

Janvier 2008

Recherches & Régulation Working Papers

2. LE SYSTÈME DE PRODUCTION FORD
ET SA CRISE PRÉCOCE,
1908-1939
UN ESSAI D'INTERPRÉTATION
ET DE POSSIBLES ENSEIGNEMENTS

Robert Boyer

<http://www.jourdan.ens.fr/~boyer/>

Michel Freyssenet

<http://freyssenet.com>

RR série K 2008-2

www.theorie-regulation.org

Association Recherche & Régulation

c/o LEPII-CNRS

Université Pierre Mendès France

1241, rue des Résidences

BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9

Ce texte fait partie d'un ensemble de 14 textes préparatoires à un ouvrage en cours de rédaction: *Le Monde qui a changé la machine. Essai d'interprétation d'un siècle d'histoire automobile*. Écrits pour l'essentiel en 1999, ils ont été partiellement repris depuis. L'ouvrage actualisera les données et les synthétisera pour atteindre une taille qui le rendra publiable.

**LE SYSTÈME DE PRODUCTION FORD
ET SA CRISE PRÉCOCE
1908-1939
UN ESSAI D'INTERPRÉTATION
ET DE POSSIBLES ENSEIGNEMENTS**

Robert Boyer, CNRS, EHESS
Michel Freyssenet, CNRS, GERPISA

À force de simplifications et d'ignorances, une image du système Ford s'est imposée, au point d'être véhiculée aussi bien par des journaux en mal de rétrospective historique que par les manuels scolaires à des fins pédagogiques. Henry Ford aurait inventé la production de masse, le travail à la chaîne et le travail déqualifié payé à la journée, permettant au plus grand nombre et notamment aux ouvriers d'acheter une voiture. Son système, à quelques variantes et adaptations près, aurait conquis et changé le Monde en le faisant accéder à la consommation de masse, jusqu'au jour où l'arrêt de la croissance, la diversification de la demande et le refus du travail déqualifié l'auraient condamné en raison de sa rigidité et son inhumanité.

La réalité historique a été toute différente. Après des succès fulgurants, le système Ford a connu une crise profonde, moins de neuf ans après le lancement de la Ford T, moins de trois ans après la généralisation des chaînes de montage mécanisées et l'instauration du salaire à la journée payé cinq dollars. Cette crise n'a pas été le fait de quelques erreurs de gestion de Ford, mais elle a eu pour origine l'absence des conditions nécessaires pour qu'il devienne un modèle productif durable dans l'entre-deux-guerres aux États-Unis et ailleurs. Le Monde réel n'était pas le Monde dont rêvait Ford à travers son système. Ce dernier sera rapidement concurrencé par le système inventé par General Motors, sous l'égide de son CEO Alfred Sloan, et appelé depuis le modèle sloanien. Les deux systèmes ont été abusivement confondus, alors qu'ils sont conceptuellement et pratiquement différents, et qu'ils ont été d'emblée en opposition et concurrence, même s'ils partagent quelques principes. Le système de production de Ford ne fera pas disparaître, contrairement à la légende, la production automobile dite à tort artisanale. Quand celle-ci disparaîtra aux États-Unis, il n'en sera pas la cause. Enfin, il ne parviendra pas à être durablement compétitif dans d'autres pays avant la deuxième guerre mondiale.

1. UN SYSTÈME AUSSI RÉVOLUTIONNAIRE QU'ÉPHÉMÈRE

1.1. Le boom de la demande américaine: incertitudes sur la structure du marché à moyen terme et sur le travail mobilisable

Si l'Europe est le berceau des ingénieurs qui inventent les divers organes dont se compose l'automobile, les Etats-Unis deviennent dès 1903 le premier pays constructeur, dépassant la France qui dominait jusqu'alors, et ils surpassent l'Europe entière dès 1908, avec 58.700 véhicules produits.

Les raisons du boom de la demande américaine, bien plus important que celui observé à la même époque en Europe, sont bien sûr un vaste marché unifié de 90 millions d'habitants ¹, un revenu moyen plus élevé et une distribution du revenu national alors moins inégalitaire, mais surtout une offre de véhicules comprenant, à côté des voitures grandes et chères comme en Europe, des petits véhicules peu coûteux. Or ce sont ces derniers qui font à ce moment-là la différence des volumes de production entre les Etats-Unis et l'Europe. Il faut en effet rappeler que dès 1902, la Olds Motor Works devient le premier constructeur mondial de véhicules à essence en produisant cette année-là 2.500 unités d'un modèle unique, l'Oldsmobile, vendu à 650 dollars. Ford, semble-t-il impressionné par le succès de cette voiture, persuade ses associés de lancer, comme premier modèle de la compagnie qu'ils viennent de créer, un modèle à prix modéré (850 à 950 dollars suivant l'option de carrosserie). Il sera vendu à 1.708 exemplaires dès la première année, en 1903.

Cette démonstration de l'existence d'un marché bas de gamme prometteur n'est cependant pas suffisante pour convaincre les autres constructeurs et même les actionnaires de Olds Motor Works et de Ford Motor Company. En effet, les ventes des petites voitures stagnent les deux années suivantes, alors que celles des voitures grandes et chères, comme les Cadillac ou les Packard, continuent d'augmenter fortement et procurent des bénéfices bien supérieurs. Olds Motor Works réoriente alors son offre vers le haut de gamme, au grand dam de son fondateur Ransom Olds qui démissionne. Henry Ford, en revanche, parvient à évincer du capital de son entreprise l'un de ses deux associés, qui voulait réorienter la production vers les véhicules chers. C'est ainsi qu'il a pu lancer en 1906 le modèle N à 600 dollars, s'engouffrant dans le créneau laissé libre par Olds Motor Works. Dès cette année-là, il devient le premier constructeur mondial avec 8.729 voitures vendues. Mais il ne reste pas longtemps seul dans la catégorie des petits véhicules. Dès 1907, Buick commercialise la Buick 10 à 900 dollars ². Ford répliquera l'année suivante avec la Ford T (Laux, 1977, 66).

L'orientation durable du marché vers ce type de voiture est encore loin d'être certaine à ce stade. Les chiffres montrent même le contraire. Si Buick et Ford sont devenus les deux grands constructeurs, la progression des ventes des voitures haut de gamme demeure globalement plus forte et suscite la constitution d'un grand nombre de

¹ James M. Laux fait justement remarquer que ce facteur n'est pas aussi important qu'il y paraît. L'Europe a, à ce moment-là, un marché automobile bien plus vaste que celui des États-Unis. Les droits de douanes sont alors quasiment inexistantes entre les pays qui la composent et notamment entre les pays constructeurs de voitures (Laux, 1977, 73). Il paraît toutefois sous-estimer les différences de réglementation, de législation, de structure de la demande, d'attentes et de préférences de la clientèle, entre les pays européens, qui fragmentent tout aussi efficacement le marché automobile que les droits de douane.

² Buick, avec 18.600 voitures vendues, devance Ford en 1909, dont les ventes atteignent 13.840 unités.

nouvelles entreprises automobiles. Face à cette situation, deux voies radicalement différentes vont être prises. William C. Durant, le patron de la Buick Company, crée en 1908 un holding, General Motors, qui prend le contrôle de nombreuses entreprises, dont Buick bien sûr, mais aussi de Olds et Cadillac, couvrant ainsi les principaux segments du marché ³. Par ce montage, les incertitudes quant à l'orientation future du marché étaient atténuées. Henry Ford prit un parti totalement opposé ⁴.

1.2. Le pari d'Henry Ford

Rétrospectivement, la réussite d'Henry Ford paraît évidente. Et pourtant le pari qu'il fait en dédiant entièrement son entreprise et tous ses moyens à un modèle unique est un choix qui suscite alors l'incrédulité. L'issue était effectivement tout à fait incertaine. Le pari concernait tout à la fois le marché, le travail, le produit, les méthodes de production et les relations avec les fournisseurs et les distributeurs.

Que l'on en juge. Il fait tout d'abord l'hypothèse qu'il existe une clientèle latente considérable prête à acheter une automobile, dès lors que l'on parviendra à lui offrir un véhicule répondant vraiment à ses besoins à un prix qui lui soit accessible. Abaisser le prix de revient ainsi nécessitait d'avoir la maîtrise de toute la chaîne de production de la valeur du produit. Il fallait, non seulement être en mesure de produire en grande quantité, mais aussi que les fournisseurs pratiquent la même politique de volume et qu'ils répercutent sur leur prix les économies d'échelle réalisées.

Or il y avait un obstacle majeur à une croissance rapide du volume. Ce n'était pas tant la difficulté à mobiliser le capital nécessaire, que l'impossibilité de disposer de la main-d'œuvre qualifiée indispensable alors pour fabriquer et assembler une automobile. Elle était en nombre insuffisant et sa formation demandait beaucoup de temps. Elle était en outre instable allant toujours vers le plus offrant dans cette période de boom de l'automobile et son rythme de travail était très difficile à contrôler. Elle était enfin revendicative, comme l'avait montré la grève des mécaniciens à l'usine Olds Motor

³ L'origine de cette politique est certainement à rechercher dans l'expérience antérieure de Durant. Il a commencé par être courtier en assurance à Flint dans le Michigan, avant d'acheter à 25 ans en 1885 une licence de fabrication de charrettes à deux roues. Disposant de peu de moyens financiers et le marché étant en pleine expansion, lui et son associé, négociant en quincaillerie, eurent l'idée, ce qui ne se faisait pas dans ce secteur d'activité, de commander à des fournisseurs toutes les pièces nécessaires, et de limiter l'activité de leur usine à l'assemblage. En revanche, ils consacrèrent beaucoup d'énergie à bâtir un réseau de vente dans toutes les régions, utilisant notamment les vendeurs d'outillage agricole. Leur production atteignit rapidement les 200 charrettes par jour. À ce rythme, la régularité des approvisionnements devint un problème important. C'est ainsi que Durant incita ses fournisseurs à s'installer près de son usine d'assemblage, en finançant leur implantation, contre une prise de participation dans le capital de leur société. Il amorça une intégration de la fabrication des charrettes sous une forme conglomerale, qui alla jusqu'à l'achat de plantation d'arbres. À la fin du siècle, il vendait sous le nom de marque, le Ruban Bleu, une grande variété de véhicules hippomobiles. Plus homme d'affaires qu'industriel, il n'hésita pas à transplanter le siège social de sa compagnie à New York. Lorsque la Buick Motor Company, une minuscule entreprise de voiture à essence installée à Flint, fit faillite en 1904, les créanciers lui demandèrent de reprendre l'affaire. Ce qu'il fit sans hésiter, peut-être conscient que les jours des voitures hippomobiles étaient dorénavant comptés. Il s'attacha à mettre immédiatement sur pied un réseau de vente. Il poussa ses fournisseurs de pièces pour charrettes à élargir leurs activités aux pièces pour automobile. C'est ainsi que se fit la transplantation d'une organisation intégrée de type conglomerale à l'automobile. Enfin, il orienta Buick vers la fabrication d'une voiture bon marché, connaissant comme Ford les besoins et les potentialités d'achat de la clientèle rurale. En revanche, il se déchargea rapidement de la direction de Buick, qu'il confia d'abord à Charles W. Nash, ancien directeur de son entreprise de charrettes, puis à Walter P. Chrysler. Les résultats ne se firent pas attendre: la production de Buick passa de 31 voitures en 1904 à 8.487 en 1908 (Chandler, 1962, 1989, 173-4).

⁴ Henry Ford n'a pas été insensible au projet de Durant, puisque sollicité par ce dernier il était prêt à céder son entreprise contre 8 millions de dollars payés comptant, ce que Durant n'a pas été en mesure de faire.

Works à Detroit. Henry Ford adonc fait alors un second pari majeur. Alors même qu'il n'a qu'une idée approximative des méthodes de production qui seraient à mettre en place, il fait l'hypothèse que ces méthodes qui restent encore à trouver lui permettront de recruter des ouvriers non qualifiés, qui eux sont disponibles en nombre, tout en obtenant la qualité de fabrication requise, en lieu et place des professionnels de fabrication. Personne n'avait essayé de le faire jusqu'alors à l'échelle qu'il imaginait.

Ford réussit spectaculairement son pari. Le prix de la Ford T chute vertigineusement de 950 dollars en 1909 à 360 \$ en 1917. Alors que la vente des véhicules particuliers est multipliée par 15 aux Etats-Unis entre ces deux dates (de 120.000 à 1.770.000), celle de la Ford T l'est par 60 (de 13.840 à 824.488). La part du marché américain de Ford monte de 11,5% à 46,6%. Durant ses 19 années de production (de 1909 à 1927), la Ford T aura été produite à 15.458.781 exemplaires dans le monde. Le volume annuel de production, inimaginable auparavant, atteint en si peu de temps par une seule entreprise, la réduction du prix de vente des voitures de 62%, les méthodes de production employées et les salaires distribuées frappent évidemment les esprits du monde entier.

2. LA COHÉRENCE DU SYSTÈME DE PRODUCTION FORD AVEC LA STRATÉGIE DE VOLUME CHOISIE

2.1. La politique produit: un modèle unique, robuste, léger, facilement réparable et pas cher... et présentant de nombreuses versions, contrairement à la légende

Fils d'un fermier immigrant irlandais ayant acquis une aisance relative, Henry Ford aperçu très tôt l'utilité que pourrait avoir l'automobile pour les fermiers et les professions indépendantes. Il a imaginé alors le marché potentiel considérable que pouvaient représenter dans un pays grand comme les Etats-Unis ces catégories sociales dont le revenu s'élevait, si on leur offrait à un prix accessible un produit répondant à leur besoin⁵. Mais il a dû composer pendant près de dix ans, de 1899 à 1908, avec les actionnaires des trois sociétés successives qu'il a fondées et avec ses revendeurs, pour qui la voiture restait un moyen de locomotion d'agrément et ne pouvait être vendue qu'à la clientèle fortunée. De l'année de fondation de la Ford Motor Company en 1903 jusqu'à 1909, il ne concevra et ne fabriquera pas moins 8 modèles différents, dont les prix variaient entre 600 et 2.000 dollars, offrant chaque année un modèle nouveau comme le faisaient tous les constructeurs automobiles pour inciter la clientèle à un renouvellement fréquent.

Rétrospectivement Henry Ford dira que ces modèles ont été pour lui l'occasion de sélectionner les solutions techniques qu'il a retenues pour la Ford T et de tester ses conceptions commerciales. Il a ainsi pu affiner au cours de ces années ce que devait être la "voiture universelle" bon marché dont il rêvait. Elle est en fait à l'image des catégories sociales à qui il la destinait dans l'immédiat.

