commode de l'histoire industrielle.

Pour avancer dans ce débat, il fallait être en mesure de cerner au mieux les conditions qui entourent la formation du ou des modèles productifs et le sens des dispositifs qui le ou les caractérisent. Pour ce faire, le réseau de chercheurs de sciences sociales GERPISA ¹ a lancé successivement deux programmes internationaux et pluridisciplinaires de recherche visant à analyser dans la durée et à l'échelle mondiale les trajectoires des firmes d'un même secteur d'activité économique : "Émergence de nouveaux modèles productifs" et "L'industrie automobile entre mondialisation et régionalisation" ². L'industrie automobile s'imposait comme domaine d'analyse, car elle est probablement la seule à avoir fait l'objet depuis son origine de très nombreux travaux dans toutes les disciplines et dans tous les pays. Les compléments de recherche à effectuer pour répondre à la question initiale étaient dès lors de l'ordre du faisable sous réserve de mobiliser un nombre suffisant de chercheurs de disciplines différentes dans les pays concernés. Ce qui put être fait : près de deux cents chercheurs répartis dans une vingtaine de pays participèrent à des degrés divers selon leurs possibilités aux travaux et à la réflexion générale ³

¹ Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les salariés de l'Automobile, EHESS, Université d'Evry, Direction, Michel Freyssenet, Patrick Fridenson, Yannick Lung, équipe d'accueil 2542. GERPISA réseau international. Université d'Evry-Val d'Essonne, 4 Boulevard François Mitterrand, 91025 Evry cedex, France, Téléphone 33 (1) 69 47 70 23, Télécopie 33 (1) 69.47.80.35. Courrier électronique contact@gerpisa.univ-evry.fr, Serveur <http://www.gerpisa.univ-evry.fr>

² Ces programmes ont été placés sous la responsabilité scientifique de Robert Boyer et Michel Freyssenet pour le premier, de Michel Freyssenet et de Yannick Lung pour le second.

³ On trouvera une histoire du GERPISA, de son organisation et de ses programmes dans: Michel Freyssenet, "Formes de coopération en sciences sociales et résultats de recherche. Brève remarques sur deux réseaux interdisciplinaires et internationaux: l'IMVP et le GERPISA", *Genèse*, n°43, juin 2001, pp 128-144.

Dans le cadre de cet article, il n'est possible de présenter que quelques conclusions seulement. On trouvera dans les ouvrages publiés à la suite des programmes de recherche l'ensemble des résultats et l'appareillage démonstratif qui, nous semble-t-il, les autorise ⁴, et dans un petit ouvrage une synthèse générale ⁵. En quelques mots, on peut dire que l'analyse des trajectoires des firmes automobiles sur un siècle qui a été faite invalide et la thèse universaliste et les thèses culturalistes et institutionnalistes en ce qui concerne les modèles productifs. La diversité est bien au cœur du rapport capital-travail et de l'évolution des entreprises, mais elle a d'autres origines que la culture ou les institutions d'un pays. Elle n'est pas non plus la singularisation de chaque entreprise dans sa façon d'être profitable, ruinant l'idée même de modèle, mais une diversité limitée et périodiquement transformée. Ces conclusions seront développées dans la première section de cet article.

Cette diversité limitée et périodiquement transformée des modèles productifs nous a paru pouvoir être comprise d'abord par la diversité des "modes de croissance" des pays ou des espaces régionaux dans lesquels les firmes déploient leurs activités, ensuite par la diversité des "stratégies de profit" possibles dans le cadre de chaque mode de croissance, enfin par la diversité des "compromis de gouvernement d'entreprise" pouvant être construits entre les principaux protagonistes pour mettre en œuvre la stratégie de profit retenue. Ce schéma d'analyse auquel nous sommes parvenus sera brièvement résumé dans la deuxième section.

1. Ni modèle universel, ni modèles nationaux

On prendra ici deux exemples, le modèle dit taylorien-fordien et le modèle dit "japonais", pour montrer qu'il n'y a jamais eu de modèle productif universel et unique à chaque grande période de l'évolution du rapport capital-travail, ni de modèle productif spécifique à chaque pays.

⁴ Les ouvrages publiés à ce jour, issus des premier et deuxième programmes internationaux de recherche du GERPISA

- Michel Freyssenet, Andrew Mair, Koichi Shimizu, Giuseppe Volpato (eds.), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford, 1998. Version française: *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000.

- Robert Boyer, Elsie Charron, Ulrich Jürgens, Steve Tolliday (eds.), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford, 1998.

- Jean Pierre Durand, Paul Stewart, Juan José Castillo (eds.), *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion*, Macmillan, Londres, 1999. Version française : *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, Paris, 1998.

- Yannick Lung, Jean Jacques Chanaron, Takahiro Fujimoto, Daniel Raff (eds.), *Coping with Variety : Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry*, Ashgate, Aldershot, 1999.

- Koichi Shimizu, *Le Toyotisme*, Repères, La Découverte, Paris, 1999.

- John Humphrey, Yveline Lecler, Mario Sergio Salerno (eds), *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke, et St Martin's Press, New York, 2000.

