

GLOSSAIRE DES NOTIONS ÉLABORÉES POUR ANALYSER LES TRAJECTOIRES DES FIRMES ET IDENTIFIER LES MODÈLES PRODUCTIFS

Robert Boyer, CNRS, EHES
Michel Freyssenet, CNRS, GERPISA

Les notions sont classées dans l'ordre de leur engendrement. Les mots soulignés sont des notions d'entrée définies par ailleurs dans le glossaire. Les mots en italique correspondent à des notions dérivées des notions d'entrée.

1. Sources de profit

Si l'on ne retient que les sources de profit issues de l'activité *stricto sensu* de conception, de production et de commercialisation d'automobiles, elles semblent se ramener à six essentiellement: les économies d'échelle, la diversité commerciale demandée, la qualité utile, l'innovation-produit attendue, la flexibilité productive, la réduction des coûts à volume constant.

1.1. *Les économies d'échelle* (en raccourci, *volume*)

Elles consistent à répartir les coûts fixes, c'est-à-dire les coûts qui ne peuvent être rapidement ajustés à la demande (investissements, coûts de conception du produit, de formation de la main d'œuvre et de commercialisation, dépenses administratives, etc.), sur le plus grand nombre possible de produits complets vendus ou de pièces semblables utilisées. Le coût unitaire des voitures en est ainsi abaissé. L'allongement des séries est obtenu de multiples façons: par la standardisation des pièces, par la limitation de la diversité, par l'extension du marché, par l'exportation ou la production à l'étranger, par le réemploi dans les nouveaux modèles de pièces des anciens modèles, par le lissage des variations saisonnières ou conjoncturelles de la demande, par la conception et la fabrication commune à plusieurs constructeurs d'organes mécaniques ou de modèles de voiture, par le recours aux mêmes fournisseurs, etc.

1.2. *La diversité de l'offre* (en raccourci, *diversité*)

Elle permet à la fois d'élargir la demande à de nouveaux segments de marché et de l'augmenter dans chacun des segments parce que l'offre est mieux adaptée. Il faut pour cela concevoir et produire pour chaque catégorie de clientèle possible le modèle qui correspond à la fois à ses besoins, à ses souhaits et à ses possibilités financières.

1.3. *La qualité commercialement utile* (en raccourci, *qualité*)

Elle est source de profit en cela qu'elle accroît la valeur ajoutée, en élevant la valeur d'usage pratique et symbolique du produit et du service qui l'accompagne. La qualité qui fait commercialement la différence avec la concurrence varie selon les époques et le type de clientèle. À ces variations près, la qualité offre un avantage concurrentiel à prix égal, et autorise souvent un prix supérieur. La clientèle aisée est même en mesure de payer un prix nettement plus élevé, et elle est prête à le faire, si le modèle vendu présente les critères de qualité socialement distinctifs qui sont les siens.

1.4. *L'innovation commercialement pertinente* (en raccourci, *innovation*)

Elle garantit une rente de monopole, le temps nécessaire aux concurrents d'adopter ou de copier l'innovation introduite. Pour être profitable, le produit innovant doit révéler une attente réelle de tout ou partie de la clientèle (parfois non identifiable par enquête de marché) et doit rester sans concurrence le plus longtemps possible.

1.5. *La flexibilité productive* (en raccourci, *flexibilité*)

Elle permet d'ajuster rapidement les coûts et l'offre aux variations de la demande, tant en termes de volume, de mix produit que de diversité. Le profit est tiré de la capacité à prendre des parts de marché aux concurrents qui n'ont pas su réagir aussi vite.

1.6. *La réduction des coûts à volume constant*

Elle vise à rétablir une marge suffisante dans des circonstances défavorables ou à maintenir une marge minimale en toutes circonstances. Elle est en général obtenue par diverses mesures visant à rationaliser l'organisation, à optimiser l'utilisation des moyens et des matières, et à élever la montabilité du produit. À *l'intérieur* de la firme, elle consiste à éliminer les « gaspillages » dans l'usage des différents facteurs de production (main-d'oeuvre, matière, énergie, outillage, investissement) en simplifiant produits, process et moyens, et lorsque les gaspillages ont été éliminés en investissant dans de nouvelles techniques requérant moins de main d'oeuvre à volume constant. Dans les relations de la firme avec *l'extérieur*, c'est-à-dire avec ses fournisseurs et ses sous-traitants, elle peut se procurer les ressources nécessaires à son activité à un prix plus bas par diminution autoritaire si les circonstances le permettent, par mise en concurrence systématique, par délocalisation de la production ou des achats dans des pays où les coûts de production sont nettement inférieurs, par obligation faite de réduire les coûts à volume constant en contrepartie d'une garantie d'achat, etc. Ces actions peuvent être ponctuelles pour abaisser le « point mort » et rétablir ainsi la rentabilité de l'entreprise momentanément compromise. Elles peuvent être menées aussi en régime permanent.

2. Les stratégies de profit.

Les stratégies de profit sont des choix durables, affichés ou de fait, privilégiant certaines sources de profit. Toutes les sources de profit ne sont pas exploitables avec la même intensité selon les types de marché à satisfaire et les types de travail mobilisable. Elles peuvent aussi avoir des exigences contradictoires. Les stratégies de profit sont donc des combinaisons particulières des six sources de profit, dans des proportions compatibles, permises par l'environnement et stables durant une période donnée.

Pour être viables, elles exigent des structures de marché et des structures du travail, qui dépendent à leur tour des modes de croissance nationaux en place. Et pour être mises en oeuvre efficacement, elles requièrent des moyens cohérents entre eux et acceptables par les acteurs. Le compromis de gouvernement d'entreprise, nécessaire à l'adoption de ces moyens cohérents et acceptables, donne alors naissance à un modèle productif. Plusieurs compromis, et donc plusieurs modèles peuvent mettre en oeuvre une même stratégie de profit, pour autant que les pratiques et les dispositifs qui les caractérisent en remplissent les conditions. Les moyens à trouver concernent trois domaines, *la politique-produit, l'organisation productive et la relation salariale*.

La proportionnalité différente des sources de profit selon les stratégies a pour effet de faire varier la gamme des moyens utilisables pour exploiter chaque source de profit.

Sans que la liste soit exhaustive pour le passé et sans préjuger des stratégies de profit qui pourraient être inventées à l'avenir, il a été possible d'identifier au moins six stratégies de profit effectivement mises en oeuvre dans le secteur automobile au cours du XXe siècle. Elles ont été désignées par la ou les sources privilégiées: par ordre d'apparition, « *diversité et flexibilité* », « *qualité* », « *volume* », « *volume et diversité* », « *innovation et flexibilité* », « *réduction des coûts à volume constant* ».

