

## LE NOUVEAU SYSTEME PRODUCTIF EN DEBAT

par Jean-Pierre DURAND

Les années 80 ont confirmé ce qui était pressenti dès le début des années 70, une crise multidimensionnelle qui touche non seulement les grands équilibres économiques, mais aussi les modes de régulation sociale dans l'entreprise et dans la société en général. La reprise américaine, puis européenne, risque fort de n'être qu'un ballon de baudruche trop vite crevé, comme le fut l'embellie des années 87-89.

La crise que nous vivons apparaît aux chercheurs plus profonde et plus durable que ne le laissent entendre d'habitude les hommes politiques. Elle apparaît comme une crise de surproduction (agricole par exemple) ou de surcapacités industrielles comme la plupart des crises du capitalisme, même si nombre de populations ne satisfont pas des besoins élémentaires (tiers-monde, "nouveaux pauvres"). Cette crise de l'accumulation capitaliste s'avère moins violente que les précédentes car les traitements sociaux du chômage ou de la misère sont plus efficaces, tandis que les populations du sud sont cantonnées dans leur région.

Pourtant, cette crise possède quelque chose de plus que celle de 1929 par exemple. Elle semble fêter, pour les pays industrialisés, la fin d'un modèle productif : celui de la production de masse (le *fordisme*) caractérisé par une superbe régulation de l'accumulation capitaliste par l'Etat, par les syndicats, par le crédit à la consommation, etc. Même les modèles nationaux les plus parfaits du fordisme (la Suède, l'Allemagne) se sont écroulés depuis 1990. Non seulement la régulation macro-économique fondée sur la production de masse montre ses limites, mais les formes d'organisation du travail qui lui sont liées ne font plus recette.

Alors l'Occident semble découvrir dans le Japon, économiquement conquérant, toutes les solutions à ses problèmes : le *toyotisme* vole au secours de l'organisation taylorienne du travail pour être systématisée dans la *lean production*<sup>1</sup>. De 1985 à aujourd'hui, les recettes japonaises font les fortunes des consultants. Est-on pour autant certains de connaître l'industrie japonaise et surtout son mode de régulation macro-économique ? N'oublions jamais que la performance des entreprises japonaises d'exportation (hifi, appareils photo, vidéo, électronique, automobiles, motos) coexiste

---

<sup>1</sup> Littéralement, production *amaigrie* ou *frugale*, traduite en français par *production au plus juste*, à partir de l'ouvrage de J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1992.

avec une agriculture peu productive (le prix du riz japonais est sept fois supérieur au cours mondial) et des services peu efficaces (banque, assurance, services publics...). La régulation économique à l'intérieur du Japon se fait entre ces secteurs grâce à l'Etat ou dans les puissant *keiretsu* dont les activités couvrent l'ensemble des branches d'activités. Le ministère du travail estimait par exemple à 2,3 millions le nombre d'emplois en sureffectifs dans les entreprises. Par ailleurs, les firmes japonaises s'adaptent plus facilement que les compagnies occidentales aux réductions de la demande, elles suppriment les heures supplémentaires de leurs permanents (40-50 heures en moyenne mensuelle) ou diminuent les charges de travail des sous-traitants. Malgré cela, le Japon est entré depuis 1991 dans une mini-crise (due à la baisse de la demande mondiale) essentiellement caractérisée par un net abaissement de la rentabilité de ses entreprises. Comme quoi, il ne saurait y avoir de modèle parfait et invincible.

Il reste que le système japonais a influencé profondément l'Occident. Voilà pourquoi nombre de chercheurs s'interrogent sur l'émergence d'un *nouveau modèle productif*<sup>1</sup> qui dépasserait le fordisme et le taylorisme. Est-il unique ou multiple ? Y aurait-il une voie française vers ce modèle ? Peut-on parler de modèle européen ? Mais aussi, quelle part stratégique de l'héritage ce nouveau modèle a-t-il conservé ? Quoique notre réponse s'intéresse plus particulièrement à l'organisation du travail et de la production, on ne peut éviter de traiter rapidement du macro-économique.

