

## ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?  
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises  
Developing GERPISA's New Analytical Schema

*11-13 Juin 2003 (Ministère de la Recherche, Paris, France)*

### **ORIGINES ET LIMITES DE LA DIVERSITE DES MODELES PRODUCTIFS QUESTIONS DE RECHERCHE ET D'ORGANISATION DE LA RECHERCHE**

*Michel FREYSSINET  
CNRS - GERPISA*

Au terme de trois programmes internationaux de recherche <sup>1</sup>, nous pouvons tenter un premier bilan scientifique et organisationnel de l'activité du réseau international. Ce bilan voudrait aider à engager une nouvelle phase de l'histoire du GERPISA, autour d'une question de recherche, qui ne soit pas seulement comme par le passé une question née d'une thèse universalisante monopolisant le débat scientifique et publique, comme le furent successivement les thèses du modèle japonais, de la mondialisation, puis du modèle anglo-saxon, mais une question résultant aussi de nos travaux antérieurs.

Il semble bien que cette question puisse être : les origines et les limites de la diversité des modèles productifs. Autant nous sommes tombés d'accord sur la « diversité limitée et périodiquement renouvelée des modèles productifs » autant nous continuons à discuter sur le niveau de cette diversité et sa nature. Au-delà des différences, les modèles productifs d'une même période ne partagent-ils pas des éléments communs ? Ces différences sont-elles essentiellement nationales, ou bien sont-elles stratégiques ou bien encore tactiques ?

### **ELEMENTS POUR UN BILAN...D'ETAPE DU GERPISA**

Il n'est bien sûr pas possible et utile de faire ici un bilan complet de notre activité depuis plus de dix ans. Des analystes de l'évolution de la recherche le feront-ils peut-être un jour. On se contentera de lister quelques points utiles pour réfléchir sur l'avenir. Ces points sont pour les uns des acquis scientifiques (par définition toujours temporaires, mais suffisamment robustes pour permettre d'avancer), d'autres sont l'objet de débats entre nous, d'autres enfin sont des faiblesses tant sur le plan scientifique qu'organisationnel. Ces points peuvent être regroupés en trois chapitres : une accumulation inégalée de travaux de sciences sociales sur un même secteur d'activités, le secteur automobile, qui en donnent une vision

---

<sup>1</sup> « Émergence de nouveaux modèles industriels » (1993-1996), « L'industrie automobile entre mondialisation et régionalisation » (1997-1999), « Coordination des connaissances et des compétences dans les systèmes automobiles régionaux » (2000-2002).

d'ensemble; un changement de paradigme, « la diversité limitée et renouvelée », qui devrait nous permettre de réinterroger les matériaux accumulés et de mener différemment de nouvelles enquêtes ; une nouvelle question de recherche qui devrait nous conduire vers un schéma d'analyse des liens micro-macro : les origine et les limites de la diversité

### **Une accumulation inégalée de travaux de sciences sociales sur un même terrain, dont l'étude est loin cependant d'être achevée**

En un peu plus de dix ans le GERPISA a rassemblé, accumulé, orienté un nombre considérable de travaux d'économistes, de géographes, de gestionnaires, d'historiens, d'ingénieurs, de politologues, de sociologues, venant d'une trentaine de pays, sur des sujets couvrant de plus en plus et de mieux en mieux tous les aspects et les domaines de l'industrie automobile et de ses acteurs.

Il l'a fait à partir de questions de recherche considérées par le comité international de pilotage des programmes comme recouvrant des enjeux scientifiques et politiques susceptibles de mobiliser utilement et effectivement les chercheurs de sciences sociales ayant pour terrain d'enquête le secteur automobile.

Il l'a fait en suivant une démarche dont l'objectif était de faire fructifier en les dépassant les différences disciplinaires, théoriques et nationales afin de progressivement élaborer des notions et un langage commun.

Ce trésor de connaissances, qui n'a pas d'équivalent dans aucune autre branche d'activité économique considérée au niveau mondial est disponible sur le site web du GERPISA et dans la douzaine de livres et de numéros spéciaux de revue publiés par le réseau, sans compter les nombreux ouvrages et articles publiés par ailleurs par les membres du réseau.

Chacun peut en tirer profit dès maintenant pour mieux comprendre le contexte et la trajectoire de la firme dans lesquels s'inscrit le problème particulier qu'il étudie. Car telle a bien été la conviction initiale, considérablement renforcée depuis : impossible de rendre compte d'un changement quelconque sans le référer à l'évolution générale de la firme et de son contexte.

Rappelons l'ambition scientifique qui fut celle du GERPISA a sa création : explorer et établir la nature et l'éventail des liens qui existent entre le macro et le micro, afin de sortir de l'affrontement stérile entre les approches holistes et les approches individualistes, dans l'espoir ce faisant de disposer d'outils plus efficaces pour mieux comprendre la période dans laquelle nous entrions alors, marquée dans plusieurs pays par des dérèglements traumatisants : défaillance de nombreuses entreprises, impuissance des syndicats face aux restructurations, précarisation de l'emploi, changements dans le travail, nouvelles formes de fixation des salaires, creusement des inégalités, croissance des incertitudes quant à l'avenir de tout un chacun, etc.

