

## Y A-T-IL UN MODELE FRANÇAIS ? UN POINT DE VUE HISTORIQUE

Armand HATCHUEL\*

---

### 1. Introduction

Au-delà des discussions techniques que suscite tel ou tel modèle industriel, une perspective historique est toujours nécessaire pour comprendre ses origines et l'écho qu'il a pu recevoir. Si l'on veut répondre à la question de l'existence d'un modèle productif français, il faut donc s'attacher à rappeler, au moins dans ses grandes lignes, l'histoire de l'industrie française. Remarquons au préalable que lorsque nous parlons de modèles industriels ou de modèles productifs, nous ne devons évidemment pas réduire ces notions aux seuls modèles de production. La notion de modèle industriel est nécessairement plus large, et doit englober, notamment, les activités de conception et de distribution.

La première caractéristique historique du modèle français pourra nous paraître négative. La France a d'abord été, et depuis longtemps, une grande importatrice de modèles. Pour qu'il n'y ait aucun malentendu sur ce constat, il faut garder à l'esprit que la notion de **modèle industriel** ne renvoie pas à la simple reconnaissance de spécificités culturelles ou locales. A ce compte-là, chaque entreprise, chaque région serait un modèle. *On ne doit parler de modèle, que lorsque qu'il y a production d'un discours ou d'une idéologie* auxquels on est conduit à faire référence pour expliquer une trajectoire industrielle, et lorsque ce système d'explication est donné comme un enseignement à suivre. Un modèle se fonde donc d'abord sur des langages et des concepts et son rôle est avant tout idéologique.

De ce point de vue, et de ce point de vue seulement, on peut affirmer que la France n'a pas été productrice de modèles industriels, bien que des entreprises françaises aient été souvent admirées et copiées à l'étranger. Cela étant, dire que la France n'a pas encore produit un tel discours lui laisse toutes ses chances pour l'avenir...

---

\* Professeur à l'Ecole des Mines de Paris. Responsable de l'option Ingénierie de la Conception.

## 2. Importance des modèles

La France démontre, par sa propre importation répétée, le caractère inévitable et nécessaire des modèles industriels. Et si on s'accorde aujourd'hui à constater l'absence de principe dominant, il importe de rester prudent sur cet état de fait : d'autres pays en ont et en auront. Dans le monde anglo-saxon, on constate au contraire l'existence d'un modèle dominant, et la quête des bons principes est restée très présente.

Pourquoi ne peut-on se passer de modèle ? L'activité industrielle est une action collective ; de ce fait, toute évolution, tout progrès, passe d'abord par des mots et des slogans. Si l'on veut être en mesure de motiver, de créer et de se fixer des objectifs, il faut être capable de décrire une nouvelle manière de travailler, et il faut que cette description emporte l'adhésion et donne des repères pour que chacun puisse agir. Pour cela, les modèles sont inévitables.

Les industriels français ont eu depuis deux siècles au moins quatre grands modèles de référence que nous mentionnerons brièvement. Ceux-ci ont constitué à chaque fois une doctrine mobilisatrice et ont été une source de progrès pour l'industrie française. C'est de cette façon qu'elle a pu en effet rattraper le retard pris à chacune des grandes mutations industrielles de l'Histoire. Chacun de ces modèles lui a offert un concept idéal qui a guidé les mouvements de la modernisation.

### 2.1 *Le modèle anglais*

Il domine largement de 1780 à 1830. Durant toute cette période, l'Angleterre est la référence indiscutable pour l'organisation des manufactures, la conception des machines et la qualité des ouvriers, notamment dans le domaine des textiles.

### 2.2 *Les deux modèles américains*

Le premier de ces modèles est évidemment le Taylorisme, qui se répand de 1890 à 1925 avec le succès qu'on lui connaît. S'il fut autant adulé que rejeté en France, c'est peut-être le pays où il a eu le plus d'impact, notamment sur les cols blancs.

Le deuxième modèle américain est moins célèbre. Il a pourtant eu une grande influence dans les années 1945-1970. Partis aux Etats-Unis pour étudier les principes de la productivité, des milliers de cadres y ont découvert le management moderne, notion d'ailleurs elle-même importée de Fayol, théoricien français quelque peu négligé chez lui, et qui sera considéré aux USA comme l'un des pères de l'Administrative Science.