2.1. La stratégie « *diversité et flexibilité* »

Elle consiste à offrir autant de modèles spécifiques qu'il y a de clientèles économiquement et socialement distinctes et à s'adapter immédiatement aux variations de la demande, tant en matière de modèles que de volume, de ces différentes clientèles. Le profit a une double origine : la marge qu'autorise le fait de répondre à des demandes spécifiques et les gains de part de marché grâce à une réaction plus rapide que les concurrents aux variations quantitatives et qualitatives de la demande des différentes clientèles.

Les économies d'échelle sont limitées par la taille, petite ou moyenne, des séries et par des coûts fixes réduits pour faciliter la flexibilité productive. La qualité est seconde par rapport à l'impératif de fournir un produit spécifique et distinctif. L'innovation n'intervient que lorsqu'elle est nécessaire pour répondre de manière encore plus appropriée aux attentes d'une clientèle particulière. Enfin la réduction permanente des coûts n'est pas une priorité, car la concurrence ne porte pas d'abord sur les prix mais sur l'adéquation du produit.

Cette stratégie est particulièrement adaptée à un mode de croissance « *concurrentiel* », dans lequel la formation des revenus et particulièrement des salaires est sans lien avec la productivité, la compétitivité extérieure ou tout autre critère macro-économique, mais en fonction du rapport de force local et catégoriel et des opportunités financières. Dans ce contexte, une demande de masse a en effet du mal à se former.

Deux modèles productifs ont historiquement mis en œuvre la stratégie « diversité et flexibilité », le *modèle taylorien* et le *modèle woollardien*

2.2. La stratégie « qualité »

La stratégie « qualité » privilégie les aspects de la qualité qui feront considérer le produit comme socialement supérieur. Elle génère du profit grâce aux marges que le produit haut de gamme et la clientèle fortunée et aisée autorisent, le prix élevé étant lui-même un moyen essentiel de distinction et de coupure sociales. Le marquage symbolique du produit est cultivé avec une grande attention, en tenant compte de l'évolution des normes sociales dominantes.

Les autres sources de profit (volume, diversité, innovation, flexibilité, réduction des coûts) jouent un rôle second ou mineur. La qualité n'est socialement distinctive que si tout le monde ne peut y accéder. Le volume par conséquent ne peut être exploité en tant que tel. La mise en commun de pièces entre modèles n'est pas non plus développée, chaque modèle devant se distinguer « essentiellement » des autres, y compris et peut-être même surtout par les pièces non visibles. Le nombre de modèles est relativement grand eu égard à la taille du marché de haut de gamme, mais il est bien sûr plus faible que celui offert par les firmes « généralistes ». En revanche, les versions, les variantes et les options sont nombreuses et la « qualité » peut aller jusqu'à la personnalisation du produit. L'innovation est un trait social distinctif important, signe de modernité dont certaines couches aisées se veulent porteuses, mais elle doit être compatible avec la fiabilité, le raffinement, le confort, la respectabilité qui demeurent les marques fondamentales du produit de « qualité ». Elle est donc une innovation de perfectionnement mécanique, d'équipement de confort et de sécurité, et non une innovation conceptuelle répondant aux attentes des couches sociales nouvelles. La flexibilité productive, c'est-à-dire l'adaptation immédiate de l'emploi et des investissements aux variations de la demande, n'est pas un impératif. Les longs délais de livraison, si la demande excède les possibilités de production, participent de l'image socialement discriminante du produit. Mieux vaut parfois relever les prix plutôt que d'accroître les capacités de production. Quant à la réduction permanente des coûts, elle n'est pas non plus une priorité. La concurrence avec les autres firmes « spécialistes » se fait en effet d'abord sur la capacité à symboliser le haut de la hiérarchie sociale à chaque époque.

La stratégie « qualité » nécessite tout d'abord pour être poursuivie une clientèle fortunée et aisée estimant devoir se démarquer socialement à travers le produit automobile. Celle-ci est observable dans tous les modes de croissance connus, mais elle est plus ou moins étendue, différenciée, fragmentée et fluctuante, selon la source du revenu national et le type de distribution de ce revenu.

2.3. La stratégie « volume »

La stratégie de profit « volume » privilégie les *économies d'échelle*, en subordonnant les autres sources de profit à cet impératif. Elle vise à abaisser le coût unitaire des voitures en produisant le maximum de pièces nécessaires pour construire une automobile, en plus grand nombre possible, dans le minimum de temps, pendant le plus longtemps possible. L'idéal de cette stratégie est la production et la vente en flux continu d'un modèle unique d'une très longue durée de vie sur le plus grand nombre de marchés.

La *diversité* est limitée le plus possible. Elle s'étend au maximum au modèle de base de chaque segment important de marché et de chaque grand marché automobile. Le produit doit répondre aux besoins essentiels de la clientèle visée, sans excès d'équipements et de finitions, c'est-à-dire de *qualité*, qui alourdirait son prix. L'*innovation* recherchée n'est pas celle qui consiste à répondre à toutes nouvelles attentes de clientèles particulières, mais simplement à faciliter fabrication, montage et usage pour accroître les volumes d'un modèle standard. La *flexibilité productive* est très faible. La *réduction des coûts à volume constant* n'est qu'un sous-produit éventuel de la substitution capital-travail qui vise d'abord à accroître les volumes à effectif constant ou moindre.

La stratégie « volume » requiert pour pouvoir être menée une demande constamment croissante et homogène et une main d'œuvre abondante et mobilisable. Mais l'extension du marché rencontre vite des limites si la distribution du revenu national n'est pas coordonnée et relativement égalitaire. Le *modèle fordien* est le modèle qui a mis en œuvre la stratégie « volume ».

2.4. La stratégie « volume et diversité »

La stratégie « volume et diversité » consiste à faire des économies d'échelle en utilisant le plus grand nombre possible de pièces communes pour des modèles différents et à élargir la clientèle en différenciant ces modèles par les pièces visibles, considérées comme suffisamment distinctives par la clientèle.

Dans la stratégie "volume et diversité", il suffit que la qualité atteigne le niveau moyen de la concurrence, ou qu'elle soit légèrement supérieure si le marché est de renouvellement. De même, l'innovation peut se limiter aux équipements, à l'habillement et au style. Toutefois les innovations architecturales et conceptuelles faites par les constructeurs poursuivant la stratégie « innovation et flexibilité » doivent être rapidement copiées lorsque les ventes indiquent qu'elles sont adoptées par les segments traditionnels du marché ou qu'elles ont créé des segments durables. À la différence de la stratégie « volume », la stratégie « volume et diversité » requiert une certaine flexibilité productive. Mais il s'agit seulement de l'occurrence de polyvalence des installations et des salariés pour gérer les variations de la demande entre les différents modèles, versions et options. Quant à la sixième source de profit, la réduction des coûts à volume constant, elle ne se fait pas en régime permanent. Elle intervient ponctuellement par substitution capital-travail ou par localisation dans des zones où les coûts de main d'œuvre sont plus bas.