Beaucoup reste à faire pour couvrir tous les aspects de la vie des entreprises : non seulement des domaines, négligés, ou jugés non prioritaires ou n'ayant pu être étudiés pour des raisons d'accès au terrain ou aux sources, doivent l'être maintenant, mais y compris les domaines largement labourés doivent être re-questionnés à partir des nouvelles représentations que nous nous faisons maintenant de l'évolution de l'industrie automobile, après les conclusions auxquelles nous sommes arrivées.

## Un changement de paradigme, qui nous permet de réinterroger les matériaux accumulés et de mener différemment de nouvelles enquêtes

Le deuxième acquis du GERPISA est la conclusion commune qui a été dégagée dès le premier programme, et qui a été confirmée par le second et le troisième. Cette conclusion est qu'il n'y pas eu dans le passé, qu'il n'y pas aujourd'hui et qu'il n'y aura probablement pas demain de *one best way*, ni de convergence : pas de modèle productif universel, pas de mondialisation nécessaire et unique, pas de forme optimale de coordination. La diversité limitée mise en évidence dans le passé s'est périodiquement renouvelée jusqu'à aujourd'hui et devrait continuer à le faire à l'avenir. Cette conclusion constitue de fait un changement de paradigme par rapport au raisonnement spontané en tendances générales successives. Elle rejoint en cela une évolution observée dans de nombreuses autres sciences, y compris physiques.

Il y a dix ans, le seul élément commun qui a réuni les membres du réseau international était de contester la thèse d'IMVP sur la *lean production*. Mais leurs positions étaient très diverses. Pour les uns, il n'y avait pas de modèle ; pour d'autres la *lean production* n'était qu'un nouvel habillage du taylorisme ; pour d'autres encore elle était bien le nouveau modèle productif, mais elle était une nouvelle forme d'exploitation, plus pernicieuse encore car se faisant avec l'assentiment des salariés ; pour d'autres encore ce nouveau modèle avait ses propres limites et contradictions qui ne pouvaient lui permettre de résoudre la crise du travail et la crise de productivité ad infinitum comme l'avaient écrit les auteurs de *The Machine that Changed the World* ; pour d'autres encore, la *lean production* était bien un modèle potentiellement supérieur, mais qui exigeait d'être adapté au contexte national, notamment social, pour réussir ; pour d'autres enfin il y avait des modèles différents.

Nous sommes arrivés à la conclusion que les différences observées dans la forme et le contenu des politiques, des dispositifs organisationnels et des pratiques (que ce soit dans le domaine du travail, de la relation salariale, de l'organisation de la conception, de la fabrication et de la distribution, des relations avec les fournisseurs, des produits ) ne pouvaient pas être interprétées comme des variantes ou des particularités non significatives par rapport à une tendance générale universelle et irréversible, mais devaient être analysées comme des signes de configurations socio-productives différentes. Nous sommes donc passés de plusieurs paradigmes (l'évolution par phases de toutes les firmes, l'hybridation locale de principes généraux, etc.) au paradigme de la « diversité limitée, mais périodiquement renouvelée ».

### Qu'est ce que ce changement a apporté ?

Il nous a permis d'intégrer un beaucoup plus grand nombre de faits, que les autres paradigmes conduisent à négliger, à ignorer ou tout simplement à ne pas voir. Les différences de formes et de contenu, y compris certaines apparemment petites, prennent alors toute leur importance. Le chercheur commence ainsi à se libérer de l'irritant problème que constituent ces observations qui ne s'inscrivent pas dans la belle tendance générale mis en évidence et qu'il est amené à présenter, pour valider ses conclusions, comme des héritages du passé en voie de disparition, des résistances au changement, des variantes ou des particularités.

Il nous a prémuni contre deux dangers : tout ramener à quelques contraintes générales telles que par exemple le marché mondial supposé en voie d'homogénéisation, la concurrence de tout le monde contre tout le monde etc ; sans pour autant tomber dans l'attitude paresseuse et a-scientifique consistant à considérer que tout est particulier.

Il nous a conduit surtout à rechercher et à trouver les conditions de possibilité et les limites de validité des dispositifs organisationnels et des pratiques que nous étudions.

Les événements récents nous ont donné jusqu'à présent raison. Les deux modèles qui ont successivement prétendu avoir une validité universelle au cours des quinze dernières années, à savoir le modèle japonais et le modèle anglo-saxon, ont révélé leurs limites et ont perdu de ce fait leur pouvoir de fascination, le premier après la « crise asiatique » et le second après l'éclatement de la bulle de la « nouvelle économie ». Le GERPISA peut au moins retirer de ces épisodes la satisfaction d'avoir été plus clairvoyant et rigoureux que beaucoup d'autres, en mettant en évidence les conditions de viabilité très restrictives de la *lean production* et l'instabilité auto-destructrice du modèle dit anglo-saxon.

