

# Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire (1907-1993)

---

Revue économique, vol. 44, n° 3, 1993

Pierre Dockès

*Dans un premier temps, la notion de « paradigme socio-économique » est définie comme « façon dominante de penser la production » à des niveaux différents et emboîtés, précisée pour tenir compte de multiples difficultés rencontrées et distinguée des conceptions voisines (en particulier de la notion d'ordre productif).*

*Elle est ensuite utilisée pour rendre compte des évolutions productives dans l'industrie automobile. Les « recettes fordistes » successives, depuis le début du xx<sup>e</sup> siècle jusqu'au toyotisme contemporain, sont analysées en relation les unes aux autres et chacune avec le système productif concret avec lequel elle entretient de multiples relations (en particulier la question de l'efficacité des paradigmes). Le devenir du toyotisme comme paradigme productif dominant à l'échelle mondiale pose problème alors que le système toyotien paraît entrer en crise.*

## INTRODUCTION

L'histoire est jalonnée, et rythmée, par une succession de « paradigmes productifs » emboîtés et conflictuels qui émergent, se généralisent, perdurent parfois durablement ou entrent en crise et se font éliminer par un nouveau.

Giovanni Dosi, Carlotta Perez et Christopher Freeman ont développé la notion de « paradigme techno-économique<sup>1</sup> » défini comme un certain « style » à la fois technologique et économique caractérisant une étape historique dans un espace donné. Ces paradigmes sont construits autour d'un facteur clé, d'une base technologique et organisationnelle et des formes de concurrence, niveaux où se joue le passage d'un paradigme à l'autre. Ce changement suppose le préalable ou l'accompagnement de transformations politiques, institutionnelles, culturelles, tout un « environnement » du paradigme techno-économique.

---

1. G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (eds), *Technical Change and Economic Theory*, Londres, Pinter, 1988 ; Carlotta Perez, « Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social System », *Futures*, 15 (4), p. 357-375 ; Christopher Freeman, « The Third Kondratieff Wave : Age of Steel, Electrification and Imperialism », colloque international *The Long Waves of the Economic Conjoncture*, Bruxelles, 12-14, janvier 1989 (première série). Cf. P. Dockès, « Formation et transferts des paradigmes socio-techniques », *Revue française d'économie*, 5 (4), automne 1990, p. 29-82.

Nous partons de cette analyse en la décalant dans diverses directions.

1. Un paradigme productif n'est pas la représentation « stylisée » d'un système concret, mais une façon hégémonique (ou qui tend à le devenir) de penser globalement la production, une conception pratique largement partagée en premier lieu par ceux qui jouent un rôle déterminant d'orientation (les entrepreneurs, les ingénieurs...) quant à la façon efficiente de produire (et de distribuer) tels biens, de faire évoluer le système productif et donc de résoudre les différentes questions qui se posent. Mais comment saisir ce qui est ou fut dans l'esprit de ces hommes ? On est tenté de juger leurs idées à leurs actes, à ce qui est concrétisé, mais comment négliger la distance immense des unes aux autres ! Et tous les éléments du système concret ne sont pas repris dans le paradigme. Une lecture du discours des innovateurs eux-mêmes (ou de leurs disciples) est révélatrice à condition de tenir compte de l'aspect de propagande ou d'hagiographie. De même, on pourra s'appuyer sur les écrits d'autres contemporains, en particulier des économistes : en voulant décrire le système concret, ils nous livrent aussi le paradigme. Une difficulté, dans les deux cas, est qu'ils nous livrent les idées nouvelles prises dans la gangue des anciennes façons de penser. Si l'on ajoute que l'historien est lui-même engagé dans son époque, la société dans laquelle il vit, ses idées propres, on voit que la plus grande modestie est requise.

2. Un paradigme productif intègre l'idée que ces acteurs dominants se font du jeu des phénomènes macro-économiques, des facteurs sociaux et institutionnels, des mentalités qui « vont avec » l'organisation du micro-système productif, un imaginaire social plus ou moins réaliste. L'expression de « paradigme socio-économique » recouvre donc une conception de la production au niveau du micro-système productif et une « vision » sociale.

Mais si la façon de penser l'organisation productive intègre ces aspects institutionnels et sociaux, l'entrepreneur sait ne pas avoir la possibilité *d'agir* de la même manière sur toutes les dimensions du système productif, et le domaine sur lequel il peut agir avec le plus de liberté tend à être privilégié dans sa vision de l'organisation productive<sup>1</sup>. Il faut dès lors distinguer un « domaine réservé », bloc actif sur lequel l'entrepreneur sait détenir un pouvoir décisionnel important, une zone de partage des pouvoirs, zone de conflits et de compromis, et un domaine généralement considéré comme largement hors d'atteinte directement

---

1. *A priori*, on pourrait poser une dichotomie entre le micro-système productif où l'entrepreneur serait maître chez lui et l'économie et la société globales qu'il devrait considérer comme des contraintes. Ce n'est pas aussi simple. D'une part, à l'intérieur même du micro-système productif, il est loin de disposer d'un pouvoir absolu et cela même si l'on considère l'entrepreneur collectif (ensemble des organes dirigeants). S'il peut choisir la technologie, acheter des machines, prendre certaines décisions économiques, etc., il est pris dans un système institutionnel et juridique. Il doit, en outre, partager le pouvoir, tenir compte des rapports de force en particulier lorsqu'il s'agit des relations sociales (organisation du travail, modalités salariales). D'autre part, l'entrepreneur n'est pas sans moyens d'action en dehors de son entreprise.

(mais certains réformateurs, et tel est le cas d'Henry Ford, se veulent actifs à ce niveau-là).

3. Un paradigme productif est une conception globale, un « texte » avec sa syntaxe ; il intègre toutes les dimensions du système productif, les articule, il a vocation à régenter (au moins) le « domaine réservé » et la « zone de partage », parfois jusque dans les moindres détails. En cela, il s'apparente à l'utopie. On est en présence d'une recette qui est prise globalement dans tous ses éléments ordonnés, hiérarchisés, avec son organisation générale du travail et ses systèmes mécaniques dans des espaces spécifiques, la définition des hiérarchies et des fonctions, ses modes de contrôle de la production, de surveillance des hommes et des machines, ses circulations de flux matériels et humains, avec ses modes de rémunération des travailleurs, de régulation des conflits, son organisation commerciale, ses relations aux sphères financières et monétaires, aux institutions politico-juridiques et la prise en compte des mentalités spécifiques. Comme dans le cas d'une recette, s'il faut que toute une série d'éléments soit réunie, le paradigme est à prendre dans un ordre temporel donné : sa mise en place suppose une certaine démarche.

4. Un paradigme productif tend à être reproduit et diffusé tel quel, comme un bloc ordonné. Or cela revêt une grande importance. En effet, on a souvent noté deux aspects contradictoires des systèmes productifs. D'une part, dans une région donnée et une période donnée, *il y a parfois une grande diversité des modalités utilisées, une grande flexibilité*, le capital ayant, en quelque sorte, « plusieurs fers au feu ». C'est l'idée braudelienne selon laquelle « une forme technique est indifférente au contexte social qu'elle rencontre<sup>1</sup> ». D'autre part, inversement, on peut souvent observer *une certaine rigidité dans le temps d'une organisation productive*.

Il est possible de rendre compte de cette contradiction apparente en notant que, paradoxalement, *les systèmes productifs concrets seraient relativement flexibles* : il n'y a de fatalité ni technique (une technique imposant certaines institutions et certains rapports sociaux), ni sociale (un rapport social imposant le choix de telle technique), mais que *les façons de penser la production et le changement des modalités productives sont relativement rigides*, et cette rigidité relative induit cette stabilité concrète, dans le temps comme dans l'espace. Lorsqu'un système marche *grosso modo*, qu'il paraît suffisamment rentable, les maîtres de la décision d'investir reproduisent le paradigme, n'innovant que sur cette trajectoire balisée, à la marge. Ils choisissent cette solution de facilité tant qu'ils n'ont pas de motifs décisifs d'en changer radicalement : un choix finalement rationnel dans un monde incertain.

5. Ces « idées pratiques » que sont les paradigmes productifs entretiennent avec les systèmes concrets des relations complexes. D'une part, si les paradigmes, par nature, tendent à se *réaliser*, cette réalisation sera plus ou moins par-

1. Fernand Braudel, « Les jeux de l'échange », dans *Civilisation matérielle, économie et capitalisme. XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle*, Paris, Armand Colin, 1979, tome II, p. 288.

tielle ou déformée dans la mesure, principalement, des résistances économiques, sociales, culturelles. On parlera de *paradigmes plus ou moins efficaces* selon leur capacité à transformer *l'ordre productif*. D'autre part, la propagation réelle au sein de l'ordre productif fait progresser le paradigme et cela au point que cette « façon de penser la production » peut s'imposer massivement. Alors, on ne peut pratiquement plus penser la production qu'en référence à ce paradigme, qu'on le reproduise, qu'on s'efforce d'en modifier un aspect, qu'on s'y oppose ; *à la limite, on ne voit plus d'alternative*. Et cela non seulement pour ceux qui décident au sein d'un système plus ou moins contraignant, mais même finalement pour ceux qui subissent ou tentent de s'opposer. Très précisément, en ce point, vient s'imposer la croyance toujours renouvelée en la fatalité technique.

Pour que telle façon de penser la production puisse devenir hégémonique à un niveau donné (sectoriel ou géographique), il faut qu'elle corresponde à une réussite effective, emblématique, voire mythique (d'où le rôle des marchandises apparaissant à la pointe de la modernité, de nations perçues comme des modèles). On sera en présence d'un paradigme lorsque cette expérience localisée sera pensée comme formant une totalité efficace généralisable.

6. Peuvent exister simultanément un paradigme à l'échelle mondiale, un esprit du temps, des paradigmes nationaux, trajectoires nationales ou esprits productifs nationaux, ou régionaux, enfin des paradigmes sectoriels et d'entreprise. L'articulation entre ces diverses « visions » productives est complexe.

Pour une période donnée, l'esprit du temps est marqué par un esprit national particulier (la Hollande, l'Angleterre, l'Allemagne, les États-Unis, le Japon) et le changement du paradigme mondial se fait généralement par déplacement du modèle national. Un ordre productif nouveau émerge à l'échelle mondiale autour d'un nouveau centre de gravité caractérisé par un esprit productif national. Le paradigme national d'une économie dominante politiquement, militairement et/ou économiquement a de fortes chances de devenir hégémonique à l'échelle mondiale. Inversement, peut-il y avoir changement du paradigme universel sans déplacement du centre de l'économie mondiale ? Sans doute assez rarement : le *Factory System* est anglais, le fordisme est une forme d'américanisme et le toyotisme est lié à la nouvelle hégémonie économique japonaise. Quant à la domination d'un paradigme national, elle est liée à l'existence de secteurs particulièrement développés dans la nation considérée et qui tendent à jouer un rôle moteur à l'échelle mondiale.

En outre, à chacun de ces niveaux, il y a presque toujours, en concurrence, plusieurs façons différentes de penser la production, correspondant souvent à des situations concrètes, mais pas toujours : certaines façons « alternatives » de penser la production peuvent rester marginales (pensons au mouvement coopératif) ou même purement virtuelles. Surtout, aux périodes de transition, cohabitent l'ancien et le nouveau paradigme avant que ce dernier ne l'emporte avec la montée en puissance du système concret qui lui correspond ; même lorsqu'un ancien paradigme a disparu il laisse longtemps des traces dans la mémoire collective.

7. Pourquoi, comment se fait l'émergence d'un nouveau paradigme ? Souvent, au départ, on trouve une expérience réussie menée par un entrepreneur schumpeterien. Le changement s'initie alors dans une industrie nouvelle (cotonnades, automobiles), mais l'innovateur, même génial, n'est pas séparable des réalités et des mentalités de son temps. Une façon nouvelle de penser la production ne peut qu'être en accord avec des idées diffuses, encore confuses, dans la société, idées qui correspondent à l'émergence de réalités nouvelles. Parfois un entrepreneur réussit la fusion de plusieurs paradigmes où la nécessaire adaptation à une situation concrète peut imposer des aménagements qui, de proche en proche, provoqueront la formation d'un système productif nouveau, source d'un nouveau paradigme. Mais, généralement, l'émergence d'un paradigme nouveau suppose que l'ancien système productif soit préalablement entré en crise, le développement venant buter sur des seuils ou des limites qu'il faut dépasser par l'abandon d'une ancienne routine, la mise en œuvre d'une voie nouvelle qui va s'avérer incompatible avec d'autres pratiques.

Nous voudrions tester le concept de paradigme productif sur le thème classique du fordisme et de ses transformations. Les modalités productives dans l'industrie automobile ont joué, et jouent encore, un rôle crucial non seulement du fait de l'importance de cette activité dans les conjonctures courtes et longues, mais parce qu'elle est au cœur d'un « noyau industriel » dont les modalités productives et les innovations sont souvent déterminantes pour l'organisation et l'évolution de l'économie globale. Il s'agit d'opérer un changement d'optique en ne nous intéressant pas au premier chef à ce qui se passe concrètement, mais à ce que les entrepreneurs (et au-delà tout un milieu social) ont dans la tête, à ce qu'ils considèrent être la bonne recette pour produire et distribuer des automobiles, à la formation et aux transferts de ces paradigmes, à leurs transformations et, naturellement, aux relations de ces paradigmes avec les systèmes productifs concrets.

On date souvent du lancement de la Ford T en 1908 les premiers pas du fordisme. Aujourd'hui, peut-on dire que les quatre vingt-cinq ans qui suivirent furent le « petit siècle » du fordisme ? Ou *des* fordismes, ou encore doit-on cantonner la domination du fordisme dans une période plus courte, mais laquelle ? C'est en 1914 que le système complet est mis en place dans les usines Ford, pendant la guerre et les années vingt qu'il se diffuse. La domination d'un paradigme fordien date-t-elle des *Roaring Twenties*, ou faut-il attendre le New Deal, la guerre, les années cinquante ? Et la fin ? Le commencement de la fin pourrait être daté de la construction des usines Volvo à Kalmar en 1974, de la mise en place du système « juste à temps » à la fin des années cinquante chez Toyota ou, plus précocement, des années vingt, avec la régression de Ford et la montée du « sloanisme » (du nom du dirigeant de la General Motors) ? Pour sortir de ce flou, il faut préciser de quel fordisme l'on entend parler.

D'abord, on distingue classiquement le fordisme micro-économique, présent surtout dans certains secteurs, et le fordisme macro-économique, dominant surtout dans certaines nations ou régions du monde ; mais on doit souligner la nécessaire articulation entre ces deux niveaux : d'une part, dès qu'il y a intégra-

tion dans l'organisation productive des aspects sociaux et salariaux, le cantonnement au niveau micro est impossible ; d'autre part, parce que la relation production de masse-consommation de masse est nécessairement à cheval sur ces deux niveaux.

Ensuite, si nous observons le système productif concret, nous voyons une grande diversité aussi bien au niveau des entreprises, des secteurs qu'au niveau macro-économique. Il y eut tant de différences nationales et sectorielles, et surtout tant de secteurs qui ne furent pas touchés, tant de variations temporelles qu'il est difficile de rechercher la domination d'un système fordiste au niveau concret, micro-systèmes productifs ou ordres productifs réalisés au niveau global et que l'on pourrait parler d'un « fordisme introuvable ». Pourtant, au sein de cette diversité, il est possible de typer quelques systèmes fordistes qui furent dominants (ce qui ne signifie pas majoritaires) durant telle période et dans telle région.

Enfin, il nous paraît nécessaire de distinguer les fordismes comme ordres productifs et les paradigmes fordistes, de vérifier la souplesse des premiers et la rigidité relative des seconds et d'observer la dynamique que leur entrelacement produit.

