

CONCLUSION

EMERGENCES DES MODELES PRODUCTIFS, EVOLUTION ET DECLIN

Michel Freyssenet*

1. Introduction

Après cette étude non exhaustive de quelques-uns des systèmes productifs qui peuvent être considérés comme des modèles, il est nécessaire de faire le bilan sur le concept même de modèle et de tenter de relativiser son importance.

Monsieur Freyssenet, directeur du Gerpisa, a longuement étudié ce thème ; c'est pourquoi il est à même de mettre en évidence les points-clefs sur l'existence ou non de modèles. Il base son analyse sur les faits historiques et les envisage sous un angle industriel. Car la question centrale reste celle de la profitabilité durable de l'entreprise.

2. Emergence de modèles productifs, évolution et déclin

Si on reprend les conclusions de la célèbre étude du MIT dans *La machine qui va changer le monde*, la seule voie de salut pour les entreprises serait " la production au plus juste ", faisant suite à la production de masse et à la production artisanale. Mais cette représentation de l'histoire ne semble pas exacte, outre que l'étude du MIT ne donnait pas d'indication de performance sur la durée. En fait il n'y a jamais eu un seul modèle productif performant dans le monde industriel. De plus, ce qu'on appelle le modèle japonais doit au moins se décliner en deux modèles très différents, représentés par Toyota d'une part, et Honda d'autre part. Les difficultés de Toyota dans les années 90 ont d'ailleurs commencé à relativiser l'universalité de son modèle.

Une étude historique approfondie sur les firmes automobiles depuis les années 60⁸, réalisée par un réseau international de chercheurs en sciences sociales, le GERPISA, a mis en

* Directeur du GERPISA (Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile), réseau international.

⁸ Michel Freyssenet et al. " One Best Way ? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers ", Oxford University Press, 1988, 476 p.

évidence les différentes stratégies de profit suivies par les constructeurs automobiles. Ils ont tiré comme conclusion que les deux conditions fondamentales de la profitabilité sont les suivantes :

- la stratégie de profit adoptée doit être pertinente avec son environnement économique et social, et notamment avec le mode de croissance et de redistribution du revenu national;
- les moyens employés pour mettre en oeuvre cette stratégie de profit doivent être cohérents entre eux. Ceci n'est possible qu'en construisant un compromis de gouvernement de l'entreprise entre certains de ses principaux acteurs.

General Motors, dont la stratégie de profit consistait à combiner effets de gamme et économie d'échelle, n'est parvenu à construire un modèle performant, le modèle sloanien, qu'après 1948, alors que le mode de redistribution du revenu national a permis la hausse du pouvoir d'achat de manière modérément hiérarchisée et que direction et syndicats se sont mis d'accord sur ce mode d'évolution des salaires. La crise qu'il a connue à la fin des années 60 a été la rançon de son succès, car les Etats-Unis sont alors entrés dans un marché de renouvellement. Cette évolution du contexte a suffi pour remettre en cause la stratégie de profit de General Motors, les économies d'échelle devenant de plus en plus difficiles à réaliser.

Au même moment en Europe, les conditions étaient en revanche réunies pour une éventuelle réussite de ce modèle sloanien. C'est pourquoi nombre d'entreprises automobiles ont tenté de l'adopter. Mais en 1974, la crise économique et pétrolière, en cassant la croissance, a compromis la profitabilité de ce modèle. Seul Volkswagen a su l'adapter à une économie fondée sur la compétitivité extérieure.

Au même moment au Japon émergeaient deux modèles radicalement différents: Toyota et Honda.

Le premier est basé sur la réduction permanente des coûts à volumes constants, même après l'accession du Japon à la grande consommation. Des économies d'échelle se sont ajoutées et non substituées.

Le second s'organise autour de l'innovation et de la flexibilité, permettant d'atteindre immédiatement la production en grande série si le marché valide l'innovation.

La mise en oeuvre de ces deux stratégies de profits, a exigé des " compromis de gouvernement de l'entreprise " radicalement opposés, tant sur les salaires, que sur les relations avec les banques ou l'organisation de la conception...

Comme pour le cas de General Motors, au moment où le MIT louait les mérites universels de la " production au plus juste ", Toyota connaissait une grave crise du travail. Il faut rappeler que 60% du salaire dépendait de la capacité des salariés à réduire les temps standards. De même, les horaires de travail, très flexibles, pesaient fortement sur les ouvriers. Quand la demande est passée de 3 millions de véhicules à 5 millions à la fin des années 80, cette exigence de plus en plus forte sur les employés a fini par provoquer le rejet

du système. C'est pourquoi Toyota a dû renégocier un nouveau compromis de gouvernement de l'entreprise, tenant compte entre autres des aspirations nouvelles des jeunes générations. Toyota a été contraint de redéfinir une nouvelle façon de mettre en oeuvre sa stratégie de profit de la réduction permanente des coûts à volume constant.

3. La notion de modèle

En conclusion, et à la lumière des exposés précédents, il semble que la notion de modèle doit être soigneusement redéfinie.

- Il n'y a pas de modèle productif universellement applicable et efficace;
- Chaque modèle met en oeuvre une stratégie de profit, qui ne l'est que dans un contexte socio-économique particulier pour une période donnée de l'Histoire;
- Un modèle se constitue lorsque les principaux acteurs de l'entreprise parviennent à un accord durable sur des moyens cohérents pour mettre en oeuvre la stratégie de profit adoptée.

Il semble donc que l'imitation de systèmes productifs performants ne conduise pas systématiquement à la réussite. Il importe d'abord de bien analyser le contexte, de déterminer les stratégies de profit qu'il autorise et enfin de trouver les moyens acceptables par les acteurs de l'entreprise.