⁵ Robert Boyer, Michel Freyssenet, *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris, 2000

1.1. Le modèle dit taylorien-fordien est la confusion d'au moins trois modèles productifs historiquement différents et conceptuellement incompatibles

Ce qu'il a été convenu d'appeler le modèle taylorien-fordien pour désigner le modèle de production qui aurait prévalu durant les trente glorieuses, voire la période allant de la première guerre mondiale au second choc pétrolier, se révèle être à l'examen la confusion des "modèles taylorien, fordien et sloanien". Le modèle taylorien a été confondu avec le modèle fordien sous prétexte qu'ils partageraient ensemble le même principe de décomposition du travail en opérations élémentaires, et le modèle sloanien a été assimilé au modèle fordien en le présentant comme la simple extension de la production de masse à plus grande diversité des produits.

Le modèle taylorien ne peut être confondu avec le modèle fordien pour trois raisons. La première est que le modèle taylorien a été pensé et a été mis en œuvre pour résoudre un problème typique de la production en moyennes séries, diversifiée et variable, "la flânerie ouvrière", selon l'expression de Taylor, c'est-à-dire le ralentissement volontaire du rythme de travail par les salariés payés à la tâche ou à la pièce pour éviter que les employeurs ne baissent les tarifs dès que la production s'accroît. Ce problème ne se pose plus dès lors que la ligne de production est mécanisée, comme dans le travail à la chaîne. La deuxième raison est que la décomposition taylorienne du travail en opérations élémentaires n'aboutissait pas, contrairement à ce qu'il a été dit et redit, à casser la logique intellectuelle de la fabrication et du montage du produit pour la bonne et simple raison que la séquence de gestes à établir et à faire accepter aux salariés n'a pas à s'inscrire dans un temps de cycle standard commun à l'ensemble des travailleurs d'un atelier, comme il en est ainsi dans la chaîne de fabrication. C'est pourquoi Taylor pouvait dire que sa méthode s'appliquait à tout type de travail, qu'il soit qualifié ou non, intellectuel ou manuel. Elle impliquait une analyse du travail qui ne pouvait être effectuée qu'avec les salariés les plus expérimentés. Mais Taylor savait bien aussi qu'elle présupposait des capacités physiques et des compétences semblables pour que le temps alloué à chaque tâche ou pièce puisse être respectée. D'où la préconisation, qui souleva de nombreuses polémiques, de sélectionner strictement les salariés en fonction des exigences physiques et intellectuelles de chaque tâche. Le modèle taylorien a bien correspondu à une division plus accentuée de la division de l'intelligence du travail, dans la mesure où l'établissement de la séquence de travail estimée la plus efficace releva dorénavant d'un service spécialisé, mais il ne fut pas la rupture radicale qu'on lui impute. La troisième raison est que le modèle taylorien ne dispose d'aucun moyen pour imposer physiquement, à travers machines et installations, la séquence de travail jugée la plus efficace. D'où une double obligation : rendre légitime cette séquence d'un point de vue technique et humain (efficacité supérieure sans fatigue accrue et sans remise en cause de la logique de fabrication du produit), rétrocéder aux salariés qui l'acceptent une part des gains de productivité obtenus, sous la forme d'une augmentation du salaire aux pièces de 30 à 100 % (Taylor 1902, 1911 ; Braverman, 1974 ; Freyssenet, 1974, 1984 ; Fridenson 1977 ; Nelson 1975, 1980 ; Vatin, 1990 ; Moutet 1992).

Le modèle fordien s'oppose au modèle taylorien sur les trois points précédents qui touchent respectivement, comme on le voit, à la politique produit, à l'organisation productive et à la relation salariale. Le problème que Ford avait à résoudre était tout autre que celui de Taylor. La production en masse d'un produit standard impliquait la mobilisation d'une main-d'œuvre abondante, ouvriers qualifiés de fabrication compris. Or elle ne pouvait aux États-Unis et à cette époque se développer aussi rapidement que

Ford le souhaitait en raison de la rareté des professionnels de fabrication, la longueur de leur formation, même si la méthode de Taylor la raccourcissait quelque peu, et la difficulté à leur faire admettre les temps alloués, malgré l'augmentation des tarifs. C'est bien à partir d'une critique de la méthode Taylor, que l'organisation productive du modèle fordien a été progressivement mise en place (Hounshell 1984). La solution imaginée, mais il y en avait d'autres possibles a été l'imposition physique d'un rythme de travail par la fixation d'une vitesse d'avancée du produit à fabriquer ou à assembler. Cette solution impliquait un espace/temps commun (qu'il soit unique ou un multiple) aux travailleurs placés sur la ligne : c'est-à-dire un même temps de cycle et un même "pas". Sous peine de générer de nombreuses pertes de temps, l'organisateur doit "équilibrer" la chaîne, c'est-à-dire "saturer" le temps de cycle à chaque poste de travail en y affectant des opérations dont la somme des temps pour les effectuer se rapproche le plus possible du temps de cycle. Les conséquences de cette obligation sont considérables.

