

### **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 terme 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 quatre 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 ? » et « Pourquoi parler de modèles productifs alors que la valeur réside aujourd'hui dans la conception et que les profits sont essentiellement financiers ? ». Dans la présente Lettre nous examinons la question : « Trois *one best way*, au lieu d'un ! avons-nous vraiment avancé ? ». Dans les Lettres suivantes nous traiterons des dernières interrogations : « Ne tordons-nous pas le bâton trop dans l'autre sens, en sous-estimant pour les besoins de la démonstration les facteurs de convergence ? », « 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 ».

### **« Trois *one best way*, au lieu d'un ! avons-nous vraiment avancé ? »**

Michel Freyssenet

À la différence d'IMVP et de tous ceux qui se représentent l'évolution du capitalisme comme une succession de phases caractérisées par un modèle d'entreprise dominant, Robert Boyer et Michel Freyssenet, présentent dans « Les modèles productifs », non pas un mais trois modèles d'entreprises durablement profitables. La contribution politique du GERPISA serait donc d'avoir montré que les acteurs n'étaient pas obligés de se soumettre à un seul et même modèle, en l'occurrence la *lean production*. Les salariés notamment auraient donc le choix, pour éviter que leur entreprise et ce faisant leurs emplois disparaissent, entre trois modèles. La contribution scientifique du GERPISA serait d'avoir mis en lumière trois façons différentes de faire durablement du profit, et donc la diversité relative, à une époque donnée, du rapport capital-travail dans les entreprises.

D'où les interrogations de plusieurs membres du GERPISA. Qu'apportent réellement aux acteurs de l'entreprise le fait d'avoir trois possibilités au lieu d'une ? Qui peut dire qu'un modèle est plus enviable qu'un autre ? En quoi cette marge de manœuvre offre des possibilités et des perspectives à qui refuse par exemple de se satisfaire de l'état de subordination dans lequel les salariés sont généralement placés ?

Le malentendu que traduisent ces questions a peut-être pour origine le fait que jusqu'à présent les modèles identifiés ont été présentés en relatant comment historiquement ils se sont constitués et en décrivant leurs traits idealtypiques. Leur dynamique et leurs contradictions, si elles sont clairement énoncées (cf. tableau 3 dans *Les modèles productifs*), occupent effectivement moins de place dans les textes publiés. La crise de rentabilité du modèle sloanien dans les années soixante-dix, la crise du travail du modèle toyotien en 1990, de même que les difficultés nouvelles apparues dans les années 90 pour mettre en œuvre les différentes stratégies de profit, ont néanmoins été longuement évoqués. Mais elles ont été peut-être moins théorisées que ne l'ont été les conditions nécessaires à l'invention ou l'adoption d'un modèle productif. Cet article est donc l'occasion d'apporter les précisions suivantes.

1. les trois modèles identifiés ne sont pas, bien sûr, des *one best way* au sens où, comme le prétendait la *lean production* ils permettraient d'éviter définitivement toute crise de rentabilité et toute crise du travail, et même résoudrait la contradiction inhérente au rapport capital-travail.
2. Les « compromis de gouvernement d'entreprise » au fondement des modèles ne sont pas des états stables, indéfiniment durables et indépassables, et cela pour des raisons exogènes et endogènes.
3. Les raisons exogènes sont claires : le changement de mode de croissance nationale peut faire perdre de sa pertinence à telle ou telle stratégie de profit et par conséquent au modèle productif qui la met en œuvre. Il oblige au minimum à trouver de nouveaux moyens et donc à rebâtir le « compromis de gouvernement ».
4. Ce qui fait débat ici, ou plus exactement ce qui est visiblement méconnu ou oublié, ce sont les causes endogènes de l'évolution des modèles productifs et de leur éventuelle crise.
5. Les modèles et les compromis qui les fondent évoluent pour une première raison simple : la rentabilité durable (toutes choses étant égales par ailleurs) qu'ils assurent donne la possibilité, notamment aux salariés, de revendiquer et d'obtenir de meilleures conditions de travail, de salaires et d'emploi. Y a-t-il une limite ? On songe immédiatement à la limite que constituerait l'implosion du compromis lui-même. Mais il est important de souligner ici qu'il ne s'agit pas d'une limite quantitative, mais d'une limite structurelle. Le compromis de gouvernement d'entreprise n'est pas remis en cause tant que ce qui est obtenu répond aux exigences de la stratégie de profit poursuivie. Prenons un exemple simple et limité. Honda peut satisfaire les demandes d'amélioration continue des conditions de travail tant que les techniques trouvées pour aider au montage, non seulement ne réduit pas la flexibilité productive (indispensable à une stratégie d'innovation conceptuelle), mais même y contribuent.
6. Il est une deuxième raison : c'est le compromis lui-même. Sa mise en œuvre, c'est-à-dire l'application des contreparties prévues pour les uns et pour les autres, conduit au bout d'un certain temps à des contradictions, dont certaines peuvent être dépassées et dont d'autres cèlent la fin du compromis. Prenons le cas du compromis sloanien :

progression continue du pouvoir d'achat des salaires et progression de carrière contre acceptation de l'organisation du travail, afin de mettre en œuvre la stratégie de volume et diversité.