### **1 - Vers une nouvelle régulation ?**

Nous considérons que le facteur essentiel de la crise présente est la saturation des marchés solvables par les biens de consommation de masse que sont l'automobile et les appareils ménagers, mobiliers, de hifi, vidéo, TV, etc., déclinés à partir de l'électricité. Les marchés de renouvellement des produits industriels ne suffisent pas à nourrir l'accumulation capitaliste, pas plus d'ailleurs que les services qui les accompagnent aujourd'hui : banques, assurances, industries culturelles, médias, etc. Au mieux, si l'on applique la thèse de Kondratieff sur les cycles économiques longs, on peut s'attendre à une réelle reprise en 2010 avec une apogée en 2025. D'ici là, nous vivrons au rythme des variations de "tôle ondulée" dans une vague dépressive.

---

<sup>1</sup> On entendra ici modèle au sens d'arrangement cohérent de principes économiques et sociaux qui *font système* et que l'on observe dans la réalité. Il ne s'agit donc en aucun cas d'une norme à imiter ou à appliquer.

Pendant ce temps-là, le capital n'attend pas, les bras croisés, des jours meilleurs, mais il utilise un certain nombre d'expédients - qui relèvent justement de ce nouveau modèle productif - pour que l'accumulation se perpétue. En voici quelques-uns, à peine développés ici :

- la *dérèglementation* qui vise, sous la pression d'une entreprise ou d'un pays (en général les mieux placés économiquement), la suppression des règles d'organisation du marché dans un secteur. Au début, le promoteur de la dérèglementation, parce qu'il est le mieux préparé, peut en tirer avantage. Au-delà, quand la dérèglementation touche toutes les firmes, c'est-à-dire que la concurrence n'a plus de limites, celles qui restent en retirent des bénéfices médiocres tandis que des dizaines de millions d'emplois ont été supprimés (ce qui limite d'autant la demande sur des marchés déjà déprimés). Par ailleurs, les usagers ou clients voient diminuer la qualité des services offerts (et leurs prix augmenter dans certains cas) : courrier postal en Amérique du Nord, transports aériens, télécommunications, électricité, etc.

- la *financiarisation* de l'économie constitue une tendance lourde selon laquelle les capitaux désertent l'espace productif au bénéfice des sphères financières plus rémunératrices. Il s'ensuit des difficultés pour trouver des capitaux pour l'industrie ou les services, tandis que le court terme est totalement privilégié. Bien sûr, cette tendance ne peut être univoque et permanente : de temps à autre (krach de 1987, éclatement de la bulle financière au Japon) les capitaux spéculatifs sont dévalorisés et une partie d'entre eux retourne dans l'industrie ou les services, mais toujours avec les mêmes obsessions du court terme, contre-productions du point de vue des logiques de ces secteurs.

- le *développement de nouveaux secteurs et produits*. On peut penser à la *santé* qui pourrait devenir un secteur plus ouvert au marché et à la concurrence : le besoin de santé est au moins aussi prioritaire que celui de hifi, d'automobile, etc. La dérèglementation du secteur santé pourrait ouvrir une occasion de reprise économique. Mais à quel coût social ? En Europe, les politiques n'osent y penser à l'heure où Clinton semble proposer un système national de couverture sociale. Il est vrai que faire reposer une reprise économique sur une totale dérèglementation des systèmes de santé constituerait une véritable régression sociale.

D'autres acteurs économiques pensent *multimédia* : à travers de véritables "autoroutes de l'information", les entreprises et le grand public pourront avoir accès à toute sorte d'informations et être interactifs avec l'émetteur. A partir d'un écran de télévision haute définition, doublé d'un micro-ordinateur, chacun pourra consulter n'importe quelle banque de données, obtenir tous les jeux vidéo, visionner les

meilleures toiles de tel artiste dispersées sur la planète, ou voir tous les films en VO ou dans sa langue... La mise en oeuvre des infrastructures extrêmement coûteuses (génie civil, fibres optiques, relais électroniques, etc.) favorisera certainement l'essor de quelques compagnies bien placées. Mais comment peut-on être certain que les ménages ou les entreprises consommeront massivement de l'information, et ce beaucoup plus qu'aujourd'hui ? Est-on sûr que la valeur ajoutée de cette information sera suffisante pour tirer l'économie par le haut ?