### *Deux problèmes subsistent cependant*

Premier problème. Aussi bien pour le modèle dit japonais que pour le modèle dit anglo-saxon nous sommes arrivés en quelque sorte après la bataille. Nos exigences méthodologiques nous obligent en effet, et à juste titre, à accomplir un long travail d'enquête et d'analyse, et nous empêchent d'intervenir en temps voulu dans le débat public et même parfois dans le débat scientifique. Il est bien sûr hors de question pour nous de renoncer à ces exigences. Elles sont notre raison d'être. Nous ne voulons pas devenir des essayistes médiatiques. Nous n'en avons pas par ailleurs ni le talent, ni l'entregent, ni l'envie, ni la morale. Serions-nous alors condamnés à ne servir que de voiture - balai des idées mortes ? Devons-nous attendre la prochaine mode, la prochaine « bulle théorique » et fourbir nos armes pour montrer une fois de plus l'impasse dans laquelle conduisent des démarches consistant à universaliser des tendances, sans en étudier les conditions d'émergence et de généralisation ?

Deuxième problème. Si la grande majorité des membres du GERPISA admet intellectuellement le nouveau paradigme, peu le mettent vraiment en œuvre dans leurs recherches, y compris dans les publications du GERPISA. À cela, il semble qu'il y ait deux raisons principales.

La première est que beaucoup d'entre nous restent, malgré tout, impressionner par le fait que les constructeurs continuent à parler de juste à temps, de travail en groupe, de réduction des coûts, d'implication des salariés, etc. N'aurions-nous pas sous-évaluer les facteurs de convergence ? Les pratiques et les dispositifs sont-ils aussi interdépendants que nous le disons ? Nous reviendrons plus loin sur ce point essentiel.

La deuxième raison est méthodologique et technique. Passer d'un raisonnement en tendances à un raisonnement en différences n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Autant les méthodes et les techniques sont connues, admises et maîtrisées dans le premier cas, autant elles paraissent à découvrir, à maîtriser et à faire reconnaître par la communauté scientifique dans le second cas. Il faut en effet dans ce deuxième cas analyser les dispositifs adoptés par rapport aux problèmes à résoudre pour comprendre leur contenu et leur dynamique, surtout lorsque ces dispositifs semblent formellement identiques d'une entreprise à une autre. Les sociologues et les historiens sont en théorie mieux armés pour mettre en œuvre cette approche que les économistes et les gestionnaires. Mais il est de très nombreux contre-exemples !

## Une nouvelle question de recherche à documenter et si possible à dépasser : les origines et les limites de la diversité des modèles productifs

Le troisième acquis du GERPISA est l'approfondissement de nos questions de recherche. Cette évolution a fait débat entre nous et doit encore être clairement tranché. Il y avait en effet, il y en a deux visions de l'avenir de nos activités : soit changer de sujets au gré de l'évolution du débat publique ; soit résoudre, surmonter, dépasser les questions de recherche successives qui se posent à nous pour parvenir à un schéma d'analyse des transformations et des entreprises et de leurs acteurs.

En effet, même si nous ne l'avons pas claironné aux débuts de nos programmes internationaux, pour ne pas présumer de ce dont nous serions capable, notre ambition initiale n'était pas seulement de critiquer les thèses en vogue et de leur opposer une autre thèse, celle de la diversité, mais bien d'élaborer un schéma d'analyse alternatif susceptible de rendre compte des origines et des limites de cette diversité.

Toutefois, au terme des différents programmes, beaucoup d'entre nous ont estimé que le GERPISA pouvait difficilement aller collectivement au-delà de la critique argumentée des thèses universalisantes de la *lean production* et de la mondialisation. À leurs yeux, élaborer un autre cadre d'analyse supposait de se mettre d'accord sur de nombreux préalables théoriques et de surmonter de profondes différences d'approches disciplinaires et nationales. Cela paraissait à beaucoup peu réaliste. Le GERPISA devait continuer à remplir sa fonction d'accumulation de travaux et de veille critique. À chacun ensuite de procéder à ses propres élaborations. La combinaison du travail collectif et du travail individuel réalisée au GERPISA était déjà une belle réussite. On ne pouvait espérer mieux.

Il fut convenu cependant au terme du premier programme que ses animateurs, en l'occurrence Robert Boyer et moi-même, essaieraient d'aller plus loin en caractérisant les différents modèles productifs, en en reconstituant la genèse, la diffusion et la disparition.

### Où en sommes-nous ?

Robert Boyer et moi-même, nous avons fini, après beaucoup de travail et en prenant en compte les travaux menés au cours du deuxième et même du troisième programme., par élaborer un schéma d'analyse, c'est-à-dire un ensemble d'outils conceptuels qui, nous semble-t-il, permettent de surmonter ou de dépasser bien des problèmes de recherche. Ce schéma est résumé dans l'ouvrage *Les modèles productifs*. Nous y proposons une réponse nouvelle à la question des origines et des limites des modèles productifs. Elle est différente de celles données ou évoquées par d'autres membres du GERPISA dans leurs articles, communications et livres.