Pour résumer, il y eut émergence, au cours des quelques années qui précèdent la première guerre mondiale, d'une innovation fordienne enracinée dans une tradition nationale et spécifique d'un secteur particulier. Elle donna naissance à un paradigme à vocation universelle, le modèle Ford I, un cas particulièrement exemplaire et clair puisque Henry Ford procède aux innovations, théorise (ou fait théoriser), puis diffuse massivement ce paradigme, transférant en outre lui-même son système productif (§ 1). Ce paradigme nouveau, extrêmement agressif, appuyé sur une propagande vigoureuse, tend à être adopté tel quel par de nombreux constructeurs en France, en Italie, en Allemagne (nous ne parlerons que du transfert en France), certains constructeurs restant plus longtemps attachés aux paradigmes nationaux ou au paradigme européen. Cela ne signifie pas que les systèmes réalisés sont conformes au modèle : le transfert, confronté à des réalités spécifiques, s'adapte (§ 2). Le système Ford I n'était pas viable. Alors même que ce paradigme domine encore et se diffuse, ce système entre précocement en crise (durant les années vingt) avec la montée des conflits sociaux et de la concurrence. La production de masse doit rechercher, sinon la flexibilité, du moins la diversification des produits et un système « sloanien » s'impose, mais il n'y a pas naissance d'un nouveau paradigme à vocation généralisante. Durant la grande crise et la seconde guerre mondiale, dans des directions différentes, sont expérimentées des innovations politiques et sociales, des transformations juridiques et institutionnelles qui seront systématisées et généralisées, sous des formes nationales variées, dans les années d'après-guerre. Il en sortira un fordisme seconde manière, un fordisme à la fois achevé, c'est-à-dire devenu viable grâce aux innovations socio-politiques et à l'incorporation de « sloanisme », et différent. Le nouveau paradigme fordiste qui lui correspond est stabilisé durablement, massivement dominant jusqu'à sa crise dans les années soixante-dix (§ 3). Dans les années soixante-dix et quatre-vingt, se déve-

loppe, sur la base de traditions nationales spécifiques, un nouveau paradigme, le toyotisme (§ 4).

## LE PARADIGME FORDIEN (FORD I)

Dans les premières années du *XX<sup>e</sup>* siècle, une série d'innovations majeures initiées par Henry Ford donne naissance à un micro-système productif nouveau. Aussi géniaux que soient l'innovateur et son équipe, ce que l'on peut considérer comme une innovation globale est dans la continuité des réalités productives de tout un secteur productif aux États-Unis et en correspondance avec un ensemble d'idées rationalisatrices nouvelles. Bientôt, grâce au succès de l'entreprise, à la propagande faite par Henry Ford et son équipe, à cette convergence avec un esprit du temps qui se cherche se développe un nouveau paradigme productif dont la vocation généralisante est double : vers d'autres entreprises et secteurs, certes, mais aussi comme conception macro-économique et sociale. Le micro-système productif fordien ne peut être séparé du paradigme qui émerge puisqu'il en est la matrice, l'archétype, et qu'il fournit l'exemplarité par excellence.

Le micro-système productif fordien se met en place dans le cadre général de l'ordre productif né dans la grande dépression de la fin du *XIX<sup>e</sup>* siècle, mais aussi en réaction contre lui. Plus précisément, il convient de situer cette genèse au sein de ces modalités nationales et sectorielles spécifiques qui forment le système américain de fabrication.

À la fin du *XIX<sup>e</sup>* siècle, des innovations techniques, énergétiques, de nouveaux produits (chimie, électricité, moteur à explosion, etc.), ce que l'on nomme souvent la seconde révolution industrielle, avaient accompagné la formation du système de la grande entreprise rationalisée, tendant à l'intégration verticale et à la cartellisation en relation avec le capital financier, recherchant la domination du marché, des fournisseurs et le contrôle des travailleurs concentrés dans de vastes ateliers mécanisés. Le développement du taylorisme vint couronner l'édifice. Moment du processus de rationalisation, l'organisation scientifique du travail, en décomposant chaque tâche en opérations élémentaires, attribuant chacune de ces parcelles à des ouvriers déqualifiés, offrait des voies nouvelles pour intensifier et contrôler le travail, permettait l'appropriation par l'entreprise des pouvoirs et des savoir-faire des ouvriers professionnels, ce qui était aussi une façon de mettre au pas le mouvement ouvrier au moment où se renforçait le syndicalisme en réponse à la concentration du capital.

Cependant, dès le milieu du *XIX<sup>e</sup>* siècle, s'était développé aux États-Unis, au cœur de l'industrie manufacturière, un paradigme productif nouveau, le système américain de fabrication. Né dans l'industrie des armes légères, secteur encouragé par l'État et mis ainsi à l'abri de la nécessaire recherche de réduction du coût, puis se diffusant au cours du siècle dans les industries du machinisme agricole, de la machine à coudre, du cycle grâce à la circulation des hommes et des

idées, le système américain de fabrication<sup>1</sup> se caractérise par l'interchangeabilité des pièces qui permet un montage sans finissage, par la conception et la production par l'entreprise elle-même de machines-outils spécialisées qui rendent possible cette interchangeabilité, par la recomposition du procès de travail, enfin par la recherche d'une standardisation du produit. L'industrie du cycle va faire le lien avec l'automobile.

Le fordisme comme organisation productive de l'entreprise est un système nouveau construit à partir de ce paradigme américain. Henry Ford et son équipe commencent par pousser la standardisation à sa limite avec la conception, en 1907, d'un modèle unique (il sortira un an plus tard), simplifié à l'extrême, sans option (« disponible dans toutes les couleurs, pourvu que ce soit le noir »), mais aisément adaptable à divers usages et peu coûteux, donc destiné à être produit en très grandes quantités pour les couches moyennes, d'une qualité exceptionnelle et correspondant merveilleusement aux besoins du marché américain : la célèbre Ford T. La diffusion de la *Lizzie* sera soutenue par une politique commerciale dynamique appuyée sur le système des agents exclusifs. Elle est produite dans les usines nouvelles de Highland Park où Ford construit son outillage et certaines machines-outils strictement spécialisées, organise la production des éléments de façon à ce qu'elle suive le déroulement logique des opérations, puisse être faite essentiellement par de la main-d'œuvre non qualifiée dont le travail est rigoureusement divisé, contrôlé et surveillé, que la manutention soit réduite au maximum, les matériaux, pièces, outils étant apportés au travailleur au lieu de lui laisser l'initiative d'aller les chercher. Finalement, la greffe de certains éléments tayloriens sur le modèle américain de fabrication dans l'industrie du cycle, systématisé, avec un produit uniformisé, simplifié, bon marché, apte à être produit en masse.

La conception et la mise en œuvre – une démarche qui fut longue et difficile – de l'innovation à juste titre la plus célèbre, la chaîne de montage continue en 1913, supposaient, outre le convoyeur, la maîtrise parfaite de l'interchangeabilité, une hyper-spécialisation des hommes et des machines et, comme d'ailleurs l'ensemble du processus de production, toute une armée d'ingénieurs, de chronomètres, de techniciens, de surveillants et contrôleurs non directement productifs (grâce à la croissance fantastique des ventes, il fut possible de transférer les ouvriers professionnels vers ces catégories « improductives » et d'embaucher de la main-d'œuvre sans qualification, fraîchement immigrée le plus souvent).

Qui ne connaît l'innovation salariale qui suivit (en 1914), le *five dollar day*. On explique généralement que cette innovation fut imposée par la montée du syndicalisme, de l'absentéisme et du taux de *turnover* (370 % en 1913). Il est vrai que ce fut la solution choisie par Henry Ford à ces problèmes, d'où l'aspect « compromis social » de cette décision. Mais le quasi-doublement des salaires

---

1. David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1984.



était une solution fort coûteuse qui n'était possible que parce que les profits d'alors étaient extraordinairement élevés. En d'autres termes, si d'autres solutions étaient envisageables, Henry Ford « s'offre » celle qui était en conformité avec sa vision globale, d'où l'aspect « charte salariale octroyée ».

Avant d'essayer de cerner cette « vision » fordienne, observons que la réussite de la Ford Motor Company fut exceptionnelle grâce aux qualités de la Lizzie et aux méthodes de la production de masse. Les baisses de prix de la voiture (850 \$ en 1908, 360 \$ en 1916<sup>1</sup>) accompagnent une croissance fantastique du marché (de 6 000 exemplaires vendus en 1908 à 15 millions en 1926, 55 % du marché américain en 1921<sup>2</sup>) grâce, apparemment, au cercle « vertueux » où les gains de productivité retirés des méthodes de production et de la standardisation du produit sont répercutés sur les prix permettant l'extension du marché et de nouvelles économies d'échelle.

Ce cercle vertueux est au cœur du modèle fordien, mais Henry Ford a une vision à la fois plus large et détaillée, structurée comme une utopie qu'il livre dans un grand nombre d'articles et d'ouvrages<sup>3</sup>. À la base, les aspects techniques de la « production de masse » sont précisés, en 1926, dans un article du *New York Times* et dans l'article signé Henry Ford de l'*Encyclopedia Britannica*<sup>4</sup>, et souvent résumés par la chaîne de montage ou par la métaphore fordienne du fleuve (la ligne de montage finale) avec ses affluents (les lignes de production des éléments à assembler, surtout celle des moteurs) et ses sources (la production des éléments de base). Si la chaîne de montage est un aboutissement, elle est présentée comme l'acte originel qui implique les trois principes fondamentaux : progression systématiquement planifiée du produit dans l'atelier ; livraison des moyens et objets de travail à l'ouvrier ; analyse et décomposition de chaque opération en ces parties constituantes<sup>5</sup>.

Si le fordisme utilise les éléments tayloriens essentiels et si ces deux systèmes sont des formes du mouvement de rationalisation, Henry Ford pense son expérience comme différente du taylorisme, et à juste titre. Le fordisme suppose

1. *Ibid.*, p. 225.

2. *Ibid.*, p. 263.

3. Les ouvrages de Henry Ford, en collaboration avec (ou rédigés par) Samuel Crowther furent traduits en français très rapidement : *My Life and Work*, New York, Garden City, 1922 (trad. française : *Ma vie, mon œuvre*, Paris, Payot, 1924) ; *Today and Tomorrow* [1926], Cambridge (Mass.), Productivity Press, 1988 (trad. française : *Aujourd'hui et demain*, Paris, Payot, 1926) ; *My Philosophy of Industry (an author interview by F. L. Faurote)*, New York, Coward-McCann, 1929 ; *Moving Forward*, New York, Doubleday, 1930 (trad. française : *Le progrès*, Paris, Payot, 1930). Cf. également « Mass Production », dans *Encyclopedia Britannica*, 13<sup>e</sup> éd., Suppl. Vol. 2 [1926], p. 821-823, cité d'après la 14<sup>e</sup> éd., 1929, vol. 15, p. 38-41.

4. *New York Times*, 19 septembre, 1926, sc. 10, p. 1, et un éditorial « The Super-Factory System », *ibid.* ; « Mass Production » art. cité. Le titre de l'article fait référence aux « principes de puissance, d'économie, de continuité et de vitesse » à la base de la production de masse.

5. « Mass Production », art. cité, p. 39.

une « organisation scientifique du travail », le chronométrage et l'étude des gestes précédant la décomposition du travail et rendant possible l'emploi d'ouvriers non qualifiés, les hommes comme les machines étant étroitement spécialisés (les mécaniciens sur machine n'entretiennent pas eux-mêmes leur machine). Mais Henry Ford lui-même (ou son « nègre ») a tenu à marquer l'opposition entre les deux systèmes (et la supériorité du sien) : d'un côté, le taylorisme prend un processus productif donné et tend à accroître l'efficacité du travailleur par la décomposition des tâches, l'analyse des temps et des mouvements, l'incitation d'un salaire différentiel directement lié à l'acte productif ; de l'autre côté, le système fordien suppose l'abandon du travail payé à la pièce et de l'incitation taylorienne et tend à changer le processus productif lui-même en le redéfinissant dans le cadre d'un processus général de mécanisation<sup>1</sup>.

Le système fordien est un moment postérieur du mouvement de rationalisation : il intègre les éléments tayloriens indispensables, le système américain de fabrication, la grande entreprise et le machinisme dans une conception de l'usine comme machine globale, mécanisant dans un même flux continu et rapide les travailleurs et les machines. Cependant, la différence entre le fordisme et le taylorisme n'a pas toujours été clairement perçue, ni hier par les contemporains, ni aujourd'hui par certains historiens.

La production de masse suppose, sinon l'existence préalable de la consommation de masse, son anticipation. La standardisation totale du produit et l'organisation technique de la production précèdent et doivent permettre de rapides et fortes réductions du coût de production : c'est d'abord ainsi que Ford escompte l'obtention des débouchés d'une consommation de masse. On sait qu'il compte aussi (mais au deuxième degré, par un second cercle vertueux greffé sur le premier) sur les accroissements massifs de salaires que les bénéfices de l'articulation production de masse-consommation de masse rendent possibles.

Venons-en donc à la charte salariale octroyée par Henry Ford. Le *five dollar day*, dans l'esprit d'Henry Ford, a d'abord un aspect managérial. Il s'agit de lutter, nous l'avons vu, contre l'absentéisme et le *turnover*, mais aussi contre la renaissance alors d'un syndicalisme revendicatif. Même si on ajoute que Ford escompte également des hauts salaires, un effet d'efficience à la Marshall et la possibilité d'attirer les meilleurs ouvriers, il reste qu'il s'agit d'une solution coûteuse qui n'est possible que si des profits considérables ont été réalisés (ce qui est alors le cas et est considéré comme un résultat normal de la conception scientifique de la production). Le *five dollar day* a ensuite un aspect économique, crédible seulement au niveau macro-économique : c'est l'aspect

---

1. Cf. Henry Ford « Mass Production » art. cité. L'auteur ironise (sans citer de noms) sur l'exemple type de F. Taylor, l'ouvrier Schmidt qui charge du fer en gueuses et est passé, grâce au taylorisme, de 12,5 tonnes à 47,5 tonnes par jour, son salaire passant de 1,15\$ à 1,85\$ : « Les experts de l'"efficiency movement" n'ont pas perçu qu'une autre et meilleure méthode permettrait de ne pas déplacer ces 106 400 livres de fer en gueuses pour 1,85 dollar par jour ». Sur Schmidt, cf. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper, 1911, p. 57-62.

« moderne » de salaires élevés destinés à encourager la consommation des voitures Ford, et au-delà, par généralisation, une consommation salariale de masse<sup>1</sup>.

La troisième dimension du *five dollar day* s'intègre dans une conception sociale que l'on pourrait qualifier de « néo-patronage scientifique », non plus un paternalisme traditionnel que Ford récuse d'ailleurs<sup>2</sup>, mais une conception moderne des rapports sociaux polarisés par un chef nouveau légitimé par ses œuvres et son dynamisme innovateur, une conception appuyée sur les idées de progrès scientifique et d'accès des salariés à la consommation de masse. Henry Ford pense, en effet, les rapports entre le patron et ses salariés sur un mode qui n'est pas sans parenté avec les conceptions de l'école de Le Play. Si celui-ci théorisait encore le « patronage » comme la synthèse du patron anglais efficient et du boyard russe protecteur à l'égard de ses paysans, son disciple Émile Cheysson fait du patron un *ingénieur social* dont les connaissances permettront d'asseoir la prospérité de l'entreprise sur le bien-être des ouvriers<sup>3</sup>.

Le but est de faire de l'entreprise une « communauté de destin » ou « de travail<sup>4</sup> ». À Detroit, comme ailleurs, on en est loin alors ! Les ouvriers, syndiqués ou non, sont non seulement « extérieurs » mais hostiles à l'entreprise, à sa logique et à ses normes de travail et plus généralement de comportement, et cela d'autant plus qu'il s'agit souvent d'immigrés marqués par le socialisme européen. Selon Henry Ford, seuls certains bons salariés sont dignes d'accéder à cette charte salariale conçue comme un partage des bénéfices : il faut, outre une présence de six mois dans l'entreprise (c'est long, étant donné le taux de *turnover*), être un bon citoyen, moralement au-dessus de tout soupçon, un bon père de famille ou du moins un célibataire épargnant ou ayant des parents à charge. Faire de l'entreprise un lieu d'intégration et donc exclure les mauvais éléments ? Sans doute, mais surtout inciter chacun à se couler dans ce moule, dans une perspective fondamentalement utilitariste. Dans la Ford Motor Company, l'omniprésent département de sociologie a comme fonction ce contrôle social au moment du recrutement et durant la vie professionnelle de l'ouvrier. Il sera cependant supprimé, dès 1920, à la suite de la montée de la contestation et après un vif débat entre deux collaborateurs d'Henry Ford, celui-ci prenant fina-

1. R. Boyer, A. Orléan, « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire : d'Henry Ford au fordisme », *Revue économique*, 42 (2), numéro spécial « Économie et histoire, nouvelles approches », mars 1991.