Autrement dit, les caractéristiques essentielles du nouveau système productif pourraient être de *ne pas disposer de solutions économiques durables sur le moyen terme*, au niveau macro-économique. D'où le traitement social des questions posées et en particulier du *chômage* (départs en pré-retraite, allocations diverses, stages, parking des jeunes, RIM, etc.) pour empêcher les explosions sociales ou le lent pourrissement des valeurs morales de la société. D'où aussi la nécessité, si la macro-économie a perdu ses principes régulateurs, de repenser hardiment le partage du travail et des richesses<sup>1</sup> (sauf pour les bas salaires) sans accroître le coût du travail.

Sans attendre les solutions macro-économiques, les directions des entreprises ont transformé leur mode de concevoir, de produire et de vendre pour renouer avec les bénéfiques.

## **2 - Les transformations des entreprises**

Les changements *dans* les entreprises relèvent donc directement du *nouveau modèle productif* ou constituent des réponses à la nouvelle situation économique : le passage d'un marché d'équipement à un marché de renouvellement qui entraîne une profonde exacerbation de la concurrence entre firmes. Elles cherchent toutes, pour capter les marchés, à produire *moins cher*, de *meilleure qualité* et à *diversifier* leurs produits tout en réduisant au maximum les *délais* de lancement de nouveaux biens ou les délais de livraison des produits et des services commandés.

Pour atteindre ces nouveaux objectifs nés de la concurrence entre offreurs, les entreprises modifient leurs pratiques dans cinq directions qui constituent autant de voies nouvelles dans ce qui apparaît comme une nouvelle étape de la rationalisation du

---

<sup>1</sup> Il s'agirait de réviser aussi les distorsions entre les revenus du travail et les revenus mobiliers mis en évidence par le CERC.

travail. On ne peut que séparer, pour l'analyse, ces cinq champs du changement, mais de fait ils sont profondément imbriqués.

- *L'intégration recherche et développement/industrialisation* signifie le développement du chaînon manquant entre recherche et production à grande échelle de biens ou de services : d'importants investissements visent à industrialiser dans les meilleurs délais les découvertes scientifiques tout en proposant de nouveaux produits (comme le baladeur de Sony).

- *L'intégration dans l'entreprise étendue* définit une double stratégie : d'une part, abaisser la part de la valeur ajoutée dans la grande entreprise au bénéfice des sous-traitants chez lesquels les salaires et les frais de structures sont beaucoup plus faibles, d'autre part, resserrer les liens de partenariats entre grandes firmes et fournisseurs afin de réduire les "coûts de transaction entre acteurs. Les réorganisations fonctionnelles et les technologies de l'information contribuent largement à ce dernier objectif en organisant le flux tendu entre partenaires. Livraison au bon moment (fin des stocks), au meilleur prix des pièces en quantité et qualité voulues.

Le rapprochement des partenaires entraîne aussi une étroite coopération dans la conception, l'industrialisation et le contrôle qualité des pièces et des sous-ensembles : les échanges informationnels deviennent plus importants stratégiquement que les flux de produits.

- *L'intégration entre les fonctions* dans l'entreprise propose une meilleure coordination entre le marketing, le bureau d'études, le service d'industrialisation, les ateliers, le service de la qualité, etc. Il s'agit de réorganiser ces services en les décloisonnant et en utilisant des systèmes informatiques communs (Conception-Fabrication Assistée par Ordinateur par exemple). On parle d'*ingénierie simultanée* pour affirmer le dépassement de la séquentialité entre conception du produit et conception du procédé de fabrication ainsi les ingénieurs et techniciens proposent plus vite des produits plus faciles à fabriquer donc moins chers et de meilleure qualité. C'est certainement là que les réserves de productivité sont les plus fortes.

- *La productivité organisationnelle* touche plutôt les ateliers, mais les mêmes principes tendent à être appliqués dans la tertiaire de masse (banque, assurance, facturation...) et dans la grande distribution. Ce sont ici les principes du *toyotisme* (ou

du *ohnisme*<sup>1</sup>) qui prévalent. La production tend à être organisée en un *flux continu* piloté par l'aval, sans stocks intermédiaires entre les opérations. Ce qui révolutionne les principes productifs : toutes les pièces doivent être de bonne qualité du premier coup, les machines ne doivent jamais tomber en panne (maintenance préventive), le changement d'outillage doit être rapide, le suivi de production doit être rigoureux (recours à l'informatique) etc.

