

CHAP 3 - CROISSANCE, TRAVAIL ET EMPLOI

31 - QUELS SONT LES LIENS ENTRE L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION, LA CROISSANCE ET LA STRUCTURE DES EMPLOIS ?

A – Organisation scientifique du travail et gains de productivité

1 – La diffusion des méthodes de travail scientifiques dans l'industrie

a) – Division technique du travail et gains de productivité

1 – Les plus grandes améliorations dans la puissance productive du travail, et la plus grande partie de l'habileté, de l'adresse, de l'intelligence avec laquelle il est dirigé ou appliqué, sont dues, à ce qu'il semble, à la Division du travail.[...] Prenons un exemple dans une manufacture de la plus petite importance, mais où la division du travail s'est fait souvent remarquer : une manufacture d'épingles.

Un homme qui ne serait pas façonné à ce genre d'ouvrage, dont la division du travail a fait un métier particulier, ni accoutumé à se servir des instruments qui y sont en usage, dont l'invention est probablement due encore à la division du travail, cet ouvrier, quelque adroit qu'il fût, pourrait peut-être à peine faire une épingle dans toute sa journée, et certainement il n'en ferait pas plus d'une vingtaine. Mais de la manière dont cette industrie est maintenant conduite, non seulement l'ouvrage entier forme un métier particulier, mais même cet ouvrage est divisé en un grand nombre de branches dont la plupart constituent autant de métiers particuliers. Un ouvrier tire le fil à la bobine, un autre le dresse, un troisième coupe la dressée, un quatrième empoigne, un cinquième est employé à émoudre le bout qui doit recevoir la tête. Cette tête est elle-même l'objet de deux ou trois opérations séparées : la frapper est une besogne particulière ; blanchir les épingles en est une autre ; c'est même un métier distinct et séparé que de piquer les papier et d'y bouter les épingles ; enfin, l'important travail de faire une épingle est divisé en dix-huit opérations distinctes ou environ, lesquelles, dans certaines fabriques, sont remplies par autant de mains différentes, quoique dans d'autres le même ouvrier en remplisse deux ou trois.

J'ai vu une petite manufacture de ce genre qui n'employait que dix ouvriers, et où, par conséquent quelques-uns d'eux étaient chargés de deux ou trois opérations. Mais, quoique la fabrique fût fort pauvre et, par cette raison, mal outillée, cependant, quand ils se mettaient en train, ils venaient à bout de faire entre eux environ douze livres d'épingles par jour ; or, chaque livre contient au-delà de quatre mille épingles de taille moyenne. Ainsi, ces dix ouvriers pouvaient faire entre eux plus de quarante-huit milliers d'épingles dans une journée ; donc, chaque ouvrier, faisant une dixième partie de ce produit, peut être considéré comme donnant dans sa journée quatre mille huit cent épingles. Mais s'ils avaient tous travaillé indépendamment les uns des autres, et s'ils n'avaient pas été façonnés à cette besogne particulière, chacun d'eux assurément n'eut pas fait vingt épingles...

(Source : Adam Smith, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776, Ed. Flammarion, 1991, pp.71-72)

2 – Cette grande augmentation dans la quantité d'ouvrage qu'un même nombre de bras est en état de fournir, en conséquence de la division du travail, est due à trois circonstances différentes : premièrement à un accroissement d'habileté dans chaque ouvrier individuellement ; deuxièmement, à l'épargne du temps qui se perd ordinairement quand on passe d'une espèce d'ouvrage à une autre ; et troisièmement enfin à l'invention d'un grand nombre de machines qui facilitent et abrègent le travail, et qui permettent à l'homme de remplir la tâche de plusieurs.

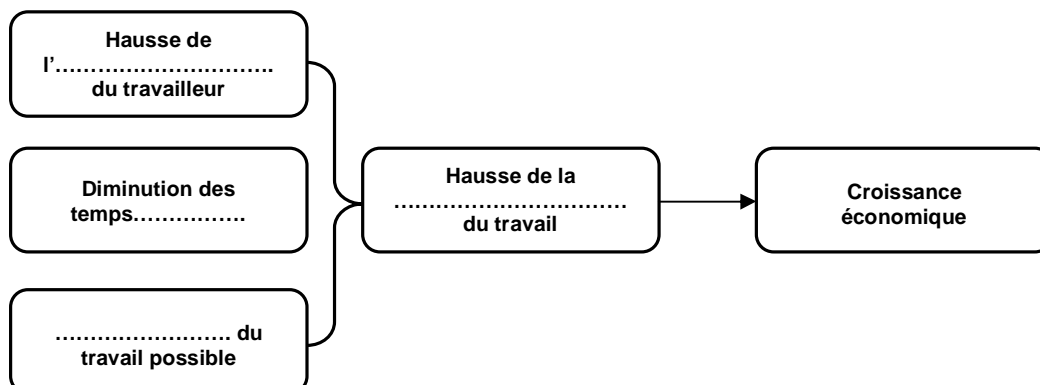
(Source : Adam Smith, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776, Ed. Flammarion, 1991, pp.71-72)

Q1 – Qu'est-ce que la division technique du travail ?

Q2 – Calculez la hausse en % du rendement d'un ouvrier après la mise en place de la division du travail.

Nombre d'épingles par salarié avant la division du travail	Nombre d'épingles par salarié après la division du travail	Gain de productivité en %

Q3 – Comment Adam Smith explique-t-il le rôle de la division du travail dans ces gains de productivité et la croissance ? Remplissez le schéma suivant :



b) – Taylorisme et gains de productivité

Flâner, c'est-à-dire travailler lentement d'une façon délibérée afin de s'épargner d'accomplir une journée normale de travail, "agir comme un soldat", ainsi que l'on dit dans notre pays, "se la couler douce", comme on dit en Angleterre ou en Ecosse, c'est une façon universelle d'agir dans les établissements industriels et c'est un comportement qui est très fréquent parmi les ouvriers du bâtiment (F.W.Taylor, Principes of scientific Management, 1911).

F.W.Taylor, devenu « ingénieur consultant, spécialiste en organisation systématique des ateliers », comme l'annonce sa carte de visite, est, à partir de 1893, l'obstiné propagateur de l'organisation scientifique du travail : décomposition en tâches, organisation, définition des mouvements, norme, rémunération incitant à respecter la norme...Il présente lui-même les étapes permettant de mettre en place sa nouvelle organisation dans une production :

1° La direction se charge de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle qui, dans le passé, était en la possession des ouvriers, de classer ces informations, d'en faire la synthèse et de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules.

2° Tout travail intellectuel doit être enlevé à l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation.

3° Le travail de chaque ouvrier est prévu dans son entier par la direction. Les instructions spécifient non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire (« the one best way »).

4° Trouver de dix à quinze ouvriers (si possible dans différentes entreprises et dans différentes régions) qui soient particulièrement habiles dans l'exécution du travail à analyser.

5° Définir la série exacte de mouvements élémentaires que chacun de ces ouvriers accomplit pour exécuter le travail analysé, ainsi que les outils et matériels dont ils se servent.

6° Déterminer avec un chronomètre le temps nécessaire pour faire chacun de ces mouvements élémentaires et choisir le mode le plus simple de leur exécution.

7° Eliminer tous les mouvements mal conçus ceux qui sont lents ou sans utilité.

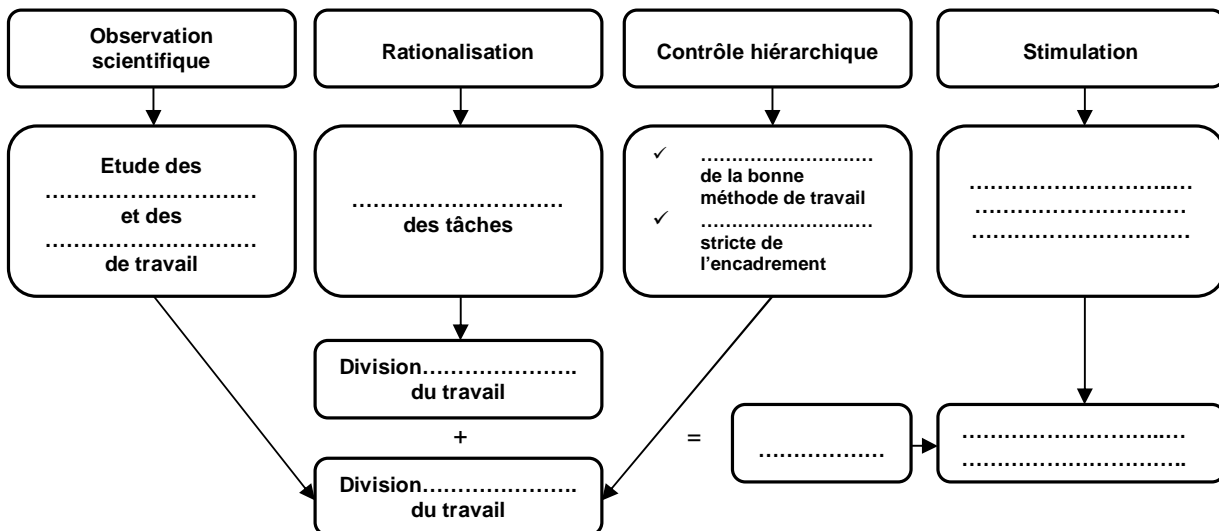
8° Après avoir ainsi supprimé tous les mouvements inutiles, réunir en une séquence les mouvements les plus rapides et les meilleurs permettant d'employer les meilleurs matériels et outils.

Ses résultats sont souvent spectaculaires : ainsi, il obtient que là où un ouvrier chargeait dans un wagon 12,7 tonnes de gueuses de fonte par jour, il en charge 48 à 49 tonnes, avec le bonheur en prime, puisqu'il se disait assuré que les ouvriers étaient « plus heureux et plus satisfaits quand ils chargeaient à la cadence de 48 tonnes que quand ils chargeaient à la vieille cadence de 12,7 tonnes avec un salaire en augmentation de 60% ».

(Source : Michel Beaud, Histoire du capitalisme, Ed Seuil, 1981, pp 178 et 185)

Q1 – Quelle est l'analyse de Taylor sur le comportement des ouvriers au travail ?

Q2 – A l'aide du texte et du vocabulaire suivant remplissez le schéma : décomposition, gains de productivité, verticale, surveillance, rythmes, prescription, méthodes, OST, salaire au rendement, horizontale.



Q3 – Quelle est l'augmentation en % du rendement des chargeurs de fonte ?

Nombre de tonnes par salarié avant Taylor	Nombre de tonnes par salarié après Taylor	Taux de variation en %

Q4 – Comment Taylor s'y prend-t-il pour faire adhérer les ouvriers à sa méthode ?

Q5 – Le coût salarial unitaire a-t-il augmenté ? Justifiez votre réponse par un calcul.

c) – Fordisme et gains de productivité

1 – Si la description des abattoirs de Chicago permet de présenter le « travail à la chaîne » d'une manière « sensationnelle », c'est Henry Ford qui met en œuvre ce mode d'organisation de la production de la manière la plus systématique. Chaque travailleur occupe un poste, dont il ne bouge pas, car "la marche à pied, répétait Ford, n'est pas une activité rémunératrice". Ce sont donc les pièces qui se déplacent sur un convoyeur ; et chaque travailleur effectue une opération, quelquefois deux ou trois : dans les ateliers de fonderie de Highland Park, 95% des modeleurs et fondeurs sont « spécialisés dans une seule opération que l'individu le plus stupide peut apprendre à exécuter en deux jours ». En 1926, pour 79% du personnel employé aux usines Ford, le temps de formation était inférieur à une semaine.

La chaîne en décomposant au maximum les tâches et en imposant une cadence à tous les travailleurs, permet d'élever la productivité d'une manière considérable. Ainsi, l'assemblage d'un volant magnétique, réalisé par un ouvrier, demandait vingt-cinq minutes ; avec un convoyeur et vingt-neuf ouvriers « spécialisés » chacun dans une opération, cet assemblage ne prend d'abord plus que treize minutes ; puis, le convoyeur ayant été élevé, sept minutes ; et enfin, les cadences ayant été augmentées avec la vitesse du convoyeur, cinq minutes. Mais chaque travailleur doit répéter le même geste toutes les dix secondes et dans sa journée de neuf heures il aura refait plus de trois mille fois le même geste sur autant de volants magnétiques.

Comme Charlot dans *les Temps modernes*, beaucoup n'acceptent pas, ne supportent pas, refusent : absentéisme et *turn over* atteignent des niveaux élevés. En 1913, « pour un effectif de 15 000 ouvriers, 53 000 personnes avaient été embauchées dans l'année » ; Au-delà, le secrétaire de l'Association des employeurs de Detroit s'inquiète : « les usines sont une poudrière. Il faut absolument faire quelque chose ».