Les conditions optimales pour cette stratégie sont réunies quand la demande s'accroît continûment et se hiérarchise modérément et quand la main d'œuvre est suffisamment polyvalente pour maîtriser la variété de surface. La diversification modérée de la demande est nécessaire pour que la clientèle accepte de payer à des prix différents des modèles qui ne se distinguent qu'en surface. Il en est ainsi lorsque le mode de distribution du revenu national favorise la croissance du pouvoir d'achat des ménages et une répartition entre eux limitant les inégalités. La stratégie « volume et diversité » peut cependant être poursuivie quand le marché en est arrivé au stade du renouvellement ou quand le pouvoir d'achat des ménages progresse moins. Il est en effet possible de continuer à faire des économies d'échelle par croissance externe (en absorbant des concurrents et en « commonalisant » leurs modèles avec ceux de la firme acquéreuse), en nouant des coopérations ponctuelles avec d'autres constructeurs (moteurs, plates-formes

communes pour des modèles de moindre volume, etc.) ou en faisant appel aux mêmes fournisseurs.

Le modèle qui a mis en œuvre la stratégie « volume et diversité » est le modèle sloanien, ainsi nommé en hommage à Alfred Sloan, CEO de General Motors, à qui en est attribuée la paternité.

2.5. La stratégie « réduction permanente des coûts à volume constant »

Elle ne consiste pas à réduire les coûts unitaires grâce aux volumes, ni à réduire drastiquement les coûts quand ça va mal, ni à imposer des réductions brutales de prix à ses fournisseurs. Elle consiste à réduire les coûts à volume constant, continûment et en toutes circonstances, même et aussi quand ça va bien. Elle permet d'accroître les marges pour une production d'un même niveau de volume, de diversité et de qualité. Elle subordonne toutes les autres sources de profit à cet impératif. Elle consiste donc en toute circonstance et en permanence à réduire les coûts à volume constant par des mesures d'économies sur tous les facteurs de production, et à bénéficier de surcroît des autres sources de profit quand cela est possible et quand cela ne met pas en péril la réduction des coûts à volume constant.

Quand la demande augmente fortement, le volume n'est accru que progressivement et dans la limite des moyens financiers propres. La diversité n'est élargie que lorsque le marché l'exige pour éviter les investissements prématurés. Si la non-qualité coûte cher, la qualité non perceptible par le client l'est aussi. Son niveau est donc fixé à ce qui est commercialement nécessaire, compte tenu de la concurrence. L'innovation, non seulement n'est pas une priorité, mais elle est évitée en raison des risques qu'elle fait courir. Elle est copiée en revanche dès qu'elle est validée par le marché. Enfin la flexibilité productive se limite à rattraper le plus rapidement possible la production programmée qui n'a pu être réalisée en raison des aléas et des pannes survenus.

Bien que très prudente en toutes circonstances, cette stratégie exige cependant un environnement qui ne soit pas trop perturbé, par exemple par des fluctuations des taux de change ou de crédit qui ruinteraient d'un coup tous les efforts d'économies. Une forte croissance continue de la demande rendrait également plus compétitives les firmes ayant une stratégie « volume et diversité ». La stratégie "réduction permanente des coûts" devient très difficile enfin dans les modes de croissance où prévaut la distribution "concurrentielle et décentralisée" des revenus. En effet pour répondre à la demande croissante de véhicules conceptuellement innovants et mobiliser une main d'œuvre qui privilégie les opportunités de carrière et de revenu qui se présentent à elle, il faut prendre des risques en matière financière, commerciale et sociale incompatibles avec une réduction continue et programmée des coûts.

Le *modèle toyotien*, nommée ainsi en référence à Toyota qui l'a inventé, est le modèle qui a mis en œuvre la stratégie « réduction permanente des coûts »

2.6. La stratégie « innovation et flexibilité »

Le profit vient dans cette stratégie de la rente d'innovation que procure la capacité d'une part à offrir des modèles de voiture conceptuellement innovants, c'est-à-dire répondant à de nouvelles attentes à l'égard de l'automobile, d'autre part à réagir immédiatement au succès ou à l'échec, en particulier en saturant la demande le plus vite possible

pour empêcher les concurrents de s'engouffrer dans le segment de marché découvert et pour bénéficier ainsi le plus longtemps possible de la rente d'innovation.

L'association de l'innovation et de la flexibilité est nécessaire à la viabilité à long terme de cette stratégie : dans la mesure où il n'existe aucune garantie au succès de l'innovation, il faut se prémunir des conséquences d'un échec, grâce à une adaptabilité extrême du processus de conception, d'approvisionnement, de production et de commercialisation.

Dans la stratégie « innovation et flexibilité », la diversité des modèles peut être relativement élevée. Tout dépend du nombre de segments de marché nouveaux créés. En revanche, la qualité peut être moyenne, voire même un peu en dessous de la moyenne. L'acheteur de véhicule innovant relativise en effet les défauts qu'il ne tolérerait pas sur un véhicule classique, en raison de la satisfaction qu'il éprouve à disposer d'un produit dans lequel il se reconnaît. La réduction permanente des coûts peut-elle s'ajouter au profit issu de la rente d'innovation ? Difficilement car elle conduirait très logiquement à rejeter l'innovation conceptuelle trop risquée et à éviter les sauts brusques de production. En revanche, la limitation des coûts fixes, notamment par un taux d'intégration faible, est nécessaire pour faciliter la reconversion de l'appareil de production.

Cette stratégie est particulièrement pertinente lorsque des aspirations à des usages pratiques et symboliques nouveaux de l'automobile émergent régulièrement. Il en est notamment ainsi lorsque la distribution du revenu national ne se fait plus exclusivement selon un mode nationalement coordonné et modérément hiérarchisé, mais lorsqu'il se fait au mérite, à la performance, à l'expertise, selon les rapports de force locaux et catégoriels et selon les opportunités financières, bref quand la distribution du revenu national devient de type « concurrentiel ».

La deuxième condition de possibilité de la stratégie « innovation et flexibilité » est de disposer de salariés réactifs et opportunistes, privilégiant l'implication individuelle et technique dans le travail et pouvant être attirés par des modes de rémunération plus concurrentiels.

La firme qui a incarné le mieux cette stratégie est Honda, d'où le choix du qualificatif « *hondien* » au modèle que ce constructeur a inventé.

