

Taylor, Ford et la rationalisation du travail

Ingénieurs américains, Frederick Taylor et Henry Ford ont révolutionné le travail au début du XXe siècle. Leurs innovations ont été des ingrédients déterminants de l'évolution du capitalisme.

Au XXe siècle, l'élan économique dont a pu bénéficier le capitalisme occidental est pour partie le produit de stratégies de rationalisation du travail. Le mouvement est entamé dès la seconde moitié du siècle précédent avec l'invention d'un ordre social nouveau – celui de l'usine – qui permet aux employeurs de stabiliser la main-d'œuvre et d'organiser le travail dans des espaces dédiés à cet effet.

Le désenchantement du monde

La rationalisation du travail n'est pas une création dont il est possible d'imputer la responsabilité à un groupe d'individus clairement identifiés. Le sociologue allemand Max Weber estime ainsi que les nouvelles formes d'organisation des tâches qui apparaissent au début du XXe siècle sont le produit d'un vaste mouvement de « désenchantement du monde » qui incite à rechercher toujours davantage de cohérence et de performance. Le nom de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingénieur américain, symbolise néanmoins la vague d'organisation scientifique qui va

révolutionner le travail. L'expérience tout comme les écrits de Taylor – à commencer par *Les Principes de direction scientifique des entreprises* (1912) – témoignent d'un souci d'efficacité industrielle aux implications multiples: volonté de lutter contre la flânerie ouvrière; parcellisation des tâches et mesure précise du temps élémentaire associé à chacune d'elles; politique des salaires qui assure à chacun une rémunération proportionnelle à ses réalisations, etc.

Le terme de « taylorisme » apparaît en France dans les années 1920. Il désigne un ensemble de pratiques qui sont loin de recouvrir l'ensemble des prescriptions émises par Taylor. Recomposition et spécialisation des tâches, chronométrage, création de bureaux d'étude: sous ces formes diverses, le taylorisme s'infiltré progressivement dans l'industrie mais aussi dans les bureaux. Jusqu'au milieu des années 1920, le développement reste modéré avant de s'accélérer entre la décennie 1930 et la décennie 1960 (1). Contrairement à certaines idées reçues, le taylorisme n'a jamais été une norme dominante dans l'univers du travail mais il a été en tous les cas l'un des principaux leviers de rationalisation au service de l'efficacité productive.

Le travail à la chaîne, que l'on peut considérer comme une forme de sophistication du taylorisme, incarne à lui seul l'esprit des temps modernes qui s'impose au début du XXe siècle (2). Son introduction dans le monde automobile est imputable à un autre ingénieur américain: Henry Ford (1863-1947). Homme particulièrement actif, Ford assoit sa notoriété publique grâce à son action à la tête de la Ford Motor Company, entreprise de production automobile dont l'un des produits phare est la célèbre Ford T. Simple et innovante, la voiture est vendue 825 dollars lors de sa sortie en 1908, un prix bien inférieur à ceux des autres constructeurs. Rapidement, la Ford T s'impose comme la voiture américaine par

excellence. Avec la publicité et le développement d'un important réseau de distribution des véhicules, l'un des secrets de la réussite réside dans le mode d'organisation du travail mis en place par Ford. L'objectif premier est la réduction des coûts. Pour ce faire, l'industriel américain applique certains des préceptes énoncés par Taylor comme la spécialisation par exécution de tâches élémentaires. Mais il n'en reste pas là. Il joue également la carte de la standardisation des outils et des pièces, choisit minutieusement l'emplacement de ses usines de façon à réduire les coûts de transport, introduit le travail à la chaîne dans le monde de la fabrication automobile et développe une politique destinée à favoriser la consommation ouvrière et la morale sociale.

L'image que laisse Ford est aujourd'hui controversée. Certains ont pu voir en lui un génial précurseur du capitalisme qui allait fleurir après la Seconde Guerre mondiale. En instaurant en 1914 la journée à cinq dollars, rémunération confortable au regard de celles versées par les autres producteurs automobiles américains, Ford n'avait-il pas compris qu'il ne sert à rien de produire en masse si personne – à commencer par ses propres salariés – ne peut acquérir les biens fabriqués ? Lorsque, dans ses mémoires, il évoque l'introduction des cinq dollars, Ford revendique en tous les cas un « acte de justice sociale » et il souligne « combien il y a plaisir à penser qu'on rend les gens heureux ».

Five dollars a day

Le capitaine d'industrie reconnaît cependant que ce ne sont ni la philanthropie ni le souci paternaliste qui le motivent alors. Les « five dollars a day » visent avant tout à faire face à une crise sans précédent que

Ford a lui-même déclenchée en introduisant de nouvelles méthodes de production. Après l'installation des chaînes du modèle T, le temps de montage chute fortement mais les conditions de travail sont si mauvaises que les ouvriers fuient. « Quand le système entra en vigueur, reconnaît Ford, nous employions 14 000 hommes et nous devions en embaucher environ 53 000 par an pour garder un effectif constant de 14 000 (3) ». Pour Antonio Gramsci, âpre critique de l'industrialisme américain, le fameux « haut salaire » sert non seulement à attirer et sélectionner la main-d'œuvre mais il est aussi un moyen de contrôler les dépenses des ouvriers de façon à maintenir, rénover et, « si possible, accroître son efficacité musculaire et nerveuse ». C'est pourquoi, à la lumière de l'expérience Ford, le philosophe propose de définir le « fordisme » comme l'ensemble des initiatives « puritaines » destinées à exploiter au maximum les travailleurs tout en faisant en sorte qu'ils ne s'effondrent pas psychologiquement.

Au-delà de la critique gramscienne, il est une leçon que nous aide à tirer l'histoire du taylorisme et du fordisme. Les formes de rationalisation du travail ont certes permis au capitalisme industriel de gagner en puissance productive mais elles sont aussi aux origines de la grande crise que ce dernier traverse en 1929. En France comme ailleurs, grâce à l'organisation scientifique du travail, les entreprises ont pu en effet bénéficier d'importants gains de productivité. Mais à quoi sert de produire toujours plus vite et toujours davantage si, en raison de niveaux de salaire trop faibles, les biens ne trouvent pas de débouchés et si, par voie de conséquence, les entreprises sont obligées de débaucher ? En dépit de ses principes affichés, Ford n'aura pas aidé aux États-Unis à résoudre la contradiction puisqu'il fut le premier, après le krach de 1929, à augmenter le salaire de ses ouvriers... mais aussi à licencier près de 25 000 d'entre eux (4).