Ce « quelque chose », Henry Ford en a l'idée, et en quelque sorte l'audace : alors que les salaires de l'industrie automobile sont de deux ou trois dollars par jour, il décide de les porter à cinq dollars à partir du 1^{er} janvier 1914, en ramenant la journée de neuf heures à huit heures. C'est le « *Five Dollars Day* ». L'effet est immédiat : le *turn over* tombe à moins de 0,5% et absentéisme suit le même mouvement. De longues files d'attente se forment devant les bureaux d'embauche de Ford. La production va pouvoir s'élever rapidement : 250 000 voitures en 1914 (avec 13 000 ouvriers), 500 000 en 1915, un million en 1919, deux millions en 1923, plus de cinq millions en 1929 (avec 160 000 ouvriers). Le prix de revient baisse et le prix de base du fameux modèle T tombe de 500 à 290 dollars. « *La fixation du salaire de la journée de huit heures à cinq dollars fut une des plus belles économies que j'ai jamais faites ; mais en le portant à six dollars j'en fis une plus belle encore* » (Henry Ford, *Ma vie, mon œuvre*). Ford porte en effet la journée à six dollars le 1^{er} janvier 1919 et à sept dollars le 1^{er} décembre 1929.

Mais il ne s'agit pas seulement pour Ford, de s'assurer une main d'œuvre disciplinée et fidèle. Il s'agit d'abord d'ouvrir des brèches, d'élargir les différences au sein de la classe ouvrière : entre ceux qui travaillent chez Ford et les autres ; et, parmi les « Ford's », entre ceux qui peuvent bénéficier des cinq dollars par jour et ceux qui n'en sont pas (encore) dignes. N'ont pas droit au Five Dollars Day :

- les ouvriers qui ont moins de six mois d'ancienneté ;
- les jeunes ouvriers de moins de vingt et un ans ;
- les femmes (puisqu'elles sont appelées à se marier) ;

En outre, une « bonne moralité » était nécessaire : « propreté et réserve », ne pas fumer, ne pas boire, ne pas jouer, ne pas fréquenter les bars...Le Five Dollars Day est ainsi un instrument de contrôle et en quelque sorte de « dressage ».

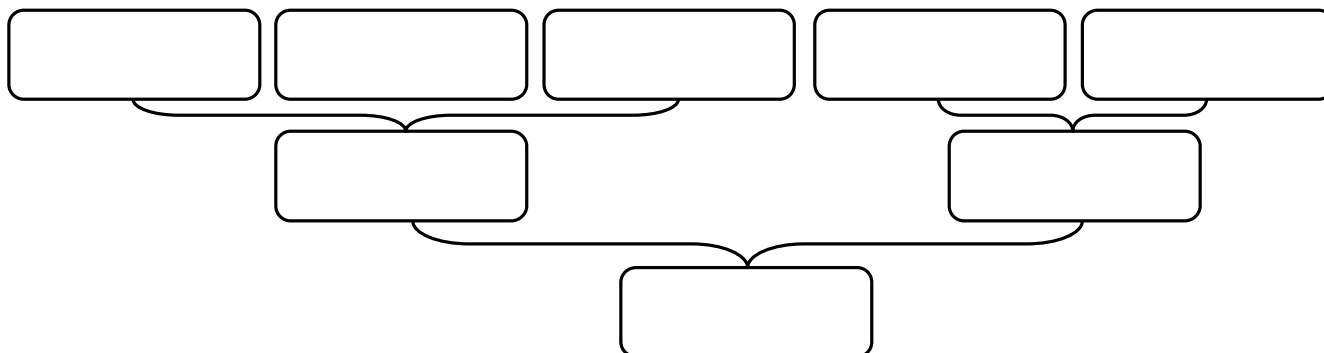
(Source : Michel Beaud, *Histoire du Capitalisme*, Edition du .Seuil, 1981)

2 – Plus grandes étaient ces entreprises, moins elles pouvaient se permettre de laisser inactifs de coûteux équipements, parce que la livraison d'un composant essentiel avait pris du retard, ou que la qualité d'une fonction sous-traitée s'avérait insatisfaisante. D'où l'extension du contrôle sur un éventail toujours plus large d'activités adjacentes. En incorporant les fonctions situées en amont et en aval, les firmes devinrent moins dépendantes de fournisseurs plus ou moins fiables. En 1949, la société Ford Motors Company, fondée en 1903, possédait d'importantes mines de fer et de charbon et de vastes terrains boisés dans le Michigan, la Virginie et le Kentucky ; ses propres voies ferrées ; une plantation d'hévéas de 900000 hectares au Brésil ; ses propres navires pour transporter les pièces détachées automobiles qui seraient assemblées dans les usines Ford à l'étranger. Selon l'article admiratif que lui consacrait l'Encyclopedia Britannica cette même année, Ford avait « sa propre usine électrique, pour s'éclairer, se chauffer et s'alimenter en énergie ; son équipe de pompiers ; sa fabrique de papier ; ses fonderies, ses laminoirs à froid et à chaud ; sa fabrique de pneus ; son usine de trempage ; ses fours à coke ; son atelier d'outillage ; son atelier de pressage ; sa cimenterie, sa fabrique de carrosserie ; ses fours Martin ; ses hauts-fourneaux ; son central téléphonique et télégraphique ; son atelier d'usinage ; sa fabrique de peinture ; sa fabrique de cuir artificiel ; son bureau des marchandises ; ses hôpitaux ; ses laboratoires ; et une école professionnelle pour les jeunes garçons ».

Quand explosa la consommation de masse, après la Seconde Guerre mondiale, les entreprises à intégration verticale se mirent à tirer parti de toutes leurs forces. La stabilité de la production et les cycles longs réduisaient les frais. Pour la première fois, les ménages à revenus moyens eurent accès à un grand nombre de produits manufacturés complexes comme les automobiles, les réfrigérateurs, la nourriture en conserve, les vélos, les postes de radio et de télévision. Le marché de masse et la régularité de la demande stimulèrent de forts investissements dans des biens d'équipement spécialisés et dans la construction d'usines.

(Source : Suzanne Berger, *Made in Monde*, Seuil 2006)

Q1 – A l'aide des deux textes et du vocabulaire suivant remplissez le schéma montrant les principaux apports de Henry Ford à l'organisation de la production : *travail à la chaîne, standardisation des pièces, baisse du coût unitaire, gains de productivité, concentration verticale, économies d'échelle, parcellisation des tâches, hausse des salaires.*



Q2 – Quelles sont les raisons qui poussent Ford à tout faire soi-même ?

- ✓
- ✓
- ✓

Q3 – Calculez l'augmentation en % du nombre de voiture produit par 1 ouvrier en 1914 et en 1929 :

Nombre de voitures réalisées en 1 an en 1914	Nombre de voitures réalisées en 1 an en 1929	Gains de productivité en %

Q4 – Quelles sont les réactions des ouvriers au Fordisme ?

- ✓
- ✓

Q5 – Que fait Ford pour stabiliser sa main-d'œuvre ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q6 – Comparez le gain de productivité et la hausse des salaires entre 1914 et 1929. Qu'en concluez-vous ?

-
-

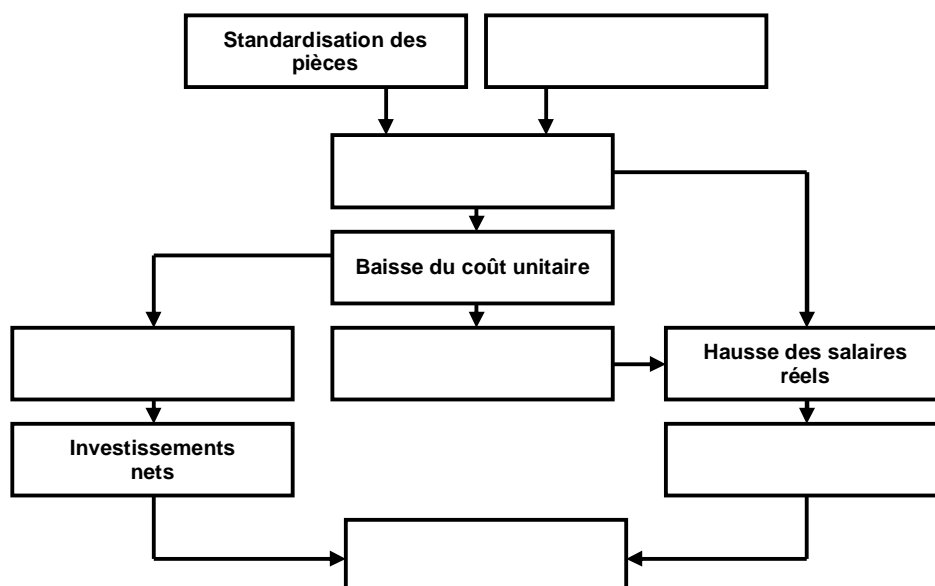
3 – Le « five dollars days » constitue pour Ford la garantie même du développement de l'accumulation : « notre propre réussite dépend en partie de ce que nous payons. Si nous répandons beaucoup d'argent, cet argent est dépensé. Il enrichit les négociants, les détaillants, les fabricants et les travailleurs de tous ordres, et cette prospérité se traduit par un accroissement de la demande pour nos automobiles ». [...] L'intuition de Ford semble s'être matérialisée avec une rapidité extrême. C'est ce que montre une enquête effectuée en 1929 à la demande de la Ford Motor Company. Selon les résultats de cette enquête, au moment même où éclatait la crise, sur 100 familles ouvrières de Détroit, 47 possédaient déjà une automobile, 98 un fer électrique, 76 une machine à coudre, 51 une machine à laver, 49 un phonographe, 36 une radio, 21 un aspirateur. Ce qui constitue, pour l'époque, un taux d'équipement des ménages plus que satisfaisant.

(Source : Jean Hervé Lorenzi, Olivier Pastré, Jacques Tolledano, *La crise du XXe siècle*, Economica 1980, pp 114-115)

Q7 – Que permet le système de régulation fordiste ?

-
-

Q8 – Remplissez le schéma liant le Fordisme à la production de masse à l'aide des termes suivants : *Baisse des prix, Travail à la chaîne, Gains de productivité, Hausse des profits, Hausse de la consommation, Hausse de la production.*



2 – Crise de l'OST et nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)

a) – 1ère crise : crise du travail et épuisement des gains de productivité

1 – Nulle part mieux qu'au travail de l'homme contemporain ne s'applique le concept d' « aliénation » mis par Hegel au cœur de son système et repris par Marx. [...] Tout d'abord, le travail est dépersonnalisé. Le *scientific management*, en s'appliquant à la production de série, a constamment tendu à simplifier et standardiser les tâches, à resserrer la hiérarchie des qualifications et, parallèlement, l'échelle des salaires. L'O.S voit chaque jour qu'il y a quantité de tâches semblables, quasi identiques à la sienne, ni meilleures ni pires. Il a l'impression d'être « interchangeable ». Il s'ensuit que se développe chez lui le sens d'un anonymat parmi une masse de travailleurs.[...] Chez l'ouvrier spécialisé, saisi dans le corset de fer de l'O.S.T, la dépersonnalisation s'accompagne souvent de la conscience de ne jamais pouvoir achever une tâche, de ne jamais pouvoir, en prenant du recul, se dire qu'il a réalisé quelque chose, lui-même, et qu'il l'a bien fait.

(Source : Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, Gallimard Idées, 1964)

2 – Vient un moment où la chasse aux temps morts, la parcellisation toujours plus poussée des tâches et l'accélération des cadences se révèlent « contre-productives ». Ce fut la découverte des années 60 et du début des années 70 : absentéisme, « coulage », rotation accélérée des effectifs (turn-over), problèmes de qualité, grèves des O.S, diminuent l'efficacité d'un modèle qui réduit les exécutants à l'état de pseudo-machines. L'épuisement progressif du potentiel de productivité que recelait l'organisation tayloriste du travail n'est sans doute pas étranger au déclenchement de la crise : car comment financer à la fois des hausses du pouvoir d'achat (qui rendaient le taylorisme tolérable) et les investissements massifs (qui le rendaient possibles), si les gains de productivité n'étaient plus au rendez-vous ?

(Source : Denis Clerc, *Alternatives économiques*, n° 76, avril 1990)

Q1 – Quelles sont les principales manifestations de la crise du travail fordien ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q2 – Quelles en sont ses conséquences ?