3. Les incertitudes du marché et du travail

Une entreprise fait face à de nombreuses incertitudes. Sa survie et ses performances dépendent de sa capacité à les éliminer ou à les maîtriser. Mais il est deux incertitudes fondamentales, irréductibles, car elles expriment les « libertés » fondatrices du système capitaliste: la liberté de l'acheteur de choisir parmi la multitude des marchandises, la liberté du travailleur de vendre sa force de travail et de conserver un certain contrôle sur son usage dans la production une fois embauché. Le chef d'entreprise n'est jamais sûr que les produits qu'il met sur le marché trouveront preneur en quantité, au prix et avec la rapidité nécessaires à la reconstitution du capital investi. Il n'est jamais sûr non plus d'obtenir de ses salariés l'implication indispensable à la réalisation d'une production en quantité, qualité, délais et coûts attendus. Le type et le degré d'incertitude du marché et du travail dépendent du mode de croissance.

Pour tenter de surmonter ces incertitudes, l'entreprise doit s'appuyer sur les caractéristiques institutionnelles tant du marché que du travail, mais aussi dans ses décisions de long terme elle doit prendre en compte les contraintes et opportunités créées par le mode de croissance.

4. Les modes de croissance nationaux

Ils sont caractérisés par une source principale du revenu national et par une forme de distribution de ce même revenu. Suivant leur combinaison, les incertitudes du marché et du travail ne sont pas les mêmes et par conséquent les conditions dans lesquelles les firmes peuvent faire du profit sont également différentes.

La croissance du revenu national peut être « tirée » en priorité par *l'investissement*, ou par la *consommation* intérieure, ou bien encore par *l'exportation*. Dans le premier cas, une bonne part du revenu dégagé est réaffectée à la production d'infrastructures et de moyens de production (ou de destruction!). Quand la consommation est privilégiée, comme dans le second cas, la croissance a pour origine une distribution du revenu national favorisant l'augmentation du pouvoir d'achat de tout ou partie de la population. Elle dépend alors des gains de productivité réalisés dans l'espace considéré. Lorsque la croissance est tirée par l'exportation aussi bien de matières premières ou agricoles, que de biens industriels ou de services, son rythme dépend alors des cours mondiaux pour les matières premières et agricoles, de la compétitivité-prix pour les biens ou des services exportés, ou encore de leur spécialisation. Bien sûr tous les pays nourrissent leur croissance de ces trois sources, mais de fait ils en privilégient une, selon leurs ressources, la période qu'ils traversent, leur positionnement international, leur histoire industrielle et leur compromis politique national.

Quatre principales formes de distribution du revenu ont été observées au cours du XX siècle. La *distribution « concurrentielle »* a prévalu dans de nombreux pays industrialisés dans la première moitié du siècle, et réapparaît aujourd'hui dans certains d'entre eux. Elle se fait en fonction des rapports de force locaux et catégoriels et des opportunités financières, immobilières et commerciales. La *distribution « pénurique »* est apparue dans les années vingt et s'est prolongée après la seconde guerre mondiale pour certains pays, le temps de la reconstruction, ou plus longuement dans des économies de type soviétique. Elle est la forme de distribution des époques de mobilisation politique, militaire ou économique. Elle va de pair avec l'investissement comme source de croissance. La *distribution « coordonnée nationalement et modérément hiérarchisée »* fut celle de la plupart des pays dits occidentaux, Japon compris, à l'exception du Royaume-Uni, des années cinquante jusqu'au début des années quatre-vingt. Les partenaires politiques, économiques et sociaux s'entendent périodiquement sur l'augmentation de la masse salariale en fonction d'un critère macro-économique accepté, et sur les écarts de revenus, en veillant à ce que la hiérarchie demeure modérée à travers notamment la fiscalité et les transferts. La *distribution « inégalitaire »* est celle qui perdure notamment dans de nombreux pays anciennement colonisés, où une oligarchie, initialement terrienne, a su renouveler les fondements économiques et politiques de son pouvoir. Elle se fait donc au profit des catégories possédantes et dirigeantes, qui n'en redistribuent qu'une partie aux couches sociales dépendantes, notamment à travers des pratiques clientélistes.

Les modes de croissance sont moins nombreux que la pure combinatoire des sources de revenu et de formes de distribution le laisserait supposer. On peut en dénombrer huit principaux au cours du XXe siècle. L'espace pertinent des firmes pour décider de leur stratégie de profit et construire leur modèle productif n'a donc été ni l'espace mondial supposé unifié, ni le seul espace national qui serait par nature spécifique et unique. Par convention, les modes de croissance ont été désignés par les sources et les formes de distribution du revenu national qu'ils privilégient.

Les modes de croissance sont plus ou moins contraignants et offrent plus ou moins de possibilités pour la mise en oeuvre des différentes stratégies de profit et des modèles productifs. Ils agissent comme instance permissive des stratégies de profit et comme centre de ressources pour trouver ou inventer les moyens permettant de mettre en oeuvre ces stratégies. *A contrario*, d'autres stratégies sont interdites ou extrêmement difficiles du fait de l'absence de telles ressources collectives. Les modes de croissance orientent les caractéristiques des configurations socio-productives des firmes, configurations qui peuvent devenir des modèles productifs si les firmes parviennent à trouver une cohérence de l'ensemble des moyens qu'elles emploient pour assurer leur stratégie de profit.

4.1. *Le mode de croissance « concurrentiel et concurrencé »*

La croissance dans le mode de croissance « concurrentiel-concurrencé » est rythmée par la position concurrentielle variable des firmes tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation. La distribution du revenu national se fait selon les rapports de force locaux et catégoriels et les opportunités financières, la « contrainte extérieure » et le risque de faillite jouant toutefois in fine le rôle de régulateur pour tous. Entreprises et salariés sont tour à tour concurrentiels et concurrencés

Ce mode a été celui de la plupart des pays européens avant la première guerre mondiale. Il est resté celui de certains d'entre eux durant l'entre-deux-guerres. Il a continué à être de fait celui du Royaume-Uni jusqu'à aujourd'hui si l'on excepte une période assez courte à cheval sur les années soixante et soixante-dix. Il est l'horizon théorique de la libéralisation mondiale des échanges. Ouverts au libre-échange, les pays ayant adopté ce mode ont une croissance rythmée par la position concurrentielle variable des firmes tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation. La distribution du revenu national se fait selon les rapports de force locaux et catégoriels et les opportunités financières, la « contrainte extérieure » et le risque de faillite jouant toutefois in fine le rôle de régulateur pour tous. Entreprises et salariés sont tour à tour concurrentiels et concurrencés. Le marché s'en trouve, non seulement limité, mais aussi instable et compartimenté économiquement et socialement, pouvant aller dans certains cas jusqu'à la balkanisation. Quant au travail, il est à la fois flexible et fragmenté: flexible, parce que la mobilité inter-entreprises est forte pour maximiser le salaire lorsque le marché du travail le permet, tant l'avenir est incertain ; fragmenté, parce que les groupes professionnels s'organisent, quand ils le peuvent, pour obtenir ou défendre, indépendamment des autres, leur autonomie et les avantages acquis, en prévision des périodes moins favorables.