2. Selon H. Ford, cette charte salariale n'est nullement du paternalisme ou une forme de philanthropie (cf. *Ma vie, mon œuvre, op. cit.*), elle est rentable.

3. Émile Cheysson, « Le rôle social de l'ingénieur », *La Réforme sociale*, 1<sup>er</sup> octobre 1897 ; « Le patron, son rôle économique et social », *Revue internationale de sociologie*, 1906.

4. Expressions caractéristiques de l'idéologie vichyste ; cf. Gustave Thibon, « La communauté de destin, fondement de l'harmonie et de la durée des sociétés », *Économie et humanisme*, 2, 1944, p. 35-49. Quant à la « communauté de travail » de François Perroux, caractéristique de ses idées corporatistes d'alors, elle visait la profession, non l'entreprise qu'il jugeait trop « capitaliste ». Cf. N. Dockès-Lallement, « Des ambiguïtés de la charte du travail », *Mélanges Marcel David*, Quimper, Calligrammes, 1991.

lement cette décision réaliste mais que l'on peut considérer comme un premier signe de dégénérescence du modèle fordien.

La conception fordienne de l'économie globale et de la société est une généralisation modulaire de sa recette pour la Ford Motor Company, modèle universel<sup>1</sup> non seulement sur le plan, technique, mais économique et social. « Ce qui est bon pour Ford est bon pour les États-Unis, pour le monde entier », pourrait-on dire en jouant sur les citations. Le nouveau capitalisme, scientifique, à l'opposé du capitalisme financier dominé par l'argent qui dévoie gravement la logique industrielle et n'a d'autre but que le profit pour le profit et de résultat que la révolte ouvrière<sup>2</sup>, partagera les bénéfices tirés de la production de masse avec les consommateurs (d'où la consommation de masse et le cercle vertueux fordien) et les salariés (d'où encore la consommation de masse, mais aussi la paix et la justice sociale). La cité idéale, anti-socialiste et « sainement » américaine résultera d'un clonage à l'infini de son entreprise. Elle produira un homme nouveau<sup>3</sup> et Antonio Gramsci voit juste précocement lorsqu'il définit l'ouvrier fordien moins comme l'ouvrier parcellisé, déqualifié que comme un ouvrier normé, stabilisé, aux mœurs régulières, discipliné et entrevoit le lien entre fascisme et fordisme<sup>4</sup> : Henry Ford était un admirateur du fascisme et de Hitler<sup>5</sup> qui lui rendait d'ailleurs son admiration. Le pouvoir d'achat des travailleurs sera décuplé, le pouvoir du « mauvais » argent éliminé et la lutte sociale sera remplacée par l'acceptation enthousiaste ou du moins rationnelle, la reconnaissance et la soumission naturelle envers des chefs légitimés par la science et le succès. Cette conception, cependant, n'a d'originalité que dans la mesure où elle repose sur les bases techniques et économiques de la production de masse. Elle a vocation à devenir un modèle grâce aux succès de la Ford Motor Company et à cette image qui, alors, est le symbole de l'émancipation ouvrière : des prolétaires, propriétaires d'une automobile.

Reste évidemment la question de la diffusion de ce modèle. Si les innovations techniques et organisationnelles de la production de masse se diffusent dans l'industrie automobile par imitation du fait de leur rentabilité et, dans la mesure où elles ne sont pas diffusées, forment le profit schumpeterien de monopole temporaire, il est loin d'être certain que la production de masse soit adaptée à tous les secteurs, contrairement à ce que suppose explicitement Henry Ford.

---

1. Cf. *Ma vie, mon œuvre, op. cit.* (p. 205) : « je tiens (ces principes) pour absolument universels » et aussi bien sectoriellement que spatialement.

2. Cf. « Mass Production », art. cité, p. 39.

3. « Dans cette usine, nous voulons fabriquer des hommes et pas seulement des automobiles », déclare-t-il à Samuel Marquis, le chef du Département de sociologie. Cf. R. Lacey, *Ford : the Men and the Machine*, New York, Ballantine Books, 1986, p. 131 (trad. française, Presses de la Cité, 1987).

4. Sur le fordisme analysé par Gramsci dans une note de 1934, « Américanisme et fordisme », cf. Jean-Pierre Potier, *Lectures italiennes de Marx, 1883-1983*, Lyon, PUL/AEH, 1986, p. 256 et suiv.

5. L'antisémitisme virulent d'H. Ford s'exprimait dans ses articles de son journal *Dearborn Independant*.

Quant à l'innovation salariale, elle est non seulement très coûteuse mais, dans la mesure où elle ne se diffuse pas, elle perd l'essentiel de son efficacité. Comment, dès lors, faire accepter par les autres constructeurs de payer des salaires aussi élevés ? Il n'y a propagation de la charte salariale ni par son efficacité technique, ni par le jeu de la concurrence sur le marché du travail (sauf pendant de vives expansions et de fait seulement à Detroit)<sup>1</sup>. Mais Henry Ford croit à la diffusion par l'évidence de la vérité scientifique qu'il vient de découvrir et de la puissance du verbe la *révélant* au monde, un scientisme industrialiste dans la filiation saint-simonienne. Finalement, quand il déclare que jamais innovation ne lui a rapporté autant<sup>2</sup>, c'est pour assurer la *propagande* (aux sens ancien et moderne du mot) de sa charte salariale.

Par la propagande, certes, mais aussi par ses actes, Ford lui-même va puissamment contribuer à diffuser son modèle. À la fin de la première guerre mondiale, grâce à la réussite de la Ford T et de sa méthode productive, aux profits encore accrus par la guerre, il déploie ce système dans l'énorme usine de River Rouge. Il développe en outre une intégration verticale aussi complète que possible et, dans toutes les activités ainsi regroupées, il impose son système complet. Identiquement, lorsque Ford s'implante en Angleterre, il s'efforce de transférer intégralement son modèle, y compris les salaires élevés. Et en pleine crise, en 1932, il y construit une usine sur le modèle de River Rouge : l'usine de Dagenham ne pourra être rentabilisée qu'après 1950<sup>3</sup>.

Il est également intéressant de noter les réactions d'Henry Ford à la crise de 1930. Fidèle à ses conceptions, il décide de diminuer les prix de ses voitures (alors le modèle A) et d'augmenter les salaires (ils passent à 7 dollars pour les ouvriers non qualifiés). Naturellement, il ne pourra pas tenir cette ligne (il devra rapidement baisser les salaires à 6 puis à 4 dollars) et sera particulièrement touché par cette crise<sup>4</sup> ; mais l'intéressant est que, s'il avait été suivi, c'eût été la solution, qu'il fait *comme si* il devait l'être, mais que, naturellement, il ne pouvait l'être en l'absence d'une instance collective.

Des raisons diverses expliquent qu'Henry Ford, son équipe et ses disciples soient parvenus à mettre en place un paradigme socio-économique à vocation universelle (le modèle Ford I).

D'abord, son système apparaît réaliser parfaitement les idées diffuses dans ces années qui précèdent la déclaration de la première guerre mondiale. Ensuite, la guerre elle-même va faciliter la diffusion du paradigme à toute une série d'activités qui ne se heurtent en aucun cas à un problème de débouché de masse et cela d'autant plus qu'à la nécessité de la production de masse s'ajoute la pénurie d'ouvriers qualifiés (en particulier dans les pays belligérants, mais aussi dans

1. Cf. R. Boyer, A. Orléan, « Les transformations... », art. cité.

2. *Ma vie, mon œuvre, op. cit.*, p. 168.

3. S. Tolliday, J. Zeitlin (eds), *The Automobile Industry and its Workers, between Fordism and Flexibility*, Cambridge, 1986 (cf. chap. 1 par S. Tolliday).

4. Robert Lacey, *Ford : The Men and the Machine, op. cit.*, p. 320.

ceux qui les fournissent en équipements et en munitions). Les nécessités de la reconstruction prolongeront ce phénomène.

En troisième lieu, la domination du paradigme fordien tient à une double fascination liée. La première repose sur les caractéristiques du produit lui-même. L'automobile est un produit nouveau, en croissance explosive, fascinant, typique de la nouvelle alliance de l'industrie et de la science, une industrie motrice de pointe. La seconde s'explique par la fabuleuse réussite d'Henry Ford, jusqu'à la fin des années vingt tout au moins, réussite attribuée à son système productif et qui a été parfaitement orchestrée. Henry Ford fait une efficace promotion de son système, faisant visiter ses usines (même par Charles Chaplin qui en fera la meilleure critique populaire), encourageant la rédaction d'un grand nombre d'articles et de livres, en écrivant ou en signant lui-même. On copie donc une recette qui réussit de façon aussi spectaculaire et dont les maîtres d'œuvre savent si bien faire connaître le succès.

Enfin, Henry Ford ne propose pas des aménagements, même massifs, ni seulement de révolutionner telle dimension du système productif, il livre littéralement un nouveau mode de production, une vision globale du monde où les aspects techniques, économiques sociaux et politiques du modèle forment une « totalité ». Et à la fascination qu'exercent toujours ces reconstructions totales s'ajoute la dimension réaliste d'une entreprise fonctionnant sur ces principes et dont le succès spectaculaire est palpable et supposé généralisable. Un rapprochement avec Robert Owen et l'expérience de New Harmony, une utopie confortée par la réussite de la recette utilisée dans l'usine de New Lanark, est possible, mais ici les bases techniques et économiques, estimées scientifiques, supportent et rendent possible le changement social. La « recette » fordienne est à prendre en bloc.

Mais si le paradigme fordiste se diffuse massivement, cela ne signifie pas qu'il ait été *efficient*. Même sur le plan technique de la production de masse, s'il a concrètement révolutionné le système productif dans un secteur pour un pays, il fut beaucoup moins efficient dans d'autres pays et surtout dans d'autres secteurs. Et, au-delà du bloc actif de l'entrepreneur, « domaine réservé », voire « zone de partage », tout un environnement est hors de sa portée directe. Même la dimension salariale, cheville ouvrière du paradigme fordien, ne sera reprise<sup>1</sup> ni à Detroit ni ailleurs, elle ne pouvait pas l'être. Le paradigme, cependant, retint cet aspect considéré comme en attente d'une hausse à venir de la productivité et des profits<sup>2</sup>. Et puis si copier en bloc est une chose, encore faut-il savoir copier. Or certains entrepreneurs comprennent d'autant plus mal qu'ils confondent les deux paradigmes voisins : le fordisme et le taylorisme. Ajoutons que ceux qui copièrent le plus fidèlement subiront souvent l'échec le plus sévère.

---

1. Les autres constructeurs de Detroit, après 1914, furent cependant obligés d'augmenter les salaires du fait de la concurrence de Ford.

2. Cf. *supra*.

## LE TRANSFERT DU PARADIGME FORDIEN (LE CAS FRANÇAIS)

Une façon de poser le problème est la suivante : les constructeurs automobiles européens ont-ils importé le système fordiste et/ou le taylorisme dans les années dix-trente ? Les historiens répondent de façon nuancée, décrivent les hésitations des entrepreneurs, la lenteur de la mise en œuvre ; s'il y a eu de nombreuses tentatives pour mettre en place le taylorisme (Renault, Berliet), souvent ce qui est réalisé n'en a que la couleur ; il en est de même pour le fordisme (nombre de modèles, interchangeabilité des pièces, qualification de la main-d'œuvre, charte salariale).

Nous voudrions montrer qu'il y eut triomphe intégral du paradigme fordien. Dans ce secteur particulier, en France (peut-être à la différence de l'Angleterre), il n'y eut pas de formation d'un paradigme national dans l'automobile, alors même que la France était encore le premier producteur d'automobiles quelques années avant la guerre de 1914, plus durablement même le premier exportateur. En revanche, la nature du marché, les rigidités du système productif, l'absence de développement antérieur du système américain de fabrication, les habitudes, les mentalités concrètes de la majorité des chefs d'entreprise, des états-majors font que la recette fordienne ne pourra pas être appliquée et que le système qui adviendra sera fort différent de l'innovation fordienne.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, si le système de la grande entreprise commence à être plus développé qu'on ne l'a souvent dit, le système américain de fabrication n'a pas été réellement introduit. C'est *a priori* étonnant dans le pays de Descartes (l'homme comme machine) et de La Mettrie (*L'Homme-machine*), celui de Jacques de Vaucanson<sup>1</sup> et de Frédéric Japy<sup>2</sup>. On ne peut qu'esquisser des réponses. L'industrie mécanique ne s'est guère développée, la France rurale reste trop puissante, les ouvriers professionnels conservent un pouvoir incontournable...

Toujours est-il qu'à l'aube du XX<sup>e</sup> siècle, même dans des industries comme la machine à coudre (invention française pourtant), dans les industries du cycle et

1. Le Vaucanson des automates, de l'invention de machines nouvelles (et des machines ou outils nécessaires à la fabrication de ses machines-outils), celui de l'établissement dans les années 1750 de manufactures modèles (en particulier la manufacture de soie d'Aubenas, de Laval) où il met en œuvre ses conceptions de la rationalisation industrielle, ancêtre du taylorisme par l'étude mécanique des gestes (des manufactures qui ne survivront guère, sans doute du fait de l'absence d'une base sociale adéquate), dans un pays où l'horlogerie s'est fort bien développée (Jura), une industrie qui a sans doute engendré, puis légué à la production des armes légères le système de l'interchangeabilité des pièces (c'est d'ailleurs dans la France révolutionnaire que ce système est imaginé pour les armes ; cf. Mohamed Khanchi, *Contribution à l'analyse de l'évolution d'un modèle productif : le système américain de manufacture*, thèse, Université Lumière-Lyon II, 1991).

2. Le système productif de son entreprise horlogère présente nombre des caractéristiques du système américain de fabrication (en 1773 !). Cf. Bruno Jacomy, *Une histoire des techniques*, Paris, Le Seuil, 1990, p. 239, 295 et suiv.

de l'automobile<sup>1</sup>, le système est « européen ». L'usine automobile est un agglomérat d'ateliers où, même si la mécanisation est importante, règnent l'agent de maîtrise et le savoir-faire de l'ouvrier professionnel généralement payé à la pièce<sup>2</sup> (des contrats négociés avec l'agent de maîtrise pour un atelier). Il n'y a pas de recherche de standardisation du produit, mais une grande diversité des modèles (souvent on ne produit que la carrosserie et on assemble des éléments achetés à l'extérieur, en outre, on ne produit pas que des automobiles). Des machines, certes, mais peu spécialisées : tous les déplacements des éléments se font manuellement (on utilise des « diables »), une main-d'œuvre qualifiée mais aussi flexible (aisément transférable d'un poste à l'autre), l'habitude du travail en équipe (le maître entouré de ses compagnons), un nombre limité de travailleurs « improductifs ». Les pièces ne sont pas produites de façon standardisée (séries courtes) et surtout l'interchangeabilité n'existe pas : le finissage est toujours réalisé au montage.

En un mot, à l'époque et – pour les historiens – aujourd'hui encore, ce système productif paraît condamné : n'était-il pas archaïque, tourné vers le temps nostalgique de l'industrie de luxe ? Sans doute présentait-il de graves faiblesses, les plus importantes concernant la non-interchangeabilité des pièces, l'absence d'une recherche des économies d'échelle par un certain degré de standardisation, par l'organisation des ateliers en fonction de la logique des opérations successives. Mais nombre d'éléments sont intéressants lorsqu'on les observe depuis notre époque. Ainsi de la flexibilité des machines et des hommes, du travail en équipe, d'une certaine autonomie des équipes et des ateliers, de la haute qualification des hommes, du petit nombre d'« improductifs ». Comment ne pas songer au système Volvo ou Saab ? N'y avait-il pas là, après la greffe d'éléments issus du système américain de fabrication, la base pour un paradigme national, européen ? Ce ne fut pas le cas. Au niveau paradigmatique, en un mouvement qui s'esquisse dès 1906-1910, qui s'accélère pendant la guerre et qui devient dominant dans les années vingt et trente, les recettes traditionnelles furent balayées, la recette fordienne adoptée<sup>3</sup>, ce qui ne signifie pas, loin s'en faut, qu'elle fut appliquée !

Pourquoi ? Notons que la victoire du paradigme fordien accompagna la montée du courant de *rationalisation* (sous son aspect, d'origine allemande, d'organisation rationnelle de la grande entreprise moderne et sous l'aspect, américain, d'organisation scientifique du travail), puis de l'*américanisme* (un ensemble de mentalités, un mode de vie) si puissant en France surtout après 1918. Quant au

---

1. Cf. Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault*, tome 1, *Naissance de la grande entreprise, 1898-1939*, Paris, Le Seuil, 1972, p. 37 et suiv.