### 2.3 *Le modèle japonais*

Il déferle à la fin des années 70 et vient d'où on ne l'attendait pas. Le modèle japonais, nous le savons, a constitué rapidement une référence majeure, génératrice d'un certain nombre de mots d'ordre nouveaux et de révisions déchirantes. Si l'on ne peut nier son impact sur l'industrie automobile française notamment, ce modèle semble, avec le recul, moins inventif, et plus restrictif que les précédents. Cela dit, il a constitué un levier doctrinal majeur pour la modernisation qui a suivi les Trente Glorieuses.

## 2.4 Le troisième modèle américain

Suite à la crise asiatique qui a démarré en 1995, le modèle japonais a montré ses limites. Dans ce contexte, la réussite des Etats-Unis s'impose aux yeux de tous, avec d'autant plus de facilité qu'elle semble résister à toutes les épreuves. De plus, elle s'accompagne d'une idéologie de la création, de la high-tech, du capital-risque, des pépinières d'entreprises du type « Silicon valley » qui remet en lumière des questions quelque peu négligées par les doctrines anciennes. En ce sens, on peut parler d'un troisième modèle américain.

Tels sont, grossièrement décrits, les principaux modèles industriels qui ont marqué notre histoire. Certes, il faudrait examiner chacun d'entre eux de façon plus détaillée et à partir des techniques et des concepts qu'ils ont promus, mais cela serait hors de propos ici.

Avons-nous utilisé ces modèles de façon créative ou dogmatique ? Le plus souvent, leur application a été féconde. Cependant, le danger d'un usage dogmatique ne doit pas être écarté. Ce serait le cas par exemple d'une entreprise en crise, dont les dirigeants verraient tel ou tel aspect du modèle comme une panacée, sans être capables de se réapproprier ces idées ou les outils qui en résultent. Cela reviendrait à l'utiliser comme un cataplasme, en général sans succès. En cela, l'importation de modèles fonctionne comme un véritable filtre sélectif pour entreprises. Ainsi le MRP, élément de la panoplie du modèle américain des années 70, a été un outil formidable à tuer des PME. Pour toutes celles qui ne savaient ni comprendre les problèmes de codification de leurs produits, ni gérer les bases de données, ni distinguer les usages les plus intéressants pour elles, le MRP n'a été d'aucun secours. Au contraire, il a dans certains cas précipité leur perte.

## 3. Comment se forme un modèle industriel ?

L'Histoire nous suggère qu'il y a plusieurs conditions à remplir pour pouvoir créer un modèle industriel à prétention universelle.

Il y a tout d'abord la nécessité d'une **croissance nationale forte**, afin d'être en mesure de produire un discours crédible. Si un pays n'est pas dans les conditions de l'Angleterre de la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, des Etats-Unis de la fin du 19<sup>ème</sup> ou d'aujourd'hui, la plupart des agents économiques et notamment ses compétiteurs n'adhéreront pas aux solutions qu'il avance.

Ensuite, il faut des **firmes exemplaires qui incarnent la mise en oeuvre réussie de ces solutions**. Notons d'ailleurs qu'à la différence des USA ou du Japon, nous sommes réticents en France à désigner des entreprises particulières comme modèles de modernité industrielle. Pourtant, leur rôle est excessivement important puisqu'elles fonctionnent comme la vitrine de l'idée dominante.

En outre, un modèle doit proposer une **vision universalisante de l'entreprise dans la société**. Un modèle ne se réduit en effet pas à une simple technique : il exprime aussi une philosophie de l'entreprise. Le MRP, pour conserver cet exemple bien connu, a ainsi été lancé sur le thème de la croisade MRP. Pas question alors pour ses promoteurs de se limiter à dire qu'il ne s'agissait que d'un calcul de propagation de liens dans une nomenclature. L'effet

mobilisateur aurait été beaucoup trop limité et jamais le MRP n'aurait pu atteindre son développement universel. Le MRP a de ce fait été associé dès ses débuts à *une philosophie de la coordination des activités dans l'entreprise* allant bien au-delà du calcul des besoins.

