

LE MONDE QUI A CHANGÉ LA MACHINE Un schéma d'analyse des modèles productifs

*Robert Boyer,
Michel Freyssenet*

1. Les conditions de la profitabilité

La profitabilité des firmes dépend fondamentalement de la pertinence de leur “stratégie de profit” dans l’environnement qui est le leur, et du “compromis de gouvernement d’entreprise”, construit entre ses principaux acteurs (dirigeants, actionnaires, banques, salariés, syndicats, fournisseurs etc.), leur permettant de trouver et de mettre en oeuvre des moyens cohérents avec la stratégie de profit adoptée. Les “modèles productifs” peuvent donc se définir comme des “compromis de gouvernement d’entreprise” ayant permis de mettre en cohérence les moyens utilisés avec une des stratégies de profit viables dans le contexte spatial et historique considéré.

Les “stratégies de profit” sont des combinaisons de “sources de profit”, dans des proportions qui sont compatibles. Les sources de profit se ramènent à six: économies d’échelle, diversité offerte, la qualité garantie, innovation pour satisfaire des attentes anciennes ou nouvelles, flexibilité productive en fonction des variations du marché, et réduction permanente des coûts à volume constant. Jusqu’à présent, il n’est pas d’exemple de firmes ayant pu exploiter toutes les sources de profit en même temps et avec la même intensité, tant elles exigent des conditions et des moyens contradictoires.

Ainsi, personne n’est arrivé jusqu’à présent à rendre compatible durablement la “réduction permanente des coûts à volume constant” et l’innovation conceptuelle en matière de produit, cette dernière exige en effet de prendre des risques pour l’instant incompatibles avec une politique d’économies systématique. C’est pourquoi les firmes doivent choisir parmi les combinaisons de sources de profit possibles, à moins d’inventer des moyens pour en surmonter les contradictions, comme a su le faire General Motors dans l’entre-deux-guerres, en rendant compatibles le volume et la diversité. Mais il faut pour cela, outre inventer une nouvelle architecture de l’automobile, repenser entièrement l’organisation productive et la relation salariale.

Au cours du dernier siècle de production automobile, les constructeurs ont mis en oeuvre au moins six stratégies de profit différentes, qui ont été dénommées par les sources de profit qu'elles privilégient: les stratégies de "volume", de "volume et diversité", de "qualité et spécialisation", d' "innovation et flexibilité", de "réduction permanente des coûts à volume constant" et de "diversité et flexibilité".

Ces stratégies de profit ne sont pas toutes également pertinentes en tout temps et en tout lieu. Leur degré de pertinence et donc de rentabilité dépend d'abord de leur adéquation aux types de marché et de travail que l'on trouve dans les espaces où elles se déploient. Ainsi la stratégie de "volume" implique une progression continue des ventes de modèles de voiture peu diversifiés et une main-d'oeuvre au pouvoir d'achat croissant et acceptant les conditions de travail qui lui sont offertes. En revanche une stratégie de "qualité et de spécialisation" prospère dans les sociétés où il existe une frange importante de hauts revenus et où l'on trouve la main-d'oeuvre qualifiée nécessaire.

Le marché et le travail dépendent donc de la source du revenu national et de sa forme de distribution. Ces modes de croissance et de distribution ne sont pas en nombre infini et plusieurs pays peuvent les partager simultanément ou à des périodes différentes. C'est pourquoi, certaines stratégies de profit peuvent se retrouver dans plusieurs espaces et à plusieurs périodes. Ainsi la stratégie de "volume et diversité" a été pertinente dans tous les pays qui pratiquaient une distribution moyennement hiérarchisée du revenu national. La proximité des différents niveaux de revenu des ménages et des groupes sociaux autorisait une différenciation de surface des modèles de voiture et en revanche une mise en commun des pièces internes. Inversement plusieurs stratégies de profit ont pu et peuvent coexister dans le même espace, pour autant que le mode de croissance et de distribution du revenu de ce dernier leur assure les conditions minimales de pertinence.

Les pays ne sont pas libres de leur mode de croissance et de distribution du revenu. Leur choix est tributaire des relations internationales qu'ils entretiennent entre eux, et particulièrement avec le pays le plus puissant durant la période considérée. Une croissance aut centrée et une distribution du revenu en fonction des gains de productivité internes ne sont possibles que si les barrières douanières ou un avantage structurel mettent ce dernier à l'abri d'une invasion des produits extérieurs plus compétitifs. Or un pays est obligé de composer avec les autres pour définir son régime douanier. C'est ainsi que la consommation de masse n'a pu se développer dans certains pays après la deuxième guerre mondiale qu'en raison de circonstances économiques et politiques tout à fait particulière et qui auraient pu être autres.

La première condition de la rentabilité, à savoir la pertinence de la stratégie de profit, échappe donc partiellement aux acteurs de la firme. Ces derniers peuvent en effet beaucoup plus difficilement obtenir un maintien ou un changement de mode de croissance et de distribution du revenu national pour qu'il demeure ou devienne adéquat à leur stratégie de profit, que de changer de stratégie de profit pour qu'elle soit pertinente dans le contexte qui est le leur.

Ils ne peuvent toutefois être passifs face à l'évolution du mode de croissance et de distribution du revenu national. D'abord parce que ce dernier conditionne les rapports sociaux et politiques. Or compte tenu de leurs objectifs propres et de leur vision de l'avenir,

ils peuvent souhaiter qu'advienne tel mode plutôt que tel autre. Ensuite parce que changer de stratégie de profit ne se décrète pas. Cela demande en effet de rebâtir un "compromis de gouvernement d'entreprise" entre ses principaux acteurs sur les moyens à utiliser, donc de s'engager dans un processus long, conflictuel, au résultat jamais assuré.

Les moyens à utiliser pour mettre en oeuvre une stratégie de profit concernent la "politique produit", l' "organisation productive" et la "relation salariale". Dans les faits, ils résultent souvent de tensions contradictoires et variables entre les acteurs, ou bien ils ont été des réponses à des problèmes différents successivement rencontrés en raison de modifications du contexte, et ils forment fréquemment des configurations productives, dont les dispositifs ont des effets contradictoires sur la performance de la firme.