2. Alors même que s'affirme la catégorie nouvelle du mécanicien sur machine qui, lui, est payé au temps.

3. Comme l'écrivent S. Tolliday et J. Zeitlin (*The Automobile Industry, op.cit.*, introduction, p. 4) : « En dépit des limites pratiques au développement du fordisme en Europe entre les deux guerres, les grands constructeurs français et italiens l'ont toujours considéré comme la stratégie productive idéale ». Dans cet ouvrage, cf. en particulier Sylvie Van de Casteele-Schweitzer, « Management and Labour in France, 1914-1939 ».



fordisme proprement dit, nous avons signalé le caractère global de la recette, la fascination par l'alliance de la science et de l'industrie, l'« évidence » de la standardisation et de la chaîne, la réussite flamboyante bientôt. Il faut ajouter la possibilité pour l'entrepreneur de se passer des ouvriers professionnels et de soumettre les autres, de s'approprier leurs savoir-faire, d'embaucher presque exclusivement de la main-d'œuvre non qualifiée, donc bon marché et massivement disponible à une période où l'importante croissance de cette industrie imposait une forte embauche (comment aurait-on produit tant d'ouvriers qualifiés en si peu de temps ? Il aurait fallu les attirer d'autres secteurs, d'où de hauts salaires). Encore plus important, peut-être, jouent la fascination pour l'entrepreneur, le culte du chef, un chef nouveau, meneur d'hommes, ingénieur, innovateur génial, d'où encore Ford plutôt que Taylor qui inquiète par la « dissolution », en fait simple déconcentration, du principe d'autorité<sup>1</sup>.

Il faut noter que les idées essentielles du paradigme fordien ont déjà gagné avant même que Henry Ford ait commencé à mettre en œuvre son système. Ainsi, dans un article de 1906 (deux ans avant le lancement de la Ford T) dont le titre révélateur est « Le péril américain<sup>2</sup> » (comme aujourd'hui on parle du « péril japonais » !), on peut lire : « Supposons des usines américaines sortant par an chacune 10 000 châssis d'un modèle unique, faits en série, avec, par conséquent, des prix faibles. Une fois ces châssis finis et les pièces de série étant faites convenablement, la nécessité se fait sentir de les liquider en dehors de leur pays natal. Voici la grande et géniale publicité en branle. Voici le lancement à travers le monde. »

Ajoutons que le choc de la Ford T fut d'autant plus violent qu'elle avait été conçue en pleine crise de 1907, lancée quand les constructeurs européens étaient encore fragiles. La guerre de 1914 les a-t-ils sauvés d'une crise plus grave ?

Les constructeurs français vont aller chercher sur place, aux usines Ford, les secrets de la recette soit en y envoyant leurs ingénieurs (les provinciaux Marius Berliet et Robert Peugeot), soit en se déplaçant eux-mêmes (les Parisiens Louis Renault et André Citroën), une fascination qui touche également les patrons et les ingénieurs d'autres grandes industries<sup>3</sup>.

Louis Renault, qui avait été un précurseur avant guerre de la simplification des modèles (ses célèbres taxis qui seront étudiés par Henry Ford lors de

1. D'où l'importance, en France, d'Henri Fayol qui rétablit l'unité de commandement de la Direction générale, le rôle du chef, et rend tolérable pour le patronat un certain taylorisme. Cf. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1950 ; D. Reid, « Fayol : excès d'honneur ou excès d'indignité », *Revue française de gestion*, 70, 1988 ; Jean-Paul de Gaudemar, *La mobilisation générale*, Paris, Édition du Champ urbain, 1979, p. 205-206.

2. E. Pontie, « Le péril américain », *La Vie automobile*, 20 octobre 1906, p. 657-659, (cité par P. Fridenson, *op. cit.*, p. 35).

3. Ainsi, par exemple, Albert Petsche et Ernest Mercier de la Lyonnaise des Eaux, Eugène Gentil de Saint Gobain. Cf. Maurice Lévy-Leboyer, « Le patronat français, 1912-1973 », dans M. Lévy-Leboyer (dir.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières (*Cahiers du mouvement social*, 4, 1979, p. 137-188).

la conception de la Ford T), envoie un ingénieur, en 1909, aux États-Unis. À son retour, il se déclare convaincu de la prochaine « application intégrale » du taylorisme à l'ensemble des usines Renault (ce qui ne sera pas le cas ; en 1912, une esquisse de taylorisation ne touche que deux ateliers). Le fordisme, certes, n'est pas le taylorisme et le taylorisme, largement antérieur, n'est connu en France dans son aspect organisation scientifique du travail que depuis 1908 (date de la traduction des principaux opuscules). Mais la différence qu'impose le fordisme n'est pas alors clairement perçue. Louis Renault s'y rend lui-même en 1911. Dès son retour, il étend et réorganise l'usine pour mettre en place une carrosserie de série. En 1912, il envoie en stage deux ingénieurs pour s'initier à l'organisation scientifique du travail. Il se rend lui-même à nouveau aux États-Unis en 1928, visite 50 usines en un mois et, à son retour, il copie River Rouge pour mettre en place son usine dans l'île Seguin conçue autour des chaînes de production et d'assemblage fordistes.

Marius Berliet, après des stages d'ingénieur aux États-Unis, taylorise massivement son entreprise de Monplaisir en 1912 (d'où une grève sauvage dans une usine sans syndicats, moins d'ailleurs contre le taylorisme que contre la baisse du salaire aux pièces qui s'ensuivit). Lorsqu'il construit pendant la première guerre mondiale une nouvelle et immense usine, il est à ce point fasciné par le modèle américain qu'il recopie le plan de New York avec ses rues A, B, C... d'est en ouest et ses avenues 1, 2, 3... du nord au sud et se vante d'avoir une usine trois fois plus grande que celle de Ford. Il copie l'organisation de l'entreprise Winchester avec ses six départements, sépare la production des pièces et l'assemblage. Il décide de ne produire qu'un seul modèle de voiture (copié de la Dodge), qu'un seul modèle de camion (mais n'y arrive pas).

Mais aucun de ces constructeurs ne maîtrise réellement le modèle fordien. En particulier, ils confondent le recours à un taylorisme d'ailleurs mal interprété et l'application de ce modèle. André Citroën<sup>1</sup> seul va comprendre immédiatement et tenter réellement d'implanter le modèle fordien<sup>2</sup>. Plus que tout autre, il apparaît subjugué par Henry Ford. Après sa visite aux usines Ford en 1912, il décidera, dès le début de la guerre, de se lancer dans la production en série d'un obus unique, d'un seul calibre, ce qu'il obtiendra en 1916. Devenu constructeur automobile [1919], il retourne visiter Ford en 1923, se lance dans la production en série d'un modèle unique simplifié avec châssis acier selon l'organisation fordienne (à l'origine, Citroën s'était lancé dans la production d'un modèle unique ; mais, en 1922, il avait dû revenir à deux modèles, et avec de nombreu-

---

1. La vision personnelle d'André Citroën est exprimée dans A. Citroën, *L'industrie automobile*, Paris, 1931 ; « Appliquons en France les méthodes américaines », *Revue des vivants*, octobre 1927 ; « L'avenir de la construction automobile », *Revue politique et parlementaire*, 10 mai 1929 en particulier.

2. Sylvie Schweitzer, *Des engrenages à la chaîne, les usines Citroën, 1915-1935*, Lyon, PUL, 1982 ; « Management and Labour in France, 1914-1939 », dans S. Tolliday, J. Zeitlin, *The Automobile Industry*, op. cit. Cf. également J.-L. Loubet, *La société anonyme A. Citroën (1924-1968)*, thèse 3<sup>e</sup> cycle, 1979, Université Paris X-Nanterre.

ses options). Il développe ses laboratoires, somptueux et ruineux, à la mesure de sa fascination pour l'alliance de l'industrie et de la science, son bureau des méthodes et toute une organisation tayloro-fordienne d'études des gestes et des temps, utilise une main-d'œuvre non qualifiée, étroitement contrôlée, surveillée, casse l'ancienne maîtrise et met en place une maîtrise fonctionnelle, se bat pour obtenir une efficace interchangeabilité des pièces, restructure l'espace productif, développe les lignes d'assemblages. André Citroën, enfin, adopte les méthodes commerciales agressives américaines, la grande publicité, les agents exclusifs en particulier. Certes, il restera toujours un patron de combat sur le front des salaires et jamais n'appliquera quelque chose de voisin du *five dollar day*, mais il est révélateur de la fascination qu'exerce le modèle fordien, qu'il se dise partisan de salaires élevés, écrivant en 1929 (à son apogée) qu'il sera possible de doubler la production avec le même personnel et de doubler *alors* les salaires<sup>1</sup>.

À son dernier voyage en 1931, André Citroën est véritablement aveuglé par son modèle : il ne voit pas la grande crise et revient encore plus follement optimiste. Il refait complètement son usine autour d'une ligne de production qu'il veut plus belle que celle de Louis Renault. Ses ingénieurs avaient conçu un modèle exceptionnel, correspondant à un objectif fordien, la célèbre « traction avant ». Mais, endetté massivement, la crise lui fait perdre le contrôle de son entreprise au profit de la famille Michelin.

Un indice de la fascination de la recette fordienne sur les constructeurs français est le recours aux machines surdimensionnées importées des États-Unis qui, adaptées aux normes américaines, provoquent une considérable surcapacité et, mal maîtrisées par les techniciens français, supposent le recours durable à des spécialistes d'Outre-Atlantique. Un autre indice est l'extraordinaire développement des salariés plus ou moins « improductifs », d'une part, les ingénieurs, les techniciens et les « cadres » des laboratoires de conception, des départements de mesure des temps, de recrutement et gestion de la main-d'œuvre, les comptables et les administratifs ; d'autre part, les armées de surveillants, contrôleurs de toute nature, spécialistes « pointus » (entretien de telle machine), généralement recrutés parmi les anciens ouvriers professionnels.

La pénétration du modèle fordien a été considérablement accélérée par la guerre de 1914-1918 : se retrouve ici la relation forte entre conflits et genèse ou diffusion d'une innovation majeure. Les constructeurs français deviennent alors des fabricants d'armements (le jeune Citroën se lance dans la production d'obus après avoir obtenu un contrat accepté sur plan par L. Loucheur<sup>2</sup>) dont la demande est illimitée. Les seuls problèmes sont de produire massivement, « à tout prix » et avec une main-d'œuvre non qualifiée (femmes, ruraux, immigrés), recrutée en masse (la croissance des fabrications militaires est très rapide). L'État prend en

1. Sylvie Schweitzer, *Des engrenages à la chaîne*, op. cit., p. 14. Ce qui est cohérent avec le modèle Ford I.

2. Cf. S. Schweitzer, « Management and Labour in France », art. cité, p. 58.



Plus précisément, sur le plan économique, la recherche du modèle unique échoue totalement. La production d'une demande en croissance illimitée par le cercle « vertueux », centré sur les économies d'échelle de la production de masse, s'avère impossible, le nombre des improductifs ruineux. Sur le plan technique, l'interchangeabilité des pièces est loin d'être un succès ; la taylorisation visée, parfois mal comprise, est très partielle et crée autant de surnuméraires bien payés qu'elle économise de temps d'ouvriers non qualifiés à faible paye ; la généralisation des lignes de production et d'assemblage est difficile à mettre en œuvre, aléatoire (nombreuses ruptures, pannes, etc.), coûteuse et finalement très lente (elle attend la fin des années vingt).

Socialement, sans même parler du modèle salarial fordien, l'aspect néo-patronage s'effondre pratiquement dès le début des années vingt. Les institutions sociales de l'entreprise disparaissent généralement (sauf en province où elles restent liées à l'ancien paternalisme) d'abord sous l'effet de la nécessité à la suite de la crise de « reconstruction » (observons que c'est aussi l'époque où Henry Ford doit abandonner son département de sociologie), ensuite parce que l'idéologie s'infléchit. Les grands patrons, particulièrement ceux de l'automobile, sont influencés par l'état d'esprit néo-capitaliste<sup>1</sup>, un réformisme rationalisateur directement influencé par le fordisme mais qui privilégie la performance économique au détriment des aides sociales. Sur le plan politique, ces néo-capitalistes sont partisans d'un État fort, mais démocratique, qui mise sur les secteurs les plus dynamiques, les grandes entreprises<sup>2</sup>.

L'échec n'est cependant pas absolu : non seulement de nombreux aspects de la production de masse sont solidement implantés, mais le pouvoir des ouvriers professionnels a été brisé, le recours à de la main-d'œuvre sans qualification généralisé ; le modèle fordien de l'après-guerre se prépare.

Il faut ajouter que le paradigme fordien ne domine pas seulement le milieu des entrepreneurs, des ingénieurs et des états-majors. Le modèle est aussi hégémonique dans la classe ouvrière. Non seulement il y a peu de grèves jusqu'en 1936 (elles échouent pratiquement toutes du fait des rapports de force nettement en faveur du patronat dans les années vingt et trente), mais les mouvements, même lorsqu'ils s'affirment anti-tayloriens, sont finalement surtout une lutte traditionnelle contre les salaires aux pièces et contre les baisses décidées lors de l'introduction de méthodes plus ou moins tayloriennes. Il n'y a même pas de véritable lutte organisée contre le processus de déqualification.

---

1. Cf. Richard F. Kuisel, *Le capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gallimard, p. 156 et suiv.

2. Ernest Mercier et son mouvement Le Redressements français, puis, en 1929, le gouvernement dirigé par son ami André Tardieu sont caractéristiques de cet état d'esprit. Cf. R. F. Kuisel, *op. cit.*, p. 163 et suiv. Louis Renault, en 1918, écrit : « Il paraît nécessaire de rechercher si notre forme de gouvernement n'entre pas en cause dans la limitation de la production. » Selon lui « la lutte continuelle qui s'exerce entre les divers partis [constitue] un freinage au développement ». (Cité par P. Fridenson, *op. cit.*, p. 153.)

Il apparaît surtout que les syndicats considèrent le paradigme fordien comme une fatalité liée au progrès scientifique et technique. *La classe ouvrière ne dispose pas, elle non plus, d'un paradigme de rechange*. Les anciennes méthodes de production sont considérées comme archaïques, plus ou moins artisanales, ici comme dans les milieux technocratiques et patronaux. Si le courant de la CGT (surtout socialiste) va même jusqu'à accuser le patronat de mollesse dans la mise en œuvre de l'organisation scientifique du travail<sup>1</sup>, le courant de la CGTU (communiste) distingue, à partir de 1927, deux types de rationalisation selon qu'elle est mise en œuvre dans le cadre des rapports sociaux et des institutions capitalistes ou dans le cadre de la transition au socialisme : il faut refuser la rationalisation capitaliste pour la soutenir en URSS et dans une future France socialiste<sup>2</sup>.

## LE SECOND FORDISME

L'analyse du fordisme de l'après-seconde guerre mondiale (le modèle Ford II) a été largement menée. L'hégémonie du nouveau paradigme fordiste correspond à un ordre productif fordiste *achevé* au niveau macro-économique : de même qu'au niveau de l'entreprise la standardisation et les méthodes fordienues avaient permis une production maximale à un prix minimal avec un profit maximal (la production de masse), au niveau de la société, les nouvelles modalités régulatrices rendirent possible un bouclage macro-économique où la croissance des salaires fut non seulement compatible avec, mais permit la croissance des profits (et le maintien durable d'un taux de profit élevé). Ce second fordisme n'est pas seulement un fordisme achevé, il est aussi *différent* du paradigme d'Henry Ford.

---

1. Cf. sur ce point et, plus généralement sur l'attitude syndicale, S. Van de Castele-Schweitzer, *Des engrenages à la chaîne*, op. cit., p. 117 et suiv., ainsi que « Management and Labour in France », art. cité, p. 70 et suiv.

