

Les modèles productifs, une microéconomie hétérodoxe ?

Matthieu MONTALBAN

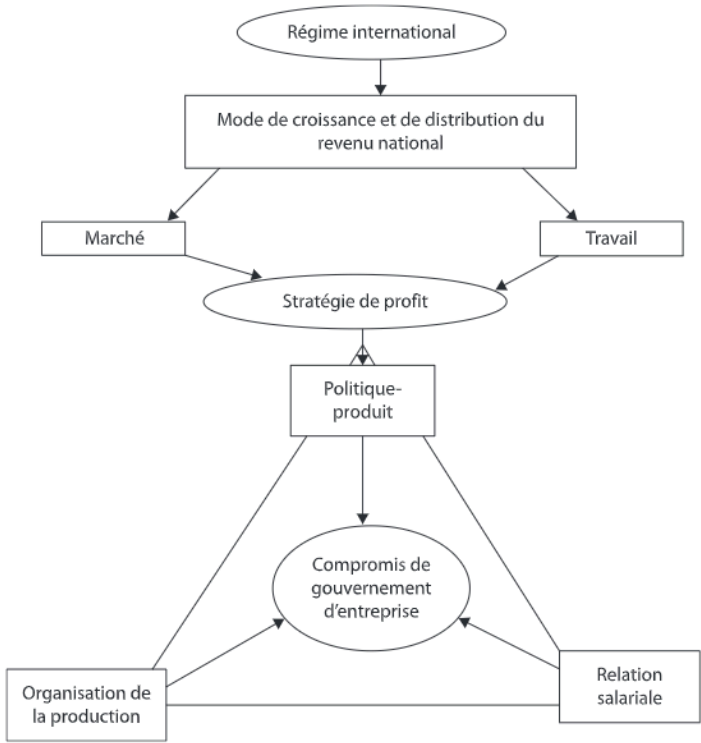
La grille des modèles productifs, initialement développée pour l'industrie automobile, permet d'appréhender les conditions de viabilité des firmes dans leur contexte économique et institutionnel. Elle a permis de remettre en cause l'idée que, dans un secteur donné, le *one best way* s'impose. Mais les transformations du capitalisme et la variété des secteurs doivent nous inviter à la compléter et l'adapter à d'autres contextes.

Le concept de modèle productif est le produit collectif des travaux du GERPISA, réseau international et interdisciplinaire de recherche sur l'industrie automobile, rassemblant des sociologues, historiens (Patrick Fridenson...), gestionnaires et économistes en particulier régulationnistes (Robert Boyer, Yannick Lung, Bernard Jullien, Bruno Jetin, Vincent Frigant...) depuis le début des années 1990. La théorisation et la systématisation du concept (Boyer & Freyssenet, 2000) préfigurent et en même temps dépassent la notion de « modèle d'affaires » (*business model*) qui fleurit en gestion et en économie au début des années 2000 sans accord (Lecocq, Demil & Warnier, 2006 ; Teece, 2010 ; Amit & Zott, 2015).

Le modèle productif est un « processus, largement inintentionnel, de mise en pertinence externe et en cohérence interne des changements techniques, organisationnels, gestionnaires et sociaux, en réponse aux problèmes nouveaux de rentabilité économique et d'acceptabilité sociale, nés de la dynamique du modèle antérieur et des transformations du contexte concurrentiel, macroéconomique et sociétal » (Boyer & Freyssenet, 2000, p.7). Cette grille offre une méthode et des outils opérationnels pour appréhender la stratégie, l'organisation et la performance des firmes, notamment leur capacité à survivre et faire du profit (« extraire de la valeur »). Elle a fait ses preuves dans l'industrie automobile par rapport à certaines approches plus vagues des modèles d'affaires (1). Les autres avantages sont de mieux articuler les niveaux d'analyse macro, méso et microéconomiques, et de construire de nombreux ponts avec d'autres approches (2). Mais on verra aussi que les problèmes posés par l'application à d'autres secteurs que l'automobile ont suscité des compléments pour rendre la grille plus générale (3).