Elle devait être assez grande pour une famille, mais assez petite pour qu'une personne seule s'en serve sans surcoût exagéré ; utilitaire sans accessoire superflue et ostentatoire ; totalement équipé, pouvant ignorer les modes, pourvu qu'elle soit sûre,

⁵ À vrai dire sa préoccupation initiale a été de fabriquer un tracteur pour les travaux agricoles. Son premier prototype fut même à vapeur. Il n'abandonnera pas le projet. Il cherchera plus tard à mettre au point un tracteur à partir de différents châssis de voiture et notamment du châssis de la Ford T, avant de concevoir un engin original, le Fordson mis en production en 1917. La production dépassera les 100.000 unités en 1922.

facile à conduire, légère pour atteindre une vitesse suffisante et limiter la consommation d'essence et de lubrifiant, tout en étant robuste pour pouvoir emprunter tout type de route et de chemin grâce à l'emploi d'aciers appropriés à chaque catégorie de pièces suivant les contraintes qu'elles subissent, ayant une garde au sol lui permettant de passer les ornières ; réparable facilement, rapidement et au moindre coût, grâce à sa conception en quatre sous-ensembles mécaniques facilement accessibles et compréhensibles par des réparateurs agréés ou par le conducteur lui-même en achetant des pièces de rechange standard disponibles chez le quincaillier du quartier ou du village, à côté "des clous et des verrous" ; enfin constamment améliorée grâce aux réclamations et avis des clients dont il est tenu le plus grand compte. Simplicité, robustesse et réparabilité étaient essentielles. En effet, la fiabilité relative des voitures en limitait fortement l'usage ou requerrait un chauffeur-mécanicien capable de réparer.

Mais contrairement à la légende, les Ford T furent loin d'être toutes noires ⁶ et identiques. Elles furent fabriquées chaque année en pas moins de 5 à 7 versions de carrosserie ⁷, diversité que l'on commence à peine avoir sur certains modèles de voiture aujourd'hui ! Le moteur a été changé en 1911 ainsi que les essieux. Les portes seront ajoutées, puis rendues démontables. Le cuivre des phares et de la calandre est remplacé par du métal noir ou nickelé en 1917. Les versions utilitaires apparaissent en 1911 ⁸. Un nouveau châssis, pour camions légers, le châssis TT, est fabriqué à partir de 1918 ⁹. L'introduction du démarreur en 1919 amène à concevoir un nouveau bloc moteur et à installer un tableau de bord. Les premières carrosseries "tout acier" voient le jour en 1924. Les modifications s'accélérent au fur et à mesure que la clientèle se détourne de la Ford T. Elle est alors surbaissée, le châssis et la suspension sont améliorés, la porte côté conducteur est introduite sur la version Touring, des accessoires sont ajoutés, les essuie-glaces deviennent électriques, les options de couleurs sont à nouveau offertes. Les Ford T de 1927 n'ont plus rien de commun avec celle de 1908.

Introduite sur le marché en 1908 à 850 dollars dans sa version la plus vendue, la Touring ¹⁰, la Ford T est portée à 950 dollars fin 1909, semble-t-il pour financer la construction de la nouvelle usine de Highland Park. Cela n'empêche pas les ventes de passer de 13.840 en 1909 à 20.255 en 1910, soit une progression égale à celle du marché (45% environ). Tout autre constructeur aurait au moins maintenu ses prix pour tirer profit d'un marché aussi demandeur. Le coup de génie de Ford est de faire alors

⁶ Il semble que le noir ne soit apparu parmi les couleurs possibles de carrosserie qu'en 1913, soit quatre ans après le lancement de la Ford et qu'il ne sera généralisé qu'en 1917, soit à mi-vie du modèle. Les options initiales étaient le rouge, le vert et le gris et le bleu. Certaines voitures furent bicolores. Le noir exclusif est abandonné en 1926, plus d'un an avant l'arrêt de la production de la Ford T.

⁷ Les versions de carrosserie ont été au total au nombre de 10: Touring 3 portes, 5 places, Runabout 2 portes, 2 places, Town Car 4 portes 7 places, Landaulet 7 places, Coupé 2 portes, 2 places, Tourabout 4 places, Torpedo Runabout 2 places, Open Runabout 2 places, Sedan 2 portes, 5 places, Sedan 4 portes, 5 places. Des options sont introduites en 1920 sur les versions Touring et Runabout : démarreur et jantes démontables. À ces versions "usines", il faut ajouter les multiples versions conçues par des carrossiers indépendants qui achetaient les châssis nus (en 1917, les châssis constituaient approximativement 5% des ventes totales). Notons que Ford n'est pas allé jusqu'à rompre avec l'image de la voiture d'agrément ou de course pour désigner les versions de la Ford T, puisqu'il emploie les termes de: tourisme, balade, coupé, voyage, landau, torpédo. La version "Town Car" a été utilisée essentiellement comme taxi. Quant aux versions Sedan ("conduites intérieures"), elle apparaissent à partir de 1915, pour contrer la concurrence qui offre cette solution depuis quelques temps.

⁸ Les versions de petits utilitaires sur châssis Ford T ont été au nombre de 3 : Delivery Car 7 places, Ambulance, Pick-up 2 portes, 2 places

⁹ Les châssis TT furent d'abord vendus nus. Deux modèles carrossés "usines" furent introduits avec succès en 1924. Les *light trucks* représentaient 15,0% de la production totale de Ford en 1926.

¹⁰ Les prix varient entre 825 dollars pour la "Runabout" et 1.000 dollars pour la Town Car..

l'inverse. Fin 1910, il baisse brutalement le prix de la Ford T "Touring" à 780 dollars. Les ventes montent l'année suivante à 55.788, soit une progression de 175,4% alors que le marché n'augmente que de 32,7%. Il refait la même opération en fin d'année, en fixant le prix à 690 dollars. Les ventes montent à 89.455 en 1912, soit une progression de 60,3% sur un marché en augmentation de 34,5%. Ford continue ainsi jusqu'en 1917, abaissant le prix de la Touring jusqu'à 360 dollars. Il en produit cette année-là 432.519 sur une production totale de 751.287 Ford T. En dix ans, il a divisé le prix de sa voiture par 2,6. En concevant une voiture adaptée et en abaissant continûment son prix, Ford est parvenu à atteindre sa cible commerciale: en 1915, 60% des Ford ont été vendues à des fermiers.

2.2. L'organisation productive : la chaîne de montage, une innovation radicale ou le couronnement du "système américain"?

Ford est persuadé en 1908 d'avoir le produit susceptible de se vendre à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires. Encore lui fallait-il avoir les moyens de le produire en de telles quantités. Or les ouvriers mécaniciens manquaient, et il était impossible d'en former autant que l'accroissement de la production l'exigeait. Assez ignorant quant aux méthodes de fabrication récentes, il a pu et su s'entourer d'ingénieurs qui lui ont fait découvrir les possibilités des machines-outils spécialisées pour obtenir des pièces parfaitement interchangeables et le gain de temps que procurait l'organisation de l'usine en ateliers dédiés à un composant ou un sous-ensemble. La spécialisation des machines et la linéarisation de la production montrèrent que les professionnels de fabrication étaient de moins en moins nécessaires et que le nombre de manoeuvres pour le transport de pièces pouvait être considérablement diminué. Ces deux innovations réduisaient l'importance du problème du manque de main-d'oeuvre qualifiée et du volume total de personnes à embaucher. Elles ont été au fondement de la conception de l'usine de Highland Park que Ford met en service en 1910.

Mais elles ne résolvaient pas le problème du rythme de travail des ouvriers et elles n'éliminaient pas complètement les déplacements improductifs. Ce n'est qu'en 1913 qu'ont lieu les premiers essais d'un système dans lequel ce sont les pièces qui se déplacent et non les ouvriers, grâce à des chaînes en avance continue ou discontinue qui les tirent le long de glissières. Il faudra attendre 1915 pour que le système soit vraiment mis au point et généralisé, soit sept ans après le lancement de la Ford T et alors qu'une production de 300.000 voitures est déjà atteinte. La chaîne de montage suppose en effet pour être efficace d'avoir réglé de délicats problèmes de découpage des tâches, de répartition des opérations et de synchronisation des flux.

Il faut tout d'abord que l'espace-temps imparti aux travailleurs sur la chaîne soit égal pour tous, et qu'il soit le plus complètement occupé par les opérations attribuées à chacun, à moins de générer de nouvelles pertes de temps et des excès d'espace. Bref il faut réaliser ce qui a été appelé "l'équilibrage" de la chaîne. Cette exigence économique a eu une série de conséquences sur la nature du travail. Elle a conduit à décomposer les tâches en opérations les plus élémentaires possible et à les répartir entre les stations de travail sans qu'elles n'aient plus de lien logique entre elles, si ce n'est de permettre de saturer le temps imparti à chaque ouvrier. D'où des opérations indépendantes à mémoriser, alors qu'antérieurement leur succession s'imposait en fonction de la logique de fabrication de la pièce ou de montage du sous-ensemble.

Notons que ce n'est qu'avec la chaîne et la nécessité de l'équilibrer que la succession des opérations à faire par chaque ouvrier perd toute intelligibilité. Ce n'est pas le cas avec le travail analysé et recomposé selon les préceptes de Taylor. Ce dernier préconisait de trouver la succession des opérations la plus rationnelle pour réaliser une tâche complète, afin d'éliminer les pertes de temps et les excès d'effort dus à une réflexion insuffisante sur la logique du produit ou à des habitudes de travail regrettables.

La décomposition des tâches et la répartition la plus optimale possible des opérations élémentaires est d'autant plus facilement réalisable que le produit est standard et qu'il ne connaît pas de modifications importantes dans le temps. D'où la tendance de Ford, tendance qu'il a accentuée avec la généralisation du travail à la chaîne, de réduire les options et de proposer des voitures toutes équipées. Mais, on l'a vu, et il a dû réintroduire plus tard pour des raisons commerciales une diversité plus grande qu'avant.

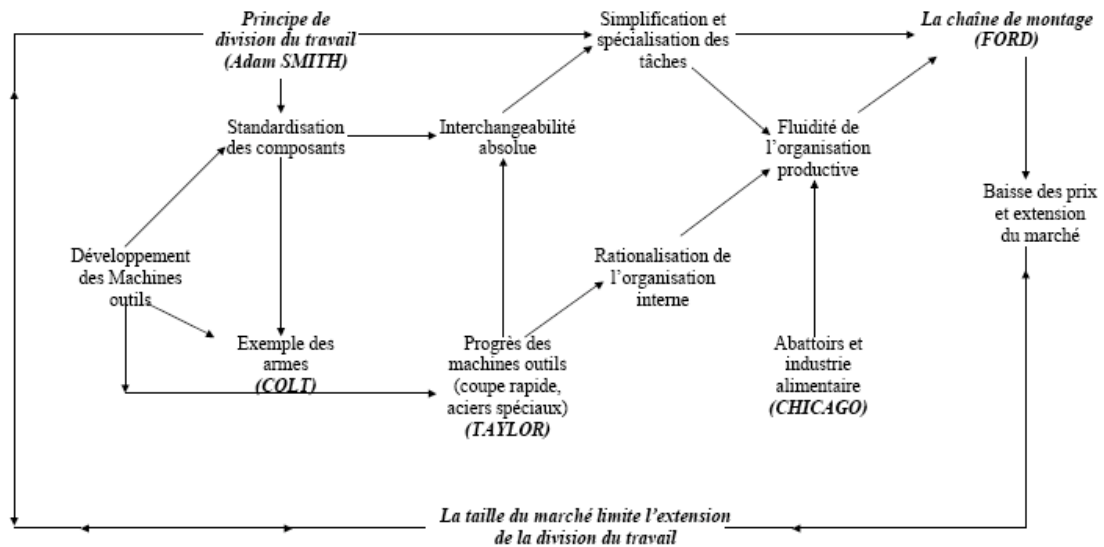
Le deuxième problème est la synchronisation des chaînes. Il n'était pas question en 1915 de chaîne continue. Les chaînes étaient des mini-chaînes, multiples et indépendantes. Elles correspondaient à autant d'organes, de sous-ensembles et de phases de montage qu'en nécessitait un véhicule. Si l'indépendance des chaînes et leur longueur réduite facilitaient leur équilibrage, elles accroissaient en revanche le problème de la synchronisation entre elles. À moins de faire des stocks de précaution, rapidement très coûteux, il fallait synchroniser leur volume de production et tenir compte du temps de transferts des pièces. Très vite d'ailleurs une catégorie nouvelle d'ouvriers est apparue chez Ford appelé "les chasseurs de pièces", qui étaient en charge de s'assurer coûte que coûte de l'approvisionnement des chaînes en pièces et composants (Cohen, 1998).

Ainsi, Henry Ford et ses ingénieurs semblent avoir été à l'origine d'une révolution des façons de produire et des produits qui se renouvellera ensuite sur une vaste gamme de produits, ce que théorisent les courbes d'apprentissage ou courbe de Wright¹¹. Bref, il serait un visionnaire qui ouvre les chemins de la prospérité pour le XXe siècle. Face à ces résultats spectaculaires et la vigueur des présentations que le constructeur de Détroit a donné de la nouveauté de son système, il n'est pas surprenant que nombre de contemporains, puis d'historiens lui aient attribué un rôle déterminant dans l'avènement de la modernité dans le domaine productif. Fondamentalement Henry Ford serait le premier à avoir perçu les potentialités de la chaîne de montage et imaginé un ordre économique nouveau dans lequel production et consommation de masse iraient de pair¹² (Figure 1).

¹¹ Cette loi décrit de combien décroît le coût unitaire de production lorsque double l'échelle de la production. Concernant la Ford T, ce coefficient est de l'ordre de 0,1, c'est-à-dire que le coût baisse de 10 % pour chaque doublement de la production. Les procédés ultérieurs montreront des coefficients encore supérieurs, qu'il s'agisse des *Liberty ships* (Lucas R., 1993), de l'assemblage des avions ou encore des produits de l'industrie électronique (Ayres R.U., 1985). Cette configuration n'est pas sans rappeler la révolution de la micro-électronique qui voit le prix des matériels informatiques baisser à un rythme tel que se développe une demande, y compris de renouvellement, qui conduit en quelques années à forger une nouvelle industrie : les fabricants de micro-ordinateurs et surtout Microsoft ont fini par faire plus de profits que le géant d'hier IBM.

