

## FORDISME

Michel Freyssenet  
CNRS

Le fordisme, du nom du constructeur automobile Henry Ford (1863-1947), a été présenté, à partir des années soixante-dix, comme ayant contribué, si ce n'est suscité, la consommation et la production de masse, avant d'entrer lui-même à son tour en crise, en raison de son incapacité à répondre d'une part à une demande devenue diversifiée et variable et d'autre part aux aspirations des salariés à un travail moins parcellisé (Womack *et al.*, 1990). Ce faisant il a été confondu avec le taylorisme en un même modèle dit "taylorien-fordien", alors qu'historiquement les deux modèles se sont opposés (Hounshell, 1984). Il a masqué en outre le modèle sloanien qui a été industriellement et socialement plus important que lui (Boyer, Freyssenet, 2000).

Autant la préoccupation première de Taylor a été le rendement du travail et les rapports patrons-salariés dans le cadre d'une production diversifiée, autant celle d'Henry Ford a été la constitution d'un marché de masse et la mise en place d'un processus de production pouvant y répondre. C'est sa stratégie exclusive d'économies d'échelle qui l'a amené à une politique-produit caractérisée par un modèle unique de voiture fortement standardisé (la fameuse Ford T), à une organisation productive intégrée, linéarisée, mécanisée et spécialisée (le travail à la chaîne) et à une relation salariale basée sur de hauts salaires (5 dollars par jour) à la fois comme contrepartie à un travail parcellisé et comme condition à l'accession des salariés à la consommation de masse. Ce n'est pas en effet le taylorisme qui est à l'origine du travail parcellisé, mais le travail à la chaîne, qui en imposant aux opérateurs des temps de cycle de travail uniformes a conduit à leur donner des opérations sans lien logique entre elles, pour que le temps de chaque opérateur soit pleinement utilisé (Freyssenet, 1995).

Henry Ford a dû sa spectaculaire réussite à son intuition première d'un marché de masse potentiel constitué par les fermiers et les professions indépendantes. Il découvrit vite que sa stratégie de volume ne pourrait se poursuivre que si la demande des salariés prenait le relais. Pour ce faire, il invita, mais en vain, les autres patrons à se rallier à sa politique de hauts salaires. Il aurait fallu instaurer une contractualisation nationale des augmentations de salaire avec les syndicats, à laquelle il s'opposa au nom d'une autorité patronale qu'il concevait sans partage. C'est pourquoi il se retrouva très vite en difficulté, la clientèle solvable se tournant vers des modèles plus adaptés à ses besoins propres et exprimant mieux son statut social.

Alfred Sloan (1875-1966), futur Président de General Motors, comprit qu'il était possible de faire des économies d'échelle avec une gamme complète de véhicules, en leur faisant partager le plus grand nombre possible de pièces qui ne se voient pas, et en les distinguant seulement par la carrosserie et l'équipement intérieur. Pour fabriquer de telles voitures, il a fallu que General Motors, en rupture avec le modèle fordien, conçoive des équipements polyvalents, forme la main d'oeuvre à une production variée et variable, et mette en place un système de salaire et de promotion favorisant la polyvalence. C'est aussi General Motors qui le premier signa avec les syndicats, après une grève de 119 jours, le compromis salarial qui par sa diffusion et son institutionnalisation allait être au fondement d'une exceptionnelle période de croissance économique après la Seconde Guerre mondiale. Ford se ralliera finalement, non sans de nombreuses difficultés, au modèle productif sloanien. C'est également ce modèle qui prévaudra en Europe jusqu'aux années 70, à l'exception notable de Volkswagen qui, avec la Coccinelle et son usine géante de Wolfsburg, a incarné le modèle fordien le plus durablement, et de la manière la plus complète et la plus profitable. Au Japon, au même moment, les constructeurs automobiles exploraient d'autres voies pour être profitables. Historiquement c'est donc le sloanisme et non le fordisme qui a marqué la construction automobile et les industries de transformation en général, des années trente aux Etats-Unis aux années soixante-dix dans les pays industrialisés (Boyer, Freyssenet, 2000).