La grille originelle des modèles productifs appliquée à l'industrie automobile

La caractérisation d'un modèle productif se construit autour de la manière dont les firmes répondent aux incertitudes dites « fondamentales » du marché et du travail (2.1) en sélectionnant une stratégie de profit (2.3) adaptée et pertinente à l'environnement concurrentiel appréhendé *via* le concept de mode de croissance et distribution du revenu national (2.2) et des moyens compatibles et cohérents avec cette stratégie (2.4). Le schéma permet déjà de visualiser comment cette grille d'analyse articule les niveaux de l'organisation et de l'action collective avec les structures macroéconomiques.



Source : Boyer et Freyssenet (2000a)

Figure 1 – Le modèle productif et son environnement

Modèle productif, incertitudes fondamentales et modes de résolution possibles

Il convient d'abord de bien comprendre ce qu'est un modèle. Ce n'est ni un idéal auquel se conformer ni une recette managériale ; ce n'est pas non plus un idéal-type ou une construction logique. Ses traits caractéristiques (comme un idéal-type) et la logique qui

l'explique n'apparaissent qu'*ex post*, à l'issue d'un processus qui a fonctionné relativement efficacement et dont on recherche des conditions d'émergence et d'efficacité. Comme dans les approches évolutionnistes (Nelson & Winter, 1982), un modèle n'émerge pas le plus souvent de la pensée des dirigeants et managers, mais d'un processus d'apprentissage par essais et erreurs de mise en cohérence de l'organisation pour résoudre des problèmes en partie imprévisibles de production et de rentabilité, ce qui suppose d'innover. En effet, en environnement capitaliste et concurrentiel, de manière assez similaire à Fligstein (2001), toute firme se doit de répondre à deux incertitudes fondamentales :

- l'incertitude de marché, qui implique de trouver des débouchés aux marchandises produites et d'assurer que les firmes dégagent un taux de rentabilité suffisant par rapport à la concurrence ;
- l'incertitude de travail, liée à aux difficultés de gérer les tensions inhérentes à la production capitaliste (conflit capital/travail, coopération, coordination etc.).

Il existe de nombreux modes de résolution de, ou plutôt d'adaptation à, ces incertitudes, qui, lorsqu'elles sont pertinentes et cohérentes, donnent un modèle productif. Ainsi, celui-ci doit être conçu comme une innovation organisationnelle à part entière, mais dont la pertinence dépend du contexte, notamment du mode de croissance et de distribution du revenu national.

Des modes de croissance et de distribution du revenu national à la pertinence des stratégies de profit

Boyer et Freyssenet (2000a) construisent d'abord une taxonomie des modes de croissance et de distribution du revenu national qui conditionnent les incertitudes de marché et de travail auxquelles les firmes sont soumises. Pour cela, ils combinent différentes sources de la demande (consommation, exportation, investissement) et de la répartition des revenus entre classes sociales ainsi que le caractère plus ou moins coordonné de l'évolution des revenus.

Dans ce contexte stratégique et concurrentiel, les firmes s'organisent pour capter une source de profit. Les différentes sources de profits pour l'industrie automobile (Boyer & Freyssenet, 2000a) sont l'économies d'échelle, les économies de gamme ou de variétés, la flexibilité productive, la réduction des coûts à volume constant, la qualité et les rentes de monopole temporaires liées à l'innovation de produit commercialement pertinente. Une firme peut combiner certaines de ces sources, mais toutes ne sont pas facilement compatibles entre elles. Par exemple, volumes/économies d'échelle et qualité ou variété, économies d'échelle et flexibilité ne peuvent pas être combinées car l'innovation suppose à court terme de ne pas trop se focaliser sur les coûts et le point mort ; etc.

Sur la période étudiée, Boyer et Freyssenet (2000a & 2000b) identifient ainsi 6 stratégies de profit dans le secteur automobile :

- « volume » (typique du modèle fordien) ;
- « volume et variété », où ces deux sources contradictoires de profit ont été rendues compatibles grâce à l'invention de la différenciation retardée (modèle sloanien) ;

- « diversité et flexibilité » (typique du modèle taylorien) ;
- « qualité » (typique des marques « distinctives » et de luxe, comme BMW) ;
- « réduction permanente des coûts à volume constant », qui passe par l'invention du juste à temps et de la production « tirée » (Toyota) ;
- « innovation et flexibilité » (Honda).