¹² Cette appréciation se retrouve aussi bien chez les journalistes qui enquêtèrent et firent des reportages sur l'usine de Highland Park que des analystes beaucoup plus lointains et critiques tels que A. Gramsci A. (1928)... bien que sur beaucoup d'autres points les analyses diffèrent très largement. Les historiens des techniques et de l'organisation ont un jugement plus mesuré puisqu'ils insistent sur la lente maturation des innovations qui culminent dans la chaîne de montage de l'industrie automobile. C'est l'opinion de Giedon S. (1948) comme celle d'un acteur direct de la mise en oeuvre du système Ford, Charles Sorensen C. (1956), alors que Hounshell D.A. (1984) accorde une place tout à fait centrale à Henry Ford.

Figure 1 : LE SYSTEME FORD : UNE INNOVATION RADICALE...OU/ET UNE RECOMBINAISON D'INNOVATIONS AUTOUR D'UNE VISION.



En premier lieu, le système aurait été inconcevable sans le développement antérieur des machines-outils assurant une standardisation des composants, sur le modèle de l'usine d'armes par lequel se manifeste la montée en régime du système américain par opposition à la manufacture anglaise. Mais la standardisation des composants n'est pas une condition suffisante puisque le montage de voitures automobiles par des ouvriers non professionnels ne peut intervenir que si disparaît le travail à façon et que la précision des pièces est telle qu'aucune retouche n'est nécessaire. À son tour cet impératif est satisfait à l'issue des efforts de Winsley Taylor sur les machines outils à coupe rapide, ainsi que les avancées en matière d'aciers spéciaux. L'interchangeabilité absolue, sur laquelle Henry Ford insistait tant, autorise donc une extrême simplification des tâches de montage, ce qui permet tout à la fois de recruter une main-d'œuvre moins qualifiée et d'envisager des gains en temps considérables par rapport au modèle dit artisanal ¹³.

Encore fallait-il que la disposition de la succession des machines-outils soit repensée en fonction de l'optimisation du temps d'utilisation, des temps de transport, du niveau des stocks tampons. C'est là qu'intervient la décision de concevoir une usine organisée selon une séquence logique de succession des opérations et non plus de spécialisation des machines. La question posée était alors celle du transfert d'un poste de travail à un autre. C'est dans ce contexte qu'intervient la référence aux industries alimentaires et tout particulièrement aux abattoirs: paradoxalement l'idée de la ligne d'assemblage vient de l'observation du "désassemblage" qui intervient de longue date dans les

¹³ Comme le souligne Yves Cohen (1994) : "L'effort conscient pour obtenir l'interchangeabilité est l'un des principaux moteurs des innovations en matière de machines-outils tout au long du XIXe siècle". Une fois obtenue, l'interchangeabilité réduit considérablement le nombre des ajusteurs au montage, ce qui change les caractéristiques de la demande de travail dans le système Ford.

abattoirs. Il est d'ailleurs significatif que l'on ait du mal à dater avec précision la naissance de la ligne mobile : elle commence d'abord par le montage des magnétos, puis semble s'étendre aux diverses composantes (alésage du bloc-moteur, montage de l'axe arrière,...). Il ressort du témoignage des participants à l'expérience de Highland Park que le processus de mise au point fut tout à fait tâtonnant, combinant les savoir-faire de divers ingénieurs ayant travaillé dans des branches différentes et fit appel à de fréquentes recompositions architecturales afin de mieux assurer une synchronisation progressive de l'ensemble des flux.

Ainsi, si rétrospectivement la stratégie est claire pour Henry Ford qui aime associer puissance, précision, économie, système, continuité et vitesse, l'émergence effective de la chaîne de montage fut un processus beaucoup moins clairement maîtrisé que ne le laisseraient supposer les écrits du constructeur américain. Mais il faut reconnaître qu'il sut donner une image attractive à des idées beaucoup moins révolutionnaires qu'il n'y paraissait. Henry Ford était convaincu de la vérité des enseignements d'Adam Smith selon lequel le développement est le résultat d'une double interaction. D'un côté, la division du travail permet des gains d'efficacité grâce à la spécialisation et à l'invention de machines. D'un autre côté, la baisse des prix et/ou l'augmentation des revenus stimule le marché, ce qui à son tour permet un nouvel approfondissement de la division sociale et technique du travail puisque, selon la proposition de l'économiste écossais : "la division du travail est limitée par la taille du marché".

Si le marché est en mesure d'absorber une telle production, ce système de production est en quelque sorte autosuffisante. Elle n'a pas besoin notamment de se soucier des gaspillages, car l'uniformisation du produit, la spécialisation des outillages, et le flux continu en suppriment un grand nombre à la source ¹⁴. La stratégie de profit de Ford a été de rechercher des rendements d'échelle par l'uniformisation du produit et l'économie de temps global de production par la fluidification du processus productif. En mécanisant la circulation du produit, il libère la production des variations de rythme de travail des ouvriers. De ce point de vue, le système Ford est apparu comme une alternative au système Taylor (Hounshell, 1984). Il dispensait en effet de devoir recourir au salaire au rendement.

2.3. La relation salariale: le salaire à la journée payée cinq dollars

Pour que le système Ford marque l'histoire industrielle, il a fallu surtout, outre un marché susceptible d'absorber une production à haut volume et les capitaux nécessaires à la mise en place d'un processus de production intégré et mécanisé, qu'il soit pensable de soumettre des travailleurs à un tel système et qu'il en existe la possibilité. On le sait, c'est à la fois les difficultés du modèle taylorien à discipliner les ouvriers professionnels et l'afflux d'immigrants cherchant du travail aux Etats-Unis qui ont rendu pensable et possible socialement le système Ford.

Pendant la période même où les consommateurs accueillent avec faveur la Ford T qui marque une innovation majeure en matière de conception d'une automobile bon marché, la gestion du travail tend à se compliquer. Même si la production ne dépend plus de l'adhésion d'ouvriers professionnels, il est spécialement préoccupant pour

¹⁴ On comprend que l'on puisse trouver une filiation entre Ford et Ohno. L'économie, la précision que Ford cherchait par le produit unique sur un ligne continue, Ohno cherchera à l'obtenir avec des produits diversifiés sur une ligne continue.

l'entreprise Ford de constater que la main-d'oeuvre ne se fixe pas dans l'entreprise mais ne cesse de se déplacer d'une entreprise à l'autre. Postérieurement au lancement de la chaîne mobile, Henry Ford est donc incité à créer un département du personnel chargé de développer des politiques de rémunération et de contrôle social des salariés, afin tout à la fois d'assurer la viabilité de la production de masse et l'américanisation des immigrés de fraîche date qui composent une large fraction de la main-d'oeuvre de l'entreprise ¹⁵.

En un sens, ces innovations sont induites par le contraste entre le succès du modèle productif et les tensions qu'il suscite dans le recrutement de la main-d'oeuvre. Comme la Ford Motor Company continue à être immergée dans le marché du travail local que constituent les firmes de Détroit, il n'est plus possible de maintenir le paiement du salaire de marché pour un travail dont la nature a changé et qui s'est très probablement intensifié.

L'annonce en 1914 des 5 \$ par jour est certes une surprise pour la presse économique et financière de l'époque qui crie à la folie, mais elle est en un sens relativement conforme à la philosophie d'Henry Ford et aux contraintes auxquelles il a à faire face. De façon tout à fait pratique, cette forme de partage des profits qui induit un quasi doublement des salaires vient couronner une construction tout entière tournée vers la stabilisation de la main-d'oeuvre nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise: ne sont couverts par cette mesure que les salariés dont le rendement est supérieur à la norme exigée... et qui acceptent de mener une vie en conformité avec l'idéal d'américanisation.

Aussi cet événement est-il interprété comme résultant de l'intérêt bien compris de l'entreprise afin de limiter la rotation de la main-d'oeuvre. Pourtant l'interprétation n'est que partielle, puisqu'une augmentation bien moindre aurait suffi pour obtenir la réduction que l'on observe dès 1915 ¹⁶.

Une seconde motivation de la décision d'Henry Ford tient à la vision d'ensemble qu'il a du circuit économique et en particulier de la nécessité de prolonger la production de masse par la consommation par les salariés eux-mêmes des produits de l'industrie de masse ¹⁷. Clairement, il entend provoquer un changement de la conception du salaire - qui devrait être le plus élevé possible compte tenu de la nécessité pour la firme d'élargir ses débouchés par la baisse des prix, tout comme il avait auparavant marqué l'imagination par la chaîne de montage. Pourtant cette seconde innovation ne fera absolument pas époque, puisqu'aucun industriel ne suivra l'initiative des 5 \$ par jour ¹⁸. Or, étant donné la taille importante en terme absolu mais mineure en terme relatif, il s'avéra incapable de promouvoir une économie de hauts salaires par un simple effet d'émulation. Le projet sociétal d'Henry Ford ne s'est donc pas matérialisé sous la forme qu'il avait prévue.

¹⁵ Meyer S. (1981) donne des informations précieuses sur le département de sociologie de l'entreprise Ford et les mutations en matière de politiques salariales et sociales, en particulier les 5 \$ par jour.

¹⁶ Daniel Raff (1988) montre que si l'on adopte une analyse en termes de salaire d'efficience, et compte tenu des faibles temps de formation nécessaires à la plupart des emplois, une augmentation de l'ordre de 20 % aurait suffi pour minimiser le coût unitaire total de la main-d'oeuvre, incluant salaire direct, coût de formation et d'embauche.

¹⁷ Henry Ford (1926) écrit par exemple : "L'économie de ce pays ne tiendrait pas longtemps si elle ne reposait que sur le pouvoir d'achat de ceux dont les revenus ne proviennent pas de leur travail. Ce pays vit grâce au travail et ce travail se traduit en salaire. L'effet premier des salaires est d'assurer la continuité du travail. Si l'on réduit les salaires, on réduit du même coup le travail puisqu'on réduit la demande", p. 132.

¹⁸ Ce thème a été développé plus complètement dans Robert Boyer et André Orléan (1990).

2.4. Le « compromis de gouvernement » de la Ford Motor Company

Les modèles industriels supposent une théorisation sans laquelle la myriade des pratiques qu'ils résument en un petit nombre de principes n'aurait pas de signification. Il faut reconnaître que sur ce point une littérature abondante n'a cessé d'analyser les sources et les conditions du succès d'Henry Ford ¹⁹. La tentation est alors forte de considérer que les conditions permissives de ce modèle vont de soi, selon une approche Hégélienne de l'organisation: un modèle "supérieur" ne finira-t-il pas par engendrer les conditions de son épanouissement, au-delà même des avatars de l'histoire? C'est oublier que le système d'Henry Ford est aussi une façon de recomposer les qualifications ouvrières et de discipliner les ouvriers professionnels de fabrication, comme l'ont ajusté titre souligné les recherches américaines: la standardisation des composants ouvre une nouvelle phase dans l'histoire du travail ²⁰. Il n'est dès lors pas sûr que la stratégie de volume soit mise en oeuvre de la même façon quel que soit le pays sous prétexte que "la production de masse l'exige". Le système ne tient en effet que si les conditions de son efficacité: unicité du produit, réduction des prix, continuité et régularité du flux, salaire élevé, sont durablement respectés par les acteurs de l'entreprise.

Après plusieurs expériences, Ford a renoncé à trouver un compromis avec les actionnaires majoritaires de son entreprise. Ces derniers, qui avaient difficilement accepté la voiture bon marché, refusaient d'en faire un modèle unique à produire massivement. Aussi Ford a préféré devenir le seul maître abord, en acquérant la majorité du capital en 1906, puis sa totalité en 1919. Comme à l'égard des propriétaires, il a révisé son opinion vis-à-vis des fournisseurs. Initialement, il n'envisageait pas d'intégrer la production de ses voitures, comme il le fit plus tard dans sa deuxième grande usine, à River Rouge. Au contraire, il présentait même l'achat des composants à des équipementiers et la décentralisation du montage dans les grandes zones de vente, comme l'organisation future de l'industrie automobile ²¹. La difficulté récurrente à obtenir les pièces en quantité, qualité, délais et prix voulus l'a amené à prôner l'intégration des fabrications avec la même vigueur qu'il mettait à défendre le point de vue contraire. Avec les revendeurs comme avec ses salariés, il passa finalement le même type de compromis: contre la garantie de hauts revenus, il demande aux premiers de respecter strictement les modalités de vente et aux seconds d'appliquer dans le temps de cycle de la chaîne les modes opératoires définis.

¹⁹ Mutatis mutandis, l'ouvrage du MIT : J.P. Womack et alii (1990) et son prolongement ont (J.P. Womack, D.T. Jones (1996) beaucoup fait pour populariser l'idée d'un modèle opposé à la production de masse et qui ne se ramène pas au seul modèle japonais, encore moins à l'entreprise Toyota. Une grande partie de son succès vient sans doute de la reconnaissance du lecteur, satisfait de lire une reconstruction intellectuelle cohérente d'un ensemble d'observations disparates...au moment même où se font jour les incertitudes les plus radicales concernant la viabilité de l'ordre productif hérité de l'après guerre.

²⁰ Voir David Montgomery (1978) et la revue de littérature de Patrick Fridenson (1978). Alors que la tradition majoritaire insiste sur les gains d'efficacité associés à la chaîne de montage, il serait dangereux d'oublier que c'est aussi un système social de domination lancé à l'initiative des directions d'entreprises.

²¹ "La méthode moderne, ou pour tout dire future, consistera à faire fabriquer chaque pièce à l'endroit où elle pourra être le mieux fabriquée et à faire l'assemblage du tout aux endroits où l'article devra être mis en vente. Telle est la méthode que nous pratiquons actuellement et que nous songeons à étendre. Il serait indifférent que, soit une société, soit un individu possédât toutes les usines fabriquant les diverses parties intégrantes d'un article unique, ou, au contraire, que ces diverses pièces fussent faites par des usines indépendantes, à condition cependant que toutes adoptent les mêmes méthodes de bonne production... En fait, il vaudrait peut-être mieux que les usines fussent réparties entre de nombreuses entreprises indépendantes" cité par Fabien Sabatès, *...Et vint la Ford T, la voiture universelle*, Massin, Paris, 1994.

2.5. Le Monde rêvé par Ford

Comme Taylor, Ford prétend que tout le monde peut être gagnant si l'on adopte son système, mais il envisage l'obtention de ce gain par des voies différentes de celles de Taylor. Il demande le respect collectif de la discipline de travail qu'impose le système mécanique lui-même en contrepartie de hauts salaires. À l'individualisme taylorien, Ford substitue une vision plus collective et redistributive des gains obtenus, mais au seul niveau de l'entreprise. Ainsi celle-ci peut subvenir à tous les besoins de ses salariés. La solvabilisation des catégories populaires et des ouvriers en particulier se fera si toutes les entreprises font comme la Ford Company. L'État n'a pas à intervenir en la matière, si ce n'est de faciliter l'avènement de l'industrie de masse, et les syndicats deviennent inutiles et même nuisibles en créant des antagonismes qui n'ont pas lieu d'être.