La mise en cohérence des moyens utilisés avec la stratégie de profit poursuivie, deuxième condition de la profitabilité de la firme et de la formation d'un modèle industriel, ne peut se faire et se perpétuer que si les principaux acteurs de l'entreprise s'accordent sur les moyens et la stratégie, d'une manière telle que la possibilité d'atteindre leurs objectifs propres soit préservée.

Pas de cohérence possible et de profit durable si les acteurs d'une entreprise menant par exemple une stratégie d'innovation ne trouvent pas un accord sur une forme de flexibilité productive acceptable par tous.

Une même stratégie de profit peut être mise en oeuvre par des compromis de gouvernement d'entreprise différents, et donc par plusieurs modèles industriels. C'est ainsi que la stratégie de "diversité et flexibilité" a pu être mise en oeuvre par le modèle "taylorien" et le "modèle woollardien" en Grande-Bretagne durant l'entre-deux-guerres.

De même, Toyota a été obligé de changer de "compromis de gouvernement d'entreprise" et ce faisant de modèle industriel au cours des années 90 pour pouvoir continuer à mettre en oeuvre la même stratégie de profit de "réduction permanente des coûts à volume constant".

2. Sources et stratégies de profit

2.1. Les six sources de profit

Si l'on exclut les sources de profit qui n'ont pas de rapport ou un rapport lointain avec l'efficacité productive de la firme, leur nombre peut être ramené à six: les économies d'échelle, la diversité commerciale, la qualité socialement reconnue, l'innovation pertinente, la flexibilité productive, la réduction des coûts à volume constant.

La première consiste à faire des économies d'échelle en accroissant le *volume* de production, c'est-à-dire en répartissant les frais de conception, de fabrication et de commercialisation qui ne peuvent être immédiatement ajustés à la demande, sur le plus grand nombre possible de produits semblables.

La deuxième source de profit est la *diversité* de l'offre. Il s'agit de concevoir et de produire une variété de modèle d'un même produit correspondant aux différences de possibilités financières, de besoins pratiques et d'attentes symboliques de la clientèle.

La troisième source est la *qualité* du produit et du service qui l'accompagne. Elle consiste à lui attribuer des qualités qui en font un produit considéré socialement comme supérieur. Ces qualités peuvent concerner aussi bien la fiabilité, la finition, les matériaux employés, que le nombre et le type d'équipements, le service après-vente et les signes symboliques de distinction sociale. La qualité socialement reconnue autorise généralement un prix nettement supérieur, qui est d'ailleurs souvent lui-même constitutif de cette qualité.

Des profits importants peuvent être également obtenus grâce à *l'innovation*. Mais un produit innovant n'est profitable que s'il correspond à une attente nouvelle réelle de tout ou partie de la clientèle. C'est pourquoi les innovations dont l'impact commercial est le plus important sont celles qui changent l'usage pratique et symbolique de l'objet, qu'une innovation purement technique ait été nécessaire ou non pour cela.

La cinquième source de profit est la *flexibilité productive*. Le profit est tiré ici de la capacité à ajuster rapidement les coûts de production (conception, fabrication, commercialisation) aux variations de la demande, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. En cas d'augmentation ou d'émergence de nouvelles demandes, la flexibilité productive permet de prendre des parts de marché aux concurrents. En cas de baisse, elle permet de limiter la réduction des marges, voire les pertes.

La sixième source de profit réside dans *la réduction des coûts à volume constant*. Elle consiste à diminuer de manière continue les moyens financiers, matériels et humains nécessaires pour une production de même quantité, variété, qualité et nouveauté, quelles que soient les autres sources de profit possibles. Cette source de profit exclut par définition les abaissements brutaux de "point mort" (le volume de production à partir duquel une firme fait du profit) par suppression des surcapacités et désendettement afin d'éviter la faillite immédiate.

2.2. Les stratégies de profit sont des combinaisons de sources de profit dans des proportions compatibles

Aucune firme ne néglige bien sûr ces six sources de profit. Mais il n'est ni utile, ni possible de poursuivre toutes les sources de profit à la fois, c'est-à-dire de leur accorder la même importance. Ainsi une entreprise peut se contenter d'être dans la moyenne du point de vue de la qualité, voire un peu au-dessous, si son volume de production lui permet de proposer un prix nettement attractif. Surtout, les sources de profit ne sont pas toutes aisément combinables, tant leurs exigences sont contradictoires.

Sans que la liste soit exhaustive pour le passé et sans préjuger des stratégies de profit qui pourraient être inventées à l'avenir, il a été possible d'identifier au moins six stratégies de profit qui ont été effectivement mises en oeuvre par des modèles productifs dans le secteur automobile au cours du XXe siècle. Ces stratégies ont été désignées par la ou les source de profit qu'elles privilégient: la stratégie de "volume", la stratégie de "volume et diversité", la stratégie de "réduction des coûts à volume constant", la stratégie d'"innovation et flexibilité", la stratégie de "qualité", la stratégie de "diversité et flexibilité".

2.2.1. La stratégie de "volume"

Cette stratégie privilégie une seule source de profit: les économies d'échelle, à savoir la production en masse pour des marchés croissant d'un nombre réduit de modèles pendant le plus longtemps possible. L'idéal de cette stratégie est la conception, la fabrication et la vente d'un modèle unique satisfaisant durablement la clientèle la plus large. Ce fut, on le sait, la stratégie d'Henry Ford avec la Ford T, et de Volkswagen avec la Coccinelle.

On imagine facilement que les conditions d'une telle stratégie sont très restrictives, aussi bien dans le domaine du marché que dans celui du travail. Il faut en effet tout d'abord une demande homogène constamment croissante, que seul un très petit nombre de modes de croissance et de distribution autorise temporairement. Il faut ensuite une main-d'oeuvre en quantité et qualité voulues, qui n'est mobilisable que si la relation salariale permet d'offrir des compensations suffisamment attractives pour faire accepter un travail consistant à reproduire inlassablement le même objet.