4.2. *Le mode de croissance « consommateur et concurrentiel »*

La croissance, dans le mode de croissance « consommateur et concurrentiel », est tirée par une *consommation* intérieure augmentant grâce à une *distribution concurrentielle* du revenu national.

Il a été celui des Etats-Unis jusqu'à la deuxième guerre mondiale, et de certains pays européens dans l'entre-deux-guerres. Les États-Unis reviennent à ce mode depuis les années quatre-vingt, et tentent de déréglementer les derniers secteurs où la distribution du revenu se fait encore de manière *nationalement coordonnée*. La croissance fondée sur la consommation génère une demande plus stable et large que dans le mode précédent, mais la distribution concurrentielle tend à en limiter l'extension aux catégories

sociales moyennes, indépendantes et salariés, et à provoquer l'émergence d'attentes nouvelles correspondant à des couches de la population favorisées ou pénalisées dans le jeu concurrentiel. Les économies d'échelle que permet ce mode stimulent la division du travail, entraînant un changement dans la structure de la main d'œuvre. Les corporations professionnelles cèdent la place à des syndicats de branche. Le travail peut plus facilement s'organiser et faire jouer la solidarité inter-catégorielle et nationale, pour limiter la concurrence entre salariés.

4.3. *Le mode de croissance « exportateur-prix et concurrentiel »*

Dans le mode de croissance « exportateur-prix et concurrentiel », la croissance résulte des exportations faites à prix très compétitifs obtenus grâce à une distribution du revenu très concurrentielle

Elle est caractéristique de certains pays asiatiques depuis les années soixante-dix. Dépourvus ou faiblement dotés en matières premières, riches en revanche d'une main d'œuvre formée, accueillant aux investisseurs étrangers, ils ont pu, pour des raisons historiques et géostratégiques très particulières (contenir l'extension du "camp socialiste"), exporter sans contrepartie vers les pays industrialisés, d'abord des produits bas de gamme bon marché, puis des biens plus élaborés vendus à des prix très compétitifs. Certains Etats, comme la Corée du Sud, ont délibérément profité de cette conjoncture internationale pour essayer de constituer une industrie strictement nationale, notamment dans le secteur automobile, tout en organisant méthodiquement les transferts de technologies indispensables.

4.4. *Le mode de croissance « consommateur et coordonné »*

Le mode de croissance « consommateur et coordonné » se caractérise par une croissance tirée par une consommation s'étendant et se développant en raison d'une distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée des gains de productivité sous forme d'augmentation du pouvoir d'achat des salaires.

Il fut le mode de croissance des Etats-Unis depuis les années quarante jusqu'au début des années quatre-vingt, de la France et de l'Italie, des années cinquante jusqu'au milieu des années quatre-vingt. L'élévation générale du niveau de vie, la hiérarchisation modérée et stabilisée des revenus, la mobilité sociale ascendante ont engendré un marché d'équipement de masse des ménages, se hiérarchisant progressivement sans coupures nettes entre les différents segments de marché. Le travail est organisé par des syndicats de branche et nationaux puissants, devenus les interlocuteurs nécessaires dans le processus de fixation des revenus. Les salariés jouissent de statuts qui assurent à la fois la stabilité d'emploi et la sécurité de revenu aussi bien durant la vie active qu'après.

4.5. *Le mode de croissance « exportateur spécialisé et coordonné »*

La croissance nationale s'appuie dans ce mode sur l'exportation de biens ou de services suffisamment spécialisés pour ne pas pouvoir faire l'objet d'une concurrence par les prix. La distribution du revenu national se fait en fonction des gains de cette compétitivité, de manière nationalement coordonnée et faiblement hiérarchisée, de telle sorte que la consommation intérieure vient amplifier la croissance, stimulant à son tour l'investissement. Le marché engendré par un tel mode est modérément hiérarchisé, avec

dominance des segments moyens et supérieurs, en raison des salaires élevés pratiqués. Le travail est, quant à lui, caractérisé par une grande stabilité dans l'emploi, une importante proportion de salariés qualifiés, des syndicats puissants coopératifs, et une protection sociale développée.

Ce mode de croissance a été celui de l'Allemagne, depuis les années cinquante jusqu'à la fin des années quatre-vingt-dix, et de la Suède des années cinquante également jusqu'à la fin des années quatre-vingt. Si la Suède a depuis subi une crise majeure de son mode de distribution du revenu, l'Allemagne conserve le sien pour l'essentiel.

4.6. *Le mode de croissance « exportateur-prix et coordonné »*

La croissance est tirée par les exportations de produits banalisés, compétitifs par leurs prix. La distribution du revenu nationalement coordonné et modérément hiérarchisée se fait en fonction des résultats à l'exportation.

Ce mode a été celui du Japon et le demeure pour une bonne part. Comme dans le cas précédent, la consommation intérieure et l'investissement prennent le relais des exportations. Le marché intérieur dépend du maintien de la compétitivité-prix des secteurs exportateurs, et le travail est stable sous réserve d'une mobilisation en faveur du maintien de cette compétitivité.

4.7. *Le mode de croissance « investisseur et pénurique »*

Il est celui des périodes de mobilisation politique, militaire et économique, soit pour jeter les bases du développement économique, soit pour préparer la guerre, soit pour en réparer les dommages.

Il fut celui des régimes totalitaires et des pays devant procéder à leur reconstruction après le deuxième conflit mondial. Le marché automobile se limite essentiellement aux véhicules utilitaires et militaires et aux voitures destinées aux dirigeants et aux administrations.

4.7. *Le mode de croissance « rentier et inégalitaire »*

Il se caractérise par une croissance tirée par l'exportation de matières premières ou de produits agricoles et par une distribution des gains de la rente fortement inégalitaire à tendance clientéliste.

Le revenu national est accaparé par quelques minorités, les redistribuant partiellement, au gré des nécessités pratiques et politiques, à d'autres couches dépendantes. L'évolution des cours mondiaux rythme la croissance nationale qui dispose de peu d'autonomie pour amortir les chocs et les aléas venus de l'économie internationale. Dès lors le marché intérieur connaît des emballements brutaux et des chutes vertigineuses, accentués par des modifications fréquentes des conditions légales de production.