La discipline dans l'atelier vaut aussi pour le consommateur. L'uniformisation du produit implique que le client ne demande pas des différenciations superflues par rapport au besoin strict de locomotion. Il n'est pas jusqu'au pacifisme et au mondialisme de Ford qui ne soient logiques avec sa vision de la société. L'échelle de la production devant s'étendre toujours plus, la mondialisation de son système est indispensable. Les oppositions entre États sont donc des obstacles à ce processus et sont nuisibles. Comme les conflits entre classes sociales, elles sont de fausses oppositions pour autant que l'on ait compris l'origine d'un possible développement économique généralisé. Ford prétend réconcilier non seulement l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise comme Taylor, mais aussi la croissance économique et le progrès social en général, et l'intérêt de chaque nation avec la paix mondiale.

Il va se heurter aussi bien aux différenciations sociales et nationales en ce qui concerne la demande, qu'aux divergences d'intérêt entre États en ce qui concerne la production et la vente des automobiles. La chaîne de montage va certes se diffuser, mais pas les hauts salaires et le salaire à la journée. Le paternalisme de Ford n'empêchera pas le développement du syndicalisme et du rôle de l'État, et son pacifisme les guerres mondiales! Le "compromis salarial fordien" s'instituera en fait aux États-Unis avec l'arrivée à maturité du "modèle sloanien" au cours des années quarante, après de puissants conflits sociaux et l'intervention décisive de l'État.

Ford a pensé et écrit que si tous les employeurs faisaient comme lui, c'est-à-dire s'ils abaissaient les coûts de production par des économies d'échelle et payaient bien leurs ouvriers, le marché et la production deviendraient définitivement de masse, à la satisfaction de tous. L'accord social qu'il proposait: un salaire élevé et fixe pour exécuter un travail sans qualification en respectant continûment les règles qui font l'efficacité du système, n'a convaincu ni les employeurs, ni tout à fait ses propres salariés. Les autres employeurs ont continué à fixer les salaires en fonction de l'offre et de la demande. L'accession des salariés à l'automobile n'a donc pu se faire. Les professions indépendantes ont remplacé leur Ford T par des véhicules d'autres marques plus sophistiqués. Ford n'a pas su concevoir le modèle de remplacement de la Ford T, qui aurait en quelque sorte suivi l'évolution de sa clientèle. Il n'a pas su faire face à un des défis majeurs d'une stratégie de volume: savoir concevoir à temps un nouveau produit standard répondant aux nouveaux besoins et attentes du plus grand nombre au prix le plus accessible. Les hauts salaires fixes n'ont pas empêché une certaine instabilité de la main-d'œuvre. La crise l'a contraint à réviser sa politique salariale et à baisser le salaire journalier.

À vrai dire, avant même que ces problèmes ne se posent, le principal risque réside dans la transformation et dans la diversification géographique et sociale des usages et des conditions d'usage de l'automobile. Elle est intervenue beaucoup plus rapidement qu'il ne l'avait été imaginé, rendant obsolète et inadapté le produit unique et favorisant de ce fait l'émergence de concurrents plus sensibles à l'évolution des besoins et plus rapides dans la conception de nouveaux modèles. De même, les salariés peuvent s'opposer de fait par leur instabilité ou ouvertement par des actions revendicatives à des méthodes et des techniques de travail trop répétitives.

2.6. Une dynamique rapidement enrayée, puis la crise

Les résultats précédents paraissent confirmer une évidente supériorité et l'image véhiculée du système Ford. Une analyse plus détaillée, soucieuse de la chronologie, montre que la production de Ford atteint en fait un premier palier à 850.000 unités environ dès 1917 et qui se prolongera jusqu'en 1922. Il sera surtout entrecoupé de deux chutes de la production, plus importantes que celles du marché: en 1918 (-39,6% contre -32,8%), en 1920 (- 49,1% contre seulement 18,6% pour le marché) ²². La production et les ventes repartent à la hausse avec un pic en 1924 à 1,41 millions véhicules. Mais cette fois-ci la progression n'a pas été supérieure à celle du marché. Le décrochage se produit en 1925. La production de Ford baisse, puis s'effondre en 1927 et 1928 à 400-480.000 véhicules (elle est divisée par plus de 3 par rapport à 1924), alors que le marché continue d'augmenter régulièrement pour atteindre 3,85 millions de véhicules particuliers en 1929.

Tous les indicateurs économiques qui hier témoignaient du succès se retournent. Le taux de marge décroît, le nombre d'heures de travail par voiture qui avait considérablement decru se met à nouveau à croître. C'est dire que le système Ford n'incorpore pas un principe automatique de progression cumulative de la productivité: il s'agit plus d'un feu de paille ou d'un feu d'artifice que d'un système susceptible de se déployer de par sa dynamique propre au fil des décennies. Après un bref redressement en 1929, la production rechute à nouveau, plus lourdement encore, en 1931-2, avec la crise mondiale. General Motors, puis Chrysler passent alors devant Ford, définitivement jusqu'à aujourd'hui pour le premier, jusqu'à la seconde guerre mondiale pour le deuxième.

La dynamique du système Ford est donc en fait enrayée dès la fin des années 10 et le système lui-même entre en crise au milieu des années 20. Pour la première fois, mais pas la dernière au cours de ce siècle, un système industriel entre en crise au moment où il est présenté comme l'avenir du monde. Il en sera de même plus tard du modèle sloanien et du modèle toyotien. En 1926, l'Encyclopaedia Britannica consacrait le terme de "production de masse" en lui dédiant un article qu'elle demanda à Henry Ford d'écrire.

On a attribué l'échec de Ford à son entêtement à vouloir prolonger la vie de la Ford T et surtout à vouloir poursuivre la politique du modèle unique, alors que la clientèle américaine réclamait de plus en plus des voitures plus diversifiées. Son échec s'expliquerait donc par un aveuglement quant aux attentes nouvelles de la clientèle,

²² Il s'agit de la première baisse du marché américain de l'automobile depuis son origine, si l'on excepte l'année 1918 (-32,7%) qui vit le gouvernement américain restreindre l'approvisionnement de l'industrie automobile en matières premières en raison de l'entrée en guerre des Etats-Unis.

alors qu'il avait été si clairvoyant antérieurement, et non par le manque de viabilité de son système. Mais le doute s'insinue quand on constate que la dynamique propre du système Ford par rapport au marché est arrêtée dès 1917, soit 9 ans après le lancement de la Ford T et moins de trois ans après la généralisation des chaînes de montage.

Avant d'attribuer la crise d'un système à l'obstination d'une personne, fût-elle un patron aussi autocrate qu'Henry Ford, il est de bonne méthode de vérifier s'il pouvait l'éviter. Cette vérification est d'autant plus nécessaire que l'entêtement fût réel, et qu'il donne une explication facile et immédiate, dispensant de toute analyse plus approfondie. Il nous faut vérifier tout d'abord si les conditions nécessaires et suffisantes pour qu'une stratégie de profit fondée prioritairement sur le volume soit viable et profitable durablement étaient alors réellement réunies. Si elles ne l'étaient pas, il nous faudra ensuite nous demander dans quelle mesure Ford pouvait changer de stratégie de profit.

3. HISTOIRE DE TROIS ÉCHECS DE TRANSPLANTATION DU SYSTÈME FORD DANS D'AUTRES PAYS DURANT L'ENTRE-DEUX-GUERRES

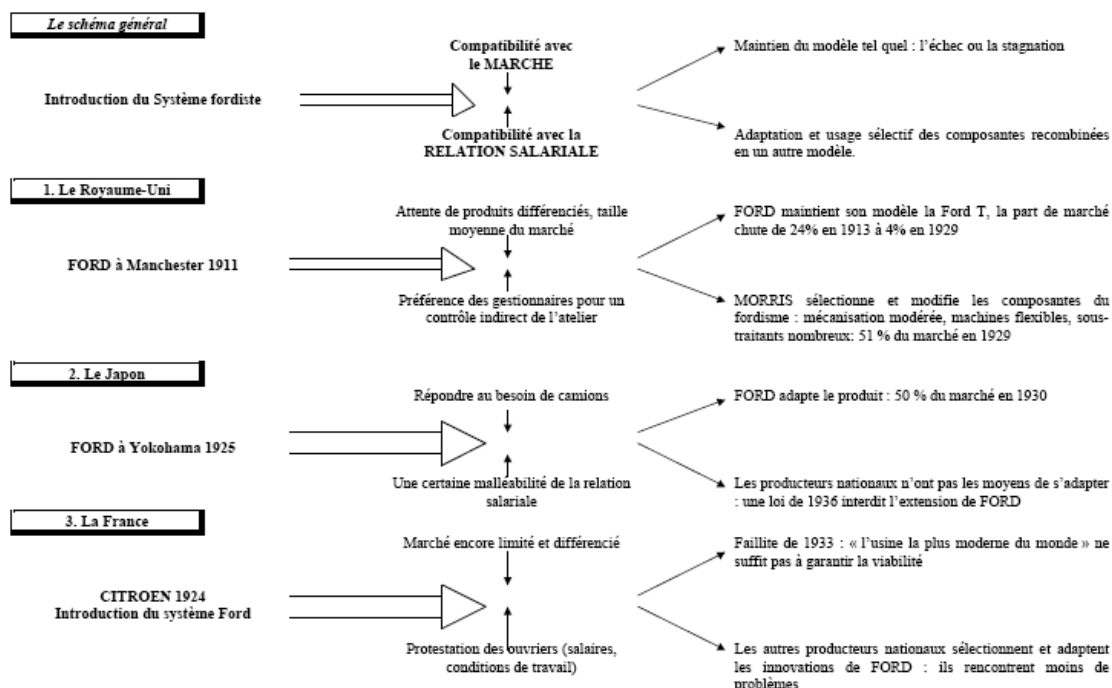
L'histoire de la diffusion du système Ford à l'étranger confirme sa dépendance à l'égard de la taille et de la structure du marché et de la nature des relations professionnelles. Trois exemples au moins illustrent les multiples problèmes qu'a rencontrés l'entreprise Ford elle-même et l'un de ses imitateurs les plus fidèles, André Citroën, dans l'acclimatation des méthodes américaines à l'espace européen et japonais. Avant la première guerre mondiale et entre les deux guerres, il était peu probable de rencontrer ailleurs les mêmes conditions qu'aux Etats-Unis. Les marchés étaient stratifiés bien différemment et les volumes beaucoup plus réduits alors que les relations du travail étaient marquées par chaque histoire nationale. Coller à l'organisation et aux procédures en vigueur aux Etats-Unis, c'était risqué l'échec ou tout au moins la stagnation. C'est pourtant ce que fit Ford. Il aurait fallu amorcer un processus d'adaptation sélective des diverses composantes du système aux potentialités et contraintes véhiculées par l'espace local (Figure 2).

3.1. Ford en Grande-Bretagne

Il n'est sans doute de meilleur exemple que la tentative faite par Henry Ford en Grande-Bretagne dès 1911. Il ouvre cette année-là un établissement à Old Trafford, près de Manchester, sur le modèle de l'usine d'Highland Park de l'époque. Pendant plus de dix ans, on y assemblera simplement des Ford T expédiés en pièces détachées (CKD) depuis les Etats-Unis, sans avoir recours à des chaînes de montage. Ce n'est qu'en 1931, que Ford mettra en service à Dagenham une usine intégrée sur le modèle de l'usine de River Rouge.

Si la supériorité du système Ford avait été aussi éclatante, l'entreprise aurait dû gagner rapidement des parts de marché au détriment des nombreux producteurs britanniques, qui en général ne s'empressèrent pas de copier l'innovation d'Henry Ford. Or les résultats sont beaucoup plus mitigés pour ne pas dire décevants. Les directeurs de Ford-UK se succèdent, mais aucun ne parvient à obtenir la même productivité qu'aux Etats-Unis. Les dirigeants de Détroit interprètent ces échecs comme résultant d'une application erronée ou incomplète des principes de base de la production de masse (Tolliday S., 1991 ; Fujimoto T., Tidd J., 1996).

Figure 2 : LE FORDISME (d'Henry FORD) NE S'EST DIFFUSE QU'EN S'ADAPTANT AU CONTEXTE LOCAL.



Les contraintes d'une part du marché automobile et d'autre part du travail expliquent l'échec de Ford et le relatif succès des constructeurs britanniques dans l'entre-deux-guerres ²³. La Ford T n'est pas adaptée aux attentes de la clientèle britannique. Aux États-Unis, elle correspond au type de véhicule que recherchent aussi bien les fermiers que les couches urbaines les plus aisées (Wik R. M., 1973). En Angleterre, une stratification sociale beaucoup plus marquée appelle une offre variée de modèles de voiture aux fonctions plus étendues, aux styles socialement plus marquées et aux innovations différentes de celles de la standardisation. La Ford T est en outre livrée avec conduite à droite comme aux États-Unis. Aucun dirigeant ne pense que la clientèle puisse refuser de s'y adapter. Aussi Ford-UK ne parvient pas à conquérir une part de marché significative. Si en 1913 elle est de l'ordre du quart, en 1929 elle n'est plus que de 4 %, soit un résultat bien inférieur à celui des principaux concurrents britanniques: Morris détient 51 % du marché, Austin 37,3 %. Ces deux constructeurs ont choisi d'adopter sélectivement quelques-unes des innovations américaines, compte tenu des caractéristiques du marché automobile et des relations professionnelles en Grande-Bretagne. Pour faire image, le temps de la voiture mondiale n'était pas encore arrivé ou, en d'autres termes, l'arrivée de Ford en Grande-Bretagne n'était pas suffisante pour déclencher les transformations sociales radicales qui en auraient assuré la viabilité.

²³ L'influence respective de ces deux facteurs ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs. Certains considèrent que la taille du marché, de l'ordre de quelques dizaines de milliers était bien suffisante pour l'établissement de la chaîne de montage (W. Lewchuk, 1984) et que ce sont les relations professionnelles qui, pour l'essentiel, bloquent le processus d'adoption. Pour d'autres, c'est l'inadéquation au marché qui est la principale raison de l'échec de Ford en Grande-Bretagne (T. Fujimoto, J. Tidd, 1996).

En outre les ouvriers anglais n'étaient pas les ouvriers américains. Organisés sur une base de métier, ils jouissaient d'une relative autonomie dans leur travail. Les dirigeants d'entreprise préféraient eux-mêmes un contrôle indirect à travers le système de salaire plutôt que l'imposition mécanique d'un rythme de travail. Le modèle productif d'Henry Ford était donc en porte-à-faux par rapport aux relations de pouvoir dans l'entreprise anglaise.