2.2.2. La stratégie de "volume et diversité"

Cette stratégie combine deux sources de profit qui paraissent à première vue contradictoires, à savoir le volume et la diversité. Comment faire des économies d'échelle en augmentant la variété des modèles offerts? L'invention stratégique de General Motors fut de surmonter cette contradiction en mettant en commun le maximum de pièces entre des modèles différents et en réduisant la diversité à la diversité perceptible par le client, la seule jugée commercialement utile: à savoir essentiellement la carrosserie et l'habillage intérieur et les équipements.

La stratégie de "volume et diversité" consiste à prendre acte des différences sociales et géographiques. Elle présuppose toutefois que ces différences ne sont pas trop grandes. En effet il est commercialement dangereux, lorsque la demande est hétérogène économiquement et socialement, de mettre en commun trop de pièces entre les modèles et de ne les diversifier qu'en "surface". Les clients peuvent ne pas accepter de payer des prix différents pour un contenu trop proche, et surtout d'acheter des produits qui ne les distinguent pas socialement comme ils le souhaitent. La stratégie de volume et diversité présuppose donc des modes de croissance et de distribution des revenus, qui se caractérisent par des revenus modérément hiérarchisés.

2.2.3. La stratégie de "réduction permanente des coûts à volume constant"

Dans cette stratégie, la réduction des coûts à volume constant se fait en toutes circonstances et continûment. Les autres sources de profit n'interviennent en quelque sorte que de surcroît, lorsqu'elles sont possibles, utiles et compatibles. La réduction des coûts à volume constant est l'objectif premier et permanent pour parer à toute éventualité, car rien n'est considéré comme sûr. Elle consiste à abaisser les prix de revient par des actions constantes d'économies, aussi bien en interne que chez les fournisseurs. Cette stratégie, qui est celle de Toyota depuis les années cinquante, n'est pas aussi robuste qu'il y paraît, tant elle est exigeante. Elle est notamment mise à mal par les changements

brutaux, aussi bien de la demande que des parités entre monnaies, qui viennent ruiner d'un coup les efforts patients et continus exigés des salariés et des fournisseurs, qui dès lors remettent en cause leur participation, comme ce fut le cas chez Toyota au début des années quatre-vingt-dix.

2.2.4. *La stratégie d' "innovation et flexibilité"*

Elle consiste à concevoir des produits répondant à des attentes ou à des demandes émergentes, à les fabriquer massivement et immédiatement si les commandes confirment l'anticipation faite, ou bien au contraire à les abandonner rapidement et au moindre coût en cas d'échec commercial. Elle présuppose des modes de croissance et de distribution des revenus dans lesquels les besoins ou les styles de vie des catégories sociales évoluent périodiquement ou bien dans lesquels émergent des couches de la population se distinguant économiquement et socialement. Elle nécessite que la firme qui la poursuit soit indépendante financièrement pour pouvoir prendre les risques nécessaires, n'ait pas d'engagement durable avec ses fournisseurs pour pouvoir changer rapidement de production en cas de besoin, dispose d'un outil de production aisément reconvertible, et une main d'oeuvre qui lui permette d'être innovante aussi bien quant au produit qu'au processus de production. Elle est actuellement la stratégie poursuivie par Honda, Chrysler et Renault.

2.2.5. *La stratégie de "qualité"*

Par qualité, il faut entendre ici non seulement la fiabilité, la finition, mais aussi le confort et la distinction sociale qu'un style, l'usage de certaines matières, un souci de la finition et le prestige d'une marque confèrent au produit aux yeux de la clientèle fortunée et aisée qui les recherche et qui est en mesure de les payer. Cette stratégie conduit les entreprises qui l'adoptent à se spécialiser dans le haut de gamme, ou plus récemment dans la partie supérieure de chaque segment de marché. C'est pourquoi ces firmes sont souvent appelées "spécialistes", par opposition aux firmes "généralistes" qui produisent pour la grande masse des consommateurs. Le profit provient essentiellement des marges que le produit et la clientèle haut de gamme autorisent, le prix élevé jouant aussi le rôle de moyen de distinction et de coupure sociales, au-delà de toute justification matérielle.

La stratégie de "qualité" est la stratégie dont la pertinence est la plus large dans l'espace et le temps. Rares sont les sociétés qui n'ont pas une frange de la population fortunée, prête à payer un prix élevé pour posséder des produits symboles de leur position économique et sociale. C'est pourquoi le marché du haut de gamme a été d'emblée international et l'est demeuré.

2.2.6. *La stratégie de "diversité et flexibilité"*

La diversité n'est pas ici de surface, comme dans le cas de la stratégie "volume et diversité". Elle répond à une demande "balkanisée", caractérisée par des clientèles très différenciées économiquement et socialement, aux exigences identitaires affirmées. Les

modèles de voiture se caractérisent par leur homogénéité, leur cohérence et souvent par leur excellence mécanique, à défaut d'une qualité générale sans reproche. La flexibilité est ici l'ajustement rapide aux variations quantitatives et qualitatives de la demande des différentes clientèles.

Cette stratégie est particulièrement adaptée à un mode de croissance et de distribution du revenu "concurrentiel", où la formation des revenus et particulièrement des salaires est sans lien avec la productivité, la compétitivité extérieure ou tout autre critère macro-économique, mais en fonction du rapport de force local et catégoriel. Elle fut celle d'un grand nombre de constructeurs automobiles européens durant l'entre-deux-guerres et des firmes anglaises avant qu'elles ne forment British Leyland à la fin des années soixante. Est-ce que cette stratégie relève d'un passé révolu? Ce n'est pas sûr. Le retour à des systèmes de formation des salaires "concurrentiels" peut lui redonner de la pertinence.

Ces six stratégies de profit sont celles qui ont été identifiées à ce jour en étudiant un siècle d'histoire automobile. Ce nombre n'est bien sûr pas définitif. Des recherches plus approfondies conduiront à en faire apparaître d'autres. Surtout, il est possible que des sources de profit qui nous apparaissent aujourd'hui contradictoires soient rendues compatibles dans le futur, comme il en a été ainsi pour le volume et la diversité dans les années 20-30, grâce à General Motors.