- ✓
- ✓
- ✓

b) – 2ème crise : transformation des marchés et crise de la norme de consommation fordiste

1 – Comme il est loin le temps où Ford du haut de sa superbe, pouvait calmement prévenir : « *les clients auront une voiture de la couleur qu'ils veulent, pourvu qu'ils la veuillent noire...* ». [...] Qu'il s'agisse du marché intérieur ou du marché mondial, une mutation centrale s'est nouée : avec l'émergence de nouveaux comportements de consommation, marqués du sceau de la différenciation, se font jour de nouvelles formes de concurrence. Celles-ci, désormais portent autant que la nature et sur la « qualité » des produits que sur les coûts.

Les conséquences d'un tel type de situation sur les structures de production, sont considérables. L'affirmation de ces nouvelles normes de concurrence, venant s'ajouter aux limites sociales atteintes par le taylorisme et le fordisme, consomme définitivement la mort des systèmes rigides de grandes séries de produits standardisés. Il en résulte le besoin de lignes flexibles de production. Flexibles, c'est-à-dire capable de fabriquer sans réorganisation majeure des produits différents à partir d'une même organisation majeure des produits différents à partir d'une même organisation de base des équipements et avec un délai d'ajustement réduit. A une demande devenue instable, quelquefois volatile et toujours différenciée, il faut correspondre des lignes de production assurant à l'offre cette même capacité à s'adapter et à se différencier.

(Source : Benjamin Coriat, *L'Atelier le Robot*, Christian Bourgeois, 1990)

2 – La vraie crise du taylorisme est née plus tard, au début des années 1980, lorsque la robotisation des ateliers a fait apparaître que le « taux d'engagement » des machines comptait désormais davantage dans le résultat final que l'intensité du travail ouvrier. Réduire le nombre et la durée des pannes, agir préventivement, procéder sans délai aux réglages nécessités par des séries de production plus diversifiées et plus courtes, ces nouvelles exigences supposent une implication des salariés, une polyvalence et une initiative qui sont à l'opposé du taylorisme. Affaire de formation ? Pour une part, d'où l'importance croissante du chômage pour tous ceux qui sortent de l'appareil éducatif sans un niveau bac, voire bac + 2. Mais le post-taylorisme repose aussi sur une nouvelle organisation du travail, qui redistribue les responsabilités et atténue la division traditionnelle hiérarchique des tâches au sein de l'appareil de production.

(Source : Denis Clerc, *Alternatives économiques*, n° 76, avril 1990)

Q1 – Comment a évolué la demande des consommateurs ?

- ✓
- ✓
- ✓

Q2 – Expliquez le sens de la phrase soulignée.

-
-
-
-

c) – Le Toyotisme et les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)

1 – L'entreprise Toyota, aujourd'hui fameuse pour son activité automobile, était pour l'essentiel, avant la seconde guerre mondiale, un fabricant de métier à tisser. Et Taïchi Ohno était un ingénieur de la division textile de Toyota. A l'origine de *l'autonomation*, il y a tout d'abord, K. Toyota, président fondateur de la société Toyota. Celui-ci est frappé par le gaspillage occasionné par les défauts qui affectent l'ensemble d'un coupon de tissu dès qu'une seule navette d'un métier fonctionne de manière défectueuse. Il conçoit contre cela des machines à tisser munies de dispositifs permettant l'arrêt automatique de la machine au cas où une quelconque anomalie viendrait à se manifester. C'est ce qu'Ohno désigne comme le principe d'autonomation, néologisme forgé à partir des deux mots autonomie et automation.

(Source : B. Coriat, *Alternatives économiques*, février 1991)

2 – Ohno étudia les méthodes de production en chaîne en vigueur aux États-Unis et conclut que la philosophie « antigaspi » élaborée par Henry Ford était mal appliquée par ses successeurs. La meilleure preuve en était, tout au long du processus de production et, en aval, du processus commercial, l'accumulation de stocks parfois gigantesques. Ne serait-il pas préférable de produire par petits lots, en ajustant la production au plus près de la demande ? C'est ainsi que se créa, de fil en aiguille, le système Toyota du « *juste à temps* ». Dans un monde utopique où toute l'économie fonctionnerait rigoureusement en juste à temps ou flux tendus de production, toute commande passée par un particulier à partir de son terminal privé serait honorée immédiatement : la voiture flambant neuve avec la couleur voulue et les options désirées, arriverait aussitôt dans votre jardin. Il est donc naturel de viser le zéro-stock, puisque tout stock signifie des informations, des pièces ou des produits finis en attente d'être traités, usinés, vendus. Parce qu'il immobilise du travail, du temps, le plus souvent de l'espace, et parce qu'il mobilise de l'énergie pour le gérer, le stock est une nuisance qui coûte cher : il faut l'éliminer. Telle est l'origine du *kaizen* (amélioration permanente) qui hante les manuels de management occidentaux depuis quelques années : zéro stock, zéro délai, zéro défaut, zéro panne, zéro papier.

(Source : O. Postel-Vinay, *Dynasteurs*, janvier 1989)

Q1 – Quelle analyse Taïchi Ohno fait-il du fordisme ?

.....
.....

Q2 – A quoi correspond le principe d'« *autonomation* » ? Qu'implique-t-il ?

.....
.....

Q3 – Qu'est-ce que le « *juste à temps* » ?

.....
.....

Q4 – Pourquoi implique-t-il les cinq zéros ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

1 – Dans l'usine Toyota d'Onnaing, à quelques kilomètres de Valenciennes (Nord), ces airs ont une signification bien particulière : ils indiquent qu'un ouvrier a tiré sur l'Andon, une corde qui court tout le long de la chaîne de fabrication et permet d'alerter en cas de problème. Si celui-ci n'est pas résolu en quelques minutes, la production s'arrête. Aujourd'hui, les ouvriers appelés *team members* en interne n'ont plus aucun complexe à tirer sur la corde.

Bon gré, mal gré, les salariés, dont la moyenne d'âge ne dépasse pas 30 ans, se sont faits à la culture du "zéro défaut" de Toyota : une approche de fabrication très codifiée pour tendre vers une qualité de production maximum. Les 3 250 salariés et intérimaires ont intégré le Toyota Production System, un concept inventé par le constructeur nippon, qui repose essentiellement sur le *jidoka* (en japonais, ne jamais contourner un problème) et le *kaizen* (la recherche continue de l'amélioration). Résultat : le *turn over* (la rotation des salariés), qui dépassait les 8 % au démarrage de l'usine en 2001, est tombé à 5,5 %, même s'il reste un peu plus élevé que chez les autres constructeurs automobiles de la région. L'absentéisme a lui aussi chuté, de 5,5 % à 2,84 %.

A chaque étape de la fabrication, le contrôle de la qualité est continu et des systèmes anti-erreurs, baptisés "détrompeurs" permettent de s'assurer que les ouvriers ont suffisamment vissé une pièce ou encore bien réalisé une soudure. "Tout est fait ici pour que nous respectons ces concepts, car c'est l'usine qui doit payer les réparations si un véhicule tombe en panne pendant sa garantie", avoue un salarié. Actuellement, une Yaris sort toutes les 76 secondes des chaînes de montage contre 112 secondes en 2001. La mise en place, en mai 2004, d'une troisième équipe, travaillant la nuit, permet à l'usine de sortir 215 000 voitures par an, contre 180 000 auparavant. Pour autant, la direction n'a pas voulu augmenter les places de stationnement prévues, en fin de chaîne, pour retoucher les éventuels défauts. La qualité doit suivre coûte que coûte. "Avec 25 places, c'est 20 à 30 fois moins que n'importe quelle autre usine de nos concurrents", affirme M. Leroy. "Ramassage des étiquettes - Ramassage des étiquettes..." Chaque vingt minutes, une voix préenregistrée sortie d'un haut-parleur invite les salariés à ramasser les étiquettes à code barre qui référencent tous les produits utilisés pour fabriquer la voiture. Le concept du Kanban (*juste à temps*), inventé par Toyota, a été lui aussi importé en France. "Les zones de stockage ont été réduites au maximum. Aujourd'hui, nous n'avons que 2 h 30 de stocks de pièces en réserve contre 4 heures lorsque nous avons débuté la production", explique un salarié.

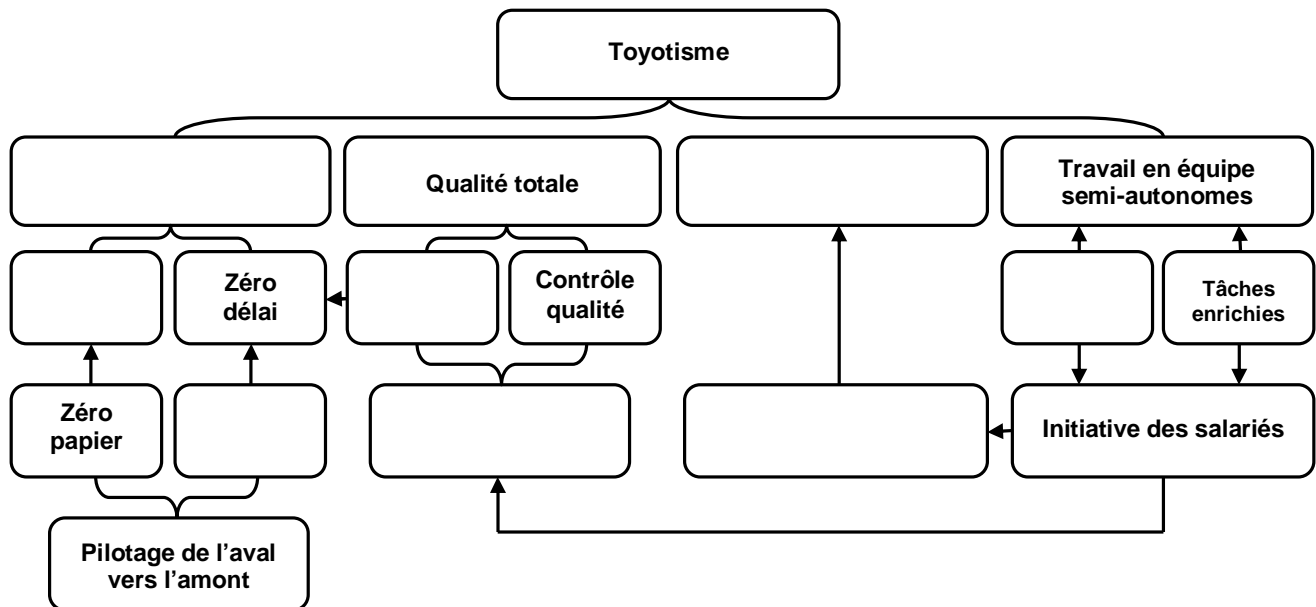
La grande force du modèle Toyota est de pousser les salariés à améliorer sans cesse les procédés. Réduire les déplacements pendant les manœuvres, optimiser le comptage des vis ou encore améliorer l'ergonomie... chaque mois, des idées sont Précompensées. Le 15 décembre, lors d'un "cercle de qualité", des équipes sont venues présenter leurs dernières trouvailles. Ainsi, pour éviter de porter un plancher pour l'assembler, certains ouvriers ont conçu un support coulissant. D'autres ont imaginé un chariot qui avance en même temps que le tapis roulant pour éviter les déplacements entre le véhicule et les outils. Qualité des véhicules, respect du plan de production mais aussi sécurité... Trois indicateurs industriels ont été retenus par la direction dans l'accord d'intéressement mis en place en interne. A la fin de l'année, quelque 2 700 salariés (le président, les expatriés, les directeurs et les intérimaires en sont exclus) auront reçus plus de 3 000 euros. Deux mois de salaires supplémentaires, un record depuis l'ouverture du site.

(Source : Nathalie Brafman, *Le Monde* du 23 décembre 2004)

2 - Ce système d'organisation du travail innovant s'est révélé très efficace dans l'usine Toyota. S'il reste spécifique à cette entreprise et à la culture japonaise, plusieurs entreprises occidentales s'en sont inspirées en introduisant certaines de ces techniques dans leur propre organisation du travail, dès la fin des années 80 aux États-Unis, dans les années 90 en Europe de l'Ouest et en France. Osterman considère 3 nouvelles pratiques organisationnelles : les équipes de travail autonomes, la rotation des postes et les procédures orientées vers la qualité, comme les procédures de Total Quality Management (TQM : approche de travail accordant une grande importance à la qualité de la production, des prestations et à leur amélioration continue ; ISO 9001 pourrait être vu comme une première étape vers le TQM) et les cercles de qualité (programmes de qualité réunissant les salariés en vue de la résolution d'un problème). Osterman montre que leur utilisation aux États-Unis s'est fortement accrue entre 1992 et 1997 (selon l'enquête utilisée par l'auteur, 65% des entreprises avaient recours à au moins l'un de ces dispositifs en 1992, contre 85% en 1997). À partir de l'enquête française Conditions de Travail, Askenazy et Caroli constatent que ces pratiques se sont diffusées très rapidement en France dans les années 90, pour rejoindre le niveau américain à la fin de la décennie.

