

### **Le schéma d'analyse du GERPISA. Questions préalables à son élaboration**

Nous poursuivons dans cette rubrique le traitement des sept questions qu'il est apparu nécessaire d'éclaircir préalablement à la construction du schéma d'analyse du GERPISA (voir les Lettres 163 et 164). Ces questions récurrentes, qui n'ont pas reçu à ce jour de réponses explicites et largement diffusées au sein du GERPISA, peuvent inutilement limiter la participation du plus grand nombre à l'entreprise proposée. Elles concernent toutes le bien fondé scientifique, méthodologique et politique d'une approche en termes de modèles productifs. Cette approche apparaît en effet à certains d'entre nous comme privilégiant exagérément les conditions de la profitabilité des firmes, au détriment d'autres aspects de la vie en entreprise. Dans les cinq Lettres précédentes, ont été abordées les questions « Mais pour qui travaillons-nous ? », « Pourquoi le travail et les relations professionnelles ne sont plus au centre des discussions et de la réflexion au sein du GERPISA ? », « Pourquoi parler de modèles productifs alors que la valeur réside aujourd'hui dans la conception et que les profits sont essentiellement financiers ? », « Trois *one best way*, au lieu d'un ! avons-nous vraiment avancé ? ». Dans la présente Lettre nous examinons la question : « Ne tordons-nous pas le bâton trop dans l'autre sens, en sous-estimant pour les besoins de la démonstration les facteurs de convergence ? ». Dans les Lettres suivantes nous traiterons des dernières interrogations : « Le schéma d'analyse proposée par Robert Boyer et Michel Freyssenet est déjà une 'usine à gaz'. N'allons-nous pas le complexifier inutilement ? Il faut formuler des conclusions plus simples, plus directement opérationnelles », « Le schéma est trop simpliste, trop déterministe pour être utilisé par les chercheurs ».

### **« Ne sous-estimons nous pas les facteurs de convergence, pour les besoins de la démonstration ? ».**

Michel Freyssenet

Cette question fera l'objet d'un débat au prochain colloque. Giuseppe Volpato prépare une communication dans laquelle il articulera diversité des modèles et tendances générales. Le présent vise à préparer ce débat. Il apporte d'abord quelques précisions, et ensuite quelques éléments de réflexion supplémentaires

### **Un discours commun et des dispositifs apparemment semblables**

Un des résultats majeurs des travaux menés dans le cadre du GERPISA a été de montrer que les dispositifs organisationnels adoptés par les constructeurs pouvaient avoir des objectifs et des contenus différents, alors qu'ils étaient désignés par les mêmes termes (juste-à-temps, travail en groupe, etc ) et étaient apparemment semblables. Cette démonstration a été essentielle, dans la mise en évidence de la diversité des configurations socio-productives des firmes. On ne reviendra pas ici sur ce point, largement développé dans les ouvrages du GERPISA.

## **La diversité des modèles productifs ne veut pas dire que les mêmes modèles se perpétuent**

Des modèles productifs ont disparu (les modèles taylorien, woollardien et fordien), d'autres sont nés et existent toujours, non sans difficulté pour certains (les modèles sloanien, toyotien, hondien).

Le changement, lorsqu'il se produit, donne toujours l'impression qu'il est unique et qu'il devra nécessairement se généraliser. Cette impression de convergence inéluctable naît de la différence avec la diversité antérieure. Elle empêche de voir la nouvelle diversité dont le changement en question est porteur.

Il en a été ainsi du modèle dit japonais. Certains dispositifs et pratiques sont apparus tellement différents de ce qui se faisait ailleurs que l'on a conclu qu'ils relevaient du même modèle et qu'ils ne pourraient que se diffuser, étant donné leur efficacité apparente. En fait les traits communs étaient secondaires et surtout ils n'avaient pas le même contenu, comme il a été dit plus haut. Ces précisions apportées, venons-en à des questions qui restent à explorer.

Dans le schéma RB/MF, la diversité des modèles productifs vient de la diversité des « modes de croissance » nationaux, puis de la diversité des « stratégie de profit » possibles dans chaque contexte national, enfin de la diversité des « compromis de gouvernement d'entreprise » possibles dans le choix des moyens pour mettre en œuvre la stratégie de profit adoptée.

### **Le régime international**

Il n'en reste pas moins que les « modes de croissance » nationaux se confrontent et changent. Et ils ne changent pas dans n'importe quel sens. Dans le schéma RB/MF, les « modes de croissance » nationaux sont chapeautés par le terme commun de « régime international ». Qu'est-ce à dire ?

Les dix dernières années sont un bon exemple pour commencer à expliciter les liens entre modèles nationaux et régime international. Sur l'impulsion d'un certain nombre de pays, particulièrement de la puissance économique, politique et militaire dominante, les Etats-Unis, des mesures de libéralisation de la circulation des capitaux ont été prises, ainsi que des mesures visant à réduire la part de la dépense publique et à « flexibiliser » le marché du travail. Ces mesures auraient permis le développement impétueux des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, et ce faisant elles auraient été à l'origine d'un long cycle de croissance aux Etats-Unis, au point que l'on a pu parler d'un modèle anglo-saxon. L'actionnaire, longtemps confiné à un rôle subalterne, serait parvenu à faire reconnaître ses droits légitimes à une rémunération de son capital à la hauteur des profits réalisables. En exigeant des taux élevés, il allait contraindre l'entreprise à adopter les « meilleures pratiques », au bénéfice de tous. Il ne fait pas de doute que ce « modèle » a été dans de nombreuses têtes, et qu'il a été adopté par nombre d'entreprises, au-delà des Etats-Unis.

