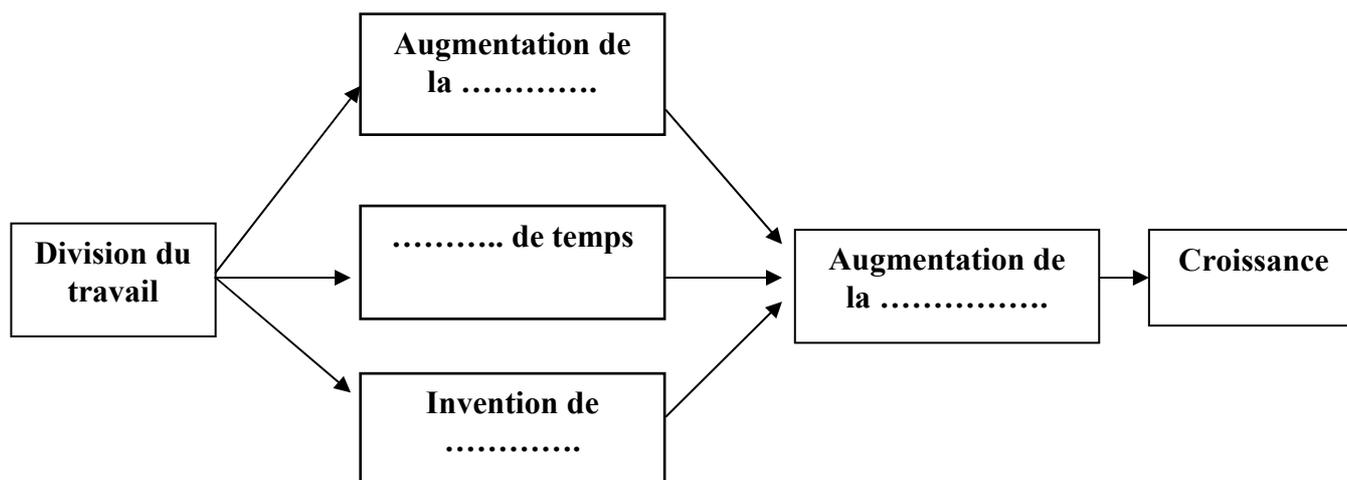


DOCUMENT 1**DOCUMENT 3**

« En 1914, Henry Ford – le constructeur de la voiture la plus populaire de l'époque, la Ford T –, fit une annonce étonnante. Son entreprise paierait *tous* ses employés qualifiés 5 dollars minimum par journée de travail de 8 heures. Cela représentait une très forte augmentation salariale pour la plupart des employés, qui gagnaient jusqu'à présent 2,34 dollars en moyenne par journée de 9 heures de travail. Bien que les profits de l'entreprise fussent importants, cette hausse du coût salarial était loin d'être négligeable – elle représentait environ la moitié de ses profits.

Nous ne savons pas exactement quelles étaient les motivations de Ford. Il a lui-même donné trop d'explications pour que l'on sache laquelle était véritablement à l'origine de cette décision, mais, à l'époque, l'entreprise avait beaucoup de mal à garder ses employés. Le taux de rotation était très élevé, car les travailleurs étaient fortement insatisfaits des conditions de travail.

Quelles que furent les raisons qui décidèrent Ford à augmenter les salaires, les conséquences furent étonnantes, comme le montre le tableau 1. D'autres résultats chiffrés confirment cette idée : le taux d'absentéisme moyen, de l'ordre de 10 % en 1913, est tombé à 2,5 % l'année suivante. Il ne fait aucun doute que *la* source de ces changements est la hausse des salaires.

La productivité dans l'usine Ford a-t-elle suffisamment augmenté pour compenser la hausse de la masse salariale?

La réponse à cette question est positive. La productivité était beaucoup plus forte en 1914 qu'en 1913 : elle a augmenté de 30 à 50 % selon les estimations. Malgré les salaires élevés, les profits ont également augmenté entre 1913 et 1914. Mais il est difficile de savoir quelle part de cette hausse est imputable à la modification du comportement des employés, et quelle part est due au succès grandissant de la Ford-T.