2. Au IV<sup>e</sup> congrès de la Fédération des métaux (FUM) de la CGTU, en 1927, la résolution précise « Nous sommes pour les principes de l'organisation scientifique du travail, y compris le travail à la chaîne, y compris la norme de production. C'est quelque chose qui correspond à un stade de développement du régime capitaliste... Les révolutionnaires savent que la classe ouvrière sera le successeur du capitalisme et que cette organisation scientifique permettra d'aller beaucoup plus vite, lors de la prise du pouvoir du prolétariat, dans l'édification socialiste. [...] Dire qu'on est contre le travail à la chaîne, cela fait penser à quelqu'un qui dirait que l'on est contre la pluie. Sans doute on n'aime pas la pluie, mais comme on ne peut l'empêcher de tomber, alors on se contente de prendre un parapluie. » D'après P. Saint-Germain, « La chaîne et le parapluie », *Révoltes logiques*, 2, printemps-été 1976.

## Le système fordien n'était pas viable

Le système mis en place par Henry Ford n'était pas rentable, ni même viable. Il n'a réussi, il est vrai spectaculairement, que dans une situation exceptionnelle, celle de l'industrie automobile des États-Unis dans les années 1907-1927. La figure 1 en montre une représentation schématique.

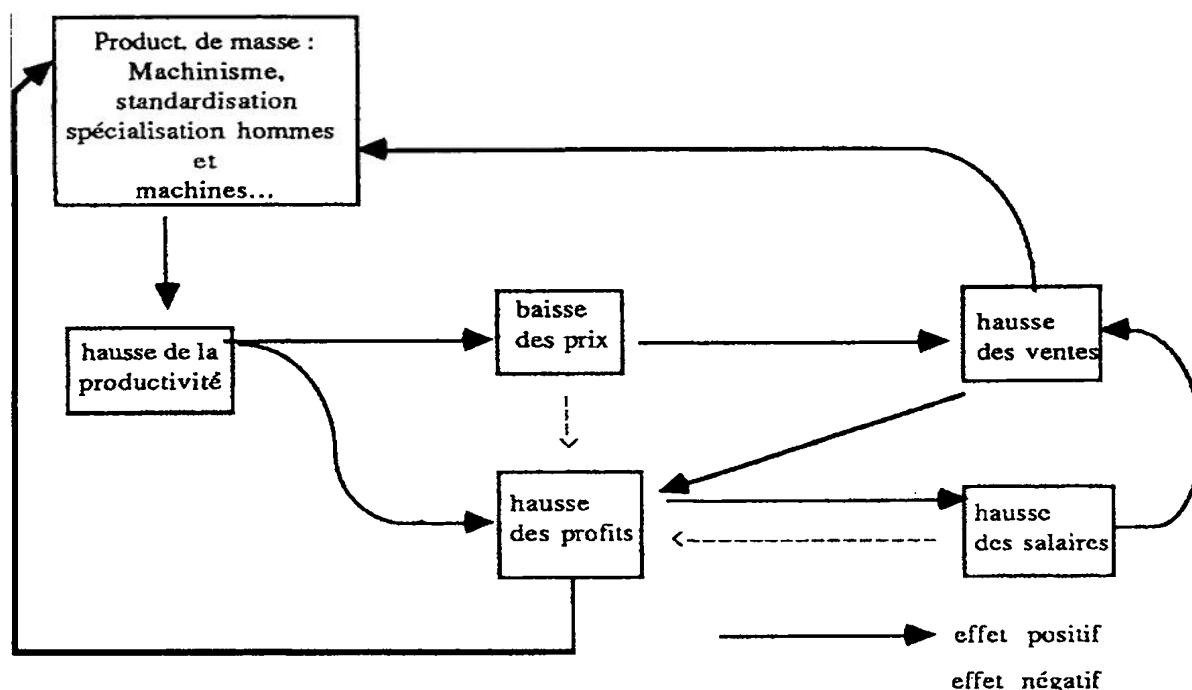


Figure 1. *Système Ford I*

La nécessité de l'échec apparaît à plusieurs niveaux.

1. Les profits élevés sont liés à des circonstances exceptionnelles : produit nouveau, quasi-monopole temporaire de type schumpeterien, besoins de transport considérables, qualité du modèle T, demande énorme de premier achat, guerre. Le nombre considérable de travailleurs « improductifs » pose problème en situation normale ; en outre, les salaires élevés, considérés comme un partage des profits réalisés, élèvent massivement les coûts.

2. Le cercle « vertueux » reliant les techniques de la production de masse aux baisses des coûts et des prix, donc à une consommation de masse et à l'augmentation des profits, s'amortit. En outre, la standardisation intégrale du produit, base des économies d'échelle, est aussi le talon d'Achille d'un système aussi rigide lorsque la concurrence impose le changement de modèle. En 1927, Ford doit abandonner son modèle T pour le modèle A – et c'est alors que l'énorme coût de la polarisation de tout le système productif sur un seul modèle, sur une spécialisation radicale des hommes et des machines, se révèle (Ford doit fermer pendant près d'un an !) –, puis abandonner l'idée même d'un modèle unique et raccourcir les chaînes de montage.

3. Lorsque le temps des profits exceptionnels s'éloigne tandis que s'amortissent ceux issus de l'articulation « production de masse-consommation de masse », il n'est plus possible d'augmenter les salaires. Lorsque les difficultés, déjà en 1920-1921, puis lors du changement de modèle et après 1930, font s'effondrer les profits, Henry Ford doit finir par baisser les salaires. Il en va de même des possibilités d'autofinancement, base de l'indépendance financière, de la croissance interne et de l'intégration verticale (la systématisation de ce type d'intégration dans un esprit fordien s'avérant ruineuse, H. Ford doit reculer en une véritable débâcle).

4. Au niveau d'une seule entreprise, la séquence « *five dollar day*, hausse des ventes » est absurde. Il faudrait qu'elle se généralise, soit parce que chaque entreprise y a intérêt, ce qui est fort douteux, soit parce que toutes les entreprises mettent en œuvre ce même programme dans la mesure où il serait bénéfique collectivement, mais chacune a intérêt à ne pas l'adopter pour améliorer sa situation relative au prix de l'avantage général. Un vieux problème ! On sait que la seule solution est l'intervention d'une décision collective.

Le plus grave pour la Ford Motor Company est sans doute le renforcement de la concurrence surtout qu'Henry Ford, en ne proposant que son modèle T uniforme, a laissé une ouverture béante pour la General Motors et ses élégantes Chevrolet. Des modèles divers, un effort de *design*, des changements annuels, des prix (un peu) plus élevés, tel est le schéma développé chez General Motors par Alfred P. Sloan<sup>1</sup> qui veut la production de masse diversifiée, ou, comme il le dit, Ford *plus* la mode parisienne. Alors que la recette « Ford I » est du type « magasin à prix unique », Alfred Sloan vise le supermarché (« a car for every purse and purpose »). Le problème est de conserver les grandes séries et leurs économies d'échelle tout en diversifiant. Peut-on parler alors d'un *intermède slaonien* ?

En accord avec sa stratégie commerciale, A. P. Sloan divise l'entreprise en quatre départements autonomes orientés chacun vers un type de clientèle. Il s'interdit l'intégration verticale et, au contraire, augmente la place des sous-traitants, introduit des machines-outils semi-spécialisées qui peuvent être adaptées à des changements de modèles (mais cette adaptation reste délicate et longue, elle suppose le recours à des ouvriers qualifiés spécialisés), recherche l'emploi conjoint des mêmes éléments (moteurs, châssis...) sur plusieurs modèles (interchangeabilité des éléments) et revient à une certaine taylorisation des salaires (rejet du salaire journalier pour des salaires aux pièces, des bonifications de groupe)<sup>2</sup> ; enfin, l'ensemble de la dimension sociale est absente.

---

1. Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors*, New York, Doudeblay, 1964, p. 59-70, 148-168. Cf. David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, op. cit.*, chapitre 7 : « Cul de sac : The Limits of Fordism and the Coming of Flexible Mass Production » ; S. Tolliday, J. Zeitlin (eds), *The Automobile Industry and its Workers, op. cit.* (cf. spécialement par S. Tolliday et J. Zeitlin, Introduction, « Between Fordism and Flexibility », p. 5-7).

2. Cf. S. Tolliday, J. Zeitlin, *The Automobile Industry*, « Introduction », *op. cit.*



Si le système « sloanien » présente de grandes différences par rapport au système d'Henry Ford et a prouvé qu'il était plus efficace, il s'agit d'une simple adaptation, une autre forme du « Super-Factory System<sup>1</sup> », et il n'a pas donné naissance à une vision globale alternative de la production. Il est caractéristique que dans les années 1927-1950, alors même que le système fordien a échoué, le triomphe du paradigme fordien paraît encore éclatant ; c'est alors que les articles et les ouvrages sur et de Henry Ford ont le plus d'influence, que partout on cherche à l'adapter à tout.

Le sloanisme, d'ailleurs, rencontre rapidement de grandes difficultés au niveau de la production dans la mesure où la multiplication des modèles se heurte à la recherche des économies d'échelle. Il n'y a pas réellement « production de masse flexible<sup>2</sup> », mais simplement « production de masse différenciée », une formule essentiellement contradictoire, la solution à cette contradiction étant recherchée, d'une part, en multipliant à ce point les éléments interchangeables que la diversité des modèles finit par apparaître superficielle, d'autre part, en se cantonnant, de fait, dans une politique commerciale agressive orientée par des changements annuels de modèles dont le but est d'interdire à la concurrence l'obtention de longues séries et d'économies d'échelle. En d'autres termes, la production de masse reste la norme recherchée et General Motors fonde sa stratégie sur un compromis : la diversité des modèles et les changements annuels encouragent un marché qui n'est plus en expansion illimitée (rôle croissant des remplacements) et surtout interdisent aux autres constructeurs les grandes séries et les économies qui en sont tirées, l'entreprise elle-même maintenant une certaine standardisation dans la diversité grâce à l'interchangeabilité des éléments et des machines-outils partiellement déspecialisées.

Le sloanisme, en outre, n'est pas une recette transférée en bloc. Regardons à nouveau le cas français. Dans la réalité, certains aspects sloaniens paraissent présents dès l'origine ou dès le début des années vingt, particulièrement l'absence, en général, du modèle unique. Mais il ne s'agit pas d'une imitation du modèle de General Motors ; cette situation apparaît simplement nécessaire, étant donné la réalité du marché français. Il en va de même pour les aspects sociaux. Le *five dollar day* n'a jamais été appliqué soit parce qu'il n'était pas nécessaire étant donné les rapports de force entre partenaires sociaux, soit parce qu'il était périlleux pour des entreprises dans des situations financières difficiles (à la différence de Ford en 1914) ; le néo-patronage est abandonné dans les années vingt, du moins à Paris, mais est-ce parce que l'idéologie taylorienne qui fait du travailleur un individu seulement mû par le niveau de ses rémunérations triomphe ou simplement parce que cela coûte trop cher ?

Dans les quinze années qui suivent la guerre en Europe occidentale triomphent les modèles de voitures économiques (la Volkswagen, la Fiat 500, la

1. Cf. l'éditorial du *New York Times*, 19 septembre 1926.

2. Pour une opinion contraire, cf. Hounshell, *From the American System to Mass Production, op. cit.*, chap. 7.

4 CV, la 2 CV conçues, il est vrai, dans les années qui précèdent la guerre ou durant la guerre). Les grandes entreprises les produisent à la chaîne de façon standardisée, chaque usine ne produisant qu'un type de modèle, à l'aide de machines spécialisées et par des ouvriers non qualifiés encadrés par une hiérarchie fordienne. Elles sont destinées aux masses. On est donc encore dans une situation plus fordienne que sloanienne. À côté d'elles, des entreprises sont spécialisées dans des modèles de luxe où les recettes fordistes sont nécessairement d'usage limité (petites séries, prix élevés), mais elles sont néanmoins présentes (rôle des chaînes de montage), ce qui montre la prégnance de ce paradigme.

Au début des années soixante seulement, avec la forte croissance des revenus en Europe, il devient nécessaire pour les entreprises dominantes de produire des modèles luxueux, d'en changer souvent. La réussite même du second fordisme au niveau macro-économique a imposé une transformation du marché et une adaptation du micro-système productif. L'essentiel s'est joué au niveau de la société globale.

### Les rapports sociaux et la société globale

Qu'en est-il de la production d'un homme nouveau, de l'apaisement des rapports sociaux et de la cité fordienne nouvelle où le nouveau prolétaire socialement normé et enrichi deviendrait un citoyen ne remettant plus en cause l'idéal américain ? Il n'est pas nécessaire de revenir sur la faiblesse du schéma qui reposait sur la diffusion spontanée de la charte salariale fordienne. Mais observons que, dès les lendemains de la première guerre mondiale, l'échec est patent. En 1919, à Detroit, l'Auto Worker's Union, qui compte 40 000 adhérents, s'affirme durement revendicatif. Est-ce la montée de ces luttes ouvrières qui contraint Ford à abandonner son département de sociologie ? Toujours est-il que, dans ces années-là, le mouvement de grève atteint les constructeurs de Detroit. Le modèle recherchait la coopération de classe et s'appuyait sur une situation de quasi-monopole, il se heurte à la remontée de la conflictualité sociale et de la compétition.

L'intervention de l'État conduira finalement à un modèle Ford II : le compromis État-syndicats-grandes entreprises va s'institutionnaliser à l'échelle globale. Dans les années de la grande crise, puis au cours de la seconde guerre mondiale, se cherche un nouveau paradigme productif permettant d'articuler production de masse et consommation de masse au niveau macro-économique ; trois types de solution seront tentés dans des situations nationales très diverses, marquées par des rapports de force socio-politiques différents : un fordisme fasciste et hitlérien, un fordisme communiste, un fordisme démocratique, trois voies différentes qu'il n'est pas possible de détailler ici. Quant à la première voie, rappelons qu'Adolphe Hitler, l'admirateur d'Henry Ford, décide personnellement de la mise en œuvre typiquement fordienne de la Volkswagen, une voiture devant être produite en masse pour les masses et que l'Allemagne d'après 1933 connaît une intense poussée de fordisme, en particulier dans les industries de l'arme-

ment<sup>1</sup>. Surtout, au niveau global, aussi bien économiquement que socialement et ethniquement, le national-socialisme est un fordisme II totalitaire, littéralement devenu fou : la preuve de la prégnance jusqu'à la folie d'un paradigme est que celui-ci sera appliqué à l'extermination de masse dans les camps de la mort. Quant au second modèle global, le paradigme communiste, peut-être plus taylorien<sup>2</sup> – et précocement – que fordien, il ne s'agit pas seulement d'une « superstructure » socio-politique communiste greffée sur une technique fordiste identique, mais d'un paradigme spécifique : la base technique, le procès de travail, l'organisation de l'entreprise ont été si profondément marqués par les caractéristiques socialistes et totalitaires du régime que les usines de l'Allemagne de l'Est sont aujourd'hui jugées irrécupérables par les entreprises occidentales.

C'est par la guerre que sera éliminé le système fasciste et nazi, une guerre totale qui fut aussi une guerre sociale à l'échelle planétaire, une guerre profondément fordiste<sup>3</sup> : si la guerre de 1914, c'est encore le « grand magasin » (malgré la volonté de l'État de faire pénétrer les recettes fordistes), celle de 1940 correspond pleinement à la « super-usine » fordienne. Quant au tayloro-fordisme communiste, son inacceptabilité politique et une inefficacité économique surcompensant certains avantages sociaux conduiront à son lent pourrissement et à son effondrement final.

## Un fordisme achevé, un fordisme différent

Le fordisme démocratique a été préfiguré par le New Deal et par l'expérience française du Front populaire, les années de la grande crise étant marquées par l'abondance des recherches théoriques sur la sous-consommation salariale et les moyens de mettre en œuvre un nouveau mode d'accumulation appuyé sur de nouvelles régulations monopolistes et étatiques. L'ordre productif nouveau exceptionnellement performant qui émerge à la fin des années trente aux États-Unis, après la guerre en Europe, va constituer et s'appuyer sur un paradigme rapidement hégémonique, efficient, qui s'imposera en bloc, sans rival, jusqu'à sa crise des années soixante-dix.

La transformation des modes d'accumulation et de régulation fut le résultat de nouveaux rapports de force au niveau de l'ensemble de la société issus de la grande crise et de la guerre, rapports de force bientôt durablement sédimentés dans des institutions et des innovations juridiques.

1. Cf. R. J. Overy, « Transportation and Rearmament in the Third Reich », *Historical Journal*, 16, 1973. Si le corporatisme à la française des années 1940-1944 est passéiste et puise dans le vieux fond paternaliste, certains éléments à Vichy (la synarchie) empruntent au fordisme.