3. Le mode de croissance et de distribution du revenu "concurrentiel", la stratégie de profit "diversité et flexibilité", les modèles "taylorien" et "woollardien"

La stratégie de profit "diversité et flexibilité" consiste à offrir des modèles de voiture spécifiques, correspondant à la demande de clientèles nettement distinctes économiquement et socialement, aux exigences identitaires marquées, et à s'adapter rapidement aux variations quantitatives et qualitatives de leur demande en fonction de l'évolution irrégulière de leurs revenus.

Ce type de marché à la fois "balkanisé" et instable s'observe particulièrement dans un "mode de croissance et de distribution du revenu" que nous avons appelé "concurrentiel". "Concurrentiel" parce que, le pays étant ouvert au libre-échange, la croissance est soumise à la compétitivité externe variable des différents secteurs économiques. "Concurrentiel" parce que la formation des revenus et des salaires, au lieu d'être régulée en fonction de la productivité, de la compétitivité extérieure ou tout autre critère macro-économique, est soumise à la "concurrence", en fonction des rapports de force locaux et catégoriels.

La dureté des rapports sociaux conduit chaque groupe social et professionnel à défendre les positions qu'il a acquises et à chercher à s'affirmer. Dans un tel contexte économique et social, une demande de masse a du mal à se former, l'évolution des revenus étant trop irrégulière. Ce mode fut celui de nombreux pays avant la première guerre mondiale, le resta pour certains pays durant l'entre-deux-guerres, et continua à être pour l'essentiel celui de la Grande-Bretagne. La stratégie de "diversité et flexibilité" fut logiquement celle de la plupart des constructeurs automobiles européens avant la deuxième guerre mondiale et des firmes anglaises avant qu'elles ne forment British Leyland à la fin des années soixante. Elle

fut plus pertinente et donc plus profitable que celle de "volume" que les filiales de Ford ne purent mettre en oeuvre efficacement. Est-ce que cette stratégie relève d'un passé révolu? Ce n'est pas sûr. Le retour à des systèmes de formation des salaires et des revenus "concurrentiels" peut lui redonner de la pertinence, si le durcissement des rapports sociaux venaient à engendrer des attentes identitaires de distinction. Pour être mise en oeuvre, la stratégie de "diversité et flexibilité" exige une politique-produit faite de modèles "intègres", c'est-à-dire cohérents et fortement typés, partageant peu de pièces, répondant à chaque catégorie de demande, et profitables en eux-mêmes. L'organisation productive doit permettre de concevoir rapidement et au moindre coût de nouveaux modèles et de changer de fabrication aussi souvent que nécessaire en fonction des variations de la demande. La relation salariale doit offrir les contreparties à la flexibilité demandée et à la compétence requise, mais aussi permettre que la quantité du travail soit faite en des temps compétitifs. Deux modèles productifs, au moins, ont mis en oeuvre la stratégie de "diversité et flexibilité": le modèle "taylorien" et le modèle "woollardien". Ils se différencient par leur "compromis de gouvernement d'entreprise" et par les moyens employés.

La caractérisation du modèle "taylorien" exige un bref retour sur la "méthode Taylor", tant ce qui est mis aujourd'hui sous le mot de "taylorisme" a peu de chose à voir avec ce qui en a été la spécificité. La "méthode Taylor" ne peut en effet être ni réduite à telle ou telle de ses techniques, le chronométrage par exemple, ni élargie à la division de la conception et de l'exécution, dont elle n'a été qu'une des formes historiques, et certainement pas la plus importante. Taylor a préconisé en fait un système de production complet, pour résoudre un problème typique de la production diversifiée, en petites et moyennes séries, en station fixe ou en ligne courte non mécanisée, à savoir ce qu'il a appelé, on le sait, la "flânerie ouvrière". Il est typique de cette production, car il ne se pose plus dès lors que la chaîne de montage est adoptée. On se rappelle qu'il expliquait la "flânerie ouvrière" principalement par la pratique patronale consistant à baisser le tarif payé par pièce produite et à réduire les effectifs, dès que l'accroissement du rendement horaire avait été obtenu d'une manière ou d'une autre. Il a proposé de concilier salaire élevé et main-d'oeuvre bon marché en augmentant la valeur ajoutée, au lieu d'en discuter le partage. Il affirmait que la production journalière pouvait être augmentée de deux à quatre fois. Les ouvriers étaient prêts, assurait-il, à travailler beaucoup plus efficacement, selon une séquence d'opérations et en des temps "scientifiquement", donc impartialement, établis par un service spécialisé, chargé de l'analyse et du chronométrage des tâches, qu'elles soient qualifiées ou non.

La condition était que les employeurs payent les ouvriers acceptant les nouvelles règles de 30 à 100% plus que la moyenne. L'établissement d'une séquence standard d'opérations pour chaque tâche ne remettait pas en cause la logique intellectuelle de celle-ci, comme le fera la chaîne de montage en dispersant les opérations entre postes de travail uniquement pour "saturer" le temps de cycle à chacun de ces postes. La séquence "optimale" et le temps de son exécution ne pouvaient être valablement déterminés, comme Taylor l'a souvent répété, qu'avec les salariés les plus expérimentés et performants, et non par un service seul, s'isolant de la fabrication, comme il a été ressassé à l'envie depuis trente ans.

La "méthode Taylor" est devenue "modèle taylorien", lorsqu'elle a été adoptée par les firmes poursuivant une stratégie de "diversité et flexibilité" et lorsqu'elle a été adaptée pour être socialement acceptée. Le "modèle taylorien" a été caractérisé par un "compromis de

gouvernement d'entreprise" établi principalement entre les dirigeants, les ingénieurs organisateurs et les salariés. Il est construit autour: d'une politique de produits compétitifs, variés et de moyenne série, d'une organisation des tâches, qualifiées ou non, tant en conception qu'en fabrication et administration, fondée d'une part sur des procédures et des modes opératoires à suivre et d'autre part sur des temps alloués, définis avec les intéressés par un service spécialisé; et d'une relation salariale dans laquelle le salaire est sensiblement augmenté si les procédures et les temps sont respectés, voire améliorés. Ce "compromis" a offert aux dirigeants une productivité et une flexibilité accrues, aux ingénieurs organisateurs un pouvoir plus grand, et aux salariés un salaire individuel plus élevé pour ceux qui ont accepté les nouvelles normes de travail. Le modèle "taylorien" a pu être adopté profitablement là où les séries étaient suffisamment longues pour rentabiliser la préparation et la normalisation des tâches. Il en a été ainsi chez plusieurs constructeurs américains et français de l'entre-deux-guerres.