Il est entré en crise de deux façons différentes : par le marché aux États-Unis, par le travail en Europe. On le sait, la progression généralisée du pouvoir d'achat a permis à la fois aux ménages de s'équiper et aux entreprises de faire des économies d'échelle en raison de l'extension du marché. Une fois l'ensemble des ménages équipés, c'est-à-dire une fois le stade du renouvellement du marché arrivé, comme ce fut le cas aux États-Unis au début des années soixante-dix, il n'a plus été possible de compter sur l'extension de la demande pour faire des économies d'échelle. La source essentielle des gains de productivité s'est tarie, la redistribution de ces gains en augmentation du pouvoir d'achat des salaires est devenue impossible. Le compromis a implosé. Il y avait deux solutions pour éviter cette crise, que les constructeurs américains n'ont pas su ou pu trouver. La première était d'exporter vers des marchés de même structure mais encore en phase d'équipement comme le marché européen. Dans le cas des constructeurs américains, il aurait fallu qu'ils commonalisent immédiatement les plates-formes des modèles de leurs filiales européennes et de leurs modèles américains). La seconde solution était de s'allier entre eux, d'absorber un concurrent, ou de fusionner, afin de pouvoir commonaliser les plates-formes de leurs modèles de voiture. Cette solution leur était interdite par les lois anti-trust. D'où la concurrence brutale sur leur propre marché des constructeurs japonais qui avaient adopté d'autres stratégies de profit.

En Europe, le compromis sloanien a implosé, non pas en raison du marché qui était loin d'avoir atteint la saturation comme aux États-Unis au début des années soixante-dix, mais en raison du refus des salariés de subir plus longtemps la contrepartie de l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires : à savoir une division toujours plus poussée du travail. La multiplication des conflits sociaux a sérieusement malmené le compromis sloanien. Des solutions existaient, dont certaines ont commencé à être alors explorées. Avant que la « réforme » du travail n'aboutisse, les crises monétaires et pétrolières de 1971 et 1974 sont venues cassées durablement la croissance du marché automobile, plaçant l'industrie automobile européenne dans un cas de figure proche de celui des États-Unis. Finalement, seul Volkswagen trouva la solution, à la fois à la crise du travail (par un compromis sur l'emploi et les salaires) et à la crise de la productivité (par l'absorption de petits constructeurs et la commonalisation des plates-formes des modèles de voitures).

Le compromis toyotien est lui aussi entré en crise par le travail. Les salariés de Toyota ont refusé en 1990 de faire plus d'heures supplémentaires qu'ils n'en faisaient auparavant. La direction cherchait en effet à répondre alors à la demande automobile japonaise, qui s'était brutalement emballée sous l'effet de la bulle spéculative de la fin des années 80. Ne trouvant plus de jeunes à embaucher, ceux-ci préférant se tourner vers des emplois moins durs, Toyota avait crû pouvoir augmenter encore les heures supplémentaires de ses salariés. Leur refus provoqua un remise en cause de l'ensemble du compromis et les transformations que l'on sait du système.

7. Chaque stratégie de profit a ses risques, chaque modèle productif a ses contradictions, chaque compromis de gouvernement d'entreprise a sa dynamique qui peut conduire à des améliorations sensibles pour certains acteurs, mais aussi à son implosion. Donnons un dernier exemple.

La libéralisation de la circulation des capitaux a entraîné la montée en puissance des actionnaires, notamment institutionnels, qui ont cherché à changer de fond en comble les compromis existants. Les constructeurs, qui en raison de leur stratégie de profit avaient soigneusement préservé leur indépendance financière, n'ont pas eu à subir trop de dommages. Ceux dont le capital était largement dispersé et non contrôlé, ont plus facilement crû aux mirages de la « nouvelle économie ». Ils tentent aujourd'hui de colmater les brèches financières que leur enthousiasme avait ouvertes. L'enthousiasme de leurs dirigeants était moins dû aux rémunérations astronomiques que les nouvelles règles du jeu leur permettaient, qu'à la victoire définitive sur les salariés et les fournisseurs que ces mêmes règles leur faisaient espérer. Par sa propre logique, et non par ses excès comme on le dit, le modèle dit anglo-saxon, support de la globalisation annoncée, a implosé, à peine né.

8. Parce que la nature des modèles productifs paraissait suffisamment claire au terme de leur présentation, elle n'a pas été systématiquement rappelée. Alors répétons-le, les modèles productifs ne sont pas des *one best way* qui résoudraient toutes, les contradictions, y compris bien sûr celles du système capitaliste, ni des états permanents. Non seulement, ils ne résolvent pas ces contradictions, mais ils ont leurs propres contradictions. Non seulement ils ne sont pas des états permanents, mais ils sont par définition des processus. Pour mieux se faire comprendre, on peut dire que les modèles productifs sont des processus qui permettent aux acteurs de l'entreprise de mettre en œuvre, chacun à leur profit, les termes du compromis passé entre eux, sans compromettre la viabilité de l'entreprise à court terme et en leur laissant espérer de se rapprocher de leurs propres objectifs de moyen-long terme, ou d'atteindre une position de force meilleure.
9. Il n'y a pas dans l'absolu un modèle meilleur qu'un autre, un modèle plus enviable qu'un autre. C'est à chaque acteur de négocier un compromis, qui, parce qu'il permet de respecter les deux conditions de la profitabilité, peut lui donner les moyens de placer les autres acteurs dans un processus qui les contraindra de changer substantiellement, souvent à travers crises et conflits, le rapport salarial (Voir Lettre n° 163, 164 et 165).