À l'heure actuelle, nous avons au sein du GERPISA quatre explications, inégalement élaborées étant donné le temps que chacun a pu y consacrer.

La première, qui est aussi la plus ancienne, est que diversité serait essentiellement d'origine nationale. Malgré quelques différences, les traits communs entre firmes seraient essentiellement nationaux, en raison d'une histoire, d'une culture, d'un positionnement international et de compromis nationaux spécifiques. La performance viendrait de la cohérence entre ses traits et du consensus politique et social dont ils sont l'objet. Ce type d'explication est celle qui a la préférence de certains de nos collègues allemands, par exemple.

La deuxième interprétation est celle que développera tout à l'heure Giuseppe Volpato. Si diversité il y a, elle s'accompagne cependant de traits communs à toutes les firmes d'un

même secteur à une époque donnée. Ces traits communs résultent notamment de contraintes générales auxquelles aucune firme ne peut échapper.

La troisième hypothèse est celle qui semble se dégager des travaux de Takahiro Fujimoto. Il y aurait plusieurs architectures-produit possibles, chacune impliquant une organisation productive particulière. Ainsi s'expliquerait notamment la divergence de trajectoire que l'on observe en ces domaines entre firmes européennes et japonaises, depuis le début des années 90.

Le schéma d'analyse que nous avons élaboré, Robert et moi-même, suggère que la diversité des modèles productifs à d'abord pour origine la diversité limitée des modes de croissance nationaux (plusieurs pays ayant donc le même mode de croissance), ensuite la diversité des stratégies de profit permises par chaque mode de croissance, enfin la diversité des compromis entre acteurs de la firme pour mettre en œuvre la stratégie choisie. En d'autres termes, il peut y avoir dans un même pays plusieurs modèles productifs, modèles que l'on peut retrouver dans plusieurs pays pour peu que ceux-ci aient le même mode de croissance.

Nos travaux nous ont donc permis d'élever sensiblement le niveau de nos débats. Nous sommes passés de la question : « y a-t-il un ou plusieurs modèles productifs ? » à la question « quelles sont les origines et les limites de la diversité des modèles productifs ? ».

Est-ce que cette nouvelle question, que nous nous posons, non pas comme la précédente pour nous opposer à une thèse universalisante mais en raison de la progression de notre propre réflexion, peut faire l'objet d'un nouveau programme et être traitée aussi collectivement que possible ?

## **LE GERPISA DOIT-IL ET PEUT-IL ALLER AU-DELA DU CONSTAT QUE CES MEMBRES DONNENT DES EXPLICATIONS DIFFERENTES AUX ORIGINE ET AUX LIMITES DE LA DIVERSITE DES MODELES PRODUCTIFS?**

On peut considérer en effet encore une fois que l'on ne peut aller au-delà de ce constat et décider de passer à d'autres sujets, à d'autres questions apparemment plus actuelles scientifiquement, politiquement ou pratiquement.

Les animateurs du GERPISA ont proposé cependant au comité de pilotage des programmes de recherche de tenter de franchir une étape nouvelle et d'essayer de répondre à la question des origines et limites des modèles productifs. Et cela pour deux raisons.

Ils leur semblent en effet que l'investissement considérable en énergie intellectuelle et physique que représente l'animation d'un réseau international comme celui du GERPISA, ne se justifie que si l'on fait autre chose que ce qui se fait partout ailleurs et qui ne permet guère d'avancer dans le niveau des questions que l'on se pose : à savoir un colloque ou un séminaire autour d'un thème et la publication d'un ouvrage qui n'est que le reflet des points de vue de départ. L'expérience a montré en outre que ce n'est qu'en se fixant de vraies ambitions intellectuelles que le GERPISA a pu se perpétuer jusqu'à ce jour, qu'il a pu mobiliser l'intérêt de ceux qui tout en travaillant de première main et sur des sujets particuliers concernant l'industrie automobile et ses acteurs cherchent en avoir une compréhension d'ensemble.

Pourquoi serait-il scientifiquement et politiquement pertinent de continuer à approfondir le thème des modèles productifs ?

Pourquoi cet approfondissement en vue de la construction d'un schéma d'analyse peut-il et doit-il se faire le plus collectivement possible ? et comment dans ce processus la contribution de chacun pourrait être identifiable et reconnue ?



## **Pourquoi faudrait-il poursuivre la recherche sur les conditions et les moyens de pérennité des firmes ?**

En fait nous n'avons jamais quitté ce thème. Il n'est pas en effet un thème comme les autres. En soumettant à l'analyse critique la thèse de la mondialisation dans le deuxième programme, comme celle de la constitution de systèmes automobiles régionaux dans le troisième, nous avons continué à nous interroger sur les conditions et moyens de la profitabilité et de la pérennité des firmes, c'est-à-dire sur les modèles productifs.