Pour faciliter l'équilibrage, les opérations doivent être les plus élémentaires et les plus courtes possibles et doivent être réparties entre les postes selon la seule logique de saturation du temps de cycle. La logique intellectuelle de construction du produit est dès lors brisée. L'opérateur doit pour la première fois mémoriser des opérations sans lien logique entre elles. Le temps d'exécution de chacune d'elles n'a plus besoin d'être et ne peut être établi par l'analyse du travail du salarié et par son chronométrage, mais à partir du temps exigé par chaque geste élémentaire calculé une fois pour toutes. Une main-d'œuvre sans formation professionnelle requise peut être recrutée pour toutes les tâches de fabrication.

L'organisation productive fordienne n'est efficace que si les fournisseurs apportent en temps et en heure des semi-produits ou des pièces rigoureusement standards tant dans leurs caractéristiques physiques que chimiques. C'est la difficulté récurrente d'obtenir le respect de ces exigences qui conduisit Ford à mettre en place un processus de production intégré et à tenter d'en synchroniser les différents tronçons. Entre la détermination du temps alloué pour exécuter une tâche à travers la recherche de la meilleure séquence possible des opérations qui la composent telle qu'elle est (tant intellectuellement que physiquement pour en optimiser la réalisation) et l'imposition d'un temps de cycle à travers une vitesse d'avancée du produit et une répartition de parcelles d'opérations sans lien logique entre elles, il y a une rupture conceptuelle, productive et sociale, qui n'a été et n'est gommée qu'en adoptant *a posteriori* une vision linéaire de l'histoire, la première démarche préparant soi-disant nécessairement la seconde.

Le modèle fordien s'oppose aussi logiquement au modèle taylorien par la relation salariale. Nul besoin de différenciation de salaire selon le plus ou moins grand respect des temps alloués et la compétence des salariés d'exécution. Le rythme et le contenu du travail sont imposés et communs. En revanche il faut faire accepter une organisation productive extrêmement contraignante, au point que les premiers salariés qui eurent à la vivre s'en libèrent en démissionnant en grand nombre grâce à un contexte de marché du travail qui leur permettait de le faire. La solution pour les retenir fut une triple innovation, cohérente avec la politique produit et l'organisation productive : un doublement du salaire ouvrier de fabrication, possible en raison des gains de productivité réalisés et souhaitable pour que les salariés accèdent un jour au produit automobile, un salaire fixe à la journée possible et acceptable en raison du temps de cycle et du contenu travail identiques, et une journée de travail fixe de huit heures

possible en raison de la régularité de la production visée et opportune en raison des revendications des salariés à l'époque (Ford, 1922, 1926 ; Sorensen, 1962 ; Fridenson, 1977 ; Laux 1977 ; Coriat, 1979, Meyer 1981 ; Freyssenet 1995, Briggs 1996).

Le modèle sloanien, du nom du Président de General Motors, Alfred Sloan, à qui la paternité est attribuée, a été lui aussi inventé en rupture explicite avec les modèles précédents. Pour Ford, l'ouvrier comme l'usager devaient accepter la nouvelle norme de production et de consommation (la production à la chaîne de produits standard répondant aux besoins nécessaires et suffisants de la grande majorité de la population), seule susceptible de rendre accessibles au plus grand nombre les biens industriels. Les dirigeants de General Motors, moins idéologues, plus pragmatiques, cherchèrent à rendre compatible les économies des échelles permises par le volume et une diversité plus grande des produits finaux, pour répondre à une demande se hiérarchisant parallèlement au développement des classes moyennes. Ils inventèrent une nouvelle architecture automobile consistant à mettre en commun le plus grand nombre possible de pièces et d'organes invisibles entre des modèles se différenciant seulement par les pièces et éléments visibles. Cette politique produit nécessitait de maîtriser la diversité tant au niveau de la conception, que de la production et de la commercialisation et d'éviter les sous et les sur-capacités simultanées que les variations de la demande des différents modèles et versions pouvaient entraîner. Les solutions trouvées pour prévenir ces risques furent de distinguer les niveaux stratégique et opérationnel, de divisionnaliser l'entreprise, d'organiser la conception de manière matricielle, de filialiser ou de sous-traiter la production des composants, et de multi-spécialiser les machines et les personnes. Cette organisation productive a été accompagnée pour qu'elle puisse être acceptée d'un système de salaire et de promotion fondé sur la polyvalence (capacité à réaliser des ensembles différents d'opérations spécialisées et pré-déterminées) et d'une augmentation programmée du pouvoir d'achat des salariés selon leur classification. En tout point, le modèle sloanien diffère du modèle fordien, y compris en ce qui concerne la chaîne de montage, qui par sa multi-spécialisation crée des problèmes d'équilibrage spécifiques à résoudre (Sloan 1963 ; Chandler, 1989 ; Freyssenet 2000 ; Raff 2000 ; Zeitlin, Herrigel, 2000) .