(Source : Damien Euzeunat et alii, « *Les changements d'organisation dans les entreprises* », DARES Septembre 2011)

Q1 – A partir des textes et du vocabulaire suivant remplissez le schéma sur les caractéristiques du toyotisme : *autonomation, zéro défaut, polyvalence, juste-à-temps, cercles de qualité, zéro panne, amélioration permanente, zéro stock.*



Q2 – Calculez l'augmentation en % du rendement d'un ouvrier pour la voiture Yaris ?

Temps nécessaire pour réaliser une voiture en 2001	Temps nécessaire pour réaliser une voiture en 2004	Gains de productivité en %

Q3 – Remplissez le tableau à l'aide des mots suivants : *flexible et décentralisée, obéissance, spécialisés, enrichies, verticale, polyvalents et polycompétents, par l'aval (demande), réduits, initiative, rigide et centralisée, différenciée et modulable, verticale et horizontale, par l'amont (offre), importants, standardisée et de masse, répétitives.*

	TAYLORISME	NFOT
Les ouvriers		
Les tâches		
Pilotage de la production		
La production		
Circulation de l'information		
L'organisation		
Les stocks		
L'attitude vis-à-vis de la hiérarchie		

3 – La coexistence des formes d'organisation du travail et de la production

a) – Les quatre formes d'organisation du travail

1 – Les services correspondent aujourd'hui à plus de 70% des emplois, il est utile de se demander si ce secteur obéit à des tendances spécifiques. Jean Gadrey a opposé deux processus de rationalisation qui affectent les services : la "rationalisation industrielle" et la "rationalisation professionnelle".

La première repose précisément sur la standardisation, sur la spécialisation, et tente de contrôler les moyens et les procédés. Il en découle des services plutôt impersonnels, figurant dans des nomenclatures. Cette industrialisation du tertiaire est élaborée par un groupe d'experts séparés qui établit une ligne de produits et tente de mécaniser, voire d'automatiser la production. Un exemple d'une telle rationalisation est donné par certains services bancaires. Dans les années 1970, pour retirer de l'argent, le titulaire d'un compte devait présenter sa demande au guichet d'accueil d'une agence et faire un chèque que l'employé encaissait avant de lui remettre de l'argent liquide. Désormais, les distributeurs automatiques de billets de banque ont pris la place des employés au guichet. On remarque que le client lui-même effectue seul les opérations nécessaires. En quelque sorte, c'est lui qui travaille et non plus l'employé de banque.

Mais il reste des employés de banque dans les agences, qui sont là pour répondre à des demandes plus complexes, comme l'établissement d'un dossier de prêt. Ce qui conduit à la "rationalisation professionnelle". Elle repose sur la formalisation de procédures et de routines issues de l'expérience, et l'apprentissage se fait grâce à l'adaptation aux cas hors normes, qui peuvent être plus nombreux. Les services peuvent alors être plus ou moins complexes et plus ou moins individualisés, ce qui signifie une évaluation par les résultats et non plus par les moyens. Les tâches sont établies par des professionnels expérimentés et par des groupes de projets, et il en découle une forte proximité entre la conception et l'exécution. Dans le cas d'un prêt bancaire, l'employé a recours à l'ordinateur pour simuler les remboursements selon les montants et les calendriers, et non pour obtenir la décision d'attribution d'un prêt.

(Source : Bernard Gazier, *Le monde du travail : rationalisation et conflit*, La Découverte 2009)

2 – « Dans un supermarché « tayloriste » des responsables de rayon assurent l'inventaire, collectent et transmettent l'information sur les quantités de biens consommés. Ils dirigent des magasiniers qui puisent dans des stocks importants pour l'approvisionnement des consoles. Les caissiers tapent les prix, contrôlés et surveillés par un encadrement.

Dans un supermarché « flexible », le juste à temps se développe. Les stocks sont réduits. Les surfaces de stockage libérées sont reconverties. L'ensemble des informations sur la consommation des clients nécessaires à la gestion des inventaires, au marketing, aux promotions et à la politique de prix est directement géré informatiquement à travers le scan des codes barres. Libérée de ce travail de collecte, la fonction des responsables de rayon peut être redéfinie. Ces derniers assurent de nouveaux services de conseil aux clients. Formés (notamment aux règles propres de l'entreprise) et polyvalents, ils constituent une équipe où chacun peut remplacer un collègue sur un rayon connexe. Ils garantissent le bon fonctionnement du juste à temps en remplissant directement des consoles vidées ou en risque de rupture.

Le scanner facilite et standardise le travail des caissiers. Le rythme de travail augmente. Ils bénéficient d'une apparente autonomie car les premiers niveaux hiérarchiques disparaissent. Leur travail est évalué informatiquement. »

(Source : Philippe Askenazy, "le développement des pratiques "flexibles" de travail", rapport du CAE, 2000, p. 128.)

3 – En caisse, les cadences sont définies par la demande des clients mais, en cuisine, la plupart des équipements, identiques partout chez « Mac Do », sont équipés de minuteurs et sonnent pour réclamer l'intervention de l'équipier de service. Les différentes opérations sont minutieusement définies dans des manuels de procédures, identiques elles aussi pour tous les restaurants. La production s'effectue en juste-à-temps, avec un tout petit « stock-tampon » à l'arrière des caisses pour pouvoir servir les clients sans attendre. L'alimentation de ce stock-tampon est une responsabilité éminente du *swing manager* responsable de la zone des caisses. Au fait, qui a dit que l'époque du travail taylorisé était terminée ?

(Source : Guillaume Duval, *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et Mc Donald's*, Syros 1998)

4 – Vider les poubelles, et les laver, les cendriers et les laver, faire les lits, la poussière, les boiseries derrière les voilages, l'abat-jour, la suspension, le radiateur, la penderie intérieure et extérieure, la gravure, les miroirs, vérifier le bon fonctionnement de l'éclairage... Pour exécuter ces 54 tâches, les femmes de chambre de la chaîne Campanile ne gagneront même pas le SMIC. Elles sont payées au nombre de chambres faites à l'heure. Pour un trois étoiles, la norme est de 3 chambres à l'heure ; pour un deux étoiles, 4 ou plus souvent 5.

(Source : Lucien Delwasse, *Le Monde*, 4 décembre 1991)

5 – Ces quatre formes d'organisation du travail n'ont pas la même diffusion dans tous les secteurs. Les formes apprenantes sont particulièrement développées pour les salariés des banques et assurances, des services aux entreprises et du secteur de l'électricité, gaz et eau. Les formes au plus juste sont les plus diffusées parmi le personnel des activités industrielles, notamment la fabrication de matériels de transport, la fabrication électrique et électronique, les industries du bois, papier et carton, et l'édition et imprimerie. Les formes tayloriennes sont surtout présentes parmi les salariés des industries du textile, habillement et cuir, de l'agro-alimentaire, du bois, papier et carton, et de la fabrication de matériels de transport. Enfin, les formes de structure simple se rencontrent principalement chez les personnels des activités de services, notamment les transports terrestres et les services aux particuliers.

La diversité des formes d'organisation du travail selon les groupes socioprofessionnels est également élevée. On observe logiquement une prédominance des formes apprenantes pour les cadres, dirigeants ou non, et les professions intermédiaires. Les formes au plus juste concernent principalement les ouvriers. Les formes tayloriennes s'exercent surtout sur les ouvriers de type industriel (conducteurs d'installations ou de machines et ouvriers de l'assemblage) et sur les salariés non qualifiés. Enfin, ce sont les employés, notamment les employés de commerce, et les personnels non qualifiés qui travaillent le plus fréquemment dans des formes de structure simple.

(Source : Antoine Valeyre, Edward Lorentz, *Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe*, CEE n° 13, mars 2005)

Q1 – Quels sont les deux mouvements qui touchent le travail dans les services ?

- ✓
- ✓

Q2 – Décrivez les quatre formes différentes d'organisation du travail qui apparaissent dans les textes ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

b) – De nouvelles formes d'organisation de la production : l'entreprise en Lego

1 – Au total, au début des années 1990, environ les deux tiers de l'industrie américaine ont connu un tel processus de réorganisation. Mais, plus qu'une simple «hybridation », les entreprises américaines ont réalisé un triple dépassement du modèle nippon initial. Premièrement, les nouveaux principes, notamment le travail en équipes autonomes et le juste-à-temps, ont été étendus à l'ensemble de la hiérarchie et des stades de production. Deuxièmement, les pratiques a priori « manufacturières » ont été appliquées dans le secteur tertiaire, en particulier dans la distribution, les services aux entreprises, l'hôtellerie ou les hôpitaux. Troisièmement, les technologies informatiques ont été introduites pour améliorer la circulation de l'information qui était assurée dans les usines japonaises par des documents physiques (système kanban).

L'accentuation de la concurrence par le temps a créé une importante incertitude que les entreprises ont reporté sur la sous-traitance, qui s'est dès lors vue chargée d'assumer des pans de plus en plus larges de la production. La déréglementation et l'effondrement syndical de la fin des années 1970 et du début des années 1980 ont accéléré ce processus.
(Source : Philippe Askenasy - *Les désordres du travail – Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil 2004. p12-18)

2 – Les modifications intervenues depuis vingt ans dans de nombreux secteurs appellent une tout autre représentation : la production ressemble maintenant beaucoup plus à un jeu de Lego qu'à une maquette d'avion. En d'autres termes, les mêmes pièces peuvent être utilisées dans différents schémas pour produire différentes formes. Les nouveaux composants peuvent être adaptés sur des bases anciennes; des éléments empruntés à d'anciennes structures, incorporés dans de nouvelles configurations; les mêmes modules, mis en partage entre de nombreux acteurs qui ont chacun une construction différente en tête.

La production englobe toute une série de fonctions qui vont de l'innovation (l'idée d'un produit nouveau) à la vente et parfois jusqu'au service après-vente. Certaines étapes impliquent la fabrication ou la transformation de biens manufacturés, d'autres consistent à proposer des services ou des informations. Aujourd'hui, la plupart des marchandises désirables qu'il s'agisse de téléphones mobiles ou de jeans de styliste à 500 dollars, combinent production physique et services. Il y a vingt ans, quand IBM produisait un ordinateur, presque toutes ces fonctions se déroulaient à l'intérieur de l'entreprise. Certains des composants (puces, claviers, moniteurs, souris...) étaient également fabriqués dans les usines IBM, et quelques autres provenaient de fournisseurs américains. Jusqu'en 2002, un jean Levi's était conçu, élaboré et fabriqué dans les usines Levi Strauss, acheminé par Levi's et souvent vendu dans les boutiques Levi's. Les «composants » (la toile, la fermeture Éclair et le fil) étaient achetés aux fournisseurs. Chez IBM et chez Levi Strauss, comme dans des centaines d'autres entreprises partout dans le monde, les liens entre les différentes fonctions de la chaîne de production étaient des liens de propriété. Autrement dit, ces fonctions étaient coordonnées par les cadres de la même entreprise, sous les ordres du même patron.
(Source : Suzanne Berger, *Made in Monde*, Seuil 2006)

Q1 – Quelles sont les innovations apportées par les firmes américaines au modèle des firmes japonaises ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q2 – Quelles sont les deux principales caractéristique d'une entreprise en Lego ?

- ✓
- ✓

Q3 – Quelles sont désormais les tâches d'une entreprise en Lego ?

.....

Q4 – Qu'implique ce type d'organisation pour les travailleurs ?

.....

B – ORGANISATION DE LA PRODUCTION ET TRANSFORMATION DES FORMES DE L'EMPLOI

1 – La construction de la société salariale

a) – La salarisation de la population active occupée

1 – L'émergence du capitalisme a impliqué le développement du salariat, c'est-à-dire de la séparation des moyens de production et de la force de travail. Le développement du capitalisme s'est effectué en séparant les producteurs d'avec leurs moyens de production. Alors que la disparition du féodalisme avait suscité l'apparition d'une paysannerie propriétaire de ses terres, l'apparition de la « fabrique » s'est accompagnée du salariat, c'est-à-dire de la vente, contre salaire, de la force de travail aux détenteurs de moyens de production. La subsistance et l'appartenance de la société impliquaient désormais un contrat de travail : la société du travail était née.