Étudier les processus d'émergence, de diffusion et de disparition des modèles productifs (de valeur), ce n'est rien moins qu'étudier comment se reproduit aujourd'hui le rapport social qui domine nos sociétés : à savoir le rapport capital-travail, c'est refuser de séparer, non dans les déclarations ou les intentions, mais dans l'acte concret d'enquête, les deux faces sociales d'une même réalité, à savoir le capital et le travail, c'est procéder à un découpage du social qui ne renvoie pas, comme d'habitude, les explications à un extérieur de son objet ou de sa propre discipline, qui, pour le dire trivialement, ne « botte pas en touche » systématiquement.

Deux bulles spéculatives plus tard (pays émergents, net-économie), nous nous retrouvons plus que jamais devant les interrogations qui ont été les nôtres depuis le début : les conditions de pérennité des firmes et de croissance des nations en ce tournant de siècle. Le Japon est toujours en plein marasme économique. L'Allemagne doute. Nombre de constructeurs n'ont toujours pas trouvé la voie qui assurerait une certaine stabilité à leurs salariés.

## **Les illusions du travail solitaire et ses dangers pour la recherche et les chercheurs**

Pourquoi devons-nous traiter coopérativement, selon un programme ordonné, la question des origines et des limites des modèles productifs ? Pour les mêmes raisons que celles qui nous ont amené à créer le GERPISA et à lancer des programmes de recherche successifs. Comprendre l'évolution d'un secteur d'activité est hors de portée d'un chercheur isolé, tant il faut mobiliser de connaissances et de compétences dans tous les aspects de la vie des entreprises. Tout le monde convient aujourd'hui que la seule solution pour dépasser les limites des approches micro aussi bien que les approches macro et de sortir des impasses des explications individualistes ou holistes, d'analyser patiemment, méticuleusement les interactions, les liens, les processus qui conduisent du macro au micro et vice-versa, de mettre à jour la gamme des possibles entre lesquels les acteurs choisissent de fait, au lieu de s'épuiser à vouloir rendre compte de l'un par l'autre. Le développement du travail coopératif dans la recherche est pour cette raison d'une nécessité pratique.

Il l'est aussi pour des raisons individuelles. Que peut raisonnablement ambitionner aujourd'hui un chercheur travaillant seul au terme de sa vie de chercheur ? Avoir été lu par un cercle restreint de collègues pour ses études monographiques, quelques critiques pertinentes des théories reconnues académiquement et éventuellement deux ou trois idées originales.

Son travail solitaire et ses exigences de scientificité l'empêchent d'aller au delà, c'est-à-dire de bâtir des théories qui rendent plus compréhensibles les évolutions en cours. Un tel programme est hors de portée d'un quelconque chercheur isolé, tant il est nécessaire de mobiliser de connaissances, de compétences et de disciplines. Et de fait, on ne peut qu'être frappé par l'accumulation considérable de recherches et les très petites avancées théoriques réalisées.

D'où la multiplication des essayistes qui remplissent à la place des chercheurs la fonction nécessaire scientifiquement et socialement de donner périodiquement des représentations du monde et de l'avenir. Mais ils le font bien sûr à leur façon, c'est-à-dire le plus souvent désastreuse : sans s'embarrasser de règles de méthode, en piochant dans nos travaux les faits et les idées qu'ils leur conviennent, pour faire rêver ceux qui ne demandent qu'à être convaincus et pour mieux imposer aux autres une vision au nom de sa prétendue inéluctabilité. Le comble est que les chercheurs sont obligés, y compris sur le plan académique, de se positionner par rapport à eux pour ne pas paraître ignorants ! Le phénomène des essayistes est le produit de l'incapacité des chercheurs à s'organiser collectivement pour proposer des représentations du monde plus rigoureusement construites. Il ne sert à rien de dénoncer leurs (basses) œuvres, si nous ne nous donnons pas les moyens collectivement de remplir la fonction qu'ils ont usurpée.

Qu'est-ce qui nous en a empêché jusqu'à présent et qu'est-ce qui nous en empêche encore ? Il est vrai, de nombreuses raisons, la plupart parfaitement compréhensibles et légitimes. Pêle mêle : l'évaluation individuelle des chercheurs ; leur mise en compétition de plus en plus fréquente dans certains pays ; les charges d'enseignement qui rendent difficile de dégager du temps pour des discussions collectives et des concertations ; la volonté pour les chercheurs de la génération ayant fondé le GERPISA d'écrire et de publier, avant qu'ils ne partent en retraite, les ouvrages qu'ils projetaient depuis longtemps ; le rêve, alimenté par la « légende dorée » de la science, de laisser son nom attaché à quelques trouvailles que la postérité pourrait retenir ; les expériences malheureuses de travail collectif, source fréquente de tensions et de conflits ; la difficulté à se comprendre dans des domaines où la formalisation est difficile et les présupposés nombreux, etc.

Et pourtant, malgré tous ces obstacles, qu'est-ce qui nous impose d'inventer des formes coopératives d'élaboration théorique ?