Les différences structurelles de ces trois modèles ont fait qu'ils ont historiquement coexisté, y compris dans le même espace national, non seulement entre eux, mais aussi avec d'autres modèles productifs qu'il n'est pas nécessaire de présenter ici pour développer notre propos. Ils n'ont pas coexisté temporairement, le modèle taylorien étant en voie de disparition, le modèle fordien en pleine maturité, et le modèle sloanien en émergence, comme une chronologie sommaire l'a suggéré, le dernier apparu supplantant le précédent en raison de sa supériorité technique et sa plus grande adéquation à la demande, mais parce qu'ils correspondaient à ce que nous avons appelé des "stratégies de profit" et à des "compromis de gouvernement d'entreprise" différents. Aux États-Unis, le modèle taylorien n'a jamais autant prospéré que pendant l'envolée du système de production de Ford, et celui-ci n'est devenu durablement profitable et transférable que parallèlement à l'affirmation du modèle sloanien dans les seuls pays ayant adopté une distribution coordonnée et modérément hiérarchisée du revenu national (Boyer, Freyssenet 2000 a ; Raff 2000).

En résumé, le modèle taylorien met en œuvre une "stratégie de profit" privilégiant la "diversité et la flexibilité" grâce à un "compromis de gouvernement d'entreprise" assurant aux dirigeants une productivité accrue dans la fabrication de produits diversifiés et variables et aux salariés un salaire individuel plus élevé. Le modèle

fordien mise prioritairement sur les économies d'échelle, c'est-à-dire met en œuvre une stratégie de volume, grâce à un compromis entre les dirigeants et les syndicats fondé sur l'accès général à la consommation de masse en échange de l'acceptation d'une production continue, indifférenciée et parcellisée. Le modèle sloanien met en œuvre une stratégie combinant deux sources de profit, le volume et la diversité, grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise passé entre les dirigeants et les syndicats fondé sur l'augmentation programmée, régulière et modérément hiérarchisée du pouvoir d'achat des salaires directs et indirects en contrepartie de l'acceptation de la polyvalence dans l'exécution de tâches pré-déterminées.

1.2. Le modèle dit japonais n'est ni universalisable, ni national : il n'a tout simplement jamais existé

Le "modèle japonais", que les chercheurs de l'IMVP (International Motor Vehicle Program) du MIT (Massachusetts Institute of Technology, États-Unis) ont préféré appeler *lean production* (traduit en français par "production au plus juste"), pour en exprimer la capacité à être adoptée dans des contextes culturels et institutionnels différents, contrairement aux thèses culturaliste et institutionnaliste, a été présenté, notamment par eux, comme le nouveau modèle universel, dont la supériorité proviendrait de sa capacité à offrir des produits diversifiés, voire personnalisés, de qualité, innovants, à bas prix, dans des délais très courts, grâce à une main-d'œuvre dont l'intelligence est mobilisée pour traiter les causes des défauts et des pannes, dans un contexte de marché mondialisé, hyper concurrentiel et exigeant (Womack et al, 1990). Il aurait eu ainsi la particularité de permettre de surmonter et la crise de compétitivité et la crise du travail des années 70, dont la responsabilité a été imputée au modèle dit "taylorien-fordien".

L'analyse des trajectoires des firmes automobiles et l'histoire récente ont permis à la fois de découvrir que ce modèle n'a jamais existé, car résultant de l'amalgame de au moins deux modèles productifs distincts et incompatibles, le "modèle toyotien" et le "modèle hondien" (appelés ainsi parce que inventés respectivement par les firmes Toyota et Honda), que les autres firmes automobiles japonaises ont échoué à construire ou à adopter un modèle productif, enfin que le modèle toyotien a connu une crise du travail en 1990 qui a amené dirigeants et syndicat à abandonner ses principales caractéristiques au point qu'il est possible de dire qu'il n'existe plus aujourd'hui et qu'il a été remplacé par une configuration socio-productive nouvelle dont il n'est pas sûr qu'elle ait la cohérence suffisante pour être un modèle productif.

Peu de modèles productifs sont aussi opposés que les modèles toyotien et hondien alors qu'ils sont apparus dans un pays, le Japon, censé être caractérisé par une culture très ancienne et prégnante et des institutions nationales puissantes (Mair 1994, Shimizu 1999, Freyssenet 2000). Le premier privilégie comme source de profit: "la réduction permanente des coûts" en toutes circonstances, le second "l'innovation et la flexibilité". La politique-produit du modèle toyotien consiste à offrir une gamme de produits classiques, bien équipés, d'une qualité perceptible par le client et toujours supérieure à la moyenne, dans un délai le plus court possible, à un prix constamment compétitif, pour répondre à une demande clairement identifiée et stabilisée, en évitant toute prise de risque commerciale. La politique-produit du modèle hondien consiste à l'opposé à concevoir et à lancer des modèles conceptuellement innovants essayant de répondre à

des attentes pratiques et symboliques nouvelles de couches de la population émergentes, pour tirer parti le plus longtemps possible de la rente d'innovation.