Les constructeurs britanniques de l'entre-deux-guerres choisirent quant à eux et dans leur ensemble un autre "compromis de gouvernement d'entreprise", pour produire une variété de voitures distinctes, destinées à un marché "balkanisé" et de taille limitée, et pour éviter d'affronter une main d'oeuvre qualifiée et catégoriellement organisée. Il a consisté à s'appuyer sur le savoir-faire individuel et collectif et l'autonomie de cette main d'oeuvre pour disposer de la flexibilité nécessaire, et en revanche de mécaniser et de synchroniser les approvisionnements des stations fixes de travail ou les lignes courtes de montage non mécanisées pour limiter au maximum en-cours et manutentions. Le volume et les délais demandés ont été obtenus par un système de salaire, qualifié d' "incitatif" ou d' "inductif", composé d'un salaire aux pièces, augmenté d'un bonus individuel ou de groupe très important attribué en fonction du volume produit et du temps de réalisation. Ce modèle productif original, que nous avons appelé modèle "woollardien" (du nom de Frank Woollard, ingénieur, chef de fabrication chez Morris, qui en a été le principal artisan et qui l'a théorisé), a assuré aux propriétaires-dirigeants un rendement régulier du capital investi, aux ingénieurs de fabrication la flexibilité quantitative et qualitative requise, aux salariés l'autonomie et la qualification dans leur travail qu'ils revendiquaient. On le voit les modèles "taylorien" et "woollardien" ont été des modèles complètement différents pour mettre en oeuvre une même stratégie de profit.

Ces modèles entrent en crise dès lors que la stratégie de profit qu'ils mettent en oeuvre perd de sa pertinence, par exemple lorsque la distribution du revenu national devient plus régulée, plus prévisible et modérément hiérarchisée. Les firmes qui ont progressivement constitué British Leyland dans les années soixante et soixante-dix ont essayé, dans des difficultés sans nom, de passer du modèle "woollardien" au modèle "taylorien", dont elles espéraient une plus grande discipline des salariés dans le travail, alors qu'il était devenu tout aussi inadapté au mode de croissance et de distribution du revenu anglais des années soixante.

4. Les mode de croissance et de distribution du revenu à distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, les stratégies de profit de "volume", de "volume et diversité", et de "réduction permanente des coûts à volume constant", les modèles "fordien", "sloanien" et "toyotien".

Les mode de croissance et de distribution du revenu national à distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée se caractérisent par des accords nationaux ou de branche économique consistant à accroître continûment le pouvoir d'achat des salaires et à hiérarchiser modérément les revenus de telle sorte que le plus grand nombre puisse participer à la consommation de masse. Ils excluent les salaires de la concurrence entre firmes, qui dès lors se porte essentiellement sur les produits et les procédés. Il en résulte un marché régulièrement croissant jusqu'à atteindre le stade du renouvellement, et finement segmenté, sans qu'il y ait de cloisons étanches entre segments. Le travail est organisé en puissants syndicats, nécessaires pour négocier les accords de branche ou nationaux et susceptibles de les faire respecter par ceux qu'ils représentent.

Ces modes se différencient ensuite selon la source de la croissance. Celle-ci peut être la consommation intérieure, et dans ce cas ce sont les gains de productivité internes qui sont partagés. La croissance peut être aussi tirée par les exportations, et dans ce cas le partage se fait en fonction de la compétitivité externe pour ne pas la compromettre. La compétitivité externe peut provenir des prix des produits exportés ou de leur spécialisation.

Trois stratégies de profit ont montré leur pertinence, avec toutefois des différences quant à la durée de cette pertinence. La stratégie de "volume" n'est pertinente qu'au début de la mise en place des "modes à distribution coordonnée et modérément hiérarchisée", avant que la demande ne se différencie par hiérarchisation des revenus. La stratégie de "volume et diversité" s'impose dès lors que la hiérarchie modérée des revenus est établie. Elle n'est toutefois pas la seule possible, notamment quand la croissance est tirée par les exportations. Dans ce cas la stratégie de "réduction permanente des coûts à volume constant" montre toute son efficacité, si les conditions sociales et politiques pour la mettre en œuvre peuvent être réunies.

4.1. La stratégie de "volume" et le modèle fordien

La stratégie de "volume" consiste à répartir sur le plus grand nombre de véhicules possible les frais qui ne sont pas immédiatement ajustables à la demande. L'idéal de cette stratégie est la production massive d'un modèle unique pendant le plus longtemps possible. Elle implique un marché croissant et homogène, se satisfaisant d'un ou de quelques modèles de voiture standardisés, et une main-d'oeuvre mobilisable en quantité suffisante pour une production indifférenciée.

C'est pourquoi la stratégie de "volume" ne fut viable, en régime capitaliste, que temporairement, dans les phases finalement courtes de décollage du marché automobile de masse. Elle fut celle d'Henry Ford avec la Ford T et de Volkswagen avec la Coccinelle. Seuls les régimes égalitaristes à économie centralisée, voire administrée, pourraient en théorie durablement garantir les conditions d'une stratégie de "volume". Mais ils n'offrent

généralement pas les moyens pour la mettre en oeuvre efficacement. L'expérience d'Avtovaz l'a montré dans le cas de l'économie soviétique. L'irrégularité des approvisionnements et l'impossibilité de décider des investissements, des salaires et du volume de la main-d'oeuvre n'a pas permis à Avtovaz d'obtenir dans son usine de Togliattigrad les mêmes résultats que ceux de l'usine Fiat de Mirafiori dont elle est pourtant la transposition. L'outil technique n'a pas de vertu en lui-même sans la relation salariale qui va avec.