(Source : Dominique Strauss-Kahn, *Les Echos*, 21 juin 1999)

2 – Taux de salarisation de la population active occupée (en % de l'emploi)

	1929	1960	1975	1985	2010
Etats-Unis	64,0	83,9	89,9	90,8	93,0
Japon	43,6	53,4	68,7	75,1	87,3
Allemagne	63,2	72,2	86,8	88,2	88,4
France	61,8	69,3	83,6	86,1	88,5
Royaume-Uni	72,2	92,5	92,5	88,2	85,7
Italie	46,5	57,7	70,8	70,5	74,8

(Source : BIT 2011)

Q1 – Qu'est-ce qu'un salarié ? Un contrat de travail ?

- ✓
- ✓

Q2 – Comment a évolué l'emploi salarié dans l'emploi total ?

-
-

Q3 – Comment expliquez-vous cette évolution ?

- ✓
- ✓

b) – La précarité du salariat au XIXe siècle

1 – D'origine irlandaise et catholique, John Doherty, né en 1789, avait travaillé tout petit, dans les filatures de coton. Il avait connu l'existence de ces enfants qui entraient à l'usine à 5 ou 6 heures du matin et ne la quittaient qu'entre 7 et 8 heures du soir, enfermés pendant quatorze heures dans des ateliers, dans une atmosphère étouffante de 24 à 29 °. Point de repos, sauf aux heures des repas : au plus une demi-heure pour le petit déjeuner du matin et une heure pour le déjeuner. Encore, pour les enfants, les heures de repos ne sont pas régulières ; 3 ou 4 jours par semaine, elles signifient seulement un changement de travail : au lieu de surveiller une machine en marche, l'enfant doit nettoyer une machine arrêtée, ou ramasser les duvets de coton, obligé, tout en travaillant, de manger un morceau au milieu de la poussière ; les duvets s'infiltrèrent dans ses poumons, l'enfant n'a plus d'appétit. Aucun siège pour s'asseoir : s'asseoir est interdit par le règlement. De 15 heures par jour, la durée du travail s'allonge encore pendant les périodes d'activité industrielle. Dans certaines fabriques, pendant l'été, les enfants travaillent régulièrement de 3 heures et demi du matin à 9 heures et demi du soir ; en outre, pendant toute la nuit 2 fois par semaine. Les industriels les plus humains se contentent de les faire travailler 16 heures. On arrive à obtenir des enfants un effort aussi prolongé que par la terreur.

(Source : E.Dolléans, *Histoire du mouvement ouvrier*, T1, Armand Colin)

2 – Au milieu du XIXe siècle, Villermé établit une moyenne de 2 francs par jour pour les hommes, d'un franc pour les femmes, de 0,45 franc pour les enfants de 8 à 12 ans et de 0,75 franc pour les adolescents de 13 à 16 ans. Encore faut-il ajouter que l'insécurité du travail, qui est une donnée fondamentale de l'époque, ampute considérablement ces ressources. Le taux du salaire peut être brutalement réduit en cas de crise, ou le nombre des heures travaillées diminué sans compensation. Le plus souvent, le retournement de conjoncture provoque un chômage massif. A Lille, par exemple, 60% des ouvriers du textile se retrouvent à la « rue » pendant la crise de 1844-1845, les trois quart à Rouen ! Cette insécurité est aggravée par le fait que les « contrats de travail » sont en général inexistantes. Comme le dit un ouvrier interrogé par Blanqui, à Rouen, le travail ne dure que « le temps que l'ouvrier convient au maître et le temps que les ouvriers se conviennent chez le maître ».

C'est pourquoi le moindre impondérable plonge ces travailleurs dans l'indigence : « Supposez un troisième enfant, le chômage, un mal, le manque d'économies, les habitudes ou seulement une occasion fortuite d'intempérance, et cette famille se trouve dans la plus grande gêne, dans une misère affreuse : il faut venir à son secours ». L'indigence, fortuite ou chronique, est en effet une donnée constante pour le prolétariat industriel de cette période. Assistance publique, philanthropes, dames charitables sont particulièrement mis à contribution pendant les crises. En 1830, un sixième de la population lilloise est recensé comme « indigente ». Dans un quartier de Saint-Sauveur, la proportion atteint 42% en 1849. A Paris, il y a 1 indigent pour un peu plus de 11 habitants en 1831 et encore 1 sur 17 en 1869.

(Source : Gerard Noiriel, *Les Ouvriers dans la société française*, Seuil, 1986)

3 – Règlement intérieur d'une entreprise en 1830

Art. 5 : il est strictement interdit de parler sur le lieu de travail.

Art. 6 : notre firme met un poêle à la disposition des employés de bureau. Afin qu'ils puissent se réchauffer, il est recommandé à chaque membre du personnel d'apporter chaque jour 4 livres de charbon durant la saison froide.

Art. 7 : la journée de travail se compose de 13 heures ; les excédents seront payés aux ouvriers dans la proportion de leur salaire et dans aucun cas ils ne pourront refuser un excédent de travail quand les circonstances l'exigeront, sous peine de 2 francs d'amende.

Art. 8 : tout ouvrier en retard de 10 minutes sera mis à une amende de 22 centimes ; s'il manque complètement, il paiera une amende de la valeur du temps d'absence.

Art. 16 : toute ouvrière qui laverait ses mains ou des effets quelconques avec le savon de la fabrique paiera 3 francs d'amende.

Q1 – A partir des textes, remplissez le texte à trous à l'aide des mots suivants et de vos calcul : *protection, insécurité, alimentation, machinisme, délinquance, durée, associations, espérance, chômage, coûts, précoce, minimum, précarité, misère, déséquilibrées, conditions, précaire, salariés.*

Au début du XIXe siècle, les relations entre les salariés et le patronat sont.....puisque les patrons ont un pouvoir absolu dans l'entreprise et que les salariés ne sont pas protégés et n'ont pas le droit de se défendre (en France, la loi Chapelier de 1791 interdit les syndicats et le droit de grève). La condition ouvrière est marquée par ladu travail et l'..... sociale :

- ✓ L'entrée au travail se fait de façon : le travail des enfants dans les familles ouvrières est généralisé. Dès l'âge de 8 ou 9 ans, les enfants sont employés à des travaux qu'aucune machine ne peut exécuter à cette époque. Les patrons encouragent le travail des enfants. Leur habileté et leur petite taille sont bien utiles pour certaines tâches. Et surtout, un adulte effectuant un travail similaire doit être payé trois à quatre fois plus.
- ✓ La.....du travail est très longue (12 à 16 heures par jour) et flexible. Elle dépend de la lumière du jour et des variations de la demande. Dans les pays industrialisés, elle est à cette époque en moyenne de 12 heures par jour et de 80 heures par semaine.
- ✓ Les..... de travail sont déplorables : le bruit, la chaleur, la poussière...les accidents du travail sont nombreux et pas indemnisés. L'extension du.....dans l'industrie au cours du XIXe siècle a multiplié les risques d'accidents dont les conséquences constituaient un facteur d'aggravation de la misère ouvrière : lésions corporelles (mains broyées, jambes amputées...), perte temporaire ou définitive du revenu, mort du chef de famille sans aucune réparation pour les vivants.
- ✓ Le contrat, qui lie le salarié à son employeur, est un contrat..... : le contrat « de louage », contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre-elle. Il peut être rompu à tout moment par une des deux parties. Bien souvent, il ne couvre que la journée (les « journaliers »).
- ✓ Le salaire est journalier et assure le.....vital physiologique : il dépend du prix du blé, du sexe et de l'âge (Un homme gagne le double du salaire féminin et le triple ou le quadruple du salaire d'un enfant). Les économistes Marchand et Thélot (*Le travail en France 2000*) observent, de 1820 à 1855, une succession de phases de dépression et d'accroissement du salaire réel tant et si bien que le pouvoir d'achat a diminué de 5 % en 35 ans. Le salaire est presque exclusivement destiné à l'..... Il est déterminé par la variation des prix agricoles et la conjoncture économique.

L'activité productive peut donc avoir dessociaux importants qui ne sont pas pris en compte dans les dépenses des entreprises et qui restent à la charge des.....ou parfois des..... caritatives car il n'existe pas de.....sociale au XIXe siècle. Ainsi, la précarité de l'emploi et la dureté des conditions de travail se traduisent par du.....et une faible.....de vie qui diminuent les revenus des familles, entretiennent la.....et facilitent la..... Or, tous ces coûts ne sont pas pris en compte dans l'évaluation de la richesse créée.

c) – Naissance du droit du travail et de la protection sociale au XXe siècle

1 – C'est le 23 avril 1919 que la loi adoptée par le Parlement, sous le gouvernement de G.Clemenceau, instaure la durée maximale de 8 heures de travail par jour et de 48 heures par semaine. Un texte qui demeurera inchangé jusqu'en 1936 et la fameuse loi du 21 juin sur la semaine de 40 heures, à son tour en vigueur jusqu'au 17 janvier 1982, qui généralisera les 39 heures par semaine avec de nombreuses dérogations. A l'époque, immédiatement après la sortie de la guerre, il y avait urgence à prévenir toute agitation en arrêtant toute une série de dispositions sociales. Pour cette raison, déjà, le Parlement avait voté la loi du 25 mars 1919 reconnaissant les conventions collectives. Désormais, le caractère impératif de la convention collective s'impose pour ceux qui y sont soumis, sa supériorité étant confirmée par rapport à un contrat individuel. En outre, la définition d'un intérêt collectif équivaut à la reconnaissance du syndicat, qui en est le garant naturel. Au début de 1919, et pour une période qui va s'étendre jusqu'à l'échec de la grande grève de 1920, les tensions sont fortes. Un mécontentement croissant s'affirme dans les milieux ouvriers à cause de la vie chère, de la baisse des salaires, des soldats démobilisés qui ne retrouvent pas de travail. Commencées en mars chez les mineurs de Lorraine, les grèves s'étendent et, le 1er mai, la grève est générale en France. La CGT qui comptait 400 000 adhérents en 1914, en rassemble 1 200 000 en septembre 1919. Ce n'est pas un hasard si la création de l'Organisation Internationale du Travail a lieu cette année là.

(Source : Alain Lebaube, *Le Monde*, 25 avril 1994)

2 – Un exemple de contrat de travail :

Société Durand, 12 rue Leblanc, 68000 Colmar

Entre la société Durand d'une part, et Monsieur Marcel Dupont, né le 20 janvier 1960 à Paris 14ème et habitant 4 rue Violette à Wintzenheim, d'autre part, il a été convenu ce qui suit conformément aux dispositions de la convention collective nationale du commerce de détail et de l'habillement.

Monsieur Marcel Dupont est engagé à partir du 1er juin 2009 dans les conditions suivantes : période d'essai : 1 mois ; nature de l'emploi : vendeur hautement qualifié ; capable de faire des étalages ; qualification : catégorie 7 ; horaire : mardi 10h-13h et 14h-18h et du mercredi au samedi 9h30-13h et 14h-18h30 ; salaire mensuel brut : 1430 euros ; durée du contrat : indéterminée ; congés payés : 5 semaines uniquement aux dates de fermeture de la société ; journées de repos hebdomadaire : dimanche et lundi. Les parties contractantes s'engagent à se conformer aux dispositions du règlement intérieur dont l'intéressé déclare avoir pris connaissance. Fait en double exemplaire à Colmar le 1er juin 2009, signatures des 2 parties précédées de la mention « lu et approuvé ».

Q1 – Qu'est-ce que le *droit du travail* ? Une *convention collective* ? La *protection sociale* ?

- ✓
- ✓
- ✓

Q2 – Comment les ouvriers ont-ils réussi à acquérir des droits ?

- ✓
- ✓

Q3 – Quel est le contenu d'un contrat de travail ?

- ✓
- ✓
- ✓

Q4 – Quels sont les droits acquis par les travailleurs au XXe siècle ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

2 – Le rapport salarial fordiste des trente glorieuses

a) – Rapport salarial et contrat de travail typique

1 – On appellera forme du rapport salarial l'ensemble des conditions juridiques et institutionnelles qui régissent l'usage du travail salarié ainsi que la reproduction de l'existence des travailleurs. A priori donc les différentes formes du rapport salarial résultent de la combinaison d'un type d'organisation du travail et d'un mode de vie défini par l'équivalent d'un ensemble de normes de consommation. De façon plus analytique, il est commode de décomposer le rapport salarial en cinq de ses composantes :

- l'organisation du procès de travail ;
- la hiérarchie des qualifications ;
- la mobilité des travailleurs (dans et hors de l'entreprise) ;
- le principe de formation du salaire, direct et indirect ;
- l'utilisation du revenu salarial.