4.8. Deux remarques sémantiques ou terminologiques peuvent éclairer le lecteur

Le terme de *Fordisme* a été délibérément exclu, car il a des usages tellement multiples dans la littérature académique qu'il apporte souvent plus de confusion que de clarté. Pour certains auteurs, il désigne une organisation industrielle, parfois réduite à la chaîne de montage, bien que parfois ils assimilent sous ce terme l'ensemble des propositions de

l'organisation scientifique du travail depuis Taylor. Pour d'autres auteurs, le fordisme est une configuration particulière du salariat et par extension du rapport salarial. Pour d'autres encore, il s'agit d'un mode de croissance, ou encore d'une économie dont la dynamique est rythmée par la production et la consommation de masse... au point d'ailleurs que le Toyotisme sera alors assimilé à une variante mineure de ce fordisme ! Il convient de distinguer soigneusement ces divers niveaux. On a réservé ici le terme de fordisme au *mode de croissance* « *consommateur et coordonné* ». Cette définition correspond sensiblement à celle retenue par la Théorie de la régulation : procès de travail impulsé par la production en ligne, accumulation intensive centrée sur la consommation de masse, sur un espace fondamentalement national. À ce propos, on peut considérer que le *fordisme* de l'âge d'or a été plus proche de la vision sociétale de Sloan que de celle de Ford, et qu'il est abusif de regrouper sous un même modèle productif dit « fordiste » les configurations taylorienne, fordiste, sloanienne.

On a également renoncé à utiliser les notions de *modèle japonais, rhénan, suédois*, etc., en raison d'un manque évident de définition analytique qui aboutit à créer autant de modèles que d'espaces nationaux... ce qui ne facilite guère l'obtention d'une théorie générale, encore moins l'éclairage de l'évolution de ces modèles qui ne tiendraient qu'à des idiosyncrasies locales extra économiques. En outre, ces notions laissent entendre qu'il y a complète cohérence et co-détermination entre une organisation industrielle d'entreprise, une configuration productive nationale, et un mode de croissance. L'analyse menée montre au contraire que plusieurs modèles productifs peuvent exister dans un même espace économique et politique pour autant que leur stratégie de profit et les moyens utilisés pour la mettre en oeuvre soient compatibles avec le mode de croissance. Ils doivent leur origine à des singularités de l'histoire nationale, mais ils finissent par acquérir une généralité beaucoup plus grande que les circonstances et les lieux particuliers qui donnèrent naissance à ces modèles.

5. Les configurations socio-productives et leurs composantes

Le terme de configuration socio-productive désigne l'ensemble des moyens utilisés par une entreprise pour être rentable, avant de savoir si cet ensemble est ou non adéquat à la stratégie de profit suivie et s'il forme un tout cohérent ou encore s'il peut s'insérer à long terme dans le mode de croissance de l'espace géographique et politique sur lequel l'entreprise opère. Cela signifie en pratique que toute configuration socio-productive observée n'est pas nécessairement un modèle productif, soit qu'elle corresponde à un épisode historique passé au cours duquel une crise majeure a marqué la fin de cette stratégie de profit et de cette modalité d'organisation, soit qu'elle désigne un épisode contemporain dont l'issue est encore incertaine puisque tant les dispositifs internes que leur articulation au mode de croissance ne sont pas encore pleinement développés et n'ont pas fait la preuve de leur pertinence et cohérence, donc de la viabilité de l'éventuel modèle en gestation, soit que les acteurs de l'entreprise n'ont pas réussi à construire un compromis explicite ou tacite sur des moyens cohérents.

Les moyens employés par une firme pour être rentable peuvent être répartis en trois grandes composantes : « la politique-produit », l'« organisation productive » et la « relation salariale ». Ces moyens font l'objet d'un « compromis de gouvernement d'entreprise », explicite, tacite ou de fait, en raison d'un rapport de force donné entre les acteurs concernés. Le compromis ne préjuge pas de la cohérence ou de l'incohérence des moyens employés.

5.1. *La politique produit*

Elle concerne les marchés et segments de marché visés, la conception des produits offerts et de leur gamme, les objectifs de volume de vente, de diversité des modèles, de qualité, de nouveauté et de marge.

5.2. *L'organisation productive*

Elle touche aux méthodes et moyens choisis pour réaliser la politique-produit. Elle recouvre le degré d'intégration des activités, leur répartition spatiale, l'organisation de la conception, de l'approvisionnement, de la fabrication et de la commercialisation, les techniques employées et les critères de gestion.

5.3. *La relation salariale*

Elle est constituée par les systèmes de recrutement, d'emploi, de classification, de rémunération directe et indirecte, de promotion, d'horaires, d'expression et de représentation des salariés.

5.4. *Le compromis de gouvernement d'entreprise*

Il est au fondement de toute configuration socio-productive. Le choix des moyens employés ne dépend pas en effet d'un seul acteur, mais de plusieurs aux perspectives et aux intérêts différents. Il y a toujours un compromis de fait. Il résulte du rapport de force entre les acteurs dans une période donnée. Ce compromis, le seul qui compte, peut être différent du compromis officiel, s'il y en a un à avoir été acté. Il est le produit de l'articulation de fait des pratiques quotidiennes des acteurs. Ce compromis de fait peut se faire sur des moyens cohérents ou incohérents, que les acteurs en est conscience ou non.

5.5. *Les acteurs de l'entreprise*

Ils sont nombreux : propriétaires, actionnaires, banques, dirigeants, encadrement, salariés, syndicats locaux, fournisseurs, pouvoirs publics supra-nationaux, nationaux, régionaux et locaux, syndicats patronaux et de salariés nationaux, etc.

Les acteurs n'ont pas tous le même poids dans le gouvernement de l'entreprise suivant le contexte institutionnel, la stratégie de profit de la firme, le compromis passé entre acteurs et le rapport social dans lequel chacun s'inscrit.

6. Les modèles productifs

Un modèle productif n'est pas, comme le laissent entendre les ouvrages de management, un ensemble de méthodes, valables universellement, qu'il suffirait d'appliquer pour obtenir les résultats qu'elles sont censées procurer. Ce discours de la méthode qui marque les préceptes des grands succès de la littérature managériale feint de supposer que c'est la force du concept qui crée la réalité qui lui correspond. Plus modestement, la

notion de modèle productif tente de cerner la cohérence plus ou moins grande d'une série de pratiques, émergeant en réponse aux problèmes rencontrés dans un contexte, lui-même changeant et qui redistribue les cartes de l'avantage compétitif des firmes.

Une configuration socio-productive devient un modèle productif au terme d'un processus, largement inintentionnel, de mise en cohérence de la *politique-produit*, de *l'organisation productive* et de *la relation salariale* avec la stratégie de profit poursuivie.

Ce processus n'aboutit que si cette stratégie est pertinente dans le cadre du *mode de croissance* qui est celui de l'entité économique et politique dans laquelle la firme déploie son activité, et que si se forme *un compromis de gouvernement d'entreprise*, contraint ou négocié, entre les acteurs de l'entreprise (propriétaires, dirigeants, salariés, syndicats, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.) sur les modalités de partage des fruits du travail et de décision sur les méthodes et moyens employés pour les obtenir. Ce compromis a pour effet, et parfois pour objet, de mettre en cohérence ces méthodes et ces moyens, qui autrement ne seraient pas immédiatement compatibles les uns avec les autres.