La stratégie de "volume" exige en effet pour être mise en oeuvre, outre de concevoir un produit répondant aux besoins basiques de transport individuel de la population, une organisation productive stabilisée permettant une production standardisée en flux continu et en augmentation régulière, et une relation salariale suffisamment attractive pour disposer d'un volume croissant de travailleurs et suffisamment contraignante pour leur faire accepter la répétition de tâches semblables.

Le modèle "fordien" a répondu à ces exigences par une politique produit consistant à offrir un modèle unique, "intègre", universel, fiable et le moins cher possible, à l'ensemble de la population ou à la clientèle moyenne de chaque grand segment du marché; une organisation productive fortement intégrée, standardisée et continue, grâce au déplacement mécanisé et cadencé du produit et à la décomposition des tâches en opérations élémentaires redistribuées entre les postes de travail dans le seul but de saturer le temps de cycle; et une relation salariale assurant à des ouvriers sans qualification requise un salaire fixe non lié au rendement, dont le pouvoir d'achat progresse régulièrement. C'est Volkswagen qui est parvenu à construire le "compromis de gouvernement d'entreprise" fordien le plus robuste, puisqu'il lui a permis d'être profitable pendant près de vingt-cinq ans.

Le modèle "fordien" est entré en crise bien avant que le marché ne devienne de renouvellement dans les pays où il a été appliqué. La différenciation nationale des revenus et de la demande automobile a réduit en effet rapidement la viabilité d'une stratégie de "volume" et le "compromis de gouvernement d'entreprise" autour d'une organisation rigide et d'un salaire uniforme.

4.2. La stratégie de "volume et diversité" et le modèle "sloanien"

Cette stratégie combine deux sources de profit, longtemps considérées comme incompatibles. C'est General Motors qui a été conduit dans les années vingt et trente à surmonter la contradiction entre ces sources de profit, en mettant en commun entre des modèles différents le maximum de pièces invisibles, et en réduisant donc leur diversité à la diversité perceptible par le client, à savoir essentiellement la carrosserie, l'habillage intérieur et les équipements. Cette invention stratégique, qui doit beaucoup à la contrainte exercée par l'évolution de la structure de la demande, a donc impliqué de concevoir une nouvelle architecture automobile.

Cette stratégie n'est toutefois possible que si la diversité de "surface" est commercialement acceptable. Pour l'être, la demande doit être modérément différenciée, économiquement, socialement et géographiquement. On ne la trouve que dans les pays où la distribution du revenu national, faite prioritairement sous forme de salaire, est coordonnée nationalement en fonction de la productivité interne ou de la compétitivité

externe. La stratégie de "volume et diversité" implique également d'avoir à disposition une main-d'oeuvre abondante acceptant la polyvalence pour faire face aux variations et à la variété de la production. Ces conditions ont été pleinement réunies dans un certain nombre de pays industrialisés, à partir des années quarante aux Etats-Unis, des années cinquante en République Fédérale Allemande, en France et en Italie, des années soixante au Japon et en Espagne, et quatre vingt-dix en Corée du Sud. Elles ne le sont plus aussi complètement et généralement depuis les années quatre-vingt. L'introduction d'une distribution du revenu plus "concurrentielle", notamment dans le secteur privé, alors que les salaires du secteur public restent dans l'ensemble coordonnés et modérément hiérarchisés, a fait naître un deuxième marché automobile beaucoup plus éclaté (tout-terrain, pick-up, monospaces, véhicules récréatifs, etc.) pour lequel la stratégie de "volume et diversité" est moins pertinente.

La politique-produit d'une stratégie "volume et diversité" doit donc être une politique de gamme finement hiérarchisée couvrant les principaux segments du marché, excluant généralement les modèles de très bas de gamme comme les modèles de très haut de gamme, de même que les véhicules "niches" correspondant à des catégories de clients numériquement trop limitées et à la pérennité trop incertaine. L'organisation productive doit permettre de gérer la diversité et les variations de la demande entre modèles, versions et options, de telle sorte que les sur- et les sous-capacités simultanées soient évitées et que la complexification des approvisionnements, de la conception, de la fabrication et de la distribution soient maîtrisée. La relation salariale doit, quant à elle, répondre à une double exigence: attirer la main-d'oeuvre en abondance et valoriser sa polyvalence, être en cohérence avec la distribution modérément hiérarchisée du revenu national.

Le modèle "sloaniens", du nom d'Alfred Sloan, CEO de General Motors, qui en est à l'origine et qui en a énoncé a posteriori les principes, est le modèle qui a mis en oeuvre la stratégie de "volume et diversité". Il repose sur un "compromis de gouvernement d'entreprise", passé essentiellement entre des managers et un ou des syndicats puissants et professionnalisés, donc prenant la forme d' "un compromis salarial", dans lequel l'acceptation de l'organisation du travail et la paix sociale sur la durée de l'accord ont pour contrepartie la croissance programmée du pouvoir d'achat des salaires, la progression dans la hiérarchie des emplois, l'extension de la protection sociale et des droits syndicaux.

La politique-produit "sloaniens" est multi-marques, offrant des gammes parallèles dont les modèles de même niveau partagent la même plate-forme, et offrent de nombreuses versions et options. L'organisation productive se caractérise par la centralisation des choix stratégiques et la décentralisation de leur mise en oeuvre au niveau des divisions; la filialisation ou la sous-traitance de nombreuses fabrications pour reporter une partie de la diversité en amont et trouver des compléments de volume chez d'autres clients; la polyvalence des machines (multi-spécialisées) et des lignes mécanisées de montage avec stocks tampons pour saturer l'outil de production malgré la variété des produits. La relation salariale est l'application du compromis salarial, tenant lieu de "compromis de gouvernement d'entreprise", sous le contrôle du syndicat, pour le compte d'ouvriers polyvalents, payé en fonction de la cotation des postes de travail occupés.