Le modèle toyotien permet de parvenir à des prix constamment compétitifs grâce une organisation productive qui évite systématiquement les à-coups en programmant une progression régulière de la production, qui permet de rattraper quotidiennement les retards par un système d'horaire de travail journalier autorisant d'en augmenter la durée, qui rend visibles les pertes de temps, les défauts, les incidents et les stocks et qui amène les salariés à contribuer à les faire disparaître afin de fluidifier et de stabiliser le flux de production et d'atteindre ainsi les objectifs de réduction des temps standard fixés par la direction. À l'opposé, l'organisation productive hondienne permet de bénéficier de la rente d'innovation en réagissant immédiatement au succès ou à l'insuccès d'un modèle innovant, en organisant la conception sur la base d'équipes ad hoc et la production sur la reconvertisibilité immédiate des équipements et des personnes.

L'organisation toyotienne a été acceptée grâce à un système de salaire faisant dépendre le montant mensuel de la réalisation des objectifs de réduction des temps dans chaque équipe de travail et à la garantie de l'emploi et de carrière. À l'inverse, l'organisation hondienne a été rendue possible par une relation salariale privilégiant l'esprit d'initiative, l'expertise et la réactivité des individus, au niveau du recrutement, du salaire, de la promotion et en offrant les meilleures conditions de travail et d'horaire du secteur.

Autant le modèle toyotien bannit l'innovation en raison des risques qu'elle fait courir, autant le modèle hondien en fait au contraire le fondement de sa profitabilité. Autant le modèle toyotien vise à éviter tout à-coups de production, autant le modèle hondien cherche avant tout la réactivité. Autant le modèle toyotien privilégie l'esprit de groupe pour assurer la pérennité de l'entreprise, autant le modèle hondien mise sur les individus recherchant une activité dans laquelle il puisse s'exprimer et poursuivre leur projet personnel.

Quant aux autres firmes automobiles japonaises censées incarner tout autant que les deux précédentes le "modèle japonais" ou la "lean production", elles ont confirmé par leur quasi-faillite ce que l'analyse de leur trajectoire avait révélé : à savoir une baisse continue de leur profitabilité depuis 15 ans en raison de leur échec à mettre en cohérence leur politique produit, leur organisation productive et leur relation salariale, baisse qui s'est transformée en perte abyssale avec la crise asiatique.

Toyota a connu lui aussi des difficultés, mais d'une autre nature. Au moment même où la "lean production" était présentée comme le modèle productif du XXI^{ème} siècle, Toyota, la firme censée être un des emblèmes de ce modèle, connaissait en 1990 une crise du travail qui allait l'obliger à changer de système de production. L'augmentation brusque de la demande intérieure provoquée par la "bulle spéculative" de la fin des années quatre vingt et la difficulté à recruter des jeunes qui dans leur grande majorité se détournèrent des secteurs et des entreprises réputées par la dureté de leurs conditions de travail conduisit Toyota à allonger encore plus la durée journalière du travail. Ce fut la goutte d'eau qui fit implorer l'ensemble du système. Toyota fut contraint, non seulement de changer de système d'horaire, mais aussi d'abandonner son système de salaire et de réduction des temps standard par les salariés eux-mêmes, de renoncer au flux tendu en tronçonnant ses lignes de production et en introduisant des stocks tampons, de redonner surtout un peu plus de sens au travail en confiant à chaque équipe de travail un élément complet à fabriquer ou monter (Shimizu, 1999 ; Fujimoto, 1999).

Si Honda crut à tort que la demande de voitures de luxe de type sportif qui émergeait durant la "bulle spéculative" allait être celles des nouvelles couches de la population à l'avenir, il sut par sa réactivité rectifier le tir et lancer rapidement des "véhicules de loisir" devenus un segment du marché essentiel. Il évita une crise du travail en raison des conditions du travail et des possibilités de promotion qu'il offrait.

2. Le processus d'engendrement, de renouvellement et de limitation de la diversité des modèles productifs

S'il n'y a pas de modèle universel, et si les modèles ne sont pas nationaux, comment s'engendre la diversité des modèles ? Il est apparu de bonne méthode pour répondre à cette question de partir de l'enjeu principal qui est celui de toute entreprise, à savoir dégager un profit suffisant pour assurer sa pérennité, c'est-à-dire demeurer compétitive que ce soit par les prix, la qualité, les délais, l'innovation, etc.

2.1. Il est plusieurs façons de faire du profit

L'analyse des trajectoires des firmes montre qu'il y a plusieurs façons de faire du profit, mais que ces façons sont en nombre limité. Cette limitation a pour origine les sources possibles de profit et l'impossibilité de combiner toutes ses sources en raison des exigences contradictoires de certaines d'entre elles pour être exploitées.

Les sources que nous avons identifiées sont au nombre de six : le volume, c'est-à-dire les économies d'échelle, la diversité, c'est-à-dire l'accroissement des ventes par une offre adaptée à tous les besoins et attentes, la qualité, c'est-à-dire la marge que celle-ci autorise, l'innovation, c'est-à-dire la rente qu'elle crée tant qu'elle n'est pas copiée, la flexibilité, c'est-à-dire la rapidité d'ajustement des coûts aux variations de la demande, la réduction permanente des coûts, c'est-à-dire la baisse du prix de revient à volume constant. Les entreprises exploitent bien sûr toutes ses sources, mais dans des proportions différentes, privilégiant nettement certaines d'entre elles en s'organisant pour en tirer tout le profit possible.