Ainsi, le choix d'une stratégie et des moyens qu'elle suppose est en quelque sorte « macrofondé », ou plus exactement les conditions de réussite sont dépendantes du contexte méso et macroéconomique.

Cohérence interne des moyens et compromis de gouvernement d'entreprise

Cependant, il revient aussi à l'entreprise d'organiser la mise en œuvre des moyens cohérents avec sa stratégie de profit. Elle doit établir une politique de produit (définition de l'image de marque, publicité, tarification, diversité et niveau de qualité de l'offre), une organisation productive adaptée (degré d'intégration verticale, degré d'autonomie laissée aux travailleurs pour s'organiser, degré de mise en commun des pièces et chaînes de production, etc.) et une relation d'emploi (salaires, primes, temps de travail, place de l'emploi permanent vs temporaire etc.). Pour négocier et stabiliser ces choix, un compromis de gouvernement d'entreprise doit être trouvé entre les parties prenantes de la firme.

Les modèles productifs : entre isomorphisme institutionnel, diversité et hybridation

L'un des résultats importants de cette grille d'analyse est d'avoir montré que si certaines stratégies de profit sont incompatibles avec certains contextes macro-structurels, plusieurs stratégies de profit (deux ou trois, en général) et modèles productifs peuvent être cependant compatibles avec un même mode de croissance. C'est le cas en Allemagne avec Volkswagen (« volume et variété »), BMW et Daimler Chrysler (« qualité ») ou au Japon avec Toyota (« réduction des coûts à volume constant ») et Honda (« innovation et flexibilité »), car aucune firme ne peut seule exploiter pleinement toutes les sources de profit et segments de marché. Une même stratégie de profit peut être par ailleurs soutenue par des compromis de gouvernement différents ; mais notons aussi que le fait de trouver un compromis de gouvernement ne garantit pas qu'il soit cohérent à terme avec la stratégie de profit, comme dans le cas de Volvo à Uddevalla.

Ce résultat se distingue donc de l'hypothèse d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983) d'un côté et de l'hétérogénéité radicale des évolutionnistes de l'autre (Nelson & Winter, 1982) : il n'y a pas convergence vers un modèle organisationnel unique au sein d'un même environnement institutionnel, mais tous les modèles ne sont pas possibles pour autant.

Un autre résultat important, illustré par le modèle toyotien : la tentative d'adoption d'un modèle par une autre firme dans un autre contexte conduit à une hybridation,

c'est-à-dire à l'invention d'un modèle original qui n'est ni le modèle copié, ni le modèle original de la firme.

Cela amène d'ailleurs Boyer et Freyssenet (2000b) à mettre en doute le déterminisme technologique faisant d'une innovation technologique ou organisationnelle la clé d'explication des changements et des stratégies de firmes : dans l'industrie automobile, la *lean production* a dû être adaptée et hybridée aux spécificités de chaque modèle productif.

La nécessaire adaptation de la grille des modèles productifs à d'autres secteurs

La grille d'analyse des modèles productifs a été appliquée avec profit à d'autres secteurs ou activités, notamment la sidérurgie (Lomba, 2002), Saint-Gobain (Beffa & Lomba, 2002), les services logiciels (Coris, 2004), l'industrie pharmaceutique (Montalban, 2007), et les plateformes numériques pour des entreprises de coursiers à vélo ou pour la restauration (Daugareilh *et al.*, 2021). Cependant, ces travaux ont nécessité des compléments et des adaptations de la grille.

Le problème des firmes multi-activités

La grille des modèles productifs n'est pas simple à appliquer pour analyser des conglomérats, même si elle permet effectivement de s'intéresser à la cohérence ou incohérence de ceux-ci. L'analyse de la stratégie de profit devient moins aisée, dans la mesure où les bénéfices d'une activité peuvent compenser les pertes d'une autre. Dans le cas d'Alphabet, ce sont les revenus publicitaires de Google et des autres activités associées qui constituent l'essentiel des revenus, mais ces revenus permettent de financer d'autres activités non rentables(encore) comme dans la santé ou les voitures « autonomes ». L'appréciation du modèle doit alors s'intéresser aux éventuelles économies de variété possibles et notamment à la capacité à remobiliser des apprentissages d'une activité à une autre, ainsi que la pression concurrentielle sur chacune des activités (Beffa & Lomba, 2002).