Outre les raisons scientifiques et personnelles exposées plus haut, il est enfin des raisons politiques impérieuses. Il est chaque jour plus évident que la collectivité nationale et la puissance publique ne pourront accepter longtemps d'être sans critère d'appréciation réelle du bien-fondé et du bon usage des sommes allouées à la recherche. Si les chercheurs en sciences sociales ne veulent pas se voir imposer des formes de travail collectif qui ne leur agréent pas ou une mise en concurrence individuelle systématique et exacerbée (déjà en place dans certains pays), ils doivent anticiper ce moment (proche), en faisant connaître et prévaloir des formes de coopération dont ils ont expérimenté la fécondité.

## **LA MISE EN ŒUVRE DU PARADIGME DE LA DIVERSITE LIMITEE ET RENOUVELEE**

Un des résultats majeurs des travaux menés dans le cadre du GERPISA a été de montrer que les dispositifs organisationnels adoptés par les constructeurs et les pratiques des acteurs pouvaient avoir des objectifs et des contenus différents, alors qu'ils sont désignés par les mêmes termes (juste à temps, travail en groupe, etc ) et sont à première vue semblables. Cette démonstration a été évidemment essentielle, dans la mise en évidence de la diversité des configurations socio-productives des firmes, sous un discours largement commun pendant les années 90, à savoir le discours du nouveau modèle productif.

Mais, comme nous l'avons dit plus haut, de nombreux membres du GERPISA, bien que partageant intellectuellement l'hypothèse de la diversité limitée et renouvelée, éprouvent des difficultés à la mettre en œuvre dans leurs enquêtes et leurs écrits, et cela pour deux raisons. Ils restent impressionnés par le fait que nombre de constructeurs disent appliquer les



mêmes politiques ou dispositifs : juste à temps, travail en groupe, politique de plate-forme, externalisation, co-développement, etc. Ils ne disposent pas des outils méthodologiques pour faire apparaître cette diversité. Reprenons ces deux points en prenant le cas de l'externalisation et de la hiérarchisation des fournisseurs.

### **Sous des tendances apparemment générales, la diversité des trajectoires**

Voilà une tendance qui semble souffrir de peu d'exceptions depuis les années 80. En adoptant une politique d'externalisation et de hiérarchisation des fournisseurs, les constructeurs américains et européens n'auraient fait en cela que suivre la voie qui aurait été celle tracée très tôt par les constructeurs japonais et qui aurait contribué à leurs performances et notamment à leur flexibilité. Mais dès que l'on commence à analyser quelque peu le phénomène, il apparaît beaucoup moins homogène et général.

Il faut tout d'abord rappeler que les taux d'intégration entre constructeurs d'une même région du monde étaient au départ très différents. Les taux de Ford et de Chrysler par exemple n'avaient rien à voir. L'externalisation s'est inscrite aussi pour d'autres constructeurs dans une tendance longue qui remonte aux années soixante.

Si globalement, les taux d'intégration ont diminué, leur fourchette reste large. Ils peuvent varier de 15 à 35%. Ils varient encore plus fortement si l'on inclut ou pas les filiales effectivement contrôlées.

Mais le plus important n'est pas là. Quand bien même les taux seraient aujourd'hui semblables et même auraient évolué de la même façon, ils n'auraient pas nécessairement pour autant la même signification.

Tel était déjà le cas pour les constructeurs japonais. Si Toyota et Nissan avaient constitué des associations de fournisseurs et avaient des liens capitalistiques avec eux, Honda s'en était bien gardé. Il n'a jamais constitué d'association de fournisseurs, ni noué de liens capitalistiques avec eux, et ne l'a toujours pas fait. Une analyse plus fine a pu montrer en outre que l'histoire des relations de Toyota et de Nissan avec leurs fournisseurs était différente. Ces deux constructeurs n'avaient pas les mêmes relations avec eux et ne poursuivaient pas en fait les mêmes objectifs. Lorsque l'on prend en compte leurs trajectoires, on comprend mieux leur forte divergence dans les années 90.

Toyota a constitué progressivement dans les années cinquante et soixante un réseau de fournisseurs en aidant certains de ses cadres à créer des entreprises. Les liens capitalistiques ainsi créés sont devenus des liens croisés (avec des pourcentages faibles) pour préserver l'indépendance de l'ensemble ainsi constitué. Mais surtout, le compromis de gouvernement d'entreprise de Toyota a explicitement inclus les fournisseurs. Il s'est fait sur l'adoption du Système de Production Toyota par les fournisseurs en contrepartie de la garantie de commandes et le partage des profits réalisés. Cette architecture est restée pendant longtemps inchangée. Lorsque certains fournisseurs ont manifesté dans les années 90 l'intention de s'émanciper, Toyota a fermement mis fin à ces velléités. Il refuse à ce jour d'attribuer à ses fournisseurs de premier rang la production de modules.