Conditions de marché et conditions sociales n'étaient pas donc par réunies pour que le système Ford prospère. Bien que les points de vue des chercheurs anglais divergent sur l'importance relative à accorder à ces deux facteurs ²⁴, on peut considérer que l'un et l'autre ont pu se conforter, puisque si le marché n'est pas conforme à l'attente, il est difficile de maintenir le contrat salarial antérieur, fut-il implicite ²⁵.

On mesure combien les conditions qui, favorables, permirent l'extraordinaire développement de la Ford T, entravent au contraire l'essor de la production de masse en Grande-Bretagne lorsqu'elles sont défavorables. En d'autres termes, le transfert du modèle a buté sur son incapacité à trouver en Angleterre les conditions permissives de son efficacité, les gestionnaires de l'entreprise n'étant par ailleurs pas en mesure de transformer suffisamment les conditions locales pour permettre d'amorcer l'équivalent de la trajectoire américaine. De ce rappel historique, on peut tirer trois enseignements majeurs.

D'abord émerge l'hypothèse que les conditions de viabilité d'un modèle n'ont pas toutes la même importance et qu'à chaque époque et pour une société donnée, il existe l'équivalent d'un ordre lexicographique. Si le produit est inadapté, comme l'était la Ford T au début du siècle en Angleterre, un modèle productif, même potentiellement supérieur, ne parviendra pas à s'imposer ²⁶. Si ce premier critère du marché est satisfait, alors se pose la question des coûts par rapport à la concurrence, ce qui renvoie à l'organisation de la relation salariale et de la sous-traitance. Aussi, à d'autres époques et pour d'autres économies nationales, c'est l'incapacité à maîtriser l'incertitude du travail, donc le processus de production, qui précipitera les difficultés et les pertes financières.

Le processus d'hybridation, c'est-à-dire l'ajustement de l'organisation et des routines de gestion aux contraintes et opportunités locales, est loin d'être automatique comme le suggéreraient, à tort, les théories contemporaines de l'apprentissage. En effet, il n'était pas du tout évident pour les contemporains que l'on pourrait trouver une variante britannique, voire européenne, au système Ford américain. Il fallut la conjonction de transformations structurelles et d'innovations majeures pour qu'intervienne cette hybridation dont on mesure le caractère ouvert et non déterministe. On peut en trouver un autre indice dans l'observation de la stratégie des transplants japonais contemporains.

²⁴ D'un côté, Steven Tolliday (1995) et Takahiro Fujimoto, Joe Tidds (1995) insistent sur le mauvais positionnement de la Ford T sur le marché britannique, alors que Wayne Lewchuk (1992) tendrait à incriminer les relations professionnelles. La réponse pourrait dépendre beaucoup de la période considérée.

²⁵ Dans la période contemporaine, on peut songer à l'évolution du transplant Mazda à Flat-Rock aux États-Unis: une grande variabilité de la demande du produit retenu pour l'introduction sur le marché américain a aggravé les tensions liées à l'intensité du travail et aux contraintes de qualité et de productivité (Babson S., 1995).

²⁶ Lorsqu'un producteur Français de l'agro-alimentaire tenta d'introduire au Japon un de ses produits fétiches (en l'occurrence des yaourts), il rencontra l'échec, en dépit d'une relation salariale adéquate, car le marché ne répondit pas à cette innovation trop lointaine par rapport aux normes de la consommation alimentaire de ce pays (Hirata H., Zarifian Ph., 1994).

3.2. La tentative de Ford au Japon

Ford s'établit au Japon, à Yokohama, dès 1925. Le marché des voitures particulières y est alors quasi inexistant. La demande concerne essentiellement les camions. Adaptant le châssis de la Ford T et bénéficiant des besoins supplémentaires nés du tremblement de terre de Tokyo en 1923, l'entreprise s'adapte par son offre produite au contexte local au point de couvrir 50 % du marché en 1930. Elle assemble des CKD expédiés des Etats-Unis. Les rares producteurs nationaux n'ont pas les moyens financiers et technologiques de faire face à sa concurrence. L'entreprise DAT Motors, constituée pourtant pour limiter la pénétration de Ford et de General Motors, sera proche de la faillite (Cusumano M. A., 1985, p. 34-37), tant et si bien qu'en 1936 une loi vient interdire l'extension de l'entreprise Ford et décrète un contrôle des importations dans le but de favoriser l'émergence d'une offre nationale. Mais dans un cas comme dans l'autre on est loin d'une production de masse, puisque de 1926 à 1935 la demande domestique a bien été multipliée par 20, mais pour n'atteindre que 5.089 véhicules en 1935. En d'autres termes, les tentatives directes (Ford et General Motors) ou indirectes (DAT et les autres firmes locales) ne sont pas parvenues à assurer par eux-mêmes un passage rapide et endogène à la production de masse... par insuffisance d'un marché préalable.

3.3. André Citroën: un imitateur malheureux

La France de l'entre-deux-guerres n'échappe pas à cette contrainte, bien que le marché y soit considérablement plus développé qu'au Japon ²⁷. Séduit par sa visite des établissements Ford à Détroit, André Citroën installe la première chaîne de montage en 1919 et se lance à partir de 1924 dans la restructuration permanente de ses divers établissements dans l'espoir d'avoir enfin la plus belle usine fordienne d'Europe. L'organisation interne des établissements se veut rationnelle et innovatrice. L'industriel français ne lésine pas sur le nombre et la qualité des machines-outils, de même qu'il innove en matière de caisses auto-portantes. En stricte logique fordienne, il aurait dû conquérir des parts de marché considérables au détriment de concurrents plus circonspects dans la mise en oeuvre du message d'Henry Ford et qui souvent préféreront la taylorisation à une mécanisation effrénée. Pourtant, l'alourdissement considérable des coûts fixes rend l'entreprise Citroën particulièrement vulnérable au retournement de conjoncture qui intervient au début des années trente. Il figurera au premier rang des faillites, à sa grande surprise: n'avait-il pas l'usine d'automobile la plus moderne du monde? On ne saurait trouver meilleur exemple du divorce entre une audace dans la réorganisation et la mise en oeuvre de nouveaux principes et leur inadéquation par rapport à l'état du marché... mais aussi des relations professionnelles marquées par une forte défiance vis-à-vis du travail à la chaîne (Sylvie Schweitzer 1982, p. 145-170). Aux États-Unis, Ford n'a bénéficié qu'éphémèrement des conditions de viabilité de la stratégie de volume qu'il avait adoptée. À l'étranger, il n'a pas réussi à les trouver.

On peut noter que sa vision micro-économique et individualiste l'a empêchée de voir

²⁷ La France est le premier producteur d'Europe avec 18.000 véhicules en 1913 et 254.000 en 1929, sa clientèle est celle des campagnes et de la bourgeoisie des petites villes (Fridenson P., in Bardou J.P. & alii, 1977, p. 142).

la nécessité d'un bouclage macro-économique liant croissance généralisée du pouvoir d'achat des ménages et gains de productivité grâce à un accord avec les syndicats. Quelles auraient été exactement les conditions de possibilité et de viabilité nécessaires ?

4. LA STRATÉGIE DE PROFIT FONDÉE SUR LE « VOLUME » : DES CONDITIONS DE PERTINENCE ET DE VIABILITÉ TRÈS RESTRICTIVES

Le « volume » est source de profit parce que les frais de production qui ne peuvent être immédiatement ajustés à la demande (investissements, coûts de conception du produit, de formation de la main-d'oeuvre, de changement de production, et de commercialisation, etc.) peuvent être répartis sur un plus grand nombre d'unités. Les économies dites d'échelle ainsi réalisées permettent d'abaisser le coût unitaire des voitures et ce faisant d'accroître les marges par rapport au prix du marché.

L'allongement des séries peut être obtenu de multiples façons. Il l'est prioritairement par la standardisation des pièces, la limitation de la diversité, l'extension du marché et la prolongation de la vie du modèle. Mais il peut l'être aussi en réutilisant le maximum de pièces d'un modèle ancien dans un nouveau modèle, en équipant des modèles différents de composants identiques, en lissant les variations saisonnières ou conjoncturelles de la demande, en vendant sur des marchés qui sont à contre-cycle les uns par rapport aux autres, en s'alliant avec un autre constructeur pour concevoir et fabriquer des pièces, des organes mécaniques, voire des modèles de voiture communs, en recourant aux mêmes fournisseurs, en partageant les réseaux commerciaux, et par bien d'autres moyens encore. Parmi ceux-ci, Henry Ford en privilégiera certains.

4.1. Les conditions économiques et sociales pour qu'une stratégie de profit fondée en priorité sur le volume soit pertinente

Les conditions d'une stratégie fondée quasi exclusivement sur le volume apparaissent à l'analyse très restrictives, aussi bien dans le domaine du marché que dans celui du travail. Pour vendre un ou quelques produits en masse et pendant longtemps, il faut en effet en premier lieu une demande automobile très homogène dans l'espace et le temps. Une telle demande peut correspondre à une phase transitoire du marché ou être le fruit d'un régime permanent de distribution des revenus. La phase transitoire peut être celle du premier équipement en automobile de catégories sociales indépendantes ou salariées, qui cherchent avant tout un moyen de locomotion individuel, pratique et bon marché. Le régime permanent peut être celui d'une société dans laquelle la grande majorité de la population est économiquement, professionnellement et socialement peu différenciée, pour qui à la limite un seul modèle de voiture suffirait, ou d'une société composée de deux ou trois grands groupes sociaux, aux besoins de mobilité très contrastés, requérant donc autant de modèles différents, et pour qui l'argument du prix reste essentiel, soit en raison de moyens financiers encore insuffisants, soit en raison de la valorisation d'autres biens. Dans tous les cas, cela suppose que ces populations se satisfassent d'un ou de quelques produits strictement fonctionnels à leurs besoins, soit parce qu'elles n'accordent aucune valeur symbolique à l'objet, soit parce qu'elles valorisent le dépouillement et l'uniformité au nom de l'égalité de tous.

Il faut ensuite et surtout un élargissement continu de ce type de demande. Il peut être

obtenu par l'utilisation d'une partie des économies d'échelle réalisées pour réduire le prix de vente des voitures d'une part et pour accroître les salaires et revenus d'autre part. L'augmentation des salaires et revenus n'a d'efficacité sur la demande globale que si elle concerne l'ensemble des salariés, voire des inactifs, grâce à des mécanismes ou des institutions qui en assurent la distribution au niveau national de la manière la moins inégalitaire possible. Dans les deux cas, une forte coordination des agents économiques et une profonde adhésion au mode de distribution du revenu sont nécessaires. Si tel est le cas, réduction des prix et accroissement des salaires amplifient mutuellement leurs effets sur la demande jusqu'à la saturation du marché national.

La stratégie de "volume" ne peut dès lors être poursuivie que si elle est étendue ensuite à l'échelle internationale. Il faut pour cela que les pays concernés remplissent les mêmes conditions de progression des salaires et d'homogénéité de la demande. Elle présuppose en outre l'absence de différenciation géographique des besoins et l'harmonisation rapide de la réglementation. Poussée à la limite de sa logique, cette stratégie aboutit à la voiture mondiale banalisée satisfaisant complètement les besoins de transport des utilisateurs possibles.

Du côté du travail, la stratégie de "volume" exige que le recrutement de la main-d'œuvre suive le rythme de la croissance de la demande. Le constructeur automobile doit donc s'assurer qu'il pourra trouver en permanence sur le marché du travail les salariés en quantité et qualité nécessaire, au fur et à mesure de l'extension de l'échelle de sa production. En disposer implique non seulement qu'il puisse effectivement les trouver, mais aussi qu'il puisse les mobiliser par des conditions d'emploi et de travail considérées comme acceptables. On commence là à prendre en compte le "compromis de gouvernement d'entreprise" qui est à construire pour trouver des moyens cohérents et acceptables de mise en oeuvre de la stratégie de volume.

Ce "compromis de gouvernement de l'entreprise" est à construire entre plusieurs acteurs: principalement les dirigeants, les propriétaires, les fournisseurs et les salariés. Les propriétaires doivent être convaincus qu'ils ont intérêt à différer leur prise de bénéfices en consacrant une partie importante à la réduction des prix, à l'augmentation des salaires et à l'extension des capacités de production, et qu'ils ont aussi impérativement à impulser et à entretenir des mécanismes de distribution des gains de productivité réalisés à l'échelle de la société et sous une forme qui soit fortement égalitaire pour la grande masse des salariés. Le compromis concerne aussi les fournisseurs. Le constructeur ne pourra en effet réduire ses prix de vente que si ses fournisseurs font de même, c'est-à-dire que s'ils utilisent à cet effet une partie des économies d'échelle qu'ils réalisent eux aussi. Pour qu'il en soit ainsi, ils ne doivent pas être en position d'imposer leur prix au constructeur.

Quant aux salariés, sous réserve qu'ils soient en nombre suffisant, il faut qu'ils acceptent les méthodes de production et les conditions de travail proposées. La stratégie de volume n'implique pas par elle-même, on le verra, un travail déqualifié qu'il soit à la chaîne ou sur machine. Cela fait partie de l'imagerie industrielle véhiculée par la légende du système Ford que de croire que la production de masse n'est possible qu'en linéarisant la production, en mécanisant les transferts de pièces et en décomposant le travail en opérations standardisées, bref en adoptant la chaîne d'usinage ou de montage. Il a été en effet possible par le passé (à preuve Ford lui-même qui avait atteint la production de 300.000 véhicules avant l'introduction du travail à la chaîne) et il est possible aujourd'hui de produire en masse et avec profit des véhicules en station fixe avec des ouvriers montant tout ou partie du véhicule. Une large gamme d'organisations

du travail est donc discutable et négociable.

La distribution d'une partie des économies d'échelle en augmentation égalitaire des salaires est en outre d'autant plus acceptable que les conditions de travail et le niveau de compétence requise pour accomplir les tâches attribuées sont communes au plus grand nombre. En revanche, la production inlassable du même objet, fût-ce d'une manière intelligente, limite irrémédiablement l'expérience professionnelle et l'horizon intellectuel, et cela d'autant plus que l'objet et les moyens utilisés deviennent au bout de quelque temps non perfectibles, à moins de les changer complètement. Il se pourrait alors qu'une partie de la main-d'oeuvre préfère des entreprises poursuivant des stratégies de profit exigeant un travail plus varié et plus diversifié. Si l'on veut donc mener durablement une stratégie de volume, il faut trouver des moyens pour stabiliser la main-d'oeuvre, d'une manière qui soit compatible avec les autres exigences de la stratégie de volume.