(Source : Robert Boyer, *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, 1986)

2 – La législation, les conquêtes syndicales, les modes de gestion de la main-d'œuvre ont abouti à imposer une sorte d'*emploi typique*, que certains ont parfois appelé le "modèle de l'emploi total". H.Puel a essayé de préciser ces normes qui se sont progressivement imposées à tous :

- c'est un emploi salarié, les formes de travail indépendant (agriculteurs, commerçants...) tendent à devenir marginales ;
- le lien entre l'employeur et le salarié est ferme : il s'agit d'un statut, d'un contrat sans limitation de durée [contrat à durée indéterminée, ou CDI], s'intégrant le plus souvent dans des conventions collectives ;
- l'emploi typique est stable : il s'intègre le plus souvent dans un système de promotion ;
- c'est un emploi à temps plein : c'est le vecteur principal d'identification et d'insertion sociale de l'individu ;
- l'emploi typique relève d'un seul employeur, et s'exerce sur un lieu de travail spécifique.

H.Puel remarque enfin que l'emploi typique procure l'essentiel du revenu familial, même si le développement de la protection sociale tend à séparer revenu et emploi. Et l'on pourrait ajouter à cela que l'emploi typique générerait un certain type de syndicalisme et donc de relations collectives du travail.

(Source : David Gambier, Michel Vernières, *L'emploi en France*, Ed. La Découverte, 1998)

Q1 – Qu'est ce que le *rapport salarial* ?

Q2 – Quels étaient les principes du rapport salarial fordiste ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q3 – Quelles sont les caractéristiques de l'*emploi typique* ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q4 – Quelles raisons ont poussé les entreprises à adopter ce type d'emploi ?

- ✓
- ✓

b) – Le compromis salarial fordiste

1 – Durant longtemps (de 1950 à 1980, en ce qui concerne la France) le modèle dominant de formation des salaires a été le modèle fordien qui reposait sur deux règles de base : le niveau du salaire de chacun est fonction du poste occupé et non des caractéristiques personnelles du salarié ; quant à l'évolution des salaires, elle est déterminée par l'évolution du coût de la vie et les gains de productivité anticipés dans les secteurs clés.

La première règle (c'est le poste qui détermine le salaire et non la personnalité du salarié) assurait une certaine forme d'équité : le salaire n'était pas fixé à la tête du client, mais en fonction de la complexité du poste occupé, complexité chiffrée par la grille des classifications de chaque branche professionnelle.

La deuxième règle, sur la progression des salaires, assurait l'homogénéité des évolutions personnelles, et, surtout, un parallélisme entre l'évolution des revenus salariaux et celle des capacités de production : les gains de productivité gonflaient de façon analogue les deux grandeurs. Certes, cela ne se faisait pas tout seul : ces règles n'ont pas été imposées de façon cohérente et rationnelle, mais elles se sont progressivement élaborées au fil des conflits sociaux plus ou moins ouverts et d'une intervention publique régulatrice (par le biais du Smic notamment). Le modèle fordien repose sur des règles impersonnelles et collectives, et l'évolution du pouvoir d'achat dépend de la productivité d'ensemble, non de la productivité individuelle.

(Source : Denis Clerc, *Alternatives Économiques*, juillet-août 1992)

2 – Pouvoir d'achat du salaire moyen ouvrier en France

	Salaire net annuels en francs 1995	Durée annuelle du travail en heures	Nombre de semaines de congés payés	Cotisations sociales en % du salaire brut	Coût annuel du travail ouvrier en francs 1995
1820	11 750	3 232	0	0	11 750
1906	22 410	2 733	0	0	22 410
1946	24 930	2 080	2	25,8	31 780
1996	88 890	1 645	5	60,5	156 910
2008	93 780	1 540	5	63,0	166 449

(Source : Olivier Marchand et Claude Thélot, *Le travail en France*, Nathan Essais et Recherche, 2000 actualisé 2011)

Q1 – Quels étaient les principes de la fixation des salaires dans le régime fordien ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q2 – Comment ont évolué le pouvoir d'achat et les conditions de travail de l'ouvrier en France ?

-
-

c) – L'évolution des qualifications

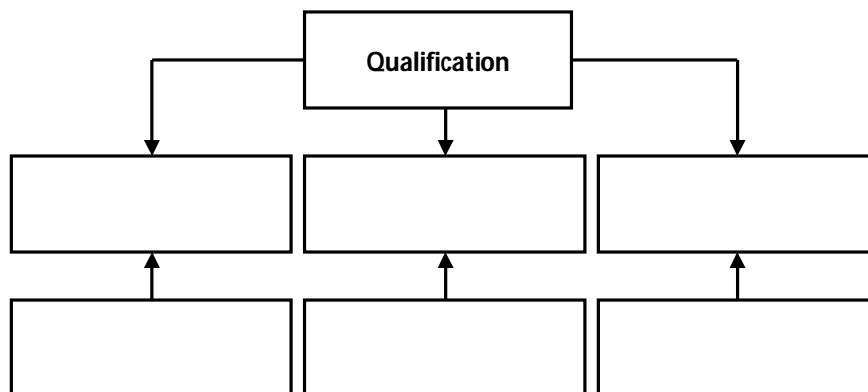
1 – Le contenu du concept de qualification est ambigu. M.Cézard a tenté de l'identifier en distinguant trois acceptations du terme : la qualification de l'emploi, la qualification individuelle, la qualification salariale. La qualification de l'emploi correspond aux qualités requises par le poste de travail occupé. Elle est directement affectée par le progrès technique et les choix en matière d'organisation du travail. La qualification individuelle représente « l'ensemble des capacités personnelles de l'individu ». Elle renvoie à son niveau de formation, à son expérience et à ses autres attributs (capacité d'encadrement...). La qualification salariale est déterminée par la position du travailleur concerné dans la grille des salaires. Ces trois types de qualifications sont évidemment en relation. Ainsi, le niveau de formation requis est souvent lié au contenu de l'emploi. Il reste que ces trois types de qualification ne se réduisent pas l'un à l'autre. L'employeur peut demander un diplôme supérieur à celui que le poste exige en principe. A contrario, les salariés peuvent obtenir un sur-classement de leur position dans la grille des salaires comme en témoigne les cas des ouvriers spécialisés promus ouvriers professionnels de niveau 1 à l'ancienneté, sans que le contenu de leur travail soit changé pour autant.
(Source : Claude Dargent, *Les qualifications s'élèvent-elles ?*, Ecoflash n° 39, Janvier 1989)

2 – Dès 1956, Georges Friedmann a longuement observé l'impact du taylorisme notamment dans le secteur automobile et a développé l'idée d'une déqualification du travail du fait de l'évolution technologique. « Chaque opération ainsi délimitée est confiée à une machine qui remplace l'outil tenu à la main. La part de l'homme dans la production proprement dite décroît. L'intelligence semble peu à peu se retirer des opérations de production, se concentrer dans le dessin, la conception, l'exécution des machines et dans les bureaux d'études taylorisés ». L'avenir du travail humain est condamné à un émiettement, une parcellisation, à la disparition du métier, et à une atrophie de la personnalité.

Dans la lignée de ces travaux, et plus récemment, H.Braverman et M.Freyssenet vont faire triompher la thèse de la déqualification ou plutôt de la polarisation des qualifications. Cette tendance générale est perçue par ces auteurs dans la logique du système capitaliste de réduction des coûts de production, de contrôle strict du processus de production. De plus – ou peut être avant tout – cette thèse s'inscrit dans la logique du déterminisme technologique. L'usage de la technologie explique à long terme le déclin général du niveau des qualifications ouvrières ou la polarisation des qualifications, c'est-à-dire pour la grande majorité, perte totale du savoir-faire et de la conception du travail concentrée aux mains de nouveaux salariés « surqualifiés ».

(Source : R.Silvera, *DEES*, n° 78-79, mars 1990)

Q1 – Inscrivez les différents types de qualification dans le schéma suivant ?



Q2 – Inscrivez les déterminants de chaque type de qualification dans le schéma ?

Q3 – Comment a évolué la qualification du travail d'après Friedmann et Braverman ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

3 – L'effritement de la société salariale depuis les années 1980

a) – Une montée de la précarisation des emplois

1 – Evolution de l'emploi en France (en milliers et en %)

	1975	1985	1990	2000	2007	2010
Emploi salarié typique (1)	15 952	14 668	14 787	14 457	15 744	16 075
Emploi précaire (2)	217	752	1 324	2 235	3 154	3 191
- Intérimaires	nd	113	232	540	538	527
- Contrat à durée déterminée	nd	315	593	959	1 820	1 938
- Stages et contrats aidés	52	146	276	455	436	395
- Apprentissage	165	178	223	281	360	331
En % de l'emploi salarié						
Salariés à temps partiels (3)	1 320	2 630	2 650	3 930	4 408	4 446
Emploi atypique (2 + 3)	1 537	3 382	3 974	6 165	7 562	7 637
En % de l'emploi salarié						
Emploi salarié total	17 489	18 050	18 761	20 622	23 306	23 644
En % de l'emploi total	79	85	87	89	89	89

(Source : Insee et DARES 2011)

Q1 – Donnez les définitions d'un *emploi précaire* et d'un *emploi atypique*.

- ✓
- ✓

Q2 – Quelles sont les composantes de *l'emploi précaire* ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q3 – Calculez le % des emplois précaires et celle des emplois atypiques dans le total de l'emploi salarié.

Q4 – Quelles sont les grandes constatations que vous pouvez extraire du tableau ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

b) – Les causes de la précarisation des emplois

1 – La recherche de flexibilité du travail des entreprises

1 – Dans le langage courant, « flexibiliser » l'emploi signifie pouvoir adapter, à tout moment la main-d'œuvre disponible aux évolutions de l'activité. Pour l'entreprise, il s'agit là d'un enjeu décisif. En effet, si elle y parvient, cela signifie que le personnel devient un coût variable, c'est à dire une charge qui évolue en même temps que l'activité. En d'autres termes, si un produit se vend moins bien que prévu, l'entreprise peut absorber plus facilement cette réduction d'activité, parce que ces dépenses de main-d'œuvre diminuent. Elle réduit ainsi les risques, et peut plus facilement s'adapter à un marché devenu plus fluctuant et plus imprévisible, en raison de la concurrence internationale croissante et de la réduction de la vie moyenne des produits vendus.

Mais comment « flexibiliser » l'emploi ? Les moyens ne manquent pas, et l'on peut les classer en quatre grands ensembles. Le premier est baptisé par Bernard Brunhes *flexibilité quantitative externe*. Il s'agit, au fond, de faire varier le nombre de salariés au même rythme que l'activité de l'entreprise. L'entreprise puise ou rejette dans le marché du travail en fonction de ses besoins. Certes, dans une économie de marché, il finit toujours par en être ainsi. Mais le point important dans ce type de fonctionnement, est que l'ajustement se fait sans délai. Depuis longtemps les règles en vigueur aux Etats-Unis reconnaissent à l'employeur le droit de licencier sans restriction même si un ordre strict doit être respecté – « *Last in, first out* », dernier embauché, premier licencié - et, en cas de réembauche, priorité doit être donné aux licenciés. En France, on s'est sensiblement rapproché de ce « modèle américain », avec la suppression de l'autorisation administrative de licenciement (en 1986 par Philippe Seguin) et avec l'extension considérable du recours aux contrats à durée déterminée. Ces derniers représentent désormais 75% des recrutements (hors transferts) dans les établissements de 50 salariés ou plus.

L'externalisation est une deuxième façon d'accroître la flexibilité. Il s'agit de substituer un contrat commercial classique à un contrat de travail. La forme la plus connue, bien entendu est le travail intérimaire : l'entreprise utilisatrice se défait sur d'autres du soin d'assurer le contrat de travail, et de gérer les fluctuations d'activité. Le nombre de contrats d'intérim progresse à un rythme soutenu (environ + 30% par an depuis 1986) et représente désormais plus de 300 000 emplois équivalents temps plein (et plus d'un million de salariés). Mais l'externalisation ne se réduit pas à l'intérim : la sous-traitance est de plus en plus pratiquée, tout comme l'utilisation de travailleurs « indépendants », qui en réalité, sont des salariés déguisés.