Les modèles productifs peuvent donc être définis comme des compromis de gouvernement d'entreprise », qui permettent de mettre en œuvre durablement une des stratégies de profit viables dans le cadre des modes de croissance des pays où les firmes organisent leurs activités, grâce à des moyens (politique-produit, organisation productive et relation salariale) cohérents et acceptables par les acteurs concernés.

Inversement les firmes qui ne réussissent pas à inventer ou à adopter un modèle productif, c'est-à-dire à être durablement viables, sont celles dont la stratégie de profit n'est pas ou n'est plus pertinente, ou dont le compromis de gouvernement d'entreprise n'a pas permis de trouver des moyens cohérents et acceptables par les principaux acteurs, ou a été remis en cause par au moins l'un d'eux.

Dès que les termes et le contenu du compromis de gouvernement d'entreprise sont modifiés, le modèle productif se transforme. Mais le nouveau compromis peut ne pas se faire sur des moyens cohérents. Le modèle productif devient alors une configuration socio-productive incohérente, sapant les fondements de la profitabilité et donc de la pérennité de la firme.

Un modèle productif a une dynamique propre qui modifie progressivement les conditions de marché et de travail qui l'ont rendu possible. Il engendre des contradictions qui obligent à le remplacer. Mais il crée aussi des irréversibilités, qui empêchent de le remplacer par n'importe quel autre modèle. La trajectoire d'une firme peut parfois donner l'impression d'être déterminée, mais lors de crises structurelles, réapparaît une pluralité d'options, à défaut d'une liberté totale.

Il a été possible d'identifier au moins six modèles productifs au cours du XXe siècle dans le secteur automobile. Ces modèles ont été désignés en reprenant le nom de leur initiateur ou de la firme dans lequel il s'est accompli pour la première fois. Il s'agit des modèles « taylorien », « woollardien », « fordien », « sloanien », « toyotien » et « hondien ». Les modèles déjà connus par leur nom, les modèles taylorien, fordien, sloanien et toyotien, ont eu une réalité historique très différente de celle qui leur est généralement donnée. Les modèles taylorien, fordien et sloanien ont en outre été confondus en un même « modèle fordiste » ou « taloyrien-fordien », alors qu'ils ont été historiquement en opposition. Quant aux modèles inattendus, les modèles woollardien et hondien, ils ont été identifiés en tant que modèle au cours de la recherche. Nous avons attribué le premier à F. Woollard, ingénieur, chef de fabrication chez le constructeur

anglais Morris. Pour mémoire, nous mentionnons un modèle qui aurait pu advenir chez Volvo, modèle appelé de *la production réflexive*, mais qui n'est pas parvenu à se former complètement et à s'imposer dans cette firme et qui depuis a été abandonné.

6.1. *Le modèle taylorien*

Le modèle taylorien est un modèle productif

1. mettant en œuvre la stratégie de profit *diversité et flexibilité* », particulièrement pertinente quand le marché est hétérogène et le travail flexible, c'est-à-dire dans les modes de croissance « *concurrentiel et concurrenté* » et « *consommateur et concurrentiel* » .
2. répondant aux exigences de cette stratégie par :
 - une politique-produit faite de modèles spécifiques, variés et de moyenne série, correspondant à la demande de clientèles limitées, économiquement et socialement différenciées,
 - une organisation productive consistant à pré-déterminer les tâches à accomplir, qu'elles soient qualifiées ou non, tant en fabrication qu'en conception et administration, par l'établissement de procédures et de modes opératoires à suivre, et de temps alloués à respecter, définis avec les intéressés par un service spécialisé
 - et une relation salariale dans laquelle le salaire est sensiblement augmenté si les procédures et les temps sont respectés, voire améliorés.
3. grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise entre les dirigeants, les ingénieurs organisateurs et les salariés: les premiers gagnant une productivité accrue, les seconds un rôle d'arbitre, et les troisièmes un salaire individuel plus élevé.

6.2. *Le modèle woollardien*

Le modèle woollardien est un modèle productif :

1. mettant en œuvre la stratégie de profit *diversité-flexibilité*, particulièrement pertinente quand le marché est balkanisé et le travail flexible et organisé catégoriellement, comme dans le mode de croissance *concurrentiel et concurrenté*,
2. répondant aux exigences de cette stratégie par :
 - une politique-produit consistant à offrir des modèles nettement distincts, produits en petites et moyennes séries, répondant à la demande variable de clientèles nettement séparées économiquement et socialement,
 - une organisation productive flexible, pilotée par l'aval, qui privilégie la mécanisation et la synchronisation des approvisionnements, et qui laisse aux ouvriers de fabrication et de montage, organisé en équipe de travail, l'autonomie et le savoir-faire nécessaires pour fabriquer ou monter des produits variés et variables en petites et moyennes séries,
 - une relation salariale qui permet l'ajustement du volume de la main d'œuvre au volume de production par réduction ou allongement de la journée de travail et qui incite les ouvriers à s'auto-organiser pour produire le volume demandé et à résoudre les problèmes qui pourraient l'empêcher, grâce à un système de salaire aux pièces « incitatif », c'est-à-dire augmenté d'un bonus important, individuel ou collectif.
3. grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise entre propriétaires, dirigeants et les différentes catégories de salariés, par lequel les premiers sont assurés d'un rendement constant du capital investi, les seconds d'avoir la flexibilité quantitative et qualitative requise pour répondre à une demande fluctuante et multiple sans avoir à pré-

déterminer le travail, les troisièmes de disposer d'une autonomie et d'une qualification leur permettant de négocier le tarif des pièces.

6.3. *Le modèle fordien*

Le modèle fordien est un modèle productif

1. mettant en œuvre la stratégie *volume* qui n'est pertinente que lorsque la distribution des revenus est relativement égalitaire, ou différencié en seulement deux ou trois grands groupes sociaux très homogènes, d'abord à l'échelle nationale puis internationale ,
2. répondant aux exigences de cette stratégie par :
 - une politique produit visant à offrir un modèle standard au prix le plus accessible à l'ensemble de la population ou spécifique à la clientèle moyenne de chaque grand segment du marché,
 - une organisation productive (de la conception à la vente) fortement centralisée, séquentiellement intégrée en ligne continue, mécanisée et cadencée, fondée sur la prédétermination et la standardisation d'opérations élémentaires distribuées entre les postes de travail de manière indépendante et indifférenciée pour saturer le temps de cycle,
 - une relation salariale assurant à des ouvriers sans qualification requise un salaire fixe non lié au rendement, dont le pouvoir d'achat progresse régulièrement, pour une durée journalière de travail déterminée,
3. grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise, passé principalement entre les dirigeants et les syndicats et fondé sur la croissance du pouvoir d'achat des salaires en échange de l'acceptation de l'organisation du travail.