En résumé, la stratégie de volume n'est pertinente qu'aux quatre conditions suivantes: le mode de croissance nationale et le régime institutionnel doivent permettre une distribution peu différenciée et en augmentation constante du revenu des ménages ; la voiture attendue du public doit être strictement fonctionnelle aux besoins et être le moins possible le support et le vecteur d'une volonté de différenciation symbolique ; les salariés avec les compétences requises doivent être en nombre suffisant et être effectivement mobilisables ; le compromis de gouvernement de l'entreprise entre dirigeants, propriétaires, fournisseurs et salariés doit permettre de rendre effectives la conception de voitures répondant aux besoins essentiels de mobilité, la baisse des prix, l'augmentation homogène des salaires et la production continue d'un même objet ²⁸.

4.2. Les “compromis de gouvernement de l'entreprise” possibles pour mettre en oeuvre une stratégie de “volume” avec des moyens cohérents

Il y a eu au cours du XXe siècle au moins quatre tentatives de construction d'un “compromis de gouvernement de l'entreprise” pour mettre en oeuvre la stratégie de “volume”, dans le secteur automobile. Deux ont finalement échoué: Ford 1909-1939 et Lada 1970-1989, deux ont réussi: Ford 1940-1964, Volkswagen 1949-1974. Il n'est pas exclu que cette stratégie trouve un regain d'actualité à l'avenir.

Les moyens à trouver pour mettre en oeuvre une stratégie fondée sur le volume doit donc répondre aux conditions énoncées précédemment. Ces moyens concernent trois grands domaines: la “politique produit”, l' “organisation productive” et la “relation salariale”.

Dans le domaine de la politique produit, il s'agit de construire un compromis autour d'un modèle de voiture qui aura la mission quasiment sociale, voire politique et même parfois sacrée, de mettre à la disposition du plus grand nombre grâce à des prix de revient de vente les plus bas possibles un moyen de locomotion répondant vraiment à ses besoins pratiques et à ses aspirations de liberté et d'autonomie individuelles, bref un

²⁸ Le monde que présuppose la poursuite durable de cette stratégie est un monde quasiment impossible en économie capitaliste. L'offre du même équipement à tout le monde et l'obligation de le produire relèvent plus de régimes égalitaires et autoritaires à économie administrée. Les affinités du système Ford avec ces régimes n'ont donc pas été tout à fait fortuites. Ces régimes pouvaient remplir parfaitement les conditions de demande requises, grâce à la planification d'une croissance régulière du nombre de voitures produites à la suite d'un choix politique d'affectation d'une part du revenu national à la satisfaction des besoins de mobilité individuelle considérés a priori identiques de la population.

modèle légitimant d'y consacrer presque exclusivement tous les moyens dont on dispose, au delà du profit que l'on peut en tirer. Le plus grand nombre peut concerner l'ensemble de la population ou bien chacun des grands groupes sociaux qui la composent. Les caractéristiques de ce ou ces modèles fortement homogènes varient selon l'époque, le lieu et les compromis qui peuvent être construits. Ainsi des compromis ont été recherchés et parfois ont pu se construire autour de la "voiture universelle", de la "voiture du peuple", de la "voiture familiale", de la "voiture citoyenne", de la "voiture mondiale", etc. Ils ont pu se faire aussi temporairement autour de moyens militaires, comme les jeeps et les tanks.

Dans le domaine de l'organisation productive, la stratégie de "volume" n'implique pas logiquement, on l'a dit, la linéarisation de la production, la mécanisation des transferts de pièces et la décomposition du travail en opérations standard. En revanche, les moyens et les méthodes doivent être stabilisés et standardisés pour être aisément reproductibles et répondre ainsi à une demande croissante. Le produit doit pouvoir en outre être conçu, fabriqué, assemblé et vendu sans les pertes de temps qui pourraient provenir d'une insuffisante standardisation des pièces, de l'éloignement des différentes phases du processus de production, d'incidents d'approvisionnement et de fabrication, ou bien encore de l'hétérogénéité des méthodes de travail. Le système de production à mettre en oeuvre doit aussi anticiper le moment où le modèle devra être renouvelé, même si on est parvenu à prolonger sa durée de vie par des améliorations. Précisément réside là une difficulté. Le travail continu d'améliorations d'un modèle ne prépare guère à la conception d'un nouveau modèle suffisamment novateur pour durer à son tour de très longues années. La réutilisation de pièces du modèle précédent dans le nouveau modèle conformément à l'objectif de volume, ne favorise pas non plus les évolutions majeures. Dès lors le risque est grand qu'un concurrent propose une voiture répondant mieux à la demande.

Dans le domaine de la relation salariale, le problème majeur est d'offrir des compensations suffisamment attractives à un travail consistant à reproduire inlassablement le même objet, et cela d'autant plus si ce travail est déqualifié. Il peut être surmonté, suivant l'organisation socio-productive adoptée, par une relation « paternaliste-haut salaire » comme chez Ford, ou « cogestion-haut salaire-promotion professionnelle possible », comme chez Volkswagen.

4.3. L'histoire de la Ford Motor Company durant l'entre-deux-guerres, réinterrogée à la lumière des considérations précédentes

Ford est parvenu à construire progressivement un système technique, organisationnel, gestionnaire et social remarquablement cohérent avec la stratégie de volume qu'il poursuivait, grâce à un « compromis de gouvernement d'entreprise » que l'on qualifiera pour l'instant de « paternaliste ». Il y est largement parvenu, même si le résultat atteint était encore loin de son idéal de précision, de continuité, de vitesse et d'économie. En revanche, il n'a pas bénéficié longtemps, on l'a vu, des conditions de marché qui lui auraient permis de poursuivre sa stratégie fondée exclusivement sur le volume. Le mode de croissance et le régime institutionnel américains de l'entre-deux-guerres n'offrait pas alors la possibilité d'une extension continue de la demande, en l'absence d'une distribution du revenu national assurant une progression régulière et faiblement hiérarchisée du pouvoir d'achat des salaires, pas plus que celui des pays où Ford a tenté de s'implanter. Lorsque Ford a été contraint de changer de modèle de voiture en 1927-

28, il a eu la plus grande difficulté à le faire et le nouveau modèle qu'il a mis en production ne correspondait pas aux attentes nouvelles de la population en mesure d'acheter une automobile. Enfin le « compromis de gouvernement d'entreprise », sur lequel il avait bâti son système, a été progressivement contesté. La stratégie de volume et le compromis fordien présupposaient un Monde qui n'est pas advenu.

5. POURQUOI LE SYSTEME FORD N'A PU SE TRANSFORMER EN « MODÈLE PRODUCTIF » DURANT L'ENTRE-DEUX-GUERRES?

Pour l'ensemble des raisons précédentes, le système Ford n'a pu devenir un « modèle productif » durant l'entre-deux-guerres.

5.1. L'abaissement des prix de vente ne suffit pas à créer un marché d'équipement de masse, ni l'augmentation unilatérale des salaires par l'employeur

Le salaire annuel moyen passe aux Etats-Unis de 594 \$ à 1.245 \$, principalement après 1915, sous l'effet de l'inflation, mais aussi d'une progression du salaire réel (Figure 1.2). Si en 1909 il fallait 15 mois du salaire moyen américain pour acheter la première Ford T, en 1919 trois mois et demi suffiront. Ainsi semble s'initier le cercle vertueux d'une croissance cumulative tirée par l'approfondissement de la division du travail, la croissance de la productivité, la baisse des prix relatifs et l'augmentation des salaires. N'est-ce pas le triomphe de la vision d'Henry Ford qui faisait de la consommation de masse par ses propres ouvriers la condition de l'épanouissement de la production de masse ? ²⁹. À partir de 1919, la politique de prix de Ford se brouille. Comme les autres constructeurs, il profite du boom de la demande, consécutive aux restrictions de production de véhicules civils imposés par le gouvernement l'année précédente, pour augmenter substantiellement ses prix: de 360 à 575 dollars pour la Touring. Ce faisant, il tourne le dos à sa règle antérieure. Mais le marché s'effondre en 1920. Il engage alors une guerre des prix, descendant jusqu'à 380 dollars en 1922. Les ventes augmentent à nouveau, mais pas plus vite que celles des autres constructeurs et les marges ne sont plus les mêmes.

Le terme même de progrès technique semble impliquer que les techniques les plus récentes sont intrinsèquement supérieures aux anciennes parce qu'elles ouvrent plus de possibilités. Mais la question pour l'entrepreneur est autre: obtient-il un profit supérieur en mettant en oeuvre une machine plus perfectionnée? C'est bien sûr le cas si la nouvelle technique économise sur l'ensemble des facteurs, y compris la taille de l'investissement. La réponse est beaucoup moins évidente dès lors que par exemple, il faut investir plus en machines pour obtenir une productivité supérieure: il se peut que la taille du marché soit insuffisante pour rentabiliser cet investissement accru.

C'est précisément ce qui peut arriver si la mécanisation induite par le passage à la ligne de montage suscite un alourdissement du capital nécessaire à l'ouverture d'une telle installation. En effet, initialement la dépense en capital est relativement faible ³⁰

²⁹ Henry Ford (1926), Chapitre 14: "Un ouvrier sous payé est un client au pouvoir d'achat tronqué".

³⁰ D'après les chiffres cités par W. Lewchuk (1984), la dépense pour le département d'assemblage du châssis était seulement de 3.490 \$ en 1919 alors qu'en 1922 la dépense en capital pour l'ensemble du département des châssis était inférieure à 40.000 \$.

car les gains sont principalement obtenus par un réarrangement de la disposition des différentes machines. Pourtant, au fur et à mesure qu'Henry Ford pousse la production en volume, il développe la mécanisation à un point tel qu'il sera particulièrement difficile en 1927 de passer de la Ford T à la Ford A. De façon très précoce donc, la chaîne de montage implique un alourdissement de la structure du capital, ce qui marque une rupture par rapport à la démarche taylorienne traditionnellement centrée sur la réduction de temps opératoire ³¹ et la quasi-absence d'investissement spécifique... à l'exception bien sûr du chronomètre et des analyseurs et préparateurs du travail! S'introduisent ainsi certaines indivisibilités qui sont nouvelles par rapport au montage traditionnel, de sorte que si la taille du marché est trop petite il n'est pas rationnel pour le constructeur de passer à la chaîne de montage mobile.

En effet, si la firme automobile adopte la technique qui minimise ses coûts pour un volume donné de production, il est d'abord plus économique de recourir à un montage traditionnel, dès lors que la demande est inférieure à un seuil qui croît avec la taille de l'investissement initial et décroît avec la différence des coûts marginaux entre la chaîne de montage et l'assemblage traditionnel. Interviennent aussi les différences de salaire entre les diverses catégories de personnels impliqués. Le passage à la chaîne de montage économise sur le salaire des ouvriers qualifiés, mais appelle en contrepartie le paiement de salaires aux ingénieurs, techniciens, comptables, gestionnaires du personnel. Supposant même que la chaîne de montage soit plus efficace pour les productions à haut volume, cela ne signifie pas qu'elle doive supplanter les autres méthodes pour les petits volumes. Telle est d'ailleurs l'origine de la notion de taille minimale efficace que nombre d'experts se sont attachée à chiffrer pour l'automobile.

Plus généralement, la littérature managériale a largement analysé les relations entre volume du marché potentiel et organisation productive ³². Pour des productions de petit volume ou fortement différenciées, mieux vaut produire en recourant à des machines polyvalentes et à des ouvriers professionnels... ce qui n'est jamais que l'application de l'idée Smithienne selon laquelle la taille du marché limite l'extension de la division du travail. La manufacture d'épingle n'est efficace que si la demande se chiffre par millions.

Henry Ford ne manquerait pas de faire une objection: c'est précisément l'accroissement du volume qui permet la baisse des prix donc l'extension du marché. Hélas, si la taille initiale du marché est notablement inférieure au seuil limite, l'entrepreneur qui adoptera la chaîne de montage ne parviendra pas à capter les parts de marché dont il a besoin pour rentabiliser son investissement. Historiquement, trois situations ont permis de dépasser le seuil limite et d'enclencher le processus « économies d'échelle-abaissement du prix de vente réel ». Un boom de l'économie a permis à des fermiers, à des membres de la classe moyenne et à des fonctionnaires de se porter acquéreur d'une automobile aux Etats-Unis durant les années 10 et 20. Des

³¹ C'est ce que souligne D.A. Hounshell (1984) dans le chapitre consacré aux limites du fordisme. Les machines se font de plus en plus spécifiques et le processus initialement si fluide tend à se rigidifier : l'expérience cruciale sera en effet celle du changement de modèle qui s'avérera extrêmement difficile par la nécessité de reconfigurer l'ensemble de l'organisation au sein de la nouvelle usine de River Rouge.

³² R.H. Hayes et S.C. Wheelwright (1984) fournissent une bonne présentation de la traditionnelle matrice produit-processus : production à l'unité pour les tout petits volumes, production par petite série pour des petits volumes de produits différenciés, production à la chaîne pour les volumes élevés et une faible différenciation des produits, enfin production continue pour les produits hautement standardisés et dont la demande est très grande. Pour ces auteurs, la micro-électronique bouleverserait cette hiérarchie et ferait converger l'ensemble de ces modes opératoires vers des systèmes manufacturiers totalement flexibles.

commandes publiques massives durant les deux guerres mondiales du XX^e siècle ont fortement contribué à la diffusion de la chaîne mobile ³³. Enfin, l'essor d'une société salariale a constitué le troisième vecteur, sans doute le plus puissant mais aussi le plus tardif, de la consommation de masse. Dans la mesure en effet où la majorité de la population exerce une activité salariée, la demande trouve, pour l'essentiel, son origine dans la satisfaction des besoins des ouvriers et employés. Ce point était essentiel pour Henry Ford. Il jouera un rôle considérable dans l'établissement de ce qui a été appelé le "fordisme" dans plusieurs pays après la seconde guerre mondiale.

La question se déplace alors du modèle organisationnel interne à la grande firme vers la matrice de la division du travail au niveau de la société tout entière. Il ne suffit plus que les entreprises paient de hauts salaires indexés sur les profits ou la productivité de l'entreprise, encore faut-il que cette procédure se généralise à l'ensemble de l'économie. Si seuls les ouvriers de Ford enregistrent une croissance de leur revenu, ils seront incapables d'acheter la totalité des automobiles qu'ils produisent car bien sûr leur consommation se ventilerait entre les divers segments de la norme de consommation ³⁴ (alimentation, logement, biens durables autres que l'automobile, santé, éducation,...). Il faut donc que réciproquement les autres entreprises adoptent la même règle pour que les salariés valident le passage à la production de masse pour l'automobile et par extension les autres biens durables. Or, un industriel aussi influent et puissant qu'Henry Ford ne parviendra pas à impulser ce mouvement. Ce n'est pas un accident historique, mais l'expression même du caractère sociétal du rapport salarial: sans institutionnalisation du partage de la productivité, il est difficile de parvenir au "Fordisme".