La question des institutions sectorielles pour définir l'environnement pertinent

Ceci amène à interroger le rôle des frontières et institutions sectorielles. Dans le cas de l'automobile, l'environnement pertinent des firmes est résumé par le mode de croissance et distribution du revenu national ; mais il peut être nécessaire dans certains cas de tenir compte de certaines différenciations mésoéconomiques, dont les organisations sectorielles qui médient la distribution du revenu national et peuvent relativiser fortement cette question dans l'analyse du modèle productif. Par exemple, pour l'industrie pharmaceutique, il faut tenir compte de la socialisation des revenus spécifiques aux assurances

médicaments, des systèmes de tarification, des réglementations des médicaments et des droits de propriété intellectuelle pour comprendre les stratégies de profit (Montalban, 2007). Pour les secteurs B-to-B comme la sidérurgie (Lomba, 2002), la production aéronautique (Sakinç, 2016) ou les Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique et Sociétés de Services en Logiciels Libres (Coris, 2004), et même dans le cas des mégaplateformes numériques se finançant par la publicité comme Google ou Facebook, la distribution du revenu national apparaît comme un facteur explicatif moins pertinent. Montalban (2007) a alors combiné la grille d'analyse des modèles productifs avec celles des secteurs (Jullien, 2011) et des champs sociaux (Bourdieu, 2000 ; Fligstein, 2001) pour mieux comprendre l'articulation entre positionnement concurrentiel, institutions sectorielles et stratégie de profit.

Enfin, il subsiste un problème classique d'économie industrielle de définition des frontières sectorielles. Dans le secteur du transport, la SNCF est en concurrence avec l'automobile individuelle et les compagnies aériennes. L'appréciation des frontières du marché et de la concurrence doit donc s'apprécier au cas par cas, en fonction des degrés de substituabilité des produits et services.

Le critère du profit et les autres sources de profit possibles

L'exemple de Google et de la publicité amène à s'interroger sur d'autres sources possibles de profit, non évoquées dans le cas de l'industrie automobile telles que les rentes issues des situations de pur monopole légal, d'ententes (Lomba, 2002) ou de monopole exclusif sur certaines ressources naturelles. De ce fait, les questions de capture de l'État *via* le lobbying ainsi que de contrôle de la concurrence ont été laissées en partie de côté pour l'industrie automobile, alors qu'il s'agit d'une activité récurrente de certaines grandes firmes (Bourdieu, 2000 ; Fligstein, 2001 ; Montalban, 2007). Autre exemple, dans le secteur financier, outre les commissions et frais liés au volume de transactions, les sources de profit sont liées aux intérêts, dividendes et plus-values financières tirées des activités de crédit et d'investissement spéculatif, voire de prédation financière.

Plus fondamentalement, le critère du profit à moyen terme n'est pas toujours suffisant pour expliquer la stratégie de certaines firmes et leurs modèles productifs. L'hypothèse de rationalité située mobilisée par la théorie de la régulation (TR) et la grille des modèles productifs induisent normalement une diversité possible d'objectifs, même si le critère de rentabilité est important (Boyer, 2015, p.109-110). Ainsi, bon nombre des start-ups de biotechnologie ou certaines plateformes numériques comme Deliveroo ne sont rentables qu'après plus d'une décennie, voire n'ont que très peu de recettes comme les premières, mais cela ne les empêche pas de lever des fonds *via* le capital-risque ou des IPO qui financent leur activité d'innovation, anticipant des retours sur investissements très importants à l'avenir lorsqu'elles parviendront éventuellement à mettre leur produit sur le marché, ou qu'il sera possible de revendre certains actifs intangibles en cas d'échec (Daugareilh *et al.*, 2021). Ainsi, si le critère du profit est important à long terme, une firme au-dessous de son seuil de rentabilité peut survivre aussi longtemps

que les financiers croient en son modèle et à la possibilité de revente à terme avec plus-value du capital social. *A contrario* (Fligstein, 2001), pour les sociétés à maturité dont l'actionnariat est diffus, les exigences de retour sur capitaux propres sont en général plus rapides et fortes du fait de la financiarisation des critères d'évaluation et de la pression des investisseurs (Montalban, 2007), ce qui peut pousser des firmes à changer leur modèle productif même si elles sont rentables.