L'histoire de Nissan et de ses fournisseurs est différente. Localisé dans la région de Tokyo où se trouvaient de nombreuses entreprises métallurgiques, Nissan a dû, souvent à la demande du gouvernement avec lequel les dirigeants de Nissan étaient liés, renflouer ces entreprises en entrant dans leur capital à un niveau relativement élevé. Si une association de fournisseurs a été constituée, elle n'a pas donné lieu à un compromis du type de celui de Toyota. La relation était plus marchande, Nissan contrôlant beaucoup moins la chaîne de la

valeur que Toyota. D'où les effets bénéfiques immédiats du changement de politique en la matière réalisé par Carlos Ghosn depuis la prise de contrôle de Nissan par Renault : ventes des participations que Nissan détenait chez ses fournisseurs pour se désendetter, et réalisation de nombreux achats en commun avec Renault pour obtenir les meilleurs prix.

Les mêmes divergences se retrouvent ailleurs. Alors que Renault a procédé à une externalisation extrêmement poussée, PSA est resté très prudent et conserve un taux d'intégration parmi les plus élevés. Il a même renforcé son contrôle sur Faurecia. Ford et General Motors, qui étaient les groupes automobiles les plus intégrés se sont séparés de leurs filiales devenues depuis des grands fournisseurs de premier rang mondiaux : Visteon et Delphi. Fiat, qui a crû pouvoir devenir le « General Electric » européen, doit aujourd'hui revenir à son métier de base. Que fera-t-il de Magnetti-Marelli qu'il avait commencé à « vendre par appartements » ? Si Volkswagen a été pionnier dans la création de parc de fournisseurs et autres condominiums hors d'Allemagne, il garde un taux d'intégration élevé dans son pays d'origine.

Bref, les tendances sont d'autant plus trompeuses qu'elles paraissent incontestables parce que générales. À l'examen, on s'aperçoit qu'elles n'autorisent ni une explication unique, ni ne permettent de faire une quelconque prévision. On le voit une fois de plus sur l'exemple précédent : un même phénomène peut avoir des sens différents et inversement. La convergence apparente n'est souvent qu'un croisement de trajectoires. Le raisonnement en tendances relève de la pré-histoire de la recherche.

Doit-on en conclure que tout est cas particulier ? Raconter des histoires singulières et en rester là est une autre forme de démission du chercheur. C'est le rôle de la recherche que de mettre à jour les processus qui produisent et régissent une diversité, qui apparaît limitée et qui se renouvelle périodiquement.

### **Techniques et méthodes de l'analyse en « différences limitées et renouvelées »**

Comment penser, analyser en « différences limitées et renouvelées » ? Nous l'avons fait en mettant progressivement au point une démarche à la fois substantive, historique et analytique.

Par substantif, nous voulons dire une description méticuleuse du phénomène étudié. Il ne suffit pas par exemple d'enregistrer dans le discours des dirigeants ou à travers les réponses à un questionnaire que le travail se fait en groupe, ni même que celui-ci est formellement organisé selon les normes canoniques, pour être en droit de conclure que l'entreprise étudiée a adopté tel ou tel modèle. Il faut dans le cas précis décrire le contenu exact des tâches et les compétences qu'elles requièrent. On ne peut ici faire l'économie du travail de terrain et de la compétence pour mettre à jour le contenu intellectuel du travail effectué.

Par historique, il faut entendre l'identification des problèmes qui ont été à l'origine des dispositifs mis en place et des pratiques observées. Une description méticuleuse, quelle que soit la qualité des sources et de l'enquête de terrain, ne livre pas d'elle-même le sens de ces dispositifs et pratiques. En revanche la reconstitution des enjeux qui ont présidé à leur adoption va donner toute leur importance à des différences, parfois petites, souvent interprétées comme des variations mineures. Inversement, on va découvrir que des dispositifs différents ont été en fait des réponses au même enjeu et qu'ils ont été également pertinent et efficace. On découvre aussi que tel ou tel dispositif, appliqué dans sa pureté, en contradiction avec les exigences de l'enjeu majeur de l'entreprise étudiée, conduit à des échecs, des abandons ou des transformations substantielles, y compris qu'en le nom est conservé.

Comment découvrir et expliciter ces enjeux ? La tentation est forte soit de se référer à quelques exigences générales du capitalisme ou aux exigences qui seraient celles du marché dans la période considérée, soit de s'en tenir à ce qu'en disent les acteurs, leur prêtant une pré-science qu'ils ne peuvent avoir dans le meilleur des cas qu'en partie. Pas d'autre voie alors pour le chercheur qui a le bénéfice de la postériorité, du temps disponible, de pouvoir confronter les sources, de ne pas être soumis aux exigences de l'action immédiate, que de reconstituer la trajectoire de l'entité étudiée, en l'occurrence ici telle ou telle entreprise automobile, de repérer toutes les difficultés qu'elle a rencontrées (échec d'un modèle, conflits sociaux, contre-performances, résultats négatifs, échec d'une fusion, etc.), de rechercher les débats auxquelles elles ont donné lieu, les compromis qui se sont noués entre les acteurs concernés, d'analyser les mesures prises successivement pour y faire face et leurs effets réels, notamment les difficultés nouvelles qu'elles ont générées en raison de leur caractère contradictoires avec d'autres mesures.