Si les salariés ne bénéficient pas de la progression de leur salaire en fonction de la modernisation productive, la production de masse peut s'avérer hors d'atteinte... au-delà même de sa supériorité technologique. Les conditions sociales de formation et de répartition du revenu interdisent son établissement. On comprend pourquoi des sociétés, soit très pauvres, soit très inégalitaires, ne sont jamais passées au "Fordisme". Voilà qui contredit l'optimisme d'Henry Ford qui, s'il vivait encore, s'étonnerait que l'on puisse demeurer pauvre alors que son système permettait une diffusion quasi universelle de la prospérité ³⁵.

L'État pourrait-il se substituer au salariat pour promouvoir le passage au "Fordisme"? Certes une croissance des dépenses publiques peut exercer un tel rôle d'impulsion mais à terme, il faut équilibrer les budgets par un relèvement des impôts... et une société ne saurait se satisfaire longtemps de la production de canons ou de chars d'assaut comme substituts à la voiture populaire. En conséquence, la viabilité de la stratégie de volume suppose l'établissement d'un rapport salarial adéquat, en l'occurrence un partage "des dividendes du progrès" soit explicite à travers une contractualisation longue du statut des salariés, soit implicite à travers l'apparition de pénuries de main-d'œuvre qui forcent une croissance du salaire qui à son tour permet

³³ Il ne faut pas sous-estimer à cet égard le rôle qu'ont joué ces deux épisodes majeurs dans la diffusion des nouveaux modèles productifs, tout particulièrement le taylorisme et le fordisme. Pour la France, voir en particulier Patrick Fridenson (1977) et Aimée Moutet (1992).

³⁴ Ce facteur est essentiel comme l'ont montré les approches en termes de régulation, dont l'un des textes essentiels demeure Michel Aglietta (1976).

³⁵ On sait en effet que l'un des chapitres de l'autobiographie d'Henry Ford s'intitule précisément : "Pourquoi être pauvre?" et que ce thème ne manquera pas de retenir l'intérêt des syndicalistes, en particulier allemands qui visiteront les usines Ford et mettront certains espoirs dans sa diffusion, car il permettrait une amélioration radicale du niveau de vie. (Rehfeldt U., 1988).

l'épanouissement de la consommation de masse ³⁶.

Ainsi l'analyse micro-économique des choix de la firme comme l'étude macro-économique du circuit production/demande démentent l'optimisme d'une diffusion aisée et en quelque sorte automatique de la chaîne de montage: encore faut-il que le marché soit suffisamment vaste et que les relations professionnelles permettent que les salariés bénéficient effectivement de l'établissement de la production de masse, conditions qui ne vont pas de soi ³⁷.

Comme on l'a vu, le bref panorama de l'histoire de la diffusion du système Ford, ou plus exactement de quelques essais infructueux d'application, ne dément pas cet enseignement théorique.

5.2. La fissuration du “compromis de gouvernement de l'entreprise”. Les relations professionnelles font retour sur l'ordre productif

Selon une dialectique dont l'histoire est coutumière, les tensions suscitées par le système de Ford vont entraîner la création d'un mouvement syndical protestant contre l'intensité du travail, le contrôle excessif de la vie personnelle par la direction, bref le paternalisme d'Henry Ford. Après une lutte farouche pour ignorer l'UAW (United Automobile Workers), Ford est contraint en juin 1941 de suivre l'exemple de General Motors et de reconnaître ce syndicat... quitte d'ailleurs à surenchérir en reconnaissant l'équivalent d'une clause de *closed shop*, c'est-à-dire de reconnaissance syndicale exclusive. À cette époque, l'entreprise paie les salaires les plus élevés de Détroit et procède même à la collecte à la source des cotisations syndicales pour l'UAW !

La deuxième guerre mondiale marque les limites de l'américanisation, au sens où l'entendait Henry Ford, et constitue une étape importante vers la montée des revendications tendant à faire résulter le salaire d'une négociation entre syndicat et entreprise.

À travers une histoire relativement tumultueuse, ce sont les conventions collectives de l'après-guerre et la force de la syndicalisation qui vont pousser les salaires à la hausse et mieux encore à la reconnaissance d'un principe de partage des dividendes de la production de masse. Le centre de ces négociations sera l'industrie automobile de Détroit, de sorte que les augmentations de salaire se diffuseront ensuite à la plupart des autres branches. Voilà le véritable mécanisme à travers lequel s'épanouira de fait la consommation de masse... aux antipodes du modèle paternaliste et unilatéral qu'avait envisagé Henry Ford.

5.3. On ne change pas d'organisation productive à volonté

Au milieu des années vingt, Henry Ford subit la désaffection d'une partie de sa clientèle initiale ainsi que la pression de la concurrence. En effet, les dirigeants de la General

³⁶ Le premier cas semble prévaloir aux Etats-Unis et en France, le second au Japon.

³⁷ *Mutatis mutandis*, ces mêmes précautions s'appliquent à la production au plus juste et viennent tempérer l'optimisme que ses propagandistes manifestent à propos de son aptitude à résoudre les problèmes de la pauvreté, du sous-développement et de la sous-compétitivité.

Motors, dont certains sont des transfuges de Ford, ont osé s'éloigner des principes canoniques du maître de Détroit ³⁸. Ils ont réussi à rendre compatible ce qui paraissait à Henry Ford impossible ou inutile à concilier: à savoir le volume et la diversité, afin de répondre à la différenciation croissante des besoins et des attentes de la clientèle en matière d'automobile. Ils conçoivent donc des modèles différents, mais partageant le plus grand nombre possible d'organes et de pièces.

Henry Ford réagit tout d'abord en appliquant avec plus de vigueur encore ses principes. Les changements que ses ingénieurs apportent à la Ford T au cours de ces années ne sont pas destinés en priorité à répondre aux nouveaux besoins des consommateurs mais à continuer à simplifier le montage et réduire les temps de production ³⁹.

Mais les temps ont changé. Les nouveaux gestionnaires de General Motors se sont engagés dans des directions qui sont très largement opposées à celles de Ford: produire une gamme complète de voitures pour toutes les bourses et tous les besoins. Anciens collaborateurs de Ford, déçus par son autocratie et son obstination, travailleront avec vigueur à l'élaboration d'un tout autre modèle de gestion : collectif, décentralisé, favorisant la sous-traitance au détriment de l'intégration verticale la plus complète possible, le changement programmé de modèles (Bardou J.P. et alii, 1977, p. 134-141). De même ils introduiront un contrôle de gestion qui ne cessera de se perfectionner (Sloan A.S., 1963).

Ce nouveau modèle paraît se définir comme une dérivation de celui de la production de masse standardisée dont il corrigerait l'extrémisme. En fait, il n'est pas une variante mineure comme en témoigne une série d'évidences organisationnelles et statistiques. L'historien D.A. Hounshell parle de cul-de-sac du système de Ford et d'avènement de la "production de masse flexible". Les systèmes de Ford et de General Motors ne sont pas équivalents puisque dans les années 20 le premier perd des parts de marché, le second en gagne. General Motors devient le premier constructeur américain. Il a en effet profité du renouvellement de la demande des possesseurs de Ford T pour leur proposer un modèle dans la gamme immédiatement supérieure à un prix plus élevé, justifié par une meilleure qualité et des fonctions répondant aux nouvelles attentes. Les consommateurs tendent dès lors à délaisser la voiture de base que continue à fournir imperturbablement Henry Ford.

Lorsqu'il réalise enfin que la baisse des prix ne suffit plus à rendre attractive la Ford T devenue très largement inadaptée (les « conduites intérieures » qui ne représentaient que 10 % du marché passent à 85 % en 1927), il se résoudra à lancer un nouveau modèle: la Ford A. Mais les procédures de gestion et l'organisation interne sont devenues si lourdes qu'il faudra en 1927 arrêter l'ensemble des usines pendant plus de six mois pour les reconfigurer en fonction du véhicule futur... alors qu'une telle opération était chose courante au sein de General Motors.

La Ford T, qu'Henry Ford comptait vendre pendant plus de 25 ans, a été rendue obsolète par l'incapacité du système à répondre à une évolution des attentes des consommateurs qu'il a pourtant contribué à susciter, l'hyper-spécialisation des machines et des individus, les difficultés à innover et la rigidification des structures.

³⁸ Charles E. Sorensen (1927) ne déclare-t-il pas : *"we are going to get rid of all the model T sons-of-bitches. We are going to get away from the model T methods of doing things"*, cité par D.A. Hounshell (1984), p. 263.

³⁹ Il est en effet un paradoxe: la multiplicité des changements intervenus sur le modèle T dont la réputation fut pourtant d'être immuable (D. Hounshell, 1984, p. 273).

La Ford A ne suffira toutefois pas à assurer à nouveau la domination du marché comme l'avait fait le premier modèle. Au contraire, Ford continuera à perdre des parts de marché et ne tiendra plus que grâce à la fidélité de concessionnaires. Ce n'est qu'en 1932, que la Ford Company adopte la politique de changement annuel de version, à l'instar de General Motors. Elle redeviendra profitable, mais elle n'atteindra plus jamais les parts de marché du début des années 20.

De cette double expérience historique, émergent deux intuitions. D'une part, il est rare qu'un principe productif idéal parvienne à imposer sa logique indépendamment du marché et des relations sociales du travail: son incompatibilité avec l'une ou l'autre de ces deux caractéristiques est susceptible d'induire une série d'innovations qui à terme redéfinissent le modèle productif entendu au sens large, c'est-à-dire tel qu'il s'exprime au niveau de la société tout entière. D'autre part, l'histoire des modèles productifs n'est pas la convergence vers un *one best way* qui tel un attracteur attirerait l'ensemble des évolutions au-delà des événements contingents : c'est beaucoup plus vraisemblablement le résultat de l'interaction entre des stratégies de firmes et des réactions des concurrents, des salariés, des autorités politiques.

5.5 La trajectoire de la Ford Motor Company durant l'entre-deux-guerres et ses conséquences sur le futur modèle fordien

On l'aura compris, les stratégies adoptées pour répondre aux contraintes les plus sévères au moment de la constitution d'une nouvelle industrie peuvent avoir des conséquences durables qui dépassent très largement les circonstances initiales. Les théories modernes désignent un tel phénomène comme une dépendance par rapport au chemin suivi, par opposition aux approches plus classiques qui postulent que les solutions les plus efficaces finiront toujours par s'imposer ⁴⁰. Ces phénomènes sont très fréquents en matière de standards technologiques, de choix de filières technologiques ⁴¹ et ne manquent pas de se déployer à propos des modèles productifs.

L'organisation que développe la Ford Motor Company n'échappe pas à cette détermination. Tels sont en effet les deux impératifs majeurs que doivent satisfaire les constructeurs américains pour réussir au début des années 1900.

D'abord, répondre rapidement à une demande fortement croissante qui correspond au début de "l'automobilisation" de la société américaine. En conséquence, dès lors que la vague d'innovations induites par la généralisation de la chaîne de montage sera absorbée, l'objectif majeur sera de pousser la production selon un cercle vertueux parfaitement théorisé par Henry Ford. La croissance des ventes permet une meilleure utilisation des installations, ensuite une baisse des prix et un nouveau cycle d'essor de la production. Dans un tel contexte qui se soucierait de veiller à ce que les dispositifs ainsi développés ne compromettent pas la réactivité à des variations de la demande: l'art de la gestion ne consiste-t-il pas en la résolution séquentielle des problèmes dans l'ordre où

⁴⁰ Un exemple bien connu est celui des standards techniques, par exemple celui des claviers qwerty ou azerty. Conçus à une époque où l'objectif était de ralentir la vitesse de frappe pour que les marteaux ne s'entrecroisent pas, ce système devenu inefficace avec les traitements de textes modernes n'en subsistent pas moins, car ces dispositions des claviers ont été incorporées dans une série de processus d'apprentissage et de dispositifs techniques (David P., 1987 ; Arthur B., 1989).

⁴¹ Cf par exemple le choix des filières en matière de production d'électricité par l'énergie nucléaire : rétrospectivement, à la lumière des connaissances accumulées, il aurait été préférable de mettre en oeuvre d'autres procédés que ceux qui se sont diffusés à la suite de la cumulativité des effets d'expérience (Puisseux L., 1985)).

ils se présentent, sans trop se préoccuper de l'optimisation globale à long terme?

° Ensuite, la montée en régime de l'industrie automobile à Détroit soumet le marché du travail à une tension qui favorise les ouvriers qualifiés, essentiels dans le montage traditionnel. D'un côté, le système Ford permet le remplacement des ajusteurs et monteurs par de simples ouvriers auxquels une semaine suffit pour apprendre à effectuer avec l'efficacité requise un nombre limité d'opérations le long de la chaîne de montage ⁴². Étant donné les gains de productivité considérables ainsi réalisés ⁴³, Henry Ford s'affranchit d'une contrainte qui pèse fortement pour ses concurrents. D'un autre côté, il doit faire face à une rotation de la main-d'oeuvre et un absentéisme encore plus forts ⁴⁴, car avant l'initiative des 5 \$ par jour les ouvriers semblent peu apprécier l'effort supplémentaire qui leur est ainsi demandé pour un salaire identique à celui des autres constructeurs.

C'est à partir de cette configuration que se formeront les objectifs et les dispositifs internes de gestion pour l'entre-deux-guerres, selon des traits qui se retrouveront même lors des trente glorieuses. La division des tâches s'approfondira, dans une logique d'abaissement des coûts et de la recherche d'effets de volume. Comme la qualité repose essentiellement sur la précision des machines, il n'est pas surprenant que soient peu mobilisées les compétences de la main-d'oeuvre... d'autant plus que les ouvriers professionnels de la production traditionnelle ont été remplacés par des ouvriers sans grande qualification.

Mais cette configuration n'est pas une fatalité qui serait propre aux principes énoncés par Henry Ford dont on a déjà souligné l'ambiguïté, puisqu'ils semblent soutenir plus le modèle toyotien que le Fordisme américain qui se dégagera à l'issue de la seconde guerre mondiale. Il est essentiel de noter que le même principe de standardisation et de division du travail peut appeler un effort de re-synchronisation des flux productifs qui appellent des dispositifs qui sont aux antipodes de la production poussée par l'amont. Il suffit par exemple qu'une taille réduite du marché interdise la stratégie de production de masse pour appeler un équilibrage beaucoup plus précis et rapide de l'offre sur ce que requiert le marché. Les machines multi-usages remplacent les machines dédiées, les stocks sont à minimiser car ils peuvent correspondre à autant d'inventus, la qualité peut éventuellement être atteinte grâce à la mobilisation des compétences des salariés antérieurement formés autour de la réduction des gaspillages, l'abaissement du point mort, l'amélioration continue des procédés.