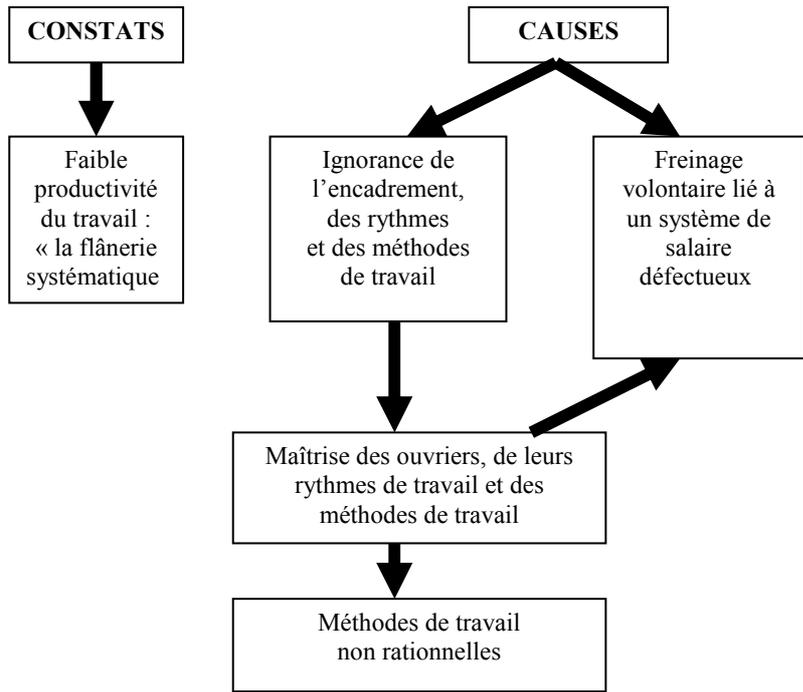
TABLEAU 1 Taux de rotation et de licenciement annuels dans l'usine Ford, 1913-1915

	1913	1914	1915
Taux de rotation (%)	370	54	16
Taux de licenciement (%)	62	7	0,1

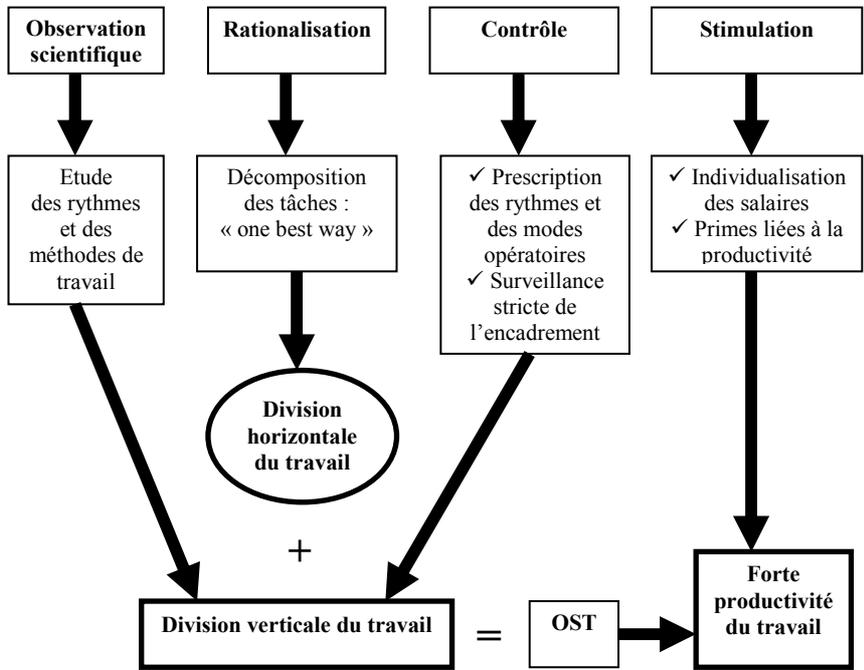
Source : Lawrence SUMMERS, « Did Henry Ford pay efficiency Wages? », in *NBER Working Paper*, 1986.