Bien que la politique-produit et l'organisation productive aient été clairement définies, dès les années trente par General Motors, le modèle "sloaniens" ne s'est véritablement formé

que dans les années quarante. Il a fallu attendre la synchronisation de la stratégie de "volume et diversité" et de la relation salariale avec le "mode de croissance et de distribution" américain, "autocentré, tiré par la consommation, grâce à la répartition modérément hiérarchisée des gains de productivité internes". Cette synchronisation a pris un tour spectaculaire, puisque l'accord conclu chez General Motors en 1946 après une grève de 113 jours a servi ensuite de matrice à la politique des salaires au niveau national. Elle fut à l'origine des "trente glorieuses", période qui fut plus tard appelée, injustement pour Sloan et finalement improprement d'un point de vue théorique, de "fordiste". Ford et Chrysler se rallièrent au modèle sloanien. L'adoption progressive par la plupart des pays industrialisés dans les années cinquante et soixante du même mode de distribution du revenu qu'aux Etats-Unis, même si l'origine des gains pouvait être différente, conduisirent plusieurs constructeurs automobiles à essayer de faire de même: Peugeot, Renault et Simca en France, Fiat en Italie, Nissan au Japon. Un *one best way* semblait trouvé, et il ne manqua pas dans les années soixante d'experts pour annoncer une nécessaire convergence de tous les systèmes productifs.

Le modèle "sloanien" a commencé à connaître des difficultés à partir de la fin des années soixante. Il ne peut perdurer, on le sait, comme tout autre modèle, que si sa stratégie de profit est poursuivie et que si son "compromis de gouvernement d'entreprise" est respecté par les différentes parties qui l'on conclue. Au moment où il était présenté comme la "machine" produisant la société d'abondance et de loisir, les gains de productivité qu'il permettait diminuèrent aux Etats-Unis par suite du blocage des économies d'échelle. La demande devenant de renouvellement n'a pu être relayée par les exportations ou l'implantation à l'étranger. En France et en Italie, ce fut la remise en cause du compromis salarial par les jeunes générations de salariés qui entrava son développement. Ces difficultés auraient pu vraisemblablement être surmontées, si les mesures monétaires prises par les Etats-Unis pour rétablir leur balance commerciale qui commençait à se dégrader n'avaient, par des enchaînements inattendus, conduit aux crises pétrolières et à la cassure de la croissance mondiale. Les modes de croissance et de distribution des revenus "autocentrés, tirés par la consommation avec partage modérément hiérarchisé des gains de productivité internes" furent déstabilisés par les modes "exportateurs avec partage des gains en fonction de la compétitivité externe", où le "modèle sloanien" trouva dès lors de bien meilleures conditions pour perdurer, en raison des économies d'échelle permise par l'exportation et du compromis salarial fondé sur la compétitivité extérieure. C'est à partir de 1974 que Volkswagen applique fructueusement le modèle "sloanien" grâce à une politique de croissance externe à l'échelle européenne, à la mise en commun systématique des plateformes des modèles des marques rachetées, et à l'exportation.

4.3. La stratégie de "réduction permanente des coûts à volume constant" et le modèle toyotien

Dans cette stratégie, la réduction des coûts à volume constant se fait en toutes circonstances et continûment. Les autres sources de profit sont exploitées en quelque sorte que de surcroît, dans la mesure seulement où elles n'entravent pas la réduction prioritaire des coûts à volume constant. Celle-ci a pour objet de parer à toute éventualité pour demeurer

Boyer R., Freyssenet M., « Le monde qui a changé la machine. Un schéma d'analyse des modèles productifs », *La Lettre du GERPISA*, février 2000, n° 139, pp 2-4. ; mars 2000, n° 140, pp 2-6 ; avril 2000, n° 141, pp 4-7 ; Mai 2000, n° 142, pp 7-12 ; Juin 2000, n° 143, pp 5-7. Éditions numériques, gerpisa.univ-evry.fr, 2001; freyssenet.com, 2006, 300 Ko.

profitable. Le monde est considéré comme fondamentalement incertain et le pire peut toujours survenir. L'entreprise doit s'y préparer. En conséquence, la stratégie consiste à abaisser les prix de revient par des actions constantes d'économies, aussi bien en interne que chez les fournisseurs. Dans le modèle fordien, c'est l'extension des volumes qui entraîne la réduction des coûts, dans le modèle toyotien, c'est la chasse aux coûts qui permet l'extension des ventes donc de la production.

Cette stratégie, qui est celle de Toyota depuis les années cinquante, est particulièrement adaptée à un mode de croissance nationale fondé sur l'exportation de produits compétitifs par le jeu des prix et à un mode de distribution du revenu réglé sur cette compétitivité extérieure. Elle exige pour être mise en oeuvre une politique-produit ignorant les modèles innovants en raison des risques financiers qu'ils font courir, une organisation productive évoluant constamment, et non par saut technologique, pour éliminer les "gaspillages" de toutes sortes, et une relation salariale permettant de faire accepter la réduction continue des effectifs à volume constant de production, que les salariés y contribuent eux-mêmes ou pas.

Le *modèle toyotien* répond à ces exigences par une politique-produit visant la demande moyenne dans chaque grand segment de marché en offrant des modèles aux caractéristiques commercialement bien établies, sans excès de diversité notamment d'options, et en quantité planifiée pour être régulièrement croissante; par une organisation productive en juste-à-temps, aussi bien en interne que chez les fournisseurs, dont le but est de faire apparaître les problèmes empêchant un flux continu et régulier à la source des gaspillages de temps, de main d'oeuvre, de matières, d'énergie, d'outillage, d'espace; par une relation salariale incitant les salariés à réduire les temps standards au sein de chaque équipe, en faisant dépendre le montant du salaire et la promotion de la réalisation des objectifs de la direction en la matière.

Le "compromis de gouvernement d'entreprise" est passé principalement entre les dirigeants, les salariés et les fournisseurs. Il est fondé sur l'implication des salariés en échange de la garantie d'emploi, de progression de salaire et de carrière, et des fournisseurs en échange d'une garantie de commandes et de profit.