Conclusion

La grille des modèles productifs a été particulièrement heuristique et a anticipé largement les développements plus récents de la littérature sur les modèles d'affaires. Pensée à partir de l'automobile, elle a été mobilisée sur d'autres secteurs en la complétant et l'adaptant. On peut citer un autre champ de développement futur : celui de la finance et du compromis de gouvernement d'entreprise.

Pour ce qui est de la finance, force est de constater que la politique financière de la firme¹ est peu évoquée alors qu'elle constitue bien un moyen pour rendre possible la stratégie de profit, ce qui a conduit Montalban (2007) à intégrer cette dimension dans la compréhension d'un modèle productif.

La grille d'analyse souligne bien l'importance d'un compromis de gouvernement d'entreprise, mais elle ne propose pas d'analyses spécifiques des formes de gouvernance, c'est-à-dire la distribution des droits de contrôle sur les dirigeants, et la manière dont cette distribution est en mesure d'orienter la formation des compromis sur les stratégies de profit, la capacité à lever des financements en capitaux propres ou en dette.

Le faible écho de cette grille en dehors des travaux régulationnistes s'explique peut-être parce qu'elle fut pensée pour analyser le secteur automobile, secteur typique du fordisme, alors même que d'autres secteurs typiques du capitalisme financier devenaient *leaders*.

Bibliographie

- Amit R., Zott C., 2015, « Creating Value through Business Model Innovation », *MIT Sloan Management Review*, Special Collection Top 10 lessons on strategy, p. 36-44.
- Beffa J-L., Lomba C., 2002, *La construction d'une stratégie de profit : le cas du groupe Saint-Gobain 1990-2002*, Cinquième conférence du centre Cournot.
- Bourdieu P., 2000, *Les Structures sociales de l'économie*, Le Seuil.
- Boyer R., Freyssenet M., 2000a, *Les Modèles productifs*, La Découverte.

1. Qu'on peut définir comme l'ensemble des règles et pratiques d'allocation et de gestion du capital de la firme : utilisation de la trésorerie, modes de financement, critères d'investissements, etc.

- Boyer R., Freyssenet M., 2000b, « Le monde qui a changé la machine. Un schéma d'analyse des modèles productifs », *Lettre du GERPISA*, p.139, p. 2-4. ; 140, p. 2-6 ; 141, p. 4-7 ; 142, p. 7-12 ; 143, p. 5-7.
- Boyer R., 2015, *Économie politique des capitalismes*, La Découverte.
- Coris M., 2004, « Le Logiciel libre : émergence et hybridation d'une alternative productive », *Thèse de doctorat ès science économique*, Université Montesquieu Bordeaux IV.
- Daugareilh I., Aunis E., Delmas B., Jullien B., Montalban M., Stevens H., 2021, « Formes de mobilisation collectives et économie des plateformes », *Rapport DREES-MIRE*.
- DiMaggio P. J., Powell W. W., 1983, « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48(2), p. 147-160.
- Fligstein N., 2001, *The Architecture of Markets. An economic sociology of twenty-first century capitalist societies*, Princeton University Press.
- Jullien B., 2011, « Une méthode institutionnaliste d'analyse sectorielle », in Bélis-Bergouignan M.-C., Jullien B., Lung Y., Yildizoglu M. (dir.), *Industrie, innovation, institution*, Presse Universitaire de Bordeaux, p. 165-196.
- Lecocq X., Demil B., Warnier L., 2006, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'expansion Management Review*, 123(4), p. 96-109.
- Lomba C., 2002, « Les modèles productifs dans la sidérurgie belge : apports et difficultés de transposition des théories du GERPISA », *Lettre du GERPISA*, 163, pp. 3-4.
- Montalban M., 2007, *Financiarisation, dynamiques des industries et modèles productifs. Une analyse institutionnaliste du cas de l'industrie pharmaceutique*, Thèse de doctorat ès science économique, université Montesquieu Bordeaux IV.
- Nelson R. R., Winter S. G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Teece D.J., 2010, « Business models, business strategy and innovation », *Long Range Planning*, 43, p. 172-194.