Pour parvenir à ces objectifs, les directions d'entreprise modifient l'organisation du travail : le poste individuel de travail tend à être remplacé un peu partout par le *groupe de travail*, responsable collectivement de la quantité et de la qualité produites (biens ou services). Dans ce groupe de travail, les hommes ou les femmes deviennent *polyvalents* et peuvent occuper plusieurs des anciens postes de travail : cet enrichissement du travail correspond à une certaine élévation des qualifications (pas toujours reconnue, crise oblige). Mais surtout, la polyvalence des agents conduit à une très grande flexibilisation qualitative et quantitative du groupe de travail : la coopération mise en oeuvre dans le groupe accroît considérablement la productivité individuelle et l'on peut obtenir le même résultat avec un effectif d'agents bien inférieur.

La réorganisation du travail en groupe entraîne aussi l'appropriation par le groupe de tâches hier accomplies par des services périphériques (qualité, maintenance, planning, etc.) et des redéfinitions de frontières. Mais surtout le groupe tend à s'auto-organiser : rotation des postes, remplacement des absents, formation interne, auto-répartition des tâches, etc. Des *leaders* sans responsabilité hiérarchique animent le groupe en étant élus (Allemagne et Suède) ou nommés (France, Japon). Ainsi, le groupe absorbe une partie importante des prérogatives de la maîtrise qui se trouve bien souvent déstabilisée : non seulement on assiste au raccourcissement de la ligne hiérarchique, mais l'encadrement s'interroge sur son devenir puisqu'il n'a pas encore trouvé ses nouveaux rôles.

- *Les nouvelles formes de mobilisation des salariés* voudraient prendre leurs distances avec *l'implication salariale* qui a caractérisé le fordisme : toute pénibilité, toute insalubrité, toute revendication, s'échangeait contre une élévation des salaires directe. Aujourd'hui, les directions d'entreprise font valoir l'accroissement de l'intérêt du travail et proposent de plus en plus une individualisation du salaire basée sur l'évaluation individuelle de chaque agent. De fait, il s'agit d'appliquer à tous les salariés, y compris d'exécution dans l'industrie ou dans les services, les principes déjà

---

<sup>1</sup> Du nom de T. Ohno, ingénieur chez Toyota et qui a écrit *Lesprit Toyota*, Masson, 1989.

appliqués aux cadres dans la Direction par Objectifs (DPO). Ce sont les mêmes principes de *salaires au mérite* qui régissent les revenus des ouvriers japonais dans les secteurs d'exportation. On peut donc s'interroger pour savoir si l'on n'assiste pas à une japonisation, non seulement de l'organisation du travail, mais de la relation salariale dans son ensemble, dans laquelle la loyauté vis-à-vis de l'employeur deviendrait aussi importante que les compétences dans la fixation du salaire.

### 3 - Voie française et limites des changements

Toutes ces transformations, de par leur nature même qui exige un engagement des salariés, ne peuvent être *imposées* par les directions. Elles doivent donc être négociées avec les salariés. Or, le problème posé en France est celui de l'espace de négociation de telles transformations. Les comités d'entreprise devraient constituer cet espace : mais les directions sont souvent trop frileuses pour y abonder sur le fond de tels thèmes (alors que la loi les y oblige) tandis que les membres de sections syndicales ne s'en préoccupent pas encore. Ou bien la négociation sur la mise en oeuvre du "nouveau système productif" ne peut avoir lieu parce que les directions n'offrent pas de rétribution (augmentations salariales ou réduction du temps de travail) pour l'effort fourni.

Quoiqu'il en soit, l'absence de telles négociations avec les représentants des salariés ralentit le processus de changement puisque les syndicats n'en sont pas les moteurs comme en Allemagne, quelquefois en Suède (le syndicat ouvrier se méfie des nouveaux principes mis en oeuvre) ou chez Ford aux Etats-Unis. C'est donc dans les entreprises qui ont expérimenté depuis longtemps de nouvelles formes d'organisation du travail que les changements sont les plus aisés. Par exemple, Renault avait tenté dès les années 70 de réorganiser le travail ouvrier au Mans ou à Douai. C'est sur cette ouverture qu'ont pu se fonder les rapides transformations des années 80 qu'exigeait la sortie de crise de l'automobile (réduction des coûts et surtout net accroissement de la qualité).