2. Cf. Robert Linhart, *Lénine, les paysans, Taylor*, Paris, Le Seuil, 1976.

3. Par exemple, les écrits théoriques du général de Gaulle sont fondamentalement une théorie fordienne de la guerre ; l'application en sera faite sur le terrain par le général Guderian.



– l'intervention directe ou en tant qu'arbitre de l'État : aux États-Unis, l'article 7a du NIRA, le *Wagner Act*, le *War Labor Board*.

Ces deux aspects sont liés dans la mesure où la social-démocratie s'appuyait sur les grandes centrales syndicales et où la réussite de ce type de syndicalisme et la mise en œuvre des réformes juridiques supposaient l'appui d'un État social-démocrate ou des conditions sociales (ou politiques, guerrières) spécifiques. Les syndicats d'industrie (la CIO, l'UAW) incluant, à la différence des syndicats de métiers (l'AFL), les salariés non qualifiés et permettant (condition nécessaire, non suffisante) la détermination des salaires à un niveau méso-économique sont effectivement devenus les compléments du second paradigme fordiste, paradoxalement si l'on songe qu'ils furent les adversaires du système fordien. Mais qu'auraient-ils pu sans la régulation sociale de l'État ?

À cette régulation sociale à trois (État, syndicats, grandes entreprises), il faut ajouter la régulation économique, elle aussi à la fois monopoliste et étatique, de la concurrence dans le cadre des États-nations.

La régulation monopoliste, en réalisant la cohérence entre la dynamique des gains de productivité et les procédures de formation salariale, a-t-elle réalisé un aspect de l'idéal d'Henry Ford, paradoxalement et sous une forme différente<sup>1</sup> ? De fait, les modèles Ford I et II aboutissent à une concurrence apaisée, le premier par le quasi-monopole et une conjoncture exceptionnelle, le second par la régulation monopoliste et étatique et, partant de la réalité forte de la conflictualité sociale, cherchent à la réduire, le premier par l'arsenal du « patronage scientifique », le second par le compromis négocié collectivement, institutionnalisé et la régulation sociale de l'État.

Au niveau micro-économique<sup>2</sup>, notons deux éléments de ce second fordisme.

D'abord, si l'on considère l'industrie automobile, il est difficile de parler de salaires élevés dans l'esprit du *five dollar day*. Même si l'on peut observer les conséquences de la démarche salariale globale, l'abandon des salaires aux pièces, la tendance à la mensualisation, on doit également noter les effets déprimants sur les salaires de l'accroissement du nombre d'ouvriers non qualifiés, du recours de plus en plus massif à la main-d'œuvre immigrée. Inversement, si l'aspect « forteresse ouvrière » est sans doute renforcé chez Renault, partout le mouvement ouvrier trouve là ses appuis les plus importants. Les aspects sociaux non salariaux seront redéfinis, non plus sur la base du néo-patronage, mais d'une « participation » multiforme où collaborent les syndicats, les entrepreneurs et l'État et qui, certes sur une base différente, aboutira à un « normage social » plus efficace.

Ensuite, dès les années trente et après la seconde guerre mondiale aux États-Unis, le système productif dans l'automobile a incorporé les éléments sloaniens,

1. Cf. R. Boyer, A. Orléan, « Les transformations des conventions salariales », art. cité.

2. Sur l'organisation concrète, cf. ce que relate Robert Linhart dans *L'établi*, Paris, Minuit, 1978.

recherchant la production de masse différenciée. En Europe, après un certain retour à la recherche d'une standardisation maximale sur des modèles bon marché, dès les années soixante, la diversification et des modèles haut de gamme s'imposent. Avec la croissance du niveau de vie dans les pays développés, la contradiction « sloanienne » se renforce : il faut à la fois diversifier les modèles, produire des voitures aux performances de plus en plus développées, de plus en plus sophistiquées, réorienter la production vers des modèles de luxe et tenter de préserver les grandes séries. Jusqu'au début des années soixante-dix sur le plan technico-organisationnel, c'est ce compromis entre fordisme et différenciation qui s'impose. Un compromis difficile techniquement, mais aussi économiquement dans la mesure où ces aspects sloanistes dérivent, avec la recherche forcée de la demande de remplacement, vers des situations de démodage systématique, d'amélioration de détail, ce qui est aux antipodes de la recherche par Henry Ford d'un modèle unique, simple, solide.

Cependant, sur le plan micro-économique, les modalités de fixation des salaires, de gestion du personnel (y compris les procédures d'embauche et de licenciement) et d'organisation du travail vont devenir extrêmement lourdes et rigides, la situation des « trois grands » de Detroit étant à cet égard caractéristique. Les accords institutionnalisés direction-syndicat doivent prévoir toutes les situations possibles, les régler *a priori*, la spécialisation exagérée des salariés s'ossifie dans d'intouchables grilles de qualification, la centralisation écrase la responsabilité locale et les trop nombreux salariés non directement productifs sont rendus indispensables techniquement et socialement. Évidemment, ces aspects sont variables dans le temps et l'espace, mais, d'un point de vue général, le fordisme sclérosé est devenu incapable de réagir à l'agressivité commerciale que la transnationalisation des économies et la montée en puissance du Japon imposent.

Quant à la « crise du fordisme » sur le plan macro-économique, redisons seulement ici que l'affaiblissement des gains de productivité et la montée des salaires réels après vingt ans de plein emploi, et donc de relative puissance syndicale, finirent par prendre en tenaille le taux de profit alors même que la transnationalisation des économies rétablissait une situation sévèrement concurrentielle, rendait caduc un mode de régulation jusqu'ici orienté « à la hausse », imposait son retournement vers une « déflation compétitive » et le retour à une formation salariale concurrentielle.

## LE PARADIGME TOYOTISTE

Dès le début des années soixante-dix, la crise des économies occidentales révèle la vitalité économique japonaise et attire l'attention sur l'efficacité d'un système productif spécifique sous la diversité des situations concrètes. C'est particulièrement clair dans l'industrie automobile si bien que ses modalités productives (Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi) et celles de tout un noyau indus-

triel voisin ont donné naissance à un nouveau paradigme : le toyotisme<sup>1</sup> forme aujourd'hui le nouveau *Zeitgeist* productif à l'échelle mondiale.

Le système toyotien<sup>2</sup> a été souvent décrit par les maîtres de l'école japonaise ou leurs disciples et les nombreux étrangers qui font le voyage au Japon comme leurs pères faisaient le voyage aux États-Unis<sup>3</sup>. Grâce à ces écrits, nous n'avons pas simplement une connaissance de la façon concrète dont la production automobile est mise en œuvre au Japon, mais, au deuxième degré, nous pouvons approcher le paradigme toyotien même si les interprétations diffèrent et évoluent. Elles furent d'abord partielles et surtout techniques (comme cela avait été le cas pour le fordisme), elles sont aujourd'hui plus globales et plus sociales. Alors que ce paradigme est d'ores et déjà constitué à l'échelle mondiale, et bien au-delà de l'automobile, qu'il a montré son efficacité, c'est-à-dire son aptitude à modeler l'ordre productif transnational, la crise financière et la récession japonaises révèlent la fragilité d'un système.

### *Le système toyotien*

Le micro-système productif toyotien s'insère dans un ordre productif et plus largement dans une société et des mentalités spécifiques. Le paradigme toyotiste, lui, est universel. D'où une contradiction classique en ce domaine. Nous retrouverons la question des spécificités, en particulier des mentalités, quand nous en viendrons aux origines du système et à sa transférabilité effective. Mais notons dès maintenant l'importance sans doute décisive du sentiment d'appartenance à des ensembles sociaux – famille, entreprise (un prolongement de l'ancienne appartenance clanique), nation – qui non seulement solidarise et intègre, mais

---

1. Cf. Henri Jacot (dir.), *Du fordisme au toyotisme ? Études et recherches*, Commissariat général au Plan, 7-8, février 1990, en particulier Yves Bouchut, chap. IV, « Organiser et gérer la production », p. 169-212 ; Daniel Leborgne, Alain Lipietz, « Idées fausses et question ouvertes de l'après-fordisme », CEPREMAP, n. 9103, novembre 1990 ; Benjamin Coriat, *Penser à l'envers*, Paris, Bourgois, 1991.

2. Non pas seulement les caractères particuliers du système productif de l'entreprise Toyota, mais ceux d'un ensemble d'entreprises dans l'automobile et autour d'elle, disons ceux de l'idéal-type toyotiste.

3. Les maîtres Taiichi Ohno, *L'esprit Toyota*, Paris, Masson, 1989 ; Shigeo Shingo, *Maîtrise de la production et méthode Kan-Ban : le cas Toyota*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1983 ; *Le système SMED, une révolution en gestion de production*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1987 ; *Le système Poka-Yoké*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1987 ; *La production sans stocks*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1990. Cf. également M. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1985 ; K. Ishikawa, *La gestion de la qualité*, Paris, Dunod, 1976 ; K. Koiké, *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Londres, Macmillan, 1988 ; M. Aoki, *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford, Oxford University Press, 1984 ; « Toward an Economic Theory of the Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, 26 (1), mars 1990 ; S. Tolliday, J. Zeitlin (eds), *op. cit.*, Introduction, chap. 7 (R. Okayama), chap. 9 (K. Shimokawa). Pour une sévère critique, cf. Satoshi Kamata, *Japon, l'envers du décor*, Paris, Maspero, 1982. Quant aux analystes étrangers, cf. R. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques*, New York, 1982, H. Jacot, *op. cit.* et Benjamin Coriat, *op. cit.*

aussi exclut et exacerbe diverses formes de conflictualité, au moins potentielle, avec les autres collectivités de même niveau. Si d'autres espaces communautaires ont pu et pourraient venir concurrencer l'entreprise comme centre de solidarité, il semble *a priori* logique que le mode d'accumulation toyotien repose sur *deux traits majeurs* : des rapports sociaux dans l'entreprise plus « communautaires » que conflictuels et inversement une exacerbation de la conflictualité économique particulièrement à l'échelle internationale<sup>1</sup>.

Premier trait majeur, *la forme prise par le rapport salarial*. Le système toyotien est dualiste avec une forte différenciation entre le rapport salarial et le procès de travail dans les grandes entreprises qui forment le « cœur » du système avec leur « aristocratie ouvrière » et ces mêmes éléments à leur périphérie, dans les entreprises sous-traitantes où l'aspect *sweat shop* est très présent.

En ce qui concerne le « cœur », nous trouvons à la base un syndicalisme d'entreprise au sein duquel les cadres sont présents et jouent un rôle souvent prépondérant, caractérisé par l'esprit de collaboration (ce qui ne signifie pas l'absence de revendications), par l'idée que la considération de l'intérêt commun précède et rend possible le partage ultérieur entre les intérêts particuliers. Le syndicat maison est même un des principaux rouages de l'entreprise au point que les deux hiérarchies sont, sinon parallèles, du moins articulées et que faire ses preuves dans le syndicat est un moyen d'obtenir une promotion dans l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, la sécurité de l'emploi est assurée. Le recrutement sur le marché externe du travail joue un rôle secondaire relativement au marché interne, non seulement pour les « cols blancs », mais aussi pour les ouvriers, un marché animé par des promotions combinant l'ancienneté et, de plus en plus, le mérite. Ces promotions s'appuient sur des formations de nature diverse, mais le plus souvent données dans l'entreprise et ne se font pas seulement à l'intérieur de « classes » plus ou moins étroites ; elles permettent à un ouvrier d'accéder à une position de « col blanc<sup>2</sup> ». L'ensemble du personnel permanent est réparti selon des grades (nombreux) et le salaire – qui s'est élevé régulièrement – correspond au grade (non au poste ou au type de travail) et, dans le grade, il est lié à l'ancienneté (stabilisé en fin de parcours, voire légèrement déclinant) corrigée par un système de primes.

L'entreprise renforce systématiquement l'« esprit maison » par ces primes liées à la situation de famille et à des résultats globaux à des degrés divers (l'équipe, l'entreprise, la conjoncture générale) et par des institutions comme les célèbres cercles de qualité qui jouent leur rôle dans l'ensemble complexe de mesures visant à la soumission volontaire et à l'implication du travailleur. On recherche une « auto-activation<sup>3</sup> » pour réintégrer la recherche de la qualité dans le procès de travail, inciter chacun à améliorer le produit et à de multiples innovations ponctuelles, réduire les « gaspillages » de temps, mais surtout éva-

---

1. Cf. Pierre Dockès, Bernard Rosier, *L'histoire ambiguë*, Paris, PUF, 1988.

2. On parle de « blanchiment des cols bleus » (*White-collarisation of the blue colars*, expression de K. Koiké, cité d'après B. Coriat, *op. cit.*, p. 95).

3. Expression de T. Ohno (cf. *supra*).



cuer toute conflictualité sociale. Cette « auto-activation » qui n'est pas d'abord individuelle, mais passe par la formation de « communautés de travail » fusionnant les individus impliqués, pratiquant un véritable ostracisme pour les autres et encourageant la délation. En outre, toute une série d'institutions aident, encadrent et contrôlent le salarié dans la cité (l'exemple de « Toyota City » où l'existence sociale et la logique urbaine sont dominées par l'entreprise), l'intervention de l'entreprise dans la vie privée étant d'ailleurs dans la tradition. Un des résultats de la forme du rapport salarial est la faiblesse du *turnover* et de l'absentéisme.

Pour ces salariés permanents, le système toyotien offre donc des avantages conséquents, impose l'intégration-implication dans la communauté de travail et suppose l'acceptation consensuelle des disciplines, des règles et des objectifs de l'entreprise. Un compromis social ? Sans doute, à condition de préciser que cette convention ne résulte pas d'une négociation, il s'agit plutôt d'une *charte sociale* octroyée par la direction.

À ce personnel permanent s'ajoutent les travailleurs intérimaires ou saisonniers, en situation précaire, même si en leur sein sont recrutés de nouveaux salariés permanents. Surtout, il faut insister sur la situation des nombreux salariés des sous-traitants (plus de 60 % de l'ensemble), beaucoup plus mal payés et, eux aussi, en situation précaire<sup>1</sup>. Cette flexibilité sociale à la périphérie permet d'amortir les fluctuations conjoncturelles.

Ces modalités salariales, une formation pluri-fonctionnelle ont permis de mettre en place une exceptionnelle flexibilité technique des salariés susceptibles de passer sans délai d'un poste à l'autre. Gérée par la maîtrise, mais supposant un consensus de groupe, elle rend possible la réduction du personnel (l'usine « mince »)<sup>2</sup>. Benjamin Coriat parle d'une quadruple ré-agrégation du travail : la polyvalence des opérateurs capables d'utiliser plusieurs machines, la réintroduction des tâches de diagnostic, de dépannage et de maintenance dans les fonctions des opérateurs directs, l'intégration des tâches de contrôle de la qualité au sein des postes de fabrication, enfin la ré-agrégation des tâches de programmation aux fonctions de fabrication<sup>3</sup>. S'y ajoute le recours systématique au travail d'équipe et la recherche de l'élimination des « porosités<sup>4</sup> » à l'opposé du recours au taylorisme, mais par l'auto-activation<sup>5</sup>. Ajoutons que si *le fordisme* suppose un grand nombre de salariés non directement productifs, contremaîtres

1. Il s'agit souvent de « filles » comme dans l'usine-couvent du XIX<sup>e</sup> siècle européen.

2. Elle s'est largement substituée à la flexibilité jadis obtenue par le recours aux intérimaires.

3. B. Coriat, *op. cit.*, p. 50, 51.

4. Elle est exprimée, en particulier, par la recherche systématique des tâches annexes qu'un ouvrier peut faire tandis qu'une machine est à l'œuvre. Cf. Y. Bouchut dans H. Jacot, *op. cit.*

5. Les modalités de la lutte taylorienne contre la flânerie ouvrière sont non seulement inutiles dès lors que l'incitation individuelle (par une compétition interpersonnelle subtile, mais sévère) et collective (la recherche du consensus) sont aussi puissantes, mais encore antithétiques à la recherche de la productivité du procès global de travail par l'autoactivation, le contrôle social opéré par le groupe et une flexibilité appuyée sur les quatre ré-agrégations.

et surveillants certes, mais aussi techniciens, ingénieurs et cadres, ces derniers surpayés car jouant en quelque sorte – au-delà de leur rôle technique – celui d'une classe intermédiaire sur laquelle la direction s'appuie dans une conjoncture sociale conflictuelle, le *toyotisme* – à nouveau au-delà des aspects techniques – peut réduire l'importance de ces couches sociales et les payer moins grâce à la modération de cette conflictualité sociale et à la force d'un lien social direct de chaque salarié à l'entreprise personnalisée par son chef. On comprend que si la productivité physique n'a rien d'exceptionnelle au poste de travail, ce n'est plus le cas au niveau du travailleur collectif et de la rentabilité de l'ensemble du processus.