On comprend donc que pour faire un bon modèle industriel, il faut en cacher l'origine car celle-ci serait trop restrictive de ses applications possibles. En cela, les **spécificités sectorielles du modèle doivent être oubliées**. Toujours sur l'exemple du MRP, ses concepteurs ont peu insisté sur le fait que le concept venait de l'industrie aéronautique. Or, la connaissance de l'origine du modèle permet en revanche d'en percevoir les limites, et de bien distinguer ce qu'il a d'universel et ce qu'il a de spécifique à telle ou telle industrie.

Enfin, et ce n'est pas le moins important, il faut que les principaux concepts d'un modèle donnent lieu à une **formulation doctrinale par des chercheurs, des entrepreneurs, et des consultants**. Bref, qu'il soit devenu la bonne manière, pour tous, de parler de l'industrie nouvelle en train de se faire.

On peut montrer que du fait de ces propriétés paradoxales, les modèles industriels avaient les caractéristiques de "**mythes rationnels**". L'exemple le plus simple pour illustrer cette notion peu commune est évidemment la politique du « zéro défaut » ou de « la qualité totale » : on voit bien comment ces notions comportent une dimension mythique nécessaire à la mobilisation, et une dimension rationnelle par les actions de progrès que l'on peut en déduire. Tout le problème de leur mise en oeuvre réside dans la réduction progressive du mythe et sa reformulation dans des actions atteignables, rentables, acceptables, sans effets pervers, etc<sup>2</sup>.

#### 4. Pourquoi n'y a-t-il pas eu de modèle français ?

Insistons encore sur un point : la France a compté nombre de firmes ou de secteurs qui ont pu constituer des modèles dans leur domaine. On peut donner l'exemple d'Airbus qui constitue une véritable success story. En revanche, lorsqu'on se pose la question de l'existence d'un modèle industriel associé à Airbus, on ne peut aisément répondre. Ainsi, la France n'a pas manqué de succès industriels, mais elle a été peu productrice de discours doctrinaux à vocation universelle. Comment expliquer un tel état de fait ?

Il faut d'abord se souvenir que l'histoire économique de la France a été passablement "chahutée" et n'a connu que de trop courtes périodes de croissance rapide. Les années 20 et la période de 1945 à 1975 auraient pu être favorables à l'émergence d'un modèle mobilisateur mais le "miracle français" des années 1945-75 n'est pas identifié à un modèle industriel mobilisable par une entreprise ; il sera plutôt perçu comme le résultat d'ensemble d'une économie planifiée. D'ailleurs, on n'associe guère de firmes exemplaires à la croissance de cette époque. Elles existaient pourtant : des entreprises comme Dassault, Carrefour ou Cardin, ont été particulièrement créatives mais la représentation collective n'a pas permis de mettre en avant une doctrine qui leur serait propre.

<sup>2</sup> Pour un traitement plus complet de cette notion, on pourra consulter : A.Hatchuel « Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels » in « L'action collective » A. Tosel, R. Damien (eds) Presses Universitaires de Franche Comté 1997 (Ou bien sur demande au CGS de l'Ecole des Mines de Paris).

Il y a, en outre, en France une assimilation systématique du développement industriel à celui de la bureaucratie administrative et étatique. Peut-être est-ce au fond un tel contexte qui nous a interdit de penser qu'une entreprise pouvait à elle seule inventer un modèle d'action dynamique et collective : il faut relire Henry Ford pour comprendre comment un chef d'entreprise peut identifier son action à un modèle de société !

Le statut controversé de l'entreprise dans la société française intervient aussi dans ce débat ; jusqu'à une période récente, l'entreprise n'est pas seulement à capitaux limités mais aussi à légitimité limitée ! Il lui est donc plus difficile de produire un modèle de développement universel.

Si la France a le rang de 5<sup>ème</sup> puissance industrielle mondiale, elle n'a pas pu pour autant produire un modèle doctrinal qui serve de référence industrielle universelle. Faut-il le regretter ? Ce serait vouloir refaire l'histoire. Mais on peut en revanche utilement se demander ce qu'il faudrait changer dans notre propre regard sur nous-mêmes pour être en mesure de produire le modèle de demain.