Les combinaisons privilégiées que nous avons observées au cours d'un siècle d'industrie automobile et que l'on peut appeler à juste titre des "stratégies de profit" sont également au nombre de six : la "qualité", représentée par les constructeurs spécialistes du haut de gamme ; la "diversité et flexibilité" qui fut la stratégie des constructeurs généralistes européens et d'un grand nombre de constructeurs américains jusqu'à la deuxième guerre mondiale ; le "volume" qui fut celle de Ford jusqu'au début des années soixante et celle de Volkswagen jusqu'au milieu des années soixante dix ; "volume et diversité" que General Motors réussit à combiner dans les années vingt et qui furent adoptés par un grand nombre de constructeurs généralistes dans les années soixante et soixante-dix ; la "réduction permanente des coûts" privilégiée par Peugeot et Toyota à des périodes différentes ; "innovation et flexibilité" qui fut souvent la stratégie de nouveaux venus dans le secteur, comme Chrysler et Citroën dans l'entre deux guerres et Honda dans les années soixante ou de firmes cherchant à se relancer après avoir connu des épisodes difficiles, comme Chrysler dans les années quatre vingt et Renault dans les années quatre vingt dix.

Ces stratégies ne sont profitables qu'à une double condition : elles doivent être pertinentes par rapport aux modes de croissance des pays ou ensemble régionaux où les firmes développent leurs activités ; elles exigent la construction d'un "compromis de gouvernement d'entreprise" entre les principaux protagonistes de la firme pour trouver des moyens répondant à ses exigences, cohérents entre eux et acceptables par eux. Les firmes automobiles qui ont été durablement profitables sont celles qui ont rempli ces deux conditions.

2.2. La permissivité limitée et différente des modes de croissance nationaux quant au choix d'une stratégie de profit par les entreprises

Ford en fit l'amère expérience dans les années vingt. La stratégie de volume qui était la sienne présupposait en effet un accès progressif de l'ensemble de la population à la voiture neuve et une main d'œuvre abondante. Si le mode de croissance des États-Unis à l'époque lui permit de bénéficier de la seconde condition, il n'en fut rien de la première. La fulgurante progression de ses ventes dans les années dix n'avait pas eu en effet pour origine l'achat de ses voitures par les salariés, à commencer par les siens, mais la demande, importante dans un pays grand comme les États-Unis, des fermiers, des travailleurs indépendants et des couches supérieures du salariat, favorisés alors par une forme de répartition du revenu national de type concurrentiel, c'est-à-dire fondée sur les opportunités du marché qu'il s'agisse du marché du travail, des biens ou de la finance. Cette demande initiale satisfaite, il fallait qu'elle soit relayée par celle des salariés pour réaliser les nouvelles économies d'échelle indispensables à la profitabilité de la stratégie de volume. L'abaissement du prix de ses voitures que le marché des professions indépendantes et ses méthodes de production avaient permis n'était pas suffisant pour qu'il en soit ainsi.

Ford, on le sait, justifia, mais bien longtemps après, le doublement des salaires de ses ouvriers en 1914 par la nécessité d'élever le pouvoir d'achat des salariés afin qu'ils accèdent aux biens industriels. Il semble avoir cru naïvement que les autres patrons se rendraient à l'évidence de son raisonnement. Il n'en fut rien. Il faudra la crise, les grèves, la montée en puissance des syndicats, la guerre et les risques politiques pour que se mette progressivement en place aux États-Unis à partir des années quarante une nouvelle forme de distribution du revenu national fondée sur une augmentation programmée du pouvoir d'achat des ménages au niveau national, directement à travers une politique salariale coordonnée des entreprises et indirectement à travers le développement des prestations sociales.

La stratégie "innovation et flexibilité" est au contraire grandement favorisée quand les modes de croissance sont à distribution du revenu national de type "concurrentiel". Pour qu'émergent régulièrement de nouvelles couches de la population, cherchant à se manifester par l'affirmation de nouveaux besoins pratiques et symboliques de consommation, notamment dans le domaine du transport individuel, il faut que la forme de distribution du revenu soit susceptible de privilégier ou de faire naître des couches différentes au gré des opportunités et des rapports de force. Pour disposer d'une main-d'œuvre réactive, privilégiant son parcours individuel, il faut aussi que les formes de salaires et les institutions valorisent l'initiative, et l'expertise personnelle. Cette émergence est limitée et peu fréquente quand la distribution du revenu national est sagement coordonnée et modérément hiérarchisée, comme ce fut le cas dans de nombreux pays industrialisés durant ce qui a été appelé les "trente glorieuses". C'est la

raison pour laquelle nombre d'entreprises poursuivant cette stratégie disparurent à l'époque. En revanche, une distribution "concurrentielle" du revenu, franchement adoptée depuis le début des années quatre-vingt par les États-Unis et la Grande-Bretagne, instillée ailleurs depuis les années quatre vingt dix, a permis une diversification des attentes en matière automobile au grand bénéfice des constructeurs qui ont réussi à y répondre.