La rentabilité repose largement sur l'exceptionnelle intensité du travail obtenue des ouvriers des entreprises sous-traitantes « grâce » à leur précarité. La charte sociale ne les couvre pas (encore qu'il y ait de nombreuses situations intermédiaires) et lorsque le syndicat d'entreprise regroupe à la fois les salariés de l'entreprise donneuse d'ordre et ceux des façonniers, ces derniers n'y jouent qu'un rôle secondaire.

À la flexibilité des hommes correspond la flexibilité de machines nombreuses, de relativement petites dimensions, conçues de telle façon que le passage d'un type d'opération à l'autre puisse être réalisé rapidement. Cette flexibilité a été confortée par un recours précoce à l'automatisation, puis à une robotique programmable (et à des formes multiples d'assistance par ordinateurs) et par le principe d'« automatisation » (autonomie + automatisation : les machines automatiques s'arrêtent d'elles-mêmes en cas de fonctionnement défectueux). Cependant, l'emploi à pleine capacité des machines n'est pas tant recherché que celui des hommes.

La flexibilité des hommes et des machines trouve son cadre spatio-organisationnel dans la « linéarisation en U » où entrée et sortie de la ligne se font face (plusieurs « U » sont connectés spatialement entre eux) et qui permet non seulement de faire travailler un ouvrier à diverses machines ainsi disposées, mais de redéfinir les tâches, à la demande, y compris par un déplacement des frontières des espaces d'activité, et donc des parcours de l'opérateur, de réguler le nombre de ces opérateurs en fonction des besoins et de réduire les stocks<sup>1</sup>.

La flexibilité, enfin, se retrouve au niveau de l'organisation de l'entreprise où la traditionnelle division fonctionnelle des départements (Service des méthodes, de la fabrication, commercial...) est transformée par de multiples liaisons trans-fonctionnelles et où la transmission verticale et rigide de l'information tend à être remplacée par des procédures plus souples, modulables permettant une meilleure efficacité de la gestion en incertitude<sup>2</sup>.

---

1. Cf. Y. Monden, *Toyota Production System*, Atlanta, Institut of Industrial Engineering and Management Press, 1983 ; B. Coriat, *op. cit.*, p. 53 et suiv. ; Y. Bouchut, dans Jacot, *op. cit.*

2. M. Aoki parle d'une structure de transmission « horizontale » de l'information dans la firme japonaise par opposition à la structure « verticale » de la firme américaine et insiste sur l'efficacité de l'horizontalité en univers changeant (« Horizontal Versus Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, décembre 1986, 76 (5), p. 971-983). Cf. B. Coriat, *op. cit.*, p. 138 et suiv.

Le second trait majeur du mode d'accumulation toyotien est *la soumission complète du processus productif à la logique de la concurrence transnationale*. Les formes diverses de flexibilité sont au service de cette stratégie et apportent une solution aux difficultés sloaniennes grâce au système *kanban* : la multiplicité des modèles et des composants sur les lignes d'assemblage final et partiel, sur les lignes de production, est gérée à partir de l'aval et vers l'amont, et non plus l'inverse, *à la demande*, par un système de « bons » qui permet de produire « juste-à-temps » les pièces, éléments et voitures demandés, de supprimer les stocks en réalisant une production « tendue » et de réaliser un contrôle de qualité à tous les stades du procès de production.

Ce système est appliqué à l'ensemble des sous-traitants qui doivent livrer « juste-à-temps », à la demande, les composants nécessaires<sup>1</sup>. Ces sous-traitants sont liés par des contrats longs, intégrés dans la stratégie globale du groupe (et assistés par la firme donneuse d'ordres), localisés à proximité des usines ; ils bénéficient d'une sécurité dans la durée dans la mesure où il n'y a pas mise en concurrence des entreprises, une organisation monopoliste et non concurrentielle des rapports à ces fournisseurs finalement comparable à celle des rapports sociaux. Mais cette sécurité est toute relative puisqu'on est en présence, là aussi, d'une charte octroyée où qualité et « juste-à-temps » sont la contrepartie de l'organisation non concurrentielle et de contrats longs. Ce qui impose aux patrons des entreprises sous-traitantes de se retourner vers leurs salariés précaires pour obtenir d'eux l'intensification maximale du travail et le contrôle de la qualité.

L'efficacité de la grande entreprise industrielle japonaise ne peut être comprise si on l'isole. Au-delà du cas des sous-traitants, il faut d'abord insister sur l'importance de l'intégration de l'entreprise dans un groupe qui assure non seulement d'utiles convergences industrielles mais permet d'obtenir des moyens de financement plus sûrs grâce aux relations entre firmes, à tout un jeu de propriétés croisées et à la présence fréquente dans le groupe d'une institution financière.

En outre, au niveau étatique, la coordination industrielle et les encouragements au dynamisme commercial et de l'investissement sont assurés par la politique industrielle, tandis que des formes diverses, souvent voilées, de protection assurent aux entreprises nippones cet « arrière » qu'est le marché national. Enfin, pour revenir sur les aspects financiers, l'investissement massif a été aisément financé par une épargne considérable des ménages. Ajoutons que, dans les années quatre-vingt principalement, une politique encourageant l'inflation d'actifs est venue faciliter notablement l'obtention de profits financiers et l'accès à des sources de financement. On a longtemps considéré la hausse du marché financier comme une conséquence des succès des entreprises japonaises ; or, de fait, l'inflation d'actifs fut aussi un facteur de prolongement spéculatif de l'expansion, une méthode dont la crise financière actuelle dévoile la perversité.

On oppose souvent l'organisation ou plus généralement les formes diverses de coordination non marchande au sein de la firme et ses relations marchandes en

---

1. D'où une noria de camions qui est, ainsi que le souligne Yves Bouchut, signe d'un bon fonctionnement (dans H. Jacot, *op. cit.*).

amont et en aval. Or l'économie japonaise repose sur *une dialectique organisation-marché particulièrement efficace* : en intégrant du « marché » dans l'organisation, celle-ci est rendue plus performante et, en s'appuyant sur des formes et des niveaux divers d'organisation, l'efficacité marchande, en particulier sur les marchés mondiaux, est renforcée. D'une part, au sein de la firme-communauté, tout un jeu d'incitations souvent implicites du type « si ceci est fait alors cela sera fait » – et donc une certaine forme de « marché » – vient compléter les contrats non complètement spécifiés et permettre de masquer la hiérarchie sous une « hiérarchie de rang » au sens d'Aoki<sup>1</sup> ; d'autre part, il y a internalisation de certaines fonctions en remplacement de relations marchandes externes (marché interne du travail), coordination de certaines relations inter-firmes (cas des sous-traitants, l'organisation du groupe) et enfin, au niveau le plus élevé, une « régulation mixte » au sein et au-dessus du marché avec coordination intra-nationale des firmes par l'État-chef d'orchestre, protection et soutien de la compétitivité externe par la politique industrielle au sens large : une économie organisée de marché<sup>2</sup>.

Au niveau de l'ordre productif on peut résumer ainsi les modes d'accumulation (ligne 1 et 2) et de régulation (ligne 3) qui correspondent au toyotisme et aux modèles Ford I et II :

	Ford I	Ford II	Toyotisme
Rapport sociaux	Conflictualité/ Charte octroyée	Conflictualité/ Compromis collectivement négocié	Consensus et dualisme/Charte octroyée et exclusion
Structures industrielles : rapport coopératifs et marchands	Compétition modérée sur un marché national en régime d'offre, intégration verticale	Compétition régulée sur un marché national en régime d'offre	Dialectique organisation-marché, compétition transnationale sévère en régime de demande
Mode de régulation	Régulation marchande de semi-monopoliste	Régulation étatique et monopoliste	Régulation mixte

L'articulation entre rapports sociaux et structures industrielles fait que la faiblesse du modèle Ford II devient patente lorsque l'agressivité commerciale s'impose dans un marché transnationalisé en régime de demande. Les compromis négociés *a priori* au niveau de la grande entreprise, du secteur ou de la nation ne peuvent plus l'être à l'échelle transnationale, d'où le coût prohibitif de la lourdeur des procédures, de la rigidité des situations et des conflits sociaux. La force du toyotisme dans la compétition économique transnationale tient à des rapports sociaux « communautaires » dynamisés par le jeu des incitations et aux niveaux divers de coordination qui renforcent l'efficacité d'un procès de production polarisé par la demande.

1. C'est-à-dire une hiérarchisation en classes de problèmes. Cf. M. Aoki, « Towards an Economic Theory of the Japanese Firm », art. cité, p. 13 et suiv.

2. Selon l'expression d'Alain Bienaymé, *Le capitalisme adulte*, Paris, PUF, 1992, p. 38.

## Des origines du système au paradigme

Ce système a été mis en place progressivement à partir du milieu des années cinquante. À l'origine (immédiat avant-guerre), une production très limitée de voitures particulières bientôt protégée par un sévère protectionnisme mais surtout (pendant la guerre) la production de camions et de matériels militaires sur une base non taylorienne et fortement marquée par des rapports salariaux paternalistes. En 1945, le président de Toyota prône l'adoption du fordisme<sup>1</sup>. Il faut dire qu'alors l'américanisme est adopté globalement (pour des raisons diverses liées : imitation du système victorieux, volonté des occupants américains). Pendant la guerre de Corée qui va jouer le rôle décisif dans le démarrage de l'industrie mécanique japonaise, le paradigme fordiste apparaît dominant (voyage d'étude de Eiji Toyoda et Shoichi Saito, dirigeants de Toyota en 1950 et 1951 en Amérique et particulièrement aux usines Ford<sup>2</sup>), mais de quel fordisme s'agit-il ? Sans doute, du moins dans l'esprit des constructeurs, du modèle Ford I corrigé de sloanisme (le modèle Ford II l'étant dans celui des occupants américains qui encouragent le développement d'institutions sociales démocratiques et de syndicats d'industrie). En 1956, S. Shingo, l'homme qui, avec T. Ohno, semble avoir joué un rôle décisif dans la mise en œuvre d'un nouveau système productif, fait le voyage d'étude obligé vers la Mecque fordienne il déclarera plus tard<sup>3</sup> avoir été fasciné par les supermarchés américains et avoir voulu transposer ce système chez Toyota (pouvoir livrer tout ou n'importe quoi sans délais). Dès 1954, T. Ohno aurait fait cette même découverte après lecture d'un article sur l'emploi de la méthode du supermarché chez Lockheed<sup>4</sup> (notons l'importance de la métaphore issue de la distribution : grand magasin, magasin à prix unique, supermarché). Est-ce simplement le recours aux idées sloaniennes ? Non, Sloan voulait *offrir sa collection* à la clientèle (la mode parisienne), alors que pour Ohno et Shingo le supermarché signifie *ne produire qu'à la demande, mais répondre immédiatement à toute demande*.

1. En octobre 1945, le président Kiichiro Toyoda adopte explicitement le paradigme fordiste demandant que soit produite une gamme limitée de modèles, que les machines et les hommes soient spécialisés et que les méthodes fordistes de production de masse soient introduites. Cf. R. Okayama, « Industrial Relations in the Japanese Automobile Industry, 1945-1970 », dans S. Tolliday, J. Zeitlin, *op. cit.*, chap. 7, p. 169.

2. À leur retour, ils mettent en place un plan de rationalisation de cinq ans, achètent des machines américaines. Plus tard, il y aura une tentative d'alliance directe avec Ford. Cf. R. Okayama, « Industrial Relations in the Japanese Automobile Industry, 1945-1970 », art. cité, p. 177.

3. Cf. S. Shingo, *Study of Toyota Production System from Industrial Engineering Viewpoint*, Cambridge (Mass.), Productivity Press, 1989 ; Yves Bouchut dans H. Jacot, *op. cit.*

4. Avant-guerre, à la suite d'un voyage aux États-Unis, Kiichiro Toyoda, aurait, dit-on, déjà compris la nécessité de produire ce dont on a besoin « juste à temps ». En 1954, l'article d'un journal professionnel attirait l'attention des dirigeants de Toyota sur le fait que l'entreprise Lockheed avait adopté la méthode dite « du supermarché » dans la production d'avions (dans les supermarchés, dès cette époque, les commandes étaient passées au fur et à mesure des ventes réalisées), c'est-à-dire que la mise en fabrication d'une pièce en amont n'est décidée que lorsque le besoin de cette pièce se fait sentir en aval. Cet article aurait décidé T. Ohno à appliquer cette méthode dans l'usine Toyota qu'il dirigeait, puis à la généraliser aux autres usines. Cf. B. Coriat, *op. cit.*, p. 46-47.

Les écrits des « grands innovateurs » (Ford, Sloan, Ohno ou Shingo) ou de leurs épigones nous éclairent, mais, plaidoyers, hagiographies ou propagande, ils sont biaisés (d'autant qu'il y a des querelles d'attribution), nous aidant mieux à analyser le processus de formation du paradigme que du système concret. En ce qui concerne l'origine de ce système, trois éléments ont joué un rôle déterminant à partir du paradigme fordiste.

D'abord, l'existence d'un paradigme national, une façon japonaise de penser la production liée à des mentalités différentes de celles de l'Amérique ou de l'Europe. Rappelons seulement la culture du consensus et de la « face », la volonté d'éviter les ruptures, les conflits et donc les innovations qui risqueraient de faire naître de nouveaux conflits, de provoquer une montée des réactions individualistes. Les modalités de régulation des conflits et des innovations sont du type « évitement<sup>1</sup> » un peu à la manière de l'Occident rural médiéval où il fallait préserver la communauté, son ordre social, protéger chacun, quitte à refuser certains changements. Au-delà même, la conception du temps est « lissée », celle des déplacements dans l'espace est fluidifiée<sup>2</sup>. Notons que la différence est patente avec ce qui s'est passé dans les années vingt-trente en France, par exemple, lors du transfert du paradigme fordien : si en France, comme au Japon, il y eut adaptation du système nouveau aux contraintes locales, en revanche, en France, le paradigme ancien fut surclassé, considéré comme « archaïque » ; au Japon, il y eut greffe de la production de masse sur un paradigme productif national adossé à une civilisation fondamentalement différente.

En second lieu, la nécessité d'adapter le fordisme à la production en petites séries de plusieurs modèles, un problème « classique » mais aux solutions originales qui ne seront mises en œuvre que progressivement sur la base des deux autres éléments.

Enfin, les tentatives pour mettre en place un syndicalisme combatif d'industrie furent écrasées dans les années 1950-1953. Un gouvernement conservateur, l'absence de véritable tradition syndicale japonaise, le fait que ce soit perçu comme un apport étranger au paradigme national par les travailleurs eux-mêmes, font que le syndicalisme de « patronage » triompha totalement. C'est sur la base d'une défaite ouvrière massive que le système put s'édifier.

Sans se laisser fasciner par le génie de Taiichi Ohno (à la manière dont Henry Ford avait fasciné tant d'hommes de son temps), le point de vue du fondateur, ce qu'il considère comme essentiel ou le message qu'il a voulu faire passer, s'impose pour comprendre le paradigme : même l'aspect propagande y contribue.

Selon Taiichi Ohno les deux « piliers », ou principes fondamentaux du toyotisme, sont l'auto-activation et la production « juste-à-temps ». L'auto-activation est définie comme une simple extension de l'« automatisation » aux

---

1. Pierre Dockès, Bernard Rosier, « Long Waves and the Dialectic of Innovations and Conflicts », dans A. Kleinknecht, E. Mandel, I. Wallerstein, *New Findings in Long-Wave Research*, Londres, Macmillan, 1992.

2. Cf. dans H. Jacot, *op. cit.*, la contribution d'H. Jacot et B. Maurin.

opérateurs directs : ils doivent prendre en main collectivement la lutte contre les gaspillages, les porosités, la recherche de la productivité et de la qualité. Quant au « juste-à-temps » et à la méthode kanban, il ne s'agit pas seulement de la suppression des stocks, ni de la diversification des produits, mais de la soumission de modalités productives rendues flexibles à une demande diversifiée et variable.