## 5. Et demain ? Réinventer une tradition ancienne d'innovation collective

Un des premiers efforts à faire est de s'attacher à dégager des **modèles d'entreprise qui réussissent hors du giron de l'Etat**. Nous devons être attentifs à mettre en avant des groupes qui ont connu le succès par eux mêmes, loin des commandes publiques. Cela n'enlève rien aux mérites des grandes entreprises publiques, mais à tort ou à raison leur succès est toujours quelque peu masqué par leur appartenance au secteur public et il s'agit alors d'un modèle d'Etat dont on parle : ce biais est d'ailleurs fort injuste pour certaines entreprises publiques qui ont su montrer sur une longue période une capacité de créativité propre.

Ensuite, il nous faut identifier les principes sous-jacents à ces succès, principes à la fois liés à notre histoire et possédant des vertus propres à représenter les modèles de demain.

J'avancerai ici quelques hypothèses à titre indicatif. Il me semble que beaucoup de nos succès privés prennent leur source dans une certaine forme **d'autonomie au travail qui se légitime par une « professionnalité créative »** : les grands chantiers, les métiers d'art, les technologies exigeant un long apprentissage, les commandes industrielles unitaires ou innovantes ont toujours fortement stimulé aussi bien les cadres que les ouvriers de tout niveau ; à l'inverse, l'activité routinière, trop prescrite, n'enthousiasme ni ses concepteurs ni ses exécutants.

De même, sommes-nous plus attirés par les **collectifs d'entrepreneurs** formant des **milieux industriels plutôt que par le bâtisseur d'empire isolé**. On peut évoquer à ce propos ce que fut, il y a deux siècles, l'industrie de la soie : la "ruche" lyonnaise et ses centaines de maîtres-ouvriers vivant à la fois indépendamment et en symbiose permanente dans un tissu industriel particulièrement dense et innovant. Ce système a eu une efficacité redoutable puisqu'il a mis en péril la soierie italienne. Un tel modèle industriel est toujours intéressant de nos jours car il réussit à concilier puissance collective, inventivité individuelle et apprentissages partagés.

Si nous regardons plus près de nous il me semble aussi qu'un modèle français devrait s'appuyer sur notre manière particulière de nous adapter à l'« **adhocratie technicienne** », c'est-à-dire à des organisations reposant sur la communication et la coordination « d'experts » multiples sans hiérarchies fortes entre eux, et n'acceptant en guise de leadership qu'une véritable autorité de compétence. Théoriser ces structures « plates » permettrait de forger des slogans et des mots d'ordre susceptibles d'avoir de larges échos dans le contexte industriel contemporain. Il est d'ailleurs frappant de noter que ce sont précisément dans les activités de conception ou dans les technologies complexes qui excluent l'existence d'une véritable bureaucratie, que la France réussit le mieux<sup>3</sup>.

Enfin, il faut tenter d'**universaliser le modèle des industries du luxe et de la création**. On est d'ailleurs en droit de se demander pourquoi, alors que ces secteurs sont les vitrines de la France, il n'existe toujours pas de discours doctrinal mobilisateur à leur sujet. Nous n'avons jamais songé à en faire un modèle industriel en tant que tel, et nous nous sommes trop contentés de les voir comme des réceptacles à savoir-faire traditionnels, ce qui est particulièrement réducteur.

En examinant ces différents éléments de notre expérience industrielle, on s'aperçoit qu'ils sont particulièrement importants dans des économies où la compétitivité repose sur la multiplicité des connaissances requises, sur la dynamique des goûts et des valeurs, sur la spécificité des réponses apportées aux besoins de la clientèle, sur l'organisation de relations complexes, sur des structures horizontales. *Or, ne retrouvons-nous pas là les traits dominants des économies contemporaines ?*

On peut donc penser que, si toutes les conditions énoncées précédemment étaient réunies demain, nous pourrions participer avec quelques chances nouvelles à cette autre forme de compétition qui se joue sur le terrain des concepts, des mots d'ordre et des repères de l'action industrielle. Et cette bataille-là, on l'aura compris, est tout aussi réelle que celle qui oppose des produits ou des monnaies.

---

<sup>3</sup> De tels fonctionnements peuvent s'observer aussi dans des industries tournées vers le grand public dès lors qu'elles sont particulièrement innovantes. On a pu ainsi dégager un modèle industriel original chez TEFAL voir : V. Chapel « la croissance par l'innovation. Le modèle Tefal », Thèse de doctorat de l'École des Mines de Paris, juillet 1997, sous la direction de A. Hatchuel.