Le modèle toyotien a assuré à Toyota jusqu'au début des années quatre-vingt-dix une exceptionnelle expansion et profitabilité. Il pourrait paraître le modèle "optimal" puisqu'il assure la compétitivité de la firme, l'emploi et l'implication des salariés, et la satisfaction du plus grand nombre d'acheteurs. En fait la compétitivité n'est pas assurée en toutes circonstances. Lorsque se développe une demande de modèles innovants, la firme incarnant le modèle toyotien ne peut y répondre et n'a d'autres choix que de copier le plus rapidement possible et d'améliorer les modèles innovants durablement validés par le marché. C'est pourquoi une firme comme Honda a pu se développer et être très profitable à côté de Toyota. Le modèle toyotien est mis en mal par les changements brutaux, aussi bien des taux d'intérêts que des parités entre monnaies, qui viennent ruiner d'un coup les efforts patients et continus exigés des salariés et des fournisseurs. Poussé à ses limites, dans un marché de travail tendu et d'une demande explosive, il est remis en cause par les salariés, comme ce fut le cas chez Toyota. Au début des années quatre-vingt-dix, Toyota a été obligé de le changer substantiellement, au point qu'il va falloir, en toute rigueur, le dénommer autrement, lorsque l'on sera assuré qu'un nouveau "compromis de gouvernement d'entreprise" a bien été formé.

5. Les mode de croissance et de distribution du revenu national qui ont rendu viable la stratégie de profit « innovation et flexibilité » et le modèles « hondien » qui l'a mis en oeuvre.

La stratégie « innovation et flexibilité » consiste à concevoir des produits conceptuellement innovants répondant à des attentes ou à des demandes émergentes, à les fabriquer massivement et immédiatement si les commandes confirment l'anticipation faite, pour tirer profit du risque pris et avant que les concurrents n'investissent le segment de marché ainsi créé, ou bien au contraire à les abandonner rapidement et au moindre coût en cas d'échec commercial. Elle a été la stratégie poursuivie par Honda dès son entrée dans la construction automobile, elle est celle de Chrysler qui a renoué depuis la fin des années quatre-vingts avec la politique d'innovation conceptuelle qui avait été la sienne à son origine, et de Renault depuis le début des années quatre-vingt-dix.

Elle présuppose des "modes de croissance et de distribution des revenus" dans lesquels les besoins ou les styles de vie des catégories sociales évoluent périodiquement ou bien dans lesquels émergent des couches de la population qui entendent se distinguer économiquement et socialement. C'est le cas particulièrement des "modes de croissance et de distribution des revenus" dans lesquels la formation des revenus est "concurrentielle". Des couches sociales ou professionnelles différentes sont périodiquement privilégiées par cette forme de distribution et cherchent à traduire leur position économique nouvelle à travers une demande automobile qui les distingue et/ou qui répondent à leurs besoins spécifiques.

Mais l'histoire de l'industrie automobile est peuplée d'entreprises poursuivant la stratégie d' "innovation et flexibilité" qui sont tombées en faillite, alors que la demande de voitures innovantes était toujours portée par un mode de distribution du revenu adéquat. Les risques de cette stratégie sont en effet évidents: l'innovation qui ne rencontre finalement pas ou mal son public, la sur- ou bien la sous-estimation du volume de la demande latente, la perte de capacité à innover durablement et à bon escient, le refus des investisseurs à financer des projets dont le succès est rien moins qu'assuré, la tentation de vouloir devenir comme les grands constructeurs spécialistes après le succès initial.

La stratégie d' "innovation et flexibilité" nécessite pour être mise en oeuvre que la firme puisse prendre les risques financiers nécessaires et soit en mesure d'offrir régulièrement des modèles innovants commercialement pertinents. Elle exige une organisation productive, tant en conception qu'en fabrication et distribution, très réactive, pour répondre et saturer la demande avant que la concurrence ne copie ou bien au contraire pour retirer rapidement et au moindre coût le modèle qui n'a pas trouvé son public. Elle doit établir une relation salariale qui encourage l'innovation utile et la capacité à changer complètement de projet et de production, à tous les niveaux de l'entreprise.

Des trois constructeurs poursuivant aujourd'hui cette stratégie, seul Honda a véritablement construit un modèle productif répondant à ces exigences. Il l'a fait, alors qu'il ne produisait encore que des motos, puis il l'a consolidé et complété lorsqu'il est devenu constructeur automobile. Le modèle, que l'on peut dès lors qualifier de "hondien", répond aux exigences de la stratégie d' "innovation et flexibilité" par une politique de produits conceptuellement innovants, ayant chacun leur propre plate-forme, et formant un tout

techniquement et stylistiquement cohérent; par une organisation productive caractérisée par un taux d'intégration faible, pour limiter l'impact financier en cas d'échec et inversement pour répondre plus facilement au succès, par un outil de production aisément reconvertible, sans génie civil important, modérément automatisé, doté de nombreuses aides au travail des opérateurs, par une conception permettant aux innovateurs de s'exprimer, de former leur équipe et de mener à bien leurs projets quand ils sont retenus; par une relation salariale favorisant l'émergence au sein de l'entreprise d'innovateurs à tous les échelons, compétents et imaginatifs techniquement et commercialement, grâce à une politique de recrutement, de salaire et de promotion privilégiant et valorisant l'expertise et l'initiative individuelles, plus que le diplôme, l'âge ou l'ancienneté, et tout autant que la responsabilité hiérarchique, et à de bonnes conditions de travail, notamment en offrant des durées du travail, annuelle, hebdomadaire et journalière les plus basse du secteur.

Le "compromis de gouvernement d'entreprise" qui fonde le modèle hondien a pour acteurs principaux les dirigeants, légitimés par leur capacité innovatrice personnelle ou par leur aptitude à valoriser celle des autres au bénéfice de la firme et de ses salariés, et les salariés eux-mêmes, appelés à faire valoir leurs idées et expériences personnelles sur le produit et le processus de production. Il exclut de fait les banques, les actionnaires et les fournisseurs, qui pourraient refuser l'indispensable prise de risque. La firme s'autofinance et ne constitue aucune association avec les fournisseurs.

Mais Honda a lui aussi connu des dérives à l'occasion de la bulle spéculative japonaise. Ses dirigeants ont cru que les demandes en croissance durable étaient celles des voitures de plus en plus luxueuses et sportives, négligeant complètement la demande naissante des monospaces et des véhicules récréatifs. Ils ont toutefois réagi rapidement et avec succès en lançant des véhicules de loisirs appréciés.