Ainsi, le fait que l'industrie automobile nipponne se constitue après la seconde guerre mondiale et non pas avant la première et que le contexte soit en quelque sorte inversé (faible demande et intérêt des entreprises à une certaine qualification de la main-d'oeuvre) a exercé des conséquences durables sur l'organisation et l'institutionnalisation de ce qui finira par être une forme de la production et consommation de masse. Vus de Sirius, Toyota et Henry Ford peuvent sembler mettre en oeuvre les mêmes principes canoniques, ils n'en ont pas moins développé des

⁴² Dans l'usine Ford de Highland Park, en 1910, les travailleurs qualifiés représentaient encore 54 % de l'emploi total alors qu'à la veille de l'introduction de la première chaîne de montage mobile ils ne représentaient plus que 24 %. (W. Lewchuck 1984, p. 10).

⁴³ Ainsi l'assemblage de la dynamo, qui nécessitait en 1908 518 minutes, n'en requièrait plus que 2,3 en 1913. (W. Lewchuck 1984, p. 8).

⁴⁴ La déqualification du travail combinée à la tension du marché du travail de Détroit entraîna une forte mobilité des salariés. Des taux annuels de rotation de la main-d'oeuvre de 200 % n'étaient pas rares. Il est encore plus élevé pour l'entreprise Ford puisqu'il atteint 416 % en 1913, alors que le taux journalier d'absentéisme est de l'ordre de 10 % (W. Lewchuck 1984, p. 11 ; D. Montgomery 1978, p. 109).

modèles productifs aux caractéristiques distinctes. Un modèle productif ne dérive pas de la mise en oeuvre d'un principe statique (pousser la production pour réduire les coûts, ou par opposition minimiser les stocks et maximiser la qualité,...) mais d'une heuristique pour résoudre des problèmes dans un environnement changeant. De ce fait, il convient de parler de trajectoires et de transformations des modèles productifs, ce dont l'histoire américaine fournit un excellent exemple.

Conclusion. La rentabilité d'une firme est d'abord liée à la pertinence de sa stratégie de profit dans le contexte économique et social qui est le sien, avant de dépendre de la cohérence des moyens employés pour la mettre en oeuvre

Le système Ford durant l'entre-deux guerres est le cas typique d'un système de production remarquablement cohérent, mais dont la viabilité est rapidement compromise parce que la stratégie de profit qu'il met en oeuvre n'est pertinente que sur une courte période.

Ford a su mettre au point un modèle de voiture répondant aux attentes de robustesse, de simplicité et de réparabilité d'une clientèle potentielle dont il percevait l'émergence et l'élargissement rapide s'il parvenait à abaisser régulièrement les prix : celle des fermiers et des professions indépendantes. Pour abaisser les prix, il lui fallait d'une part être en mesure de répondre sans retard à la demande dès lors qu'elle se développerait et d'autre part pouvoir effectivement utiliser une partie des économies d'échelle réalisées pour commencer à réduire les prix. Or deux obstacles l'en empêchaient. Le premier était le manque de professionnels de fabrication et la longueur du temps pour les former. Le même problème se posait d'ailleurs pour les fournisseurs, Mais en plus, et c'était le deuxième obstacle, ces derniers n'étaient pas nécessairement prêts à suivre la stratégie de volume de Ford et à diminuer leurs prix.

Ford et ses ingénieurs vérifient progressivement que, combinées ensemble des principes socio-productifs apparus auparavant et expérimentés séparément, la standardisation du produit, l'interchangeabilité des pièces, la décomposition du travail en opérations élémentaires et la mécanisation des flux permettent de se passer des professionnels de fabrication et des manoeuvres et de les remplacer par des ouvriers sur machine ou sur chaîne que l'on peut former en 2-3 jours et d'obtenir d'eux un rythme de travail régulier. L'afflux d'immigrants venant d'Europe et la forte demande de travailleurs qualifiés par les autres constructeurs en cette période de boom de la demande automobile ont rendu possible le recrutement par Ford de travailleurs de fabrication non qualifiés sans que cela ne déclenche de tensions sociales majeures. Ils l'ont rendu possible mais pas suffisant. Le travail proposé, tant par son contenu que par ses conditions, a conduit une proportion importante d'ouvriers embauchés à ne pas rester, car ayant la possibilité de trouver sur un marché du travail tendu des emplois plus intéressants par leur contenu et leurs perspectives. Il a fallu que Ford offre des conditions exceptionnelles pour surmonter ce nouveau problème: quasi doublement du salaire et réduction de la durée de la journée de travail à huit heures.

Les dispositifs trouvés par Ford et les mesures qu'il a prises pour répondre rapidement et massivement à la demande n'était une solution durable qu'à la condition de convaincre également les fournisseurs de l'intérêt d'une stratégie de volume. Tous n'en furent pas persuadés. D'où la décision de Ford, prise tardivement, de recourir de

moins en moins à des fournisseurs et d'intégrer les fabrications. Dès lors le principe du flux continu et de réduction des stocks intermédiaires trouvait des possibilités d'application insoupçonnées.

Au terme de ce processus qui a duré près de dix ans, le système Ford parvenait à un degré de cohérence et à une efficacité économique et sociale qui a frappé de nombreux esprits. Il avait permis à des catégories sociales "laborieuses" d'accéder à un produit considéré jusqu'alors comme réservé à des personnes fortunées, et à des ouvriers immigrants sans qualification d'avoir un niveau de salaire et une durée du travail depuis longtemps réclamés par les syndicats.

Mais c'est au moment précis où le système commence à apparaître dans toute sa nouveauté que les conditions qui l'avaient rendue possible commencent à changer. La stratégie de volume pour laquelle il a été pensé et progressivement mis au point avait été possible pendant les années 10 en raison de la croissance des revenus des fermiers et des professions indépendantes rurales et urbaines. Cette croissance lui avait permis de réaliser les premières économies d'échelle indispensables pour amorcer le processus réduction des prix de ventes - élargissement de la clientèle et pour construire un "compromis de gouvernement de l'entreprise" fondé sur les hauts salaires, la garantie de fait de l'emploi et un minimum de mobilité professionnelle. Le processus s'est interrompu dès lors que les salariés n'ont pas été en mesure de prendre le relais des professions indépendantes. La demande de renouvellement de ces professions ne pouvait alimenter le processus fordien d'extension du marché, et cela d'autant plus qu'elle commençait à se détourner d'un modèle de voiture par trop fruste et austère.

Ne parvenant pas à persuader le patronat américain d'adopter sa politique de hauts salaires, Ford ne pouvait espérer une extension continue du marché automobile. Pouvait-il dès lors poursuivre la même stratégie de profit?

Il avait deux solutions: exporter ou s'implanter dans les pays où la demande des professions indépendantes pouvait également émerger, ou bien accroître quelque peu le nombre de ses modèles pour conserver sa première clientèle et satisfaire la demande émergente des salariés les mieux rémunérés et plus stables en attendant qu'elle puisse un jour s'élargir à toutes les catégories de salariés. En abandonnant ainsi sa politique de modèle unique aurait-il changer de stratégie de profit? La stratégie de volume demeure si les modèles produits correspondent à l'essentiel de la demande des segments de marché numériquement les plus importants et s'ils sont très standardisés et n'exigent pas la flexibilisation de la main-d'oeuvre et de l'appareil de production. Il pouvait commencer par deux modèles très distincts, l'un situé au-dessus de la Ford T et l'autre en dessous.

Pourquoi ne l'a-t-il pas fait? Au fond, tout se passe comme si Ford avait imaginé un monde qui tendanciellement allait être composé comme le personnel de ses usines: c'est-à-dire d'une masse de plus en plus considérable d'ouvriers et d'employés sans qualification dont les besoins en matière de locomotion se limiteraient à une automobile strictement fonctionnelle, et d'une petite minorité de dirigeants et d'ingénieurs qui achèteraient des voitures plus sophistiquées, produites selon d'autres méthodes.

La solution viendra de la crise de 1929, de l'action du mouvement syndical et de l'intervention de l'État, aboutissant à la contractualisation de l'augmentation généralisée et régulière du pouvoir d'achat des ménages. Paradoxalement donc, le système Ford pourra devenir un modèle productif après la deuxième guerre mondiale grâce à deux

acteurs que Ford avait explicitement exclu de son « compromis de gouvernement de l'entreprise »: le mouvement syndical et l'État.

Impossible en définitive de comprendre l'histoire de l'industrie automobile, les trajectoires des firmes et leurs performances sans considérer d'une part les relations internationales et les modèles nationaux de croissance et de distribution du revenu et d'autre part les « compromis de gouvernement d'entreprise ». Ils sont essentiels pour comprendre la genèse et la diffusion sélectives des modèles productifs.

RÉFÉRENCES

Arthur B. (1989): Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events, *Economic Journal*, n° 99, p. 116-131.

Ayres R. U. (1985): A Schumpeterian Model of Technological Substitution, in *Technological Forecast and Social Change*, n° 27, Elsevier Sciences Publishing Company.

Bardou, J.P., Chanaron, J.J., Fridenson P. et Laux J.M. (1977), *La révolution automobile?* Albin Michel, Paris.

Boyer R., Orlean A. (1990) : Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoires. D'Henry Ford au fordisme, *Revue Economique*, Vol. 42, n° 2, Mars, p. 233-272.

Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT, Boston. Version française, 1989, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

Cohen Y. (1994) : Inventivité organisationnelle et compétitivité. L'interchangeabilité des pièces face à la crise de la machine outil en France autour de 1900, *Entreprises et Histoire*, Juin, 5, p. 53-72.

Cohen Y. (1998), « Le plan en action, 1913-1931 », in Damien R., Tosel, A. (dir.), *L'action collective. Coordination, conseil, planification*, Annales littéraires de l'Université de Besançon, Besançon.

Cusumano, M. (1985), *The Japanese Automobile Industry. Technology & Management at Nissan & Toyota*. Harvard University Press. Cambridge.

David P.A. (1987) : Some New Standards for the Economics of Standardization in the Information Age, in Dasgupta P. and Stoneman P. (eds), *Economic Policy and Technological Performance*, Cambridge University Press, Cambridge MA.

Ford H. (1926) : *Today and Tomorrow*, Doubleday, New York. Traduction française : *Propos d'hier pour aujourd'hui*, Masson, Paris, 1992.

Fridenson, P., (1977), "Diffusion de la révolution", in Bardou, J. P. et alii, *La révolution automobile*, Albin Michel, Paris.

Giedon S. (1948) : *Mechanization takes command*, New York, Oxford University Press. Traduction française : *La mécanisation du pouvoir*, Centre Georges Pompidou/CCI, 1980, 591 p.

Gramsci A. (1934) : Américanisme et Fordisme in *I Quaderni del carcere*, Einaudi, Torino, 1948-1951. Traduction française : *Cahiers de la Prison*, Editions Sociales, Paris, 1959. *Gramsci dans le texte*, Éditions Sociales, Paris, 1977, pp 689-706. Édition numérique, http://classiques.uqac.ca/classiques/gramsci_antonio

Hayes R.U., Wheelwright S.C. (1984), *Restoring our Competitive Edge*, John Wiley & Sons, New York.

Hounshell, D. A. (1984) , *From the American System to Mass Production. The Development of Manufacturing Technology in the United States*. Baltimore, Johns Hopkins University Press.

Laux, J. M., « Genèse d'une révolution », in Bardou, J.P., Chanaron, J.J., Fridenson P. et Laux J.M., *La révolution automobile?* Albin Michel, Paris, 1977, pp 15-77.

Lewchuck W. (1984) : The Origins of Fordism and Alternative Startegies : Britain and the United States, 1880-1930, WP Mac Master University, Hamilton, Ontario, Canada.

Lucas R.R. (1993), Making Miracles, *Econometrica*.

Montgomery D. (1978) : Quels standards ? Les ouvriers et la réorganisation de la production aux Etats-Unis (1900-1920), *Le Mouvement Social*, n° 102, Janv-Mars, p. 101-127.

Moutet A. (1992) : La rationalisation industrielle dans l'économie française au XXe siècle, Thèse Université Paris X, à paraître Editions de l'EHESS.

Ohno T. (1989) : *L'esprit Toyota*, Masson, Paris.

Puiseux L. (1985) : Les filières de l'énergie électro-nucléaires depuis la deuxième guerre mondiale, *Annales ESC*.

Raff D. (1988) : Wage Determination Theory and the Five-Dollar Day at Ford, *Journal of Economic History*, p. 387-399.

Rehfeldt U. (1988) : Les racines du consensus. Stratégies syndicales et « rationalisation » en Allemagne de 1910 à 1933, *Gérer et Comprendre*, n° 11, Juin, p. 81-89.

Sabatès F. (1994), *...Et vint la Ford T, la voiture universelle*, Massin, Paris.

Sloan, A. P. (1963), *My Years with General Motors*. New York, Doubleday and Currency.

Sorensen C. (1956) : *My Forty Years with Ford*, New York, W. W. Norton.

Tolliday S. (1991) : FORD and Fordism in Postwar Britain : enterprise management and the control of labour 1937-1987, in TOLLIDAY S., ZEITLIN J., *The Power to Manage ? Employers and industrial relations in comparative-historical perspective*, Routledge, Londres, p. 81-116.

Tolliday S. (1995) : Transferring Fordism : the first phase of the overseas diffusion and adaptation for Ford methods 1911-1939, Communication à la 3ème rencontre du GERPISA, Paris.

Tolliday, S., Zeitlin, J., eds (1991), *The Power to Manage. Employers and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective*. London, Routledge.

Tolliday, S., Zeitlin, J., eds (1992), *Between Fordism and Flexibility. The Automobile Industry and Its Workers*, Oxford, Berg.

Tolliday, S. (1998), "The Diffusion and Transformation of Fordism: Britain and Japan Compared", in Boyer R., Charron E., Jurgens U. et Tolliday S (eds). *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. GERPISA books, Oxford University Press, Oxford.

Tolliday, S. (1998), *The Rise and the Fall of Mass Production*, Cheltenham, Edward Elgar.

Vatin F. (1987) : *La fluidité industrielle. Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*, Méridiens Klincksieck, Paris.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. et Sammons, D (1990), *The Machine That Changed the World*, New York, 1990. Traduction française : *Le Système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1992.