Deux grands types de modes de croissance sont évoqués dans les exemples ci-dessus (Boyer, Mistral 1978 ; Boyer, 1986; Boyer, Saillard 1995). Nous en avons identifiés huit, structurant différemment le marché et le travail et donc étant plus ou moins favorables aux différentes stratégies de profit. Ils sont la combinaison d'une source du revenu national privilégiée (l'investissement, la consommation ou exportation) et d'une forme de distribution de celui-ci (concurrentielle, coordonnée et modérément hiérarchisée, pénurique, inégalitaire). Le nombre limité des combinaisons effectives signifie que plusieurs pays peuvent avoir le même mode de croissance à une période donnée et donc peuvent être favorables aux mêmes stratégies de profit (Boyer, Freyssenet, 2000 a).

2.3. Des moyens cohérents et acceptables

Une stratégie de profit, possible dans le contexte qui est celui de l'entreprise, étant "choisie", il reste à répondre à ses exigences de mise en œuvre par des moyens cohérents et acceptables. Ces moyens ne sont pas uniques. Ils dépendent des compromis qui peuvent être construits entre les principaux protagonistes de l'entreprise.

L'entreprise Toyota est un bon exemple de ce point de vue-là. On l'a vu, certains de ses protagonistes ont remis en cause en 1990 le "compromis de gouvernement d'entreprise" antérieur au fondement du modèle toyotien, obligeant à rechercher de nouveaux moyens plus acceptables pour mettre en œuvre la même stratégie de "réduction permanente des coûts". Dorénavant la réduction des temps standard est le fait d'équipe de techniciens et non plus directement des membres des équipes de travail eux-mêmes. Il leur est simplement demandé de proposer des objectifs d'économie de matière, d'outillage et de fluide. Plutôt que de tendre le flux, de provoquer ainsi l'arrêt de toute la ligne en cas de dysfonctionnement, et de créer une pression considérable à la résolution immédiate du problème, des stocks tampons donnent dorénavant aux équipes de travail une certaine autonomie pour résorber les perturbations à leur niveau sans immobiliser l'atelier. Les retards de production ne sont plus rattrapés le jour même par des heures supplémentaires, mais en fin de semaine. Le montant du salaire mensuel ne dépend plus de la réalisation des objectifs fixés par la direction à chaque équipe de travail, mais de la qualification acquise dans le travail par la personne et du poste occupé (Shimizu 1999). À strictement parler le modèle toyotien, tel qu'il a pu être décrit précédemment, n'existe donc plus chez Toyota. Est-ce que les nouveaux moyens adoptés ont la cohérence suffisante pour répondre aux exigences de la stratégie de "réduction permanente des coûts" qui demeure celle de Toyota, et donc pour pouvoir être considérés comme constituant un nouveau modèle productif? Il est encore un peu tôt pour le dire, d'autant qu'il n'est pas exclu que la stratégie "réduction permanente des coûts" perde de sa pertinence tant la demande de modèles de voiture conceptuellement innovante s'est développée, et les salariés sont devenus plus "opportunistes". Mais pour l'instant, Toyota parvient à garder une profitabilité remarquable dans un contexte particulièrement difficile au Japon.

Conclusion

Les moyens (politique produit, organisation productive, relation salariale) sur lesquels les protagonistes de l'entreprise se mettent d'accord pour répondre aux exigences de la stratégie de profit choisi, ne sont pas étrangers aux institutions nationales et aux modes de vie locaux. Ceux-ci suggèrent, voire offrent des moyens pertinents, et cela d'autant plus que ces moyens sont déjà le fruit de compromis, plus ou moins anciens, entre groupes sociaux. Il est possible par exemple que le principe proposé par Toyota à ses salariés de faire des économies de manière permanente a été plus facilement admis par une population rurale à l'origine. Mais ces économies qui pouvaient être faites dans de nombreux domaines l'ont été avant tout sous la forme de réduction des temps standard, contraire à la conception du temps que l'on prête à cette même population. La garantie d'emploi que la même entreprise a su assurer à ses salariés ne s'est pas imposée en raison d'une quelconque obligation traditionnelle, mais à la suite d'une longue période de conflits sociaux commencés en 1950 et qui n'a trouvé d'issue durable qu'en 1962 lorsqu'a été signée la "Déclaration commune Direction-Syndicat" officialisant le compromis d'entreprise au fondement du modèle toyotien (Cusumano 1985; Shimizu 1999).

Outre que l'adoption des moyens suggérés par le contexte ne constitue pas une obligation et qu'en tout état de cause une sélection est effectuée en fonction des exigences à remplir, d'autres moyens doivent être impérativement copiés ou inventés. C'est ainsi que le modèle sloanien, inventé par General Motors, a pu être repris dans tous ses aspects essentiels et avec succès par Volkswagen à partir de 1974, alors que nombre d'institutions nationales étaient marquées par les exigences de l'industrie spécialisée de qualité allemande. Parce que les modes de croissance nationaux conditionnent le marché et le travail et qu'ils peuvent être communs à plusieurs pays soit en même temps soit à des époques différentes, les modèles productifs peuvent voyager dans l'espace que ces pays constituent (Boyer et al., 1998).