Enfin par analytique, il faut comprendre la mise à jour des conditions de possibilités et de viabilité des dispositifs et pratiques étudiées. La découverte de leur sens met sur la voie de leur degré de généralité et de pérennité, mais ne permet pas de le déduire directement. La comparaison et le raisonnement sont alors les outils indispensables. Quels sont les contextes dans lesquels ils ont été possibles ? Inversement quelles sont leurs exigences pour qu'ils puissent être viables dans la durée ? Pour répondre à ces questions, on est obligé de faire deux hypothèses : celle de la pertinence contextuelle et celle de la cohérence interne.

Ces hypothèses nous amènent à ce qui est en débat entre nous : quel est le contexte pertinent ? quels sont les éléments à mettre en cohérence ?

## DES SUGGESTIONS DE REPONSES

On ne rappellera pas ici le schéma d'analyse que Robert et moi avons proposé <sup>2</sup>. Disons seulement qu'il met en avant deux conditions à la profitabilité et à la pérennité des firmes : une « stratégie de profit » pertinente dans le cadre du « mode de croissance » national et un « compromis de gouvernement » entre les acteurs de l'entreprise leur permettant de mettre en cohérence les moyens employés (politique-produit, organisation productive et relation salariale).

---

<sup>2</sup> Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, Paris, Repères, La Découverte, 2000, 128 pages. Boyer, R., Freyssenet, M., *Los modelos productivos*, Lumen Humanitas, Buenos Aires, Mexico, 2001, 115 pages. (version **espagnole** révisée de *Les modèles productifs*). Boyer, R., Freyssenet, M., *The productive models. The conditions of profitability*, Londres, New York, Palgrave, 2002, 126 pages (version **anglaise** révisée de *Les modèles productifs*). Boyer, R., Freyssenet, M., *Produktionsmodelle, Ein e Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Edition Sigma, Berlin, 2003, 160 p. (version **allemande** révisée et augmentée de *Les modèles productifs*).

Boyer, R., Freyssenet, M., "Le monde qui a changé la machine. Synthèse des travaux du GERPISA, 1993-1999", avec version **anglaise** "The World that Changed the Machine. Synthesis of GERPISA Research programs, 1993-1999", in *Actes du GERPISA*, n°31, avril 2001, pp 7-71. Publié dans une revue **allemande** en anglais sous le titre "A New Approach of Productive Models. The World That Changed the Machine", *Industrielle Beziehungen*, 2000/4, pp. 385-412. Édition **brésilienne**, en portugais : "O Mundo que Mudou a Maquina. Syntese dos trabalhos do GERPISA, 1993-1999", in *Nexos econômicos*, vol II, n°1, Outubro de 2000, pp 15-47. Version **espagnole** : "El mundo que cambia la maquina. Un nuevo esquema de analisis de la industria automovil", *Sociologia del Trabajo*, n° 41, fev 2001, pp 3-44. Édition **italienne**, en français : "Le monde qui a changé la machine. Un schéma d'analyse des modèles productifs", *Economia e Politica Industriale*, n°110, juin 2001, pp 33-68. Version **japonaise** : "Le monde qui a changé la machine: un nouveau schéma d'analyse de l'industrie automobile" (en japonais), *Keizai Seminar*, n°562, nov 2001, pp 62-68 (1<sup>ère</sup> partie), n°563, déc 2001, pp 58-65 (2<sup>ème</sup> partie), n°564, janv 2002, pp 54-59 (3<sup>ème</sup> partie).

La notion de « mode de croissance » et de distribution du revenu national a été élaborée pour désigner ce qui a été nécessaire et suffisant pour que se développent les « stratégies de profit » observées dans les pays remplissant ces conditions . Dans le schéma d'analyse, le lien contexte-stratégie a été privilégié.

En revanche, le lien contexte-moyens choisis reste à explorer. Son exploration peut modifier, voire remettre en cause le schéma d'ensemble. Comment le contexte institutionnel et culturel particulier à un pays influe sur le choix des moyens adoptés par les acteurs pour mettre en œuvre la stratégie de profit adoptée : aussi bien dans le domaine de la relation salariale que de l'organisation productive ? Une précision doit être apportée ici.

### **La diversité des modèles productifs ne veut pas dire, bien sûr, 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 d'une nouveauté dont la radicalité ne manquera pas d'affecter à terme toutes les entreprises. 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 en a conclu qu'ils relevaient du même modèle et qu'ils ne pourraient que se généraliser, 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, changent et 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 auraient été à l'origine d'un long cycle de croissance aux Etats-Unis, au point que l'on en est venu à 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 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 engendrera 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 alors 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. Le plus important n'est cependant 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 nous 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.

Nous avons la possibilité de bâtir un programme non plus en fonction des modes intellectuelles du moment, mais en fonction de nos propres travaux, et de le faire financer, y compris les recherches nécessaires à sa réalisation.

Ce programme tenterait de trancher ou plus exactement de dépasser le débat : modèles nationaux / modèles selon les stratégies poursuivies, et ce faisant de faire évoluer le schéma d'analyse du GERPISA.