Voyons ce qu'il y a à l'arrière-plan de ces deux principes :

– pour le premier, c'est la recherche d'une soumission-implication collective des salariés dans une communauté d'entreprise dont le patron garde la totale maîtrise. Cette « communauté de travail » n'a rien de démocratique ; en revanche, l'échec du syndicalisme d'industrie combatif et de ses soutiens politiques entre 1950 et 1953 et la formation d'un syndicat maison l'a rendue possible ;

– pour le second principe, ou retournement du « bloc » fordien « domination de l'offre-standardisation radicale-rigidité des spécialisations » en son contraire « domination de la demande-diversification systématique-flexibilité », on trouve, outre la volonté de s'adapter à la situation de départ, l'arme d'une exceptionnelle agressivité commerciale.

Ces deux principes ne sont pas séparables, chacun soutient l'autre.

Les deux piliers de T. Ohno peuvent donc être mis en relation avec les deux caractéristiques qui, à l'origine, expliquent la transformation du paradigme fordien dans les Japon des années cinquante (défaite ouvrière/syndicat maison contraintes commerciales/nombreux modèles en petites séries). Et ils permettent de retrouver deux traits essentiels du mode d'accumulation toyotien : un rapport salarial de « soumission communautaire » dynamisé par le jeu des incitations, une démarche productive efficace grâce à la dialectique organisation-marché.

Si le paradigme n'est pas le système concret (ou son expression), il ne se résume pas non plus à ce qui en est dit. Dans la mesure où le système est connu et compris, il a vocation à devenir un paradigme, mais certains éléments du système ne sont pas repris dans le paradigme (lorsqu'ils entrent en conflits avec d'autres conceptions hégémoniques) et certains éléments du paradigme sont tus ou n'apparaissent qu'entre les lignes. En outre le contenu du paradigme est évolutif.

Si longtemps la plupart des observateurs ou des propagandistes du paradigme toyotiste ont mis l'accent sur les aspects techniques (zéro stocks, méthode kanban) ou sur certains aspects estimés positifs des relations de travail (rejet du taylorisme, réagrégation du travail, cercles de qualité, travail d'équipe), aujourd'hui l'organisation sociale de la firme japonaise et le rapport salarial prennent leur place au cœur du paradigme. Au-delà de la meilleure connaissance du système, une raison en est l'affaiblissement du syndicalisme revendicatif et du mouvement ouvrier en Europe et aux États-Unis (sans parler de l'effondrement du système communiste) : alors que la paix sociale paraît à portée de main, la collaboration de classes, la sociologie de l'incitation et les philosophies du consensus ont succédé à la lutte des classes comme idéologie hégémonique. Surtout, la guerre économique transnationale a imposé l'étouffement des conflictualités sociales au lieu de la recherche des compromis fordistes, collectifs et *a priori*, sous la houlette de l'État.

Si le paradigme toyotiste est aujourd'hui pris globalement, cela ne signifie pas que des aspects les plus critiquables puissent être clairement avoués comme faisant partie de cette « totalité ». Tel est essentiellement le cas du dualisme, de l'aspect *sweat shop* des entreprises « périphériques » et plus généralement de l'exclusion. Or sans le dualisme, les 60 % de la production réalisés par des sous-traitants, un élément essentiel manquerait : la flexibilité de l'ensemble (c'est la « périphérie » qui amortit les chocs conjoncturels), l'intensité du travail et la rentabilité (une fraction des profits du « cœur » est transféré depuis la « périphérie ») en dépendent. Le dualisme forme l'autre face de ce « néo-patronage » en opposant classiquement à l'aristocratie des salariés « maison », les groupes divers de supplétifs, en faisant de l'exclusion le complément nécessaire de l'intégration et du consensus – ce qui permet d'ailleurs de faire miroiter aux travailleurs de la périphérie la possibilité d'accéder un jour au noble et reposant statut de salarié de la grande entreprise (ou d'y faire accéder ses enfants). Non-dit du paradigme, le dualisme en fait pourtant partie intégrante.

Il n'en va pas de même de certains aspects du système que le *paradigme* toyotiste néglige. Ainsi du mode de régulation mixte : les interventions de l'État, son rôle de chef d'orchestre, l'importance de la politique industrielle et le protectionnisme ne font pas partie du paradigme universel dans la mesure, probablement, où ils heurtent l'hégémonie de l'idéologie libérale, libre-échangiste. De même, si parmi les raisons d'un long succès, l'exceptionnel dynamisme de l'investissement financé par l'épargne massive des particuliers est souligné, en revanche est négligée l'importance à cet égard des profits financiers tirés de la spéculation mobilière et immobilière grâce à une inflation d'actifs particulièrement forte durant les années quatre-vingt et encouragée durablement par l'État.

Le paradigme toyotiste a-t-il partie liée à un succès sans cesse renouvelé du système toyotien ? Question devenue décisive, car ce système s'avère plus fragile qu'on ne l'a cru. En particulier, la crise financière actuelle a des conséquences réelles lourdes et rien ne prouve que ces difficultés ne conduisent pas à remettre en cause certains aspects d'une charte sociale, assise de la solidarité d'entreprise : convention, si un des joueurs ne la respecte plus, l'autre joueur se désengagera immédiatement. Quant au système de production à flux tendus, il suppose que tous les rouages soient parfaitement huilés, l'absence d'a-coups. Une récession majeure ferait fatalement réapparaître les stocks indésirables et les conflits sociaux. La flexibilité toyotienne pourrait s'avérer fragile : efficace dans une situation de croissance rapide, de profits massifs et de non-contestation, elle serait mal adaptée à la navigation par tempête. Enfin, n'y a-t-il pas le risque de voir se développer la contradiction entre le mode de régulation mixte japonais, dans son originalité, et les modalités régulatrices marchandes à l'échelle mondiale ? Les tensions internationales sont vives à cet égard et pourraient, dans cette ambiance récessionniste aggravée, déborder de l'économique vers le politique.

La récession japonaise actuelle ou une crise ultérieure conduira-t-elle à l'abandon du paradigme ? Comme ce fut le cas, hier, pour le fordisme I qui continua à s'épanouir alors même que la Ford Motor Company connaissait de sérieuses difficultés, puis même dans la crise des années trente, le toyotisme



pourrait continuer à se diffuser malgré la gravité de la récession, voire malgré une remise en cause du système toyotien. De même que la durée d'une expansion relativement solitaire aux États-Unis durant les *roaring twenties*, puis l'éclatement à partir des États-Unis d'une crise mondiale en 1929 étaient le signe de la nouvelle domination américaine, la force de la croissance japonaise dans les années soixante-dix et quatre-vingt, la sévérité de la récession japonaise actuelle et la gravité des conséquences mondiales qu'elle pourrait provoquer n'apportent-elles pas la preuve d'un déplacement du centre de gravité de l'espace mondial, base de la domination du nouveau paradigme ?

Pour que tel soit le cas, il faut pouvoir montrer que, comme dans les exemples précédents, le paradigme toyotien est pris par les constructeurs européens et américains comme une recette, en bloc (ce qui n'interdit pas les adaptations du système aux « contraintes ») et se demander dans quelle mesure il est efficient pour remodeler les systèmes concrets.

Notons d'abord que, comme Henry Ford en son temps mais de façon décuplée, les constructeurs et plus largement de nombreux industriels japonais ont eux-même transféré le procès toyotien de production dans les usines qu'ils ont implantées ou rachetées dans le reste du monde, dans l'« aire de coprosperité » de l'Asie du Sud-Est (souvent, ce sont surtout les fractions « périphériques » du système qui sont décentrés), en Europe et aux États-Unis. Les usines « transplants » sont non seulement un effet de la domination du capital japonais, mais leur organisation toyotienne montre aussi à quel point la supériorité et l'universalité du paradigme toyotiste sont admises par les constructeurs japonais. Ces usines « transplants » sont aussi une voie de diffusion du paradigme dans les pays où elles sont implantées, en particulier par l'intermédiaire des déplacements des cadres.

Mais ces usines « transplants » ne forment-elles que des cas particuliers, positions avancées, mais isolées, du capital japonais ou l'ensemble du paysage productif européen et américain se modifie-t-il ? D'où cette première question : au-delà des usines « transplants », le système japonais, marqué culturellement et socialement, peut-il être massivement exporté ? Benjamin Coriat<sup>1</sup> est critique avec les thèses « culturalistes » qui fondent la spécificité du modèle japonais (le « ohnisme ») sur une culture, des mentalités, une civilisation différente dans la mesure où ces spécificités culturelles sont supposées rendre impossible son transfert. Selon lui, si les différences entre les réalités nationales, essentiellement sociales, produites par l'histoire interdisent le transfert « à l'identique », en revanche le transfert d'un système « ohniste » adapté (surtout par la transformation des modalités d'implication des salariés : passage de l'implication incitée à l'implication négociée, élargissement du rôle du contrat<sup>2</sup>) est possible, et il produira plus d'efficacité économique, pouvant même conduire à davantage de démocratie. Si B. Coriat a raison de critiquer un « culturalisme » qui conduirait

1. B. Coriat, *op. cit.*, en particulier p. 9, 10 et 95.

2. *Ibid*, p. 173.

à l'idée d'une radicale intransférabilité, il se trompe en récusant le rôle manifeste d'une civilisation profondément différente. De fait, le marquage social et culturel n'a nullement interdit *le transfert du paradigme* et au niveau paradigmatique la question devient : dans quelle mesure les économies occidentales réussiront-elles à s'approprier le paradigme toyotien créant ainsi un nouveau paradigme national (comme ce fut le cas au Japon avec le fordisme), ou le paradigme toyotiste s'imposera-t-il à la manière du fordisme en France dans les années vingt totalement ? Ce qui, redisons-le, ne signifie nullement que le système toyotien s'implante tel quel en Europe ou aux États-Unis : au niveau concret, il y a nécessairement des adaptations à des réalités nationales si différentes. Pour le dire autrement, la recette toyotiste a vocation à être reprise universellement même si elle est en partie le produit d'une civilisation spécifique. En revanche, l'application de cette recette aux « réalités nationales » suppose son adaptation.

Seconde question : le paradigme toyotien est-il transféré globalement ? Il semblerait, *a priori*, du moins jusqu'à ces dernières années, que le transfert n'ait porté que sur des éléments. Cela paraît net si on suit ce que disent les économistes, les constructeurs automobiles, les responsables économiques et politiques : il n'aurait été question que d'importer les aspects techniques et organisationnels, du « cœur » du système, nullement les aspects sociaux et politico-institutionnels, encore moins ceux qui caractérisent les entreprises périphériques. On a mis l'accent sur les aspects techniques, l'importance de l'automatisation et de la robotique avec « automatisation » et flexibilité des machines, sur les cercles de qualité, la « qualité totale » ou la gestion à zéro stocks. Quant aux aspects sociaux, ils furent souvent assimilés curieusement à la remise en course des anciennes modalités concurrentielles du rapport salarial.

Aujourd'hui, la publication des grands classiques de l'école japonaise, les lectures qui en sont faites, mettent l'accent sur l'aspect global du toyotisme et chacun perçoit qu'avec les aspects organisationnels, les aspects sociaux et le dualisme forment la cheville ouvrière du système. Cependant il n'est pas possible aux constructeurs de *dire* qu'ils ont d'ores et déjà adopté la recette toyotiste en bloc et certains aspects du système ne sont pas intégrés au paradigme.

Sur le plan de l'efficience du paradigme, au-delà des seules usines « transplants », la mise en œuvre successive des éléments du paradigme paraît peu à peu converger. Il n'est pas possible de rappeler ici les différentes réalisations toyotiennes aux États-Unis et en Europe. Puisque le paradigme ne pouvait être imposé d'un coup, il a été mis en place par étapes : automatisation et robotique massivement et rapidement (Fiat, Renault, Volkswagen,...), gestion tendue initiée de l'aval, flexibilité du travail et restructuration soit imposées par la direction (Fiat, après l'échec de la grève de 1980), soit négociées avec les syndicats (Volkswagen), soit acceptées sous la pression des directions (France, les « trois grands » aux États-Unis). Au préalable, les formes diverses de contrôle ouvrier (dans l'atelier comme en Italie, en Grande-Bretagne, sur l'embauche, la définition des spécialisations comme aux États-Unis, sur la sécurité de l'emploi comme en France) avaient été éliminées. Partout le syndicalisme d'industrie, les formes diverses de contrôle ouvrier (dans l'atelier comme en Italie, en Grande-Bretagne, sur l'embauche, la définition des spécialisations comme aux États-Unis, sur la sécurité de l'emploi

comme en France) avaient été éliminées. Partout le syndicalisme d'industrie, attaqué, a reculé, les institutions et les conventions collectives fordistes, les acquis du droit du travail ont été remis en question, le patriotisme d'entreprise s'étend, l'entreprise tendant même à devenir un des derniers lieux de socialisation. Enfin, le dualisme tend à se propager.

Certes, les traditions japonaises changent, avec la transnationalisation culturelle, l'enrichissement matériel et la crise actuelle pourrait provoquer certaines transformations. Mais si l'on conjugue les appels ambigus à une compréhension globale d'un système estimé si efficace, voire même porteur d'éventuelles avancées démocratiques et, jugeant le paradigme à ses œuvres, la convergence des pratiques, il semble que l'Occident soit en voie d'avaler le contenu du bol, le bol et les baguettes par-dessus le marché. Comment ne pas craindre pour demain la revanche de Le Play ou des idéologues vichystes : l'entreprise comme « communauté de destin » ? Loin d'être un chantier pour une nouvelle démocratie dans la direction que le modèle suédois avait fait naguère envisager, le paradigme toyotiste prépare les voies d'une forme nouvelle de « servitude volontaire ». Il est vain de faire bouillir les marmites fordistes de l'histoire<sup>1</sup> !

1. Que reste-t-il du modèle suédois ? En 1974, Volvo, dans son usine de Kalmar, met en place un système productif radicalement différent du paradigme fordiste et toyotien. En 1989, sur le site d'Uddevalla, l'entreprise développe encore l'originalité de son modèle et Saab construit la même année, à Malmö, une usine reprenant ce paradigme suédois. La chaîne de montage est soit supprimée (à Uddevalla, le montage se réalise sur des carrosseries qui, pour la première fois, redeviennent immobiles), soit très raccourcie et telle que la maîtrise du convoyeur est laissée à l'appréciation des travailleurs (Malmö). Le travail est fait par des équipes organisées en ateliers autonomes de six à dix travailleurs qui organisent leur travail, maîtrisent leur temps dans des limites définies, entretiennent le matériel, gèrent l'approvisionnement de leurs postes de travail. La spécialisation des hommes est radicalement anti-taylorienne puisqu'un seul travailleur monte complètement un moteur et doit le faire dans un temps limité à 50 minutes. Les salaires des ouvriers très généralement qualifiés sont élevés. La multiplication de machines et automates à usages multiples complète le système. Ajoutons que l'environnement de travail est particulièrement accueillant, que des institutions cogérées par le personnel sont destinées à améliorer la qualité de vie hors du travail. Ces aspects technico-organisationnels sont pris dans un système où la protection sociale, la redistribution des revenus, les institutions et les conventions, la politique économique et le syndicalisme sont typiquement social-démocrates. Finalement, un anti-fordisme au niveau technico-organisationnel produit par un hyperfordisme (Ford II) au niveau socio-politique. Les caractères de ce dernier niveau jouent le rôle structurant, incitent l'organisation du travail à se fonder sur des équipes autonomes, et le plein-emploi, le *turnover* et l'absentéisme très élevés (dix fois plus élevé qu'en France, soit plus de 20 % pour l'absentéisme), imposent à l'entreprise d'attirer et de stabiliser la main-d'œuvre. Un paradigme socio-économique spécifique, certes, et qui s'enracine à la fois dans une tradition suédoise et des modalités propres à la production d'automobiles de luxe, mais un paradigme qui reste national, qui n'est ni emprunté par d'autres constructeurs, ni aisément transférable par les firmes suédoises elles-mêmes dans leurs usines étrangères. La sévérité de la concurrence transnationale, la nécessité des alliances et des concentrations à cette échelle, la domination du nouvel esprit du temps laisseront-ils une place pour ce provincialisme ? Il y a peu d'espoir à court terme. Mais la preuve a été apportée que ce paradigme suédois pouvait fonctionner efficacement, l'avenir reste ouvert à plus long terme.