DOCUMENT 2

LES OBSERVATIONS DE TAYLOR



LES PRESCRIPTIONS DE TAYLOR



Document 4

- Grâce à la *rotation des postes* l'ouvrier occupe successivement des postes de travail différents, afin de rompre la monotonie du travail.
 - *L'élargissement des tâches* consiste à regrouper différentes tâches pour un même poste de travail. Il est censé contribuer à limiter la division horizontale du travail.
 - *L'enrichissement des tâches* vise à limiter la division verticale du travail et à améliorer la motivation des salariés en augmentant l'intérêt du travail effectué : on ajoute des tâches jugées plus valorisantes telles que le contrôle, la maintenance...
 - Avec *le travail en équipes semi-autonomes* il s'agit de constituer un groupe de travailleurs dont les membres sont chargés de définir eux mêmes les modalités de travail leur permettant d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Le groupe est responsable collectivement de la production. C'est le stade le plus avancé de la remise en cause de l'organisation taylorienne.
- Renaud Chartoire et Sophie Loiseau, *L'économie*, collection Repères Nathan, 2007

Document 5

⊕ De réelles améliorations dans l'organisation du travail : le post-taylorisme

Grâce à certaines NFOT, il semble qu'il y ait eu de véritables ruptures avec l'organisation du travail taylorienne. Les anciens principes semblent remis en cause et parfois même abandonnés.

- Une plus grande implication / responsabilisation du personnel : à l'instar des cercles de qualité, du management participatif, ou de la DPO, les exécutants peuvent être associés au processus de décisions, on développe le partenariat, l'initiative, le droit à la parole... Il en résulte alors une organisation moins hiérarchisée, une autonomie plus importante, et donc un regain d'intérêt au travail.

- Une organisation de la production moins rigide : la mise en place, dans de nombreuses entreprises, de production en flux tendus a permis d'assouplir l'organisation de la production, et de s'adapter davantage à la demande.

- Une recherche accrue de la qualité : celle-ci est largement favorisée dans les NFOT, non seulement grâce aux cercles de qualité, mais aussi grâce au toyotisme.

⊕ Le taylorisme est toujours présent : le néo-taylorisme

Le dépassement du taylorisme est à relativiser car l'OST n'est pas encore totalement caduque. Les NFOT correspondraient davantage à un « *taylorisme déguisé* ». La notion de « *néo-taylorisme* » semblerait donc, pour certains, plus adaptée pour décrire l'organisation du travail actuelle : une adaptation du taylorisme à un nouveau contexte, les principes du taylorisme demeurent, seules les modalités de leur application changent.

- Les NFOT s'inscrivent encore souvent dans la continuité du modèle tayloro-fordien :
 - les cadences de travail sont maintenues sous de nouvelles formes (la robotisation et l'informatique ont remplacé le chronomètre ; ce n'est plus le chef d'entreprise qui impose le rythme à l'opérateur, mais le client...);
 - le contrôle hiérarchique est toujours très présent (division horizontale) ;
 - la standardisation existe toujours, mais de manière plus camouflée : pour de nombreux produits, comme les voitures, même si il y a une apparente diversité, leur base, leur « cœur » est commun (même soubassement, même suspensions, même moteur, même boîtier de vitesse...).
- *Le taylorisme se répand à des activités auparavant épargnées* : il ne touche plus seulement l'industrie, et se développe dans les services : banque, assurance, restauration rapide, grande distribution, télémarketing...

Renaud Chartoire et Sophie Loiseau, *L'économie*, collection Repères Nathan, 2007

DOCUMENT 6 : Les cinq formes de la flexibilité

Flexibilité du travail				Flexibilité des rémunérations
Flexibilité quantitative		Flexibilité qualitative		Suppression de la rigidité des salaires
Flexibilité externe	Flexibilité interne	Flexibilité par externalisation	Flexibilité fonctionnelle	
Variation du nombre de salariés	Variation du volume d'heures	Externalisation de certaines activités	Polyvalence salariés Ateliers flexibles	

DOCUMENT 7 : Le modèle danois

« En dix ans, le Danemark a réduit son taux de chômage de 9,6 % de la population active (1993) à 6,2 % (novembre 2004), loin de la moyenne européenne (8,8 %) ou du taux français (10,2 %). Cette embellie serait pour l'essentiel due à son modèle de "flex-sécurité", mélange de flexibilité pour les entreprises facilité de licenciement et de sécurité pour les salariés.