Les difficultés que rencontrent nombre d'opérations de fusions-acquisitions-alliances à l'échelle internationale sont aujourd'hui fréquemment imputées aux différences de "cultures nationales ou d'entreprises". Avant de le faire et à supposer que ces cultures aient quelque réalité et homogénéité, il est prudent de vérifier que les entreprises concernées ne poursuivent pas en fait des stratégies de profit différentes et incompatibles, qu'elles n'exercent pas leurs activités dans des espaces aux modes de croissance divergents et qu'elles n'ont pas construit des "compromis de gouvernement d'entreprise" autour de moyens compatibles (Boyer, Freyssenet, 2000 b). Cela évite aux chercheurs des explications faciles et aux praticiens bien des erreurs d'appréciation.

BIBLIOGRAPHIE

- Briggs, L; (1996), *The Rational Factory. Architecture, Technology and Work in America's Age of Mass Production*, The John Hopkins University Press, Baltimore.
 Boyer, R., Mistral, J., (1978), *Accumulation, inflation et crise*, Paris, PUF.
 Boyer, R., dir., (1986), *Capitalisme fin de siècle*, Paris, PUF
 Boyer, R., Saillard, Y, dir. (1995), *Théorie de la régulation. Etats des savoirs*, Paris, La Découverte.

- Boyer, R., Charron E., Jurgens U. et Tolliday S., eds (1998), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (2000 a), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris
- Boyer, R., Freyssenet, M. (2000 b) "Fusions-acquisitions et 'stratégies de profit' ", in *Revue française de gestion*, n° 131, nov-déc 2000, pp 20-28.
- Bravermann, H.(1974), *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, Version française (1976), *Travail et capitalisme monopoliste: la dégradation du travail au XXème siècle*, Paris, Maspero.
- Chandler, A. D., (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- Coriat, B. (1979), *L'atelier et le chronomètre*, Christian Bourgois, Paris.
- Cusumano, M. (1985) , *The Japanese Automobile Industry. Technology & Management at Nissan & Toyota*. Harvard University Press. Cambridge.
- Ford, H., (1922), *My Life and Work*, Doubleday, Version française, (1926) *Ma vie, mon œuvre*, Paris, Payot
- Ford, H., (1926), *Today and Tomorrow*, Doubleday..
- Freyssenet, M. (1974) *La division capitaliste du travail.*, Paris, CSU, Réédition 1977, Paris, Savelli.
- Freyssenet, M. (1984), 'Division du travail, taylorisme et automatisation : confusions, différences et enjeux', in de Montmolin, M. Pastré, O., *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte.
- Freyssenet M. (1995), 'La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus juste?' *Sociologie du Travail*, 3-95.
- Freyssenet, M. (2000), "Un ou plusieurs modèles?" in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G., *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobile mondiaux*, Paris, La Découverte.
- Fridenson, P., (1977) 'Diffusion de la révolution', in Bardou, J. P. et alii, *La révolution automobile*, Paris, Albin Michel.
- Fujimoto, T., (1999), *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, Oxford University Press, Oxford.
- Hounshell D.A. (1984): *From the American system to mass production, The Development of Manufacturing Technology in the United States, 1800-1932*, Baltimore, Johns Hopkins University Press. .
- Laux, J.(1977), Genèse d'une révolution', in Bardou, J. P. et alii, *La révolution automobile*, Paris, Albin Michel.
- Mair, A., (1994), *Honda's Global Local Corporation*. Macmillan, Houndmills.
- Meyer, S. (1981) *The Five-Dollar Day. Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany, State University of New York Press.
- Moutet, A. (1992): *La rationalisation industrielle dans l'économie française : 1900-1939*, Thèse d'Etat, Nanterre.
- Nelson, D. (1975), *Managers and Workers. Origins of the New Factory system in the United States, 1880-1920*. Madison, The University of Wisconsin Press.
- Nelson, D., (1980), *Frederick W. Taylor, The Rise of Scientific management*, Madison, The University of Wisconsin Press.
- Raff, D. (1999), 'G.M. and the Evolving Industrial Organisation of American Automobile Manufacturing in the Interwar Years', in Lung et al. eds, *Coping With Variety. Flexible Productive Systems for Product Variety in the Auto Industry*. Londres, Ashgate.
- Raff, D (2000), 'Les leçons à tirer de l'industrie automobile américaine de l'entre deux guerres', in Freyssenet et alii, *Quel modèle productif ?* Paris, la Découverte.
- Shimizu, K., (1999), *Le Toyotisme*, Paris, Repères, La Découverte.
- Sloan, A. P., (1963), *My Years with General Motors*. New York, Doubleday and Currency.
- Sorensen, C., (1962), *My Forty Years with Ford*, Collier Books.
- Taylor, F.W., (1902), 'Shop Management', in *American Society of Mechanical Engineers.*, vol. 24.
- Taylor, F.W, (1911), *Principles of Scientific Management*, New York, Harper and Brother.
- Vatin, F. (1990), *Organisation du travail et économies des entreprises* , Édition d'Organisation, Paris
- Womack J.Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that changed the World*, New York, Macmillan.
- Zeitlin, J., Herrigel, G., eds (2000), *Americanization and its Limits. Reworking US Technology and Management In Post-War Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press.