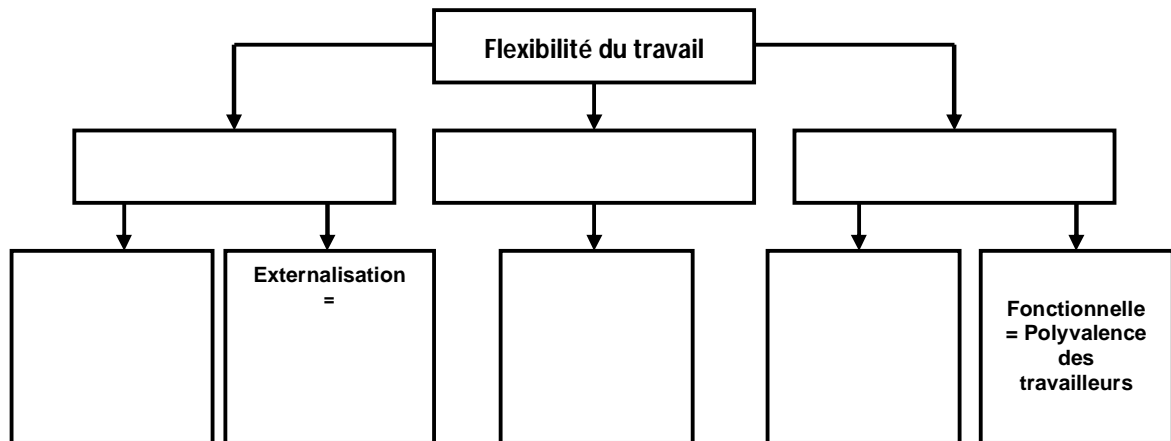
A côté de cette flexibilité *externe*, la flexibilité *interne* tend, elle aussi à s'accroître. Alors que la première consiste à faire varier le nombre d'emplois, la seconde fait varier le nombre d'heures travaillées. La modulation annuelle de la durée du travail autorisée depuis 1986 (loi Delebarre) a été élargie en 1987 (loi Seguin) : jusqu'à 48 heures hebdomadaires (en cas d'accord de branche, jusqu'à 44 heures à défaut) ; les heures effectuées au-delà du seuil légal (39 h) ne sont pas considérées (ni payées) comme heures supplémentaires, à condition que la moyenne hebdomadaire annuelle reste inférieure au seuil légal et qu'un accord d'entreprise ait été signé. Ainsi la durée hebdomadaire effective peut fluctuer entre 29 et 48 h. De même se développent les jours mobiles de congé ou le *travail posté* : dans plus d'un cas sur deux, il s'agit d'un travail posté *discontinu*, c'est à dire interrompu la nuit et les fins de semaine, ce qui montre clairement que ce travail posté n'est pas technique (obligation de produire en continu) mais économique (variabilité de la production en fonction de la demande, sans investissement supplémentaire).

La flexibilité sur les quantités se double d'une *flexibilité salariale*. La « désindexation des salaires » sur les prix est allée dans le même sens : les hausses ne sont pas révisables en fonction de l'inflation constatée. Aux États-Unis, les clauses d'indexation - dites COLA : « Cost of living adjustment » - ont quasiment disparu des conventions collectives à partir de 1983. Pis, les syndicats ont parfois accepté de fortes réductions de salaires pour les nouveaux embauchés, en contrepartie d'une plus grande garantie d'emploi. A ceci s'ajoutent les phénomènes d'individualisation des salaires.

(Source : Denis Clerc, *Alternatives Économiques*, avril 1990)

Q1 – Comment définir la *flexibilité du travail* ?

Q2 – Inscrivez les différents types de flexibilité du travail présentés dans le texte dans le schéma suivant ?



2 – Le premier est évidemment l'avantage salarial. On pense aussitôt au coût que représente un licenciement pour l'entreprise, mais ce n'est pas la seule économie salariale qu'elle peut réaliser. En faisant appel au travail temporaire, l'entreprise n'a pas besoin de prévoir le paiement des mesures liées à l'ancienneté et aux politiques d'attachement et de motivation du personnel. On estime la sous-rémunération horaire des intérimaires à plus de 20 % en moyenne. Notons enfin que la pression à la baisse du taux de salaire est encore plus nette dans le cas des contrats aidés, lesquels sont le plus souvent accompagnés de différentes mesures d'exonération des charges sociales.

Au-delà du coût salarial, un autre avantage pour l'entreprise réside dans une meilleure utilisation du temps. Lorsque l'activité connaît des fluctuations saisonnières ou lorsqu'il faut honorer des commandes imprévues, il est facile de faire appel à ce type de main-d'œuvre. Ainsi l'entreprise économise sur les temps morts en ajustant au plus près le travail rémunéré au travail effectif. Les entreprises font appel en général à l'intérim pour un besoin bref, au CDD pour un besoin prévu, régulier et plus long, mais il existe de nombreuses possibilités d'écart par rapport à cette tendance.

Il faut enfin souligner l'ensemble des avantages liés à l'encadrement et au contrôle de la main-d'œuvre. Recruter sous la forme d'un emploi temporaire permet de sélectionner la main-d'œuvre, de la mettre à l'épreuve pour mieux discerner ses compétences et ses limites, pratique qui s'est considérablement répandue, puisque l'on estime aujourd'hui que plus des deux tiers des embauches annuelles se font sous la forme d'un emploi atypique. Enfin, la différenciation des statuts au sein de la même entreprise peut affaiblir l'esprit revendicatif. La syndicalisation des salariés temporaires est presque impossible, de même que la participation à des mouvements de grèves. De façon presque cynique, on pourrait conclure que le recours au travail temporaire est une arme pour assurer la paix sociale des entreprises.

(Source : Serge Paugam, *Le salarié de la précarité*. PUF, 2000).

Q3 – Quels sont les trois avantages de chaque type de flexibilité ?

- ✓
- ✓
- ✓

2 – Politique de l'emploi et déréglementation du travail

a – La flexibilité du temps de travail en France :

1973 : création légale du temps partiel

1992 : le temps partiel peut désormais être réparti sur l'année

2003 : réforme Fillon : autorisation d'une annualisation du temps de travail (pas 35 heures chaque semaine mais 35 heures en moyenne dans l'année) seulement en cas d'accord collectif de branche. Moins de conditions à partir de 2008.

4 mai 2004 : réforme Fillon : possibilité de signer un accord collectif qui déroge à la loi sur la durée légale du temps de travail. Tue de fait les 35 heures dans les PME.

2005 : réforme Larcher : création du Compte Epargne-Temps qui permet aux employés de convertir des jours de repos en salaire. Amplifiée en 2007 avec la loi TEPA (Loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat) qui défiscalise partiellement les heures supplémentaires. Amplifiée en 2008 avec la fin de la durée maximum d'heures supplémentaires.

b – La flexibilité de l'emploi en France :

1973 : autorisation légale du CDD

1979 : création légale du CDD

1986 : facilités accordées aux entreprises pour créer des CDD et utiliser l'intérim.

1993 : mise en place des premières exonérations de cotisations sociales sur les bas salaires

2005 : CNE (contrat nouvelle embauche), contrat offrant des facilités de licenciement, supprimé en 2008.

2008 : La « rupture conventionnelle » permet au salarié et à l'employeur de s'entendre sur leur séparation.

2 - Semaine décisive pour la réforme du contrat de travail en France. Il s'agit en fait d'élaborer une "flexisécurité" à la française, un concept repris par Nicolas Sarkozy, censé doper la croissance et réduire le chômage. Le texte qui réaffirme que « le contrat à durée indéterminée est la forme normale et générale du contrat de travail » prévoit trois formes de cessation du contrat : la démission, le licenciement (qui doit être motivé), ou la « rupture conventionnelle ». Il est également créé pour les ingénieurs et cadres un « contrat de mission » d'une durée minimum de 18 mois et maximum de 36 mois. Par ailleurs, la période d'essai est allongée et peut aller de deux mois pour les ouvriers et les employés à quatre mois pour les cadres avec possibilité d'allongement par accord de branche professionnelle.

La flexisécurité n'est pas seulement à l'honneur en France. Dans les pays scandinaves. En Suède et au Danemark, le contrat de travail est régi par les accords collectifs qui jouent un rôle prépondérant puisque l'Etat se place en retrait. La spécificité est la souplesse d'embauche et de licenciement, a fortiori au Danemark, avec une contrepartie essentielle qui est le haut niveau des allocations chômage. Pour les licenciements, notamment en Suède, la règle du "dernier embauché premier licencié" est appliquée, même si des adaptations existent. En Suède, les contrats de travail sont des CDI ou des CDD. Il existe une troisième forme tolérée par certains accords collectifs qui est "l'embauche au besoin", permettant à une entreprise d'embaucher pour effectuer un travail précis en cas de manque de personnel.

En Italie. Le mouvement de libéralisation du travail a commencé sous le premier gouvernement Prodi en 1996, qui a introduit une plus grande flexibilité de l'emploi avec la mise en place du travail intérimaire et les "contrats de zone". Le mouvement s'est poursuivi en 2001 et en 2003 avec la signature - sous le gouvernement Berlusconi - du "pacte pour l'Italie". L'objectif était de mettre à disposition des employeurs un éventail de nouveaux contrats de travail afin de réduire les dysfonctionnements chroniques du marché du travail en Italie (travail au noir, chômage des jeunes, faible taux d'activité des femmes) en facilitant le recours aux CDD : sont nés les contrats "intermittent", "accessoire", "partagé" et même "en couple" ou encore "travail sur projet". Outre la baisse du chômage, un des résultats, dénoncé par la gauche radicale, est la précarisation du travail. Un quart des salariés ont un contrat "atypique". Quelque 60 % des travailleurs entre 25 et 39 ans n'ont connu que ce genre de contrat.

En Allemagne. En 2004, la législation sur le licenciement a été assouplie. Depuis, la protection contre le licenciement ne s'applique pas aux entreprises qui emploient jusqu'à dix personnes contre cinq auparavant. Et les entreprises peuvent recourir à des contrats à durée déterminée lorsqu'elles embauchent des personnes âgées de plus de 52 ans.

Au Royaume-Uni. La libéralisation du marché du travail, entreprise entre 1979 et 1997 par les conservateurs, a été poursuivie par les travaillistes. Bien qu'encadrée, la procédure de licenciement est moins longue et surtout moins coûteuse. Il n'existe pas de plan social et les indemnités sont plafonnées pour dissuader les salariés de traîner l'employeur devant les tribunaux. La durée moyenne d'un contentieux est de dix mois et près de la moitié des dossiers sont réglés par la conciliation. Ce système fait davantage confiance à l'employeur en se disant qu'au pays du plein-emploi, un bon salarié est à peu près assuré de retrouver un travail.

(Source : Rémi Barroux, Le Monde du 8 janvier 2008).

Q1 – Pourquoi l'Etat crée-t-il des contrats de travail plus flexibles ?

- ✓
- ✓

Q2 – Quelles sont les principales dispositions de l'évolution des lois sur le contrat de travail :

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

c) – Les conséquences de la précarisation des emplois : la segmentation du marché du travail

1 - Le chômage de masse persiste en France depuis trente ans, malgré une série de politiques publiques en faveur de l'emploi. On passe difficilement du chômage à l'emploi, difficilement aussi de l'emploi précaire à l'emploi stable. Ce manque de fluidité, Bernard Brunhes l'avait décrit dès la fin des années 1980. Consultant, aujourd'hui vice-président de BPI, cabinet conseil en ressources humaines, il avait défini trois cercles concentriques.

Le premier, au centre de ce schéma, comprenait les contrats à durée indéterminée (CDI) ; le deuxième, les statuts précaires dans l'entreprise (contrats à durée déterminée, stages, temps partiel subi, travail intermittent) ; la dernière couronne réunissant les salariés exerçant hors de l'entreprise mais pour son compte, que ce soit en indépendant, en intérim, dans des fonctions externalisées ou chez des sous-traitants. On peut y ajouter un quatrième cercle, celui du chômage... Rien, ou presque, n'a changé depuis, dans cette organisation devenue structurelle.

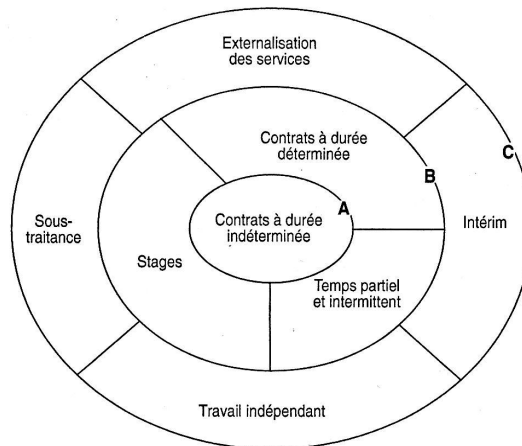
La seule évolution provient, estime Bernard Brunhes, de "l'intensification de la flexibilité, donc de la précarité. Ainsi, le premier cercle tend à s'affaiblir, surtout sous l'effet de l'externalisation croissante, depuis dix ou quinze ans, de fonctions telles que la maintenance, l'informatique, etc., qui viennent grossir le troisième cercle. C'est à sens unique".