6.4. *Le modèle sloanien*

Le modèle sloanien est un modèle productif :

1. mettant en œuvre la stratégie de profit *volume et diversité*, particulièrement pertinente dans les modes de croissance, dans lesquels la distribution est *nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée*
2. répondant aux exigences de cette stratégie par:
 - une politique-produit consistant à offrir une ou plusieurs gammes de modèles, de versions et d'options, dont le maximum de pièces sont mises en commun, répondant aux besoins et attentes différenciées d'une clientèle aux revenus modérément hiérarchisés,
 - une organisation visant à maîtriser les risques de la diversité des produits, en centralisant les choix stratégiques, en décentralisant la responsabilité de leur mise en œuvre au niveau de divisions et de filiales, en recourant à des fournisseurs mis en concurrence, en utilisant des machines pluri-spécialisées et des lignes avec stocks tampons,
 - une relation salariale qui assure une croissance régulière du pouvoir d'achat des salaires, une extension de la protection sociale, et une progression de carrière en échange d'un travail polyvalent, payé pour les ouvriers en fonction du niveau et du nombre de postes de travail occupés,
3. grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise conclu principalement entre la direction et un ou des syndicats puissants et reconnus, les actionnaires étant assurés d'une rémunération constante de leur capital à défaut d'être élevée .

6.5. *Le modèle toyotien*

Le modèle toyotien est un modèle productif

1. mettant en œuvre la stratégie de profit *réduction permanente des coûts*, particulièrement pertinente dans les modes de croissance *investisseur et pénurique et exportateur-prix et coordonné*,
2. répondant à aux exigences de cette stratégie par :
 - une politique-produit offrant des modèles de base bien équipés dans chaque segment de marché, sans diversité et nouveauté excessive, en une quantité régulièrement croissante quelles que soient les fluctuations de la demande
 - par une organisation productive en juste à temps, interne et externe, afin de faire apparaître et de traiter sans retard les problèmes empêchant un flux continu et régulier, à la source des gaspillages de temps, de main d'œuvre, de matières, d'énergie, d'outillage et de surface
 - par une relation salariale et de sous-traitance qui incite les salariés et fournisseurs à contribuer à la réduction des coûts : les premiers par un système de salaire qui fait dépendre son montant mensuel de la réduction des temps standard obtenue par l'équipe de travail et des activités d'amélioration, et les seconds par l'engagement d'une réduction pluri-annuelle des coûts ;
3. grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise fondé sur la pérennité de l'entreprise, de l'emploi de ses salariés, et des fournisseurs et sous-traitants.

6.6. *Le modèle hondien*

Le modèle hondien est un modèle productif

1. mettant en œuvre la stratégie de profit *innovation et flexibilité*, particulièrement pertinente dans les modes de croissance où la distribution est *concurrentielle*,
2. répondant aux exigences de cette stratégie par :
 - une politique de produit consistant à concevoir des modèles conceptuellement innovants et spécifiques pour répondre à des attentes nouvelles sur les marchés où elles se dessinent, à les produire massivement si la demande confirme l'anticipation ou au contraire à les retirer sans retard s'ils n'ont pas trouvé leur public,
 - une organisation productive reconvertible rapidement et à moindre coût à grâce à un taux d'intégration faible, un outil de production sans lourd génie civil et faiblement automatisé, et un personnel réactif,
 - une relation salariale valorisant l'expertise et l'initiative individuelles, tant au niveau du recrutement, de la formation, du salaire que de la promotion, afin de susciter au sein de l'entreprise l'émergence d'innovateurs, compétents et imaginatifs à tous les échelons et dans tous les domaines et de développer la capacité à changer rapidement d'activité
3. grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise construit essentiellement entre les dirigeants et les salariés fondé sur l'indépendance financière et organisationnelle de la firme vis-à-vis des banques et des fournisseurs, afin de pouvoir prendre les risques nécessaires. Les premiers sont assurés de disposer en interne de la capacité d'innovation pertinente et de flexibilité productive indispensable, et les seconds de connaître un parcours professionnel à la mesure de leur talent et des conditions de travail parmi les meilleurs du secteur.

6.7. la production réflexive

La *production réflexive* est un modèle qui n'a pu advenir, les conditions sociales et politiques nécessaires à sa pérennité et à son efficacité n'ayant pas été réunies dans l'entreprise, Volvo, et le pays, la Suède, où il a émergé puis disparu. Il doit être soigneusement distingué des principes socio-productifs qu'il utilise, bien que ces principes en fassent pour l'instant la principale originalité. Ces principes, en rupture conceptuelle avec les principes d'additivité et de fluidité appliqués par tous les autres modèles productifs, sont les principes d'assemblage « holiste » et statique. L'appréhension intelligente et globale du produit, grâce à un système d'approvisionnement et de présentation heuristique des pièces à monter et à l'absence de pertes de temps d'engagement et d'enchaînement, permet à quelques monteurs d'assembler en station fixe des organes ou des modèles de véhicules variés en des temps égaux ou inférieurs à ceux obtenus sur une chaîne classique. Ces principes socio-productifs sont a priori applicables à tout type de production, comme les principes d'additivité et de fluidité adoptés par tous les autres modèles connus.

Le modèle que nous appelons provisoirement production réflexive, nom donné par ses concepteurs,

1. a mis en œuvre, dans l'usine où il a été esquissé, une stratégie *de qualité*, particulièrement pertinente dans les pays à mode de croissance *exportateur spécialisé et coordonné*

2. en répondant aux exigences de cette stratégie :

- en menant une politique-produit consistant à offrir à une clientèle internationale aisée quelques modèles haut de gamme de qualité, surs, spacieux, durables et robustes, aux nombreuses versions et options,

- en organisant la production en stations fixes et parallèles, pour assembler des éléments standardisés achetés aux meilleurs fournisseurs internationaux, par des monteurs se formant à des produits variés, travaillant en équipe, diminuant leur temps de montage grâce à des propositions améliorant l'assemblage du produit, étudiant avec le service d'étude les défauts de conception, notamment en matière de sécurité, de solidité et de qualité, que leur appréhension globale leur permet de repérer

- en instaurant une relation salariale garantissant des salaires et une protection sociale tendanciellement égalitaire, une promotion professionnelle fondée sur les propositions et les études d'amélioration réalisées,

3. grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise fondé sur une conception citoyenne de l'entreprise et du produit, dont la mission n'est pas de poursuivre la seule maximisation du profit, mais également d'inverser la division intellectuelle du travail afin de répondre aux aspirations d'épanouissement dans le travail et de maîtrise de l'avenir, émanant notamment des nouvelles générations au niveau éducatif élevé, tout en livrant un produit respectueux de normes sociales et environnementales exigeantes.