Cadre législatif réduit. La loi ne fixe ni salaire minimum ni durée légale du travail. Elle ne sécurise pas le droit de grève et n'impose pas de modèle de contrat de travail. Les négociations se font entre employeurs et salariés, au niveau des branches ou des entreprises, et ces conventions collectives couvrent environ 75 % des salariés.

Fortes mobilités. Environ 30 % de la main-d'oeuvre changent de travail chaque année. Les Danois restent 8 ans en moyenne dans la même entreprise, mais peuvent changer de poste.

Protection importante. En cas de licenciement, la loi ne prévoit pas de versement d'indemnités par l'employeur. L'assurance-chômage est un système facultatif, administré par 35 caisses privées, agréées par l'Etat, proches des syndicats ce qui explique le fort taux de syndicalisation (80 %). S'il perd son emploi, un travailleur touche 90 % de son salaire précédent, avec un plafond de 145 000 couronnes (19 500 euros) par

an, pour une durée maximale de quatre ans, sans dégressivité. Pour les personnes ne bénéficiant pas de l'assurance-chômage, il existe une aide sociale municipale, conditionnée à la recherche d'un emploi.

Incitations à la recherche d'un emploi. Durant les six premiers mois de chômage, des programmes "d'activation" pour retrouver un emploi sont obligatoires, proposant formation ou stage en entreprise. Un contrôle strict est exercé qui détermine le versement des indemnités » Rémi Barroux, « Comment fonctionne le système danois de "flex-sécurité" », *Le Monde*, 07.06.05

DOCUMENT 8

Une **formation initiale généraliste** de haut niveau permet aux individus de mieux s'adapter aux changements techniques et économiques, tandis qu'une **formation professionnelle pointue** spécialise les individus dans des emplois particuliers.

Dominante	Formation initiale	Formation professionnelle
Caractéristiques		
Avantages	Adaptabilité, polyvalence des salariés...	Spécialisation des compétences
Inconvénients	Salariés peu opérationnels immédiatement, délai de formation nécessaire	Difficultés de progression, d'évolution, de reconversion

DOCUMENT 9

Structure de la population active selon le diplôme

En %	Aucun diplôme	C.E.P.	B.E.P.C.	CAP BEP	Bac ou équivalent	Supérieur au bac	Ensemble
1954	43.3	42.3	3.5	6.1	2.6	2.1	100
1968	37.7	30.2	5.0	15.4	7.9	3.8	100
1982	29.8	19.1	7.0	22.2	11.1	10.9	100
1996	19.0	9.9	7.8	29.8	12.5	21.0	100

O. Marchand et C. Thélot, *Le travail en France (1800-2000)*, Nathan, 1997, p 230

DOCUMENT 10

	Emplois en milliers			Evolution 1982-1999	
	1982	1990.	1999	%	en milliers
Cadres et professions intellectuelles supérieures	1 860	2 603	2 996	+ 61	1 136
Professions intermédiaires	3 784	4 464	5 268	+ 39	1 484
Employés	5 502	5 899	6 599	+ 20	1 097
Ouvriers	7 044	6 546	5 794	- 18	- 1 250

	Emplois en milliers			Part en %	
	1982	1990.	1999	1982	1999
Ouvriers qualifiés	3 686	3 725	3 497	52	59
Ouvriers non qualifiés	3 069	2 586	2 163	44	37
Ouvriers agricoles	269	236	245	4	4

Insee Première n°792, juillet 2001

DOCUMENT 11

Il est possible de **relier le niveau moyen de qualification des actifs avec le mode dominant d'organisation du travail**. Ainsi, le **niveau moyen de qualification des salariés dépend du mode dominant d'organisation du travail**.

- **L'OST** a contribué à la **déqualification** ou à la **bipolarisation de la qualification** (ingénieurs-cadres et OS) des salariés.
- **Suite à la crise de l'OST**, l'adoption de NFOT (nouvelles formes d'organisation du travail) a contribué à la **requalification** ou la **reprofessionnalisation** des salariés, à travers l'initiative, la polyvalence, la compétence, la réactivité et l'autonomie des salariés.

Mode d'organisation du travail	Exigences liées au poste de travail	Effets sur la qualification des salariés
OST	Soumission, obéissance hyperspécialisation	Déqualification, Bipolarisation de la qualification
NFOT	Initiative, autonomie, polyvalence compétences, réactivité	Requalification Reprofessionnalisation