Depuis l'éclatement de la bulle de la « nouvelle économie », on y voit un peu plus clair. Oui, un nouveau régime international, c'est-à-dire un ensemble de règles communes régissant les rapports entre pays aux « modes de croissance » différents, a bien essayé de s'imposer, sous couvert de mondialisation inéluctable et souhaitable. Oui, ces règles communes ont modifié, voire ont mis en crise, certains « modes de croissance »

nationaux (Japon, Allemagne, etc.). Oui, dans tous les pays, des « élites » locales ont prôné le modèle anglo-saxon, et ont réussi à faire passer certaines mesures.

Mais deux phénomènes se sont produits. Le premier phénomène a été d'une part la résistance d'une partie des populations concernées à la poursuite de la dérégulation et à la mondialisation libérale, et d'autre part la volonté de certaines régions du monde d'avoir des rapports plus équilibrés avec les Etats-Unis. Le second phénomène, lui, a été décisif. Le nouveau régime international était en effet auto-destructeur. Le gigantesque effondrement des valeurs boursières auquel nous venons d'assister a obligé beaucoup à remettre les pieds sur terre. Face à toute tendance nouvelle, il faut en effet se rappeler que, non seulement elle a des conditions de possibilité qui en limitent le prolongement, mais qu'elle est aussi porteuse de ses propres contradictions. En l'occurrence, c'est bien ce qui s'est passé pour la mondialisation libérale et la nouvelle économie.

Il est certain que le Monde en gestation n'aura pas la belle homogénéité que les idéologues du marché se plaisaient à dépeindre. Mais il n'y aura pas non plus de retour en arrière. Un nouveau régime international verra le jour, mais il engendra à son tour une nouvelle diversité des « modes de croissance » locaux (nationaux ou régionaux), dont nous aurons à rechercher les contours.

### **Les paradigmes productifs communs**

Au-delà de leurs différences, les entreprises ne partagent-elles pas des paradigmes productifs communs, qui à une époque donnée leur donne un air de famille ? Le travail à la chaîne par exemple, au-delà de ses variantes entre les modèles fordien, sloanien, toyotien et hondien, ne relève-t-il pas du même paradigme organisationnel : à savoir l'additivité d'opérations sans lien logique entre elles et la fluidité imposée du produit à fabriquer ou à assembler. Il ne fait pas de doute que les quatre modèles cités présentent ces deux traits communs. De même, le juste à temps ne serait-il pas un nouveau paradigme, qui pourrait se décliner de multiples façons ? La périodisation classique en production de masse et production au plus juste en serait justifiée.

Plusieurs observations. Tous les modèles productifs identifiés n'ont pas adopté le travail à la chaîne. La « production réflexive » est un autre paradigme, dont la mise en œuvre a montré qu'elle donnait des performances au moins égales à celles du travail à la chaîne. Mais le plus important n'est pas là. Un modèle productif (de valeur) ne se réduit pas au type de travail développé en atelier. Il est un ensemble de principes, de dispositifs et de pratiques, dans les domaines de la politique-produit, de l'organisation productive et de la relation salariale, qui tiennent leur cohérence du compromis construit entre les principaux acteurs de l'entreprise, pour exploiter les sources de profit possibles et compatibles dans un type de contexte concurrentiel et national. C'est chaque modèle productif (de valeur) qui donne un sens et un contenu différents au travail à la chaîne, comme aux autres dispositifs, et non le travail à la chaîne qui rend semblable ou voisin les modèles qui y recourent dans les ateliers.

Les mêmes remarques peuvent être faites à propos du juste à temps. C'est la raison pour laquelle, dans l'enquête de terrain, il ne suffit pas d'enregistrer que l'entreprise fonctionne en juste à temps. Il convient de décrire minutieusement en quoi il consiste, d'identifier le but poursuivi qui n'est pas nécessairement celui donné dans les manuels, et d'analyser les problèmes rencontrés et les résultats obtenus.

Le débat sur ces sujets naît aussi de deux confusions. Le travail à la chaîne et au-delà le fameux « taylorisme » sont assimilés à tort à la division de la conception et de l'exécution. Le sens de la division du travail est institué en critère de distinction des modèles productifs. Or il a été montré que le modèle toyotien n'a pas permis de dépasser la division de la conception et de l'exécution, comme certains l'avaient affirmé prématurément. Ce constat, à cause des confusions précédentes, conduit à considérer qu'il n'y a jamais eu qu'un seul modèle, c'est-à-dire pas de modèle du tout, ou à annoncer le retour du « taylorisme » ! La division de la conception et de l'exécution (qu'il est mieux d'appeler division de l'intelligence du travail, puisque chaque tâche, fut-elle la plus réduite, requiert une part d'intelligence pour être exécutée) traverse tous les modèles productifs, parce que probablement elle est consubstantielle au rapport capital-travail. Elle prend en revanche des formes différentes selon les phases du capitalisme et les modèles productifs.

### **Les périodes historiques**

Cela amène à examiner les traits communs que confère aux entreprises la période dans laquelle on les observe. Difficile d'ignorer en effet les changements techniques, les sources d'énergie disponibles, les contraintes écologiques, les rapports sociaux dominants, voire la culture hégémonique. Si l'on considère comme acquise au sein du GERPISA la critique des déterminismes naturaliste, technologique ou culturaliste, la question revient à s'interroger sur l'articulation entre les phases du capitalisme et les modèles productifs. Voilà un champ énorme, dont l'exploration est devant nous ! Une piste pour mettre en bouche, mais que l'on ne peut évoquer ici que d'une manière extrêmement concise. Il faut probablement aller voir du côté de la division du travail, dans son double aspect, extension du marché d'un côté et réduction de l'incertitude du travail de l'autre.