Il apparaît ainsi que les entreprises qui réussissent sont celles qui procèdent à des changements pas à pas, fondés sur l'intériorisation de la nécessité de ces transformations chez une forte minorité d'agents qui en deviennent les moteurs. Ce changement pas à pas signifie aussi une transformation des cultures, à la fois effet de la modification passée et condition des mutations à venir<sup>1</sup>. Au-delà de Renault, on pourrait

---

<sup>1</sup> Cf. G. Bauché, P. Charpentier, Ch. Lallemand, C. Martin, D. Tonneau, *Réussir une organisation en juste-à-temps. L'exemple d'un atelier de mécanique chez Renault*, ANACT, 1991.

citer certains équipementiers automobiles, BSN, SNECMA, Aérospatiale, MBK, Aluminium Dunkerque, etc. qui se sont engagés au succès dans de tels processus.

Mais ces succès, qui expliquent en grande partie des réussites économiques, possèdent un certain nombre de limites que l'on ne saurait ignorer. La mise en flux généralisée et la *pression du flux* productif sur les opérateurs (ou sur la maîtrise) doit être interprétée comme une nouvelle étape de la *rationalisation du travail*, laquelle signifie globalement une réduction massive d'emplois pour le même volume produit. A cela s'ajoutent les effets des technologies de l'information qui détruisent aussi, mais dans une proportion bien moindre qu'on le dit généralement, nombre d'emplois. Cette rationalisation (et cette automatisation) a considérablement abaissé les frais d'exploitation des entreprises. Et l'on peut s'attendre pour la prochaine reprise économique, si minime soit-elle, à voir les grandes entreprises modernisées réaliser des bénéfices colossaux sans que le chômage ne recule sérieusement. Autrement dit, le "nouveau modèle productif" ne possède pas - encore ? - le système de régulation macro-économique qui fit les beaux jours du fordisme !

La seconde limite des transformations en cours réside dans la *reproduction de la division du travail*. La rationalisation du travail est d'abord le fait des spécialistes qui conçoivent la mise en flux, puis élaborent les procédures, les standards de production, etc. La participation des exécutants aux politiques de qualité, de fiabilisation, d'améliorations diverses, n'a lieu qu'à la marge malgré les présentations laudatives qu'en font les promoteurs du management participatif.

En effet, cette participation n'est que formelle. Elle vise une *rationalisation de la subjectivité* des salariés, c'est-à-dire qu'elle vise à mobiliser l'esprit et les désirs des opérateurs en direction des objectifs préconisés pour qu'ils les fassent leurs. Cette *hétéro-suggestion* est évidemment une fausse autonomie de l'opérateur qui n'a pas latitude à interpréter ou à modifier dans des proportions significatives le travail qui lui est prescrit.

Cette permanence de l'extériorisation de la maîtrise intellectuelle des procédés est largement reproduite par les concepteurs des systèmes techniques qui écartent à jamais les futurs opérateurs du *design* des systèmes productifs à venir. Ajoutée aux représentations technicistes de la majorité des ingénieurs, cette exclusion produit des systèmes machiniques où la place de l'homme est cantonnée dans les *interstices de la technique* ou dans les tâches éminemment prescrites.

Alors, contrairement à ce qui est si souvent affirmé, Taylor n'est pas mort, mais revêt de nouveaux habits des principes anciens. Ce qui ne signifie pas, loin s'en faut, que rien n'ait changé. L'exacerbation de la concurrence entre offreurs a accouché de la *variété*, l'influence japonaise a conduit à généraliser le *flux* inventé par Ford. Ainsi, la rationalisation du travail se perpétue : les principes du *fordisme* (le flux) demeurent tandis qu'a émergé un *taylorisme flexible* pour produire la variété. On peut y entrevoir un double mouvement : *l'approfondissement des principes anciens avec des formes nouvelles de mise en oeuvre qui favorisent l'implication des salariés dans leur travail.*

**Ouvrages récents de Jean-Pierre DURAND**

*Sociologie contemporaine*, Ed. Vigot, 1989 (avec R. Weil)

*Sortie de siècle. La France en mutation*, Ed. Vigot, 1991 (dirigé avec F.-X. Merrien)

*L'Après-fordisme*, Ed. Syros, 1993 (avec R. Boyer)

*Vers un nouveau modèle productif ?*, Ed. Syros, 1993 (dir.)