Des mouvements vers le centre sont possibles. Des intérimaires peuvent être embauchés par l'entreprise qui fait appel à eux, en CDD, voire en CDI. De même que des salariés en CDD - en moyenne 35 % - obtiennent un CDI. Ce pourcentage monte à 70 % si l'on enlève du calcul les contrats saisonniers de très courte durée. " Une partie de ces transformations tient au fait que le CDD est utilisé - illégalement - comme une période d'essai", explique Olivier Marchand, chef du département emploi et revenus d'activité à l'Insee.

Mais les salariés du premier cercle, aussi, peuvent bouger. Selon M. Marchand, "pour ceux qui sont bien protégés, surtout dans les grandes entreprises, le seul risque, c'est le licenciement, surtout vers 45 ou 50 ans, qui devient très pénalisant". Leur retour à l'emploi s'avère difficile. Souvent, ils retrouvent des "postes précaires, ne permettant pas du tout d'obtenir les conditions de rémunération, la protection sociale et la sécurité d'emploi qu'ils ont connues". Les voilà donc dans le deuxième cercle. Des petites entreprises dans des secteurs peu attractifs "fonctionnent avec la main-d'œuvre la moins chère à tout moment, ajoute M.

Marchand. Et des personnes tournent ainsi d'un poste à l'autre, comme dans un cercle vicieux, sauf à réussir à passer dans une grande entreprise. Cela arrive, mais c'est rare". La situation se révèle autant figée pour les bénéficiaires d'emplois aidés dans le secteur non marchand, qui ont beaucoup de mal à obtenir des emplois classiques. Au global, selon M. Cahuc, 12 % des emplois sont "extrêmement instables et concentrés sur les personnes les plus fragiles : les femmes, les jeunes et les immigrés". (Source : Francine Aizicovici, *Le Monde* du 04 octobre 2005)

Les trois cercles de l'emploi



Source : L'Europe de l'Emploi ou comment font les autres, Bernard Brunhes Consultants, les Éditions d'organisation, Paris, 1994.

Q1 – Quelle est la principale conséquence de la croissance de la flexibilité du travail ?

.....

Q2 – Quels sont les trois aspects du marché du travail ?

✓

✓

✓

Q3 – Quels sont les travailleurs qui subissent le plus la précarisation du travail ?

✓

✓

✓

2 - La flexibilité a protégé les entreprises. Pour faire face aux ralentissements conjoncturels des derniers trimestres, elles ont joué sur deux tableaux. Sur les ajustements internes, avec le recours au chômage partiel, sur le périmètre externe avec l'utilisation de l'intérim et des contrats à durée déterminée (CDD).

Au final, s'est conforté un marché du travail "à deux vitesses". Comme l'analyse le Centre d'analyse stratégique (CAS). Pour René Sève, son directeur, la crise a causé un choc conjoncturel intense. Pour y faire face, les entreprises se sont resserrées sur leur cœur de métier et sur leurs salariés en CDI. "Les salariés en contrats stables appartenant au cœur de l'emploi ont été relativement épargnés par les destructions d'emplois au second trimestre 2009", note bien le CAS. En externe, le travail intérimaire a joué "le rôle d'amortisseur de choc conjoncturel, notamment dans l'industrie où il a représenté plus de la moitié des destructions d'emplois entre le 1^{er} avril 2008 et le 30 juin 2009". Dans les services marchands, ce sont les CDD qui ont joué ce rôle. Pour préserver ce "cœur" de main-d'œuvre, les entreprises ont aussi recouru massivement au chômage partiel : "Le nombre total de personnes salariées en chômage partiel en France métropolitaine dépassait au second trimestre 2009, le nombre maximal atteint lors du choc de 1993", dit le CAS.

Cette protection des salariés "stables" - observée aussi en Allemagne - a accentué la "dualisation du marché du travail". Le phénomène n'est pas nouveau, mais il a connu un coup d'accélérateur. Il a commencé à se dessiner au fil de la seconde moitié des années 1990 et des recompositions successives du tissu productif français, avec des entreprises qui, en se recentrant sur leur cœur de métier, ont recouru massivement à la sous-traitance, contribuant à généraliser l'intérim.

Cette dualité du marché du travail, qui a joué son rôle de bouclier pendant la récession, risque maintenant de desservir les entreprises qu'elle a protégées. Cette gestion par l'externe pourrait se montrer inefficace en sortie de crise si les entreprises n'en profitent pas pour préparer l'avenir. "L'enjeu est de savoir si elles sauront organiser la "mobilité interne", à savoir la formation de leurs salariés aux nouveaux métiers, aux nouvelles technologies", explique M. Sève. Au-delà du gisement supposé d'emplois autour de l'environnement, du développement durable ou des nouvelles technologies, former ses salariés à de nouvelles tâches est désormais le premier levier pour augmenter l'efficacité de l'entreprise. "Pour assurer sa profitabilité, si elle veut dégager des marges, accroître sa valeur en cas de revente, attirer des fonds, l'entreprise doit développer une stratégie industrielle et, pour ce faire, organiser cette mobilité", déclare M. Sève. Les secteurs d'activité qui recourent le plus facilement aux contrats courts et intérimaires sont aussi ceux qui ont aussi le plus de difficultés à organiser les formations. Contrairement aux secteurs qui offrent des emplois stables, à faible rotation, des salaires plus élevés et des perspectives d'évolution.

La crise aura eu un rôle d'accélérateur dans l'esquisse d'un marché du travail hexagonal véritablement dual, où certains salariés cumulent les inconvénients.

(Source : Rémi Barroux, *Le Monde* du 13 novembre 2009)

Q1 – Comment les entreprises ont-elles géré les emplois au moment de la récession de 2008-2009 ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q2 – Quelles sont les deux conséquences de cette gestion ?

- ✓
- ✓

d) – L'évolution des qualifications

1 – Contrairement aux prédictions des tenants de la déqualification, on observe sur une longue période une élévation générale du niveau moyen des qualifications. Ce mouvement a deux causes indépendantes : la dynamique de l'offre de travail (la scolarisation généralisée et la montée rapide du niveau d'éducation des générations qui se succèdent) et, du côté de la demande, l'évolution de la concurrence sur le marché des produits. Davantage de jeunes diplômés se présentent chaque année sur le marché du travail, où ils viennent concurrencer leurs aînés autodidactes, d'autant plus fortement que le chômage de masse les conduit à accepter des salaires d'embauche modestes. En même temps les entreprises sont à la recherche de salariés mieux éduqués, donc plus mobiles et plus adaptables pour faire face à l'incertitude grandissante sur les marchés.

(Source : Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, Collection Repères, La Découverte, 2002)

2 - Bien évidemment, le niveau de qualification des emplois diffère d'un secteur à l'autre : les employés sont les plus nombreux dans les services, les ouvriers dans l'industrie et dans la construction ; les professions intermédiaires, ainsi que les ingénieurs, cadres et professions libérales dominent dans l'industrie et les services, tandis que les artisans et chefs d'entreprise sont très représentés dans la construction. Entre 1994 et 2006, on constate toutefois des tendances d'évolution communes. Les catégories supérieures, ingénieurs, cadres et professions libérales et, surtout, professions intermédiaires, sont en nette progression. La proportion d'ouvriers et d'employés qualifiés diminue légèrement, au profit des professions intermédiaires. En revanche, si l'emploi non qualifié reste stable dans l'industrie et la construction (près d'un million d'emplois au total), il est en forte progression dans les services, passant de 2,6 à 3,8 millions.

(Source : Dominique Fournié, Christophe Guittou, *Vers une modification des normes de qualification*, Cereq mai 2008)

3 – Ils se pourraient fort bien que les emplois de demain ne soient pas, dans l'ensemble, plus qualifiés que ceux d'aujourd'hui : si les employeurs recrutent des gens de plus en plus diplômés, c'est qu'ils s'adaptent à « l'inflation » de l'offre des diplômés. Selon certains analystes, le changement technique dans l'industrie se traduirait à la fois par un besoin accru, mais limité en nombre, de spécialistes de haut niveau et par un besoin encore plus massif de travailleurs assez peu qualifiés pour surveiller les machines. Quant aux services, c'est à dire les deux tiers des emplois de demain, ils ne nécessiteront pas, en général, un haut niveau de formation. Faut-il rappeler que les trois-quarts des emplois créés ces dernières années aux Etats-Unis concernent la restauration, le gardiennage ou le personnel de soins ?

(Source : M.Godet, *Le Monde*, 3 avril 1990)

Q1 – Pourquoi peut-on dire que l'on assiste à une élévation des qualifications ?

- ✓
- ✓

Q2 – Ce mouvement est-il général ?

-
-
-

4 – Qualification des emplois et diplôme des salariés (en %)

Diplôme.....		Sans Diplôme (Niveau VI)	CAP, BEP (Niveau V)	Niveau Bac (Niveau IV)	Bac + 2 (Niveau III)	Bac + 3, 4, 5 (Niveau I-II)
Cadres supérieurs	Moins de 30 ans	0	0	6	14	80
	50 ans ou plus	14	15	20	18	33
Ouvriers non qualifiés	Moins de 30 ans	37	39	20	4	0
	50 ans ou plus	77	20	3	0	0
Employés non qualifiés	Moins de 30 ans	24	26	33	11	6
	50 ans ou plus	67	24	6	3	0

(Source : Insee, enquêtes-emploi 2004 et 2006, CEREQ 2008)

Q1 – Faites une phrase avec le chiffre en gras

Q2 – Quelles sont les deux informations contenues dans le tableau ?

✓

✓

Q3 – Quelles sont les conséquences de cette évolution de la structure des qualifications ?

✓

✓

✓

✓

4 – Aujourd'hui, le contenu du travail s'est considérablement élargi vers plus d'autonomie, de polyvalence, de collectif ; en plus, ou à la place d'un savoir-faire reconnu par une qualification, il faut apporter d'autres qualités ou compétences plus subjectives qui se rattachent au savoir-être, au comportemental, au relationnel, au sens de l'initiative... toutes qualités qui ne sont pas vraiment garanties par un diplôme. En outre, il n'est plus possible de raisonner de façon collective, il est indispensable de faire intervenir des éléments individuels en tenant compte de l'apport spécifique du salarié dans son travail.[...] Du modèle de la qualification, on est donc passé au modèle de la compétence, laquelle peut être définie comme une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Par ailleurs, dans un contexte de contrôle de plus en plus serré du volume des emplois et du coût du travail, cette logique de la compétence éclaire la distinction faite par les entreprises entre différents types de main d'œuvre : celle qu'il faut fidéliser car détentrice de compétences indispensables, et celle plus flexible de travailleurs précaires, souvent en situation de sous-emploi.
(Source : Olivier Marchand, *Plein emploi, l'improbable retour*, Folio Actuel, Gallimard 2002)

5 – Dans les années 1980 aux Etats-Unis, les années 1990 en France, sont apparues les méthodes d'évaluation par les compétences. Il ne s'agissait plus seulement pour le salarié d'avoir de bons résultats, il fallait également qu'il ait le comportement adéquat. Les deux étant liés. La liste des critères d'évaluation s'est donc allongée : « Le salarié est-il autonome ? » ; « Est-il créatif ? » ; « Arrive-t-il à travailler en équipe ? » ; « Est-il orienté vers le changement ? »

D'autres entreprises, ces dernières années, sont encore allées plus loin. L'informatisation aidant, tous ces critères ont été quantifiés, puis résumés dans une note globale : A, B, C, ou 1, 2, 3, 4. Une note bien pratique pour allouer les augmentations salariales aux meilleures catégories d'employés. La dernière étape de cette sophistication s'appelle le « forced ranking », c'est-à-dire la fixation de quotas de salariés à bien et à mal noter. Un système qui vise l'amélioration sans cesse des salariés, puisque les plus mauvais notés doivent systématiquement quitter l'entreprise.

Que dire de cette évolution ? L'évaluation a normalement été imaginée pour que les salariés progressent, fassent de mieux en mieux leur travail. Rien ne dit que les méthodes les plus sophistiquées ne sont pas, dans certains groupes, économiquement efficaces. Mais en pratique, l'optimisation de plus en plus poussée du « capital humain » a des effets secondaires pour le moins inquiétants.

(Source : Laure Belot, *Le Monde*, 4 février 2003)

Q1 – Quelle est la différence entre la *qualification* et la *compétence* ?

Q2 – Qu'implique ce changement de dénomination pour la gestion du personnel ?

✓

✓

d) – La dégradation des conditions de l'emploi

1 – La remise en cause du rapport salarial fordiste

1 – Les règles fordienne ont pris du plomb dans l'aile. Tout d'abord, le ralentissement des gains de productivité, observé depuis le début des années 70, ne s'est pas traduit immédiatement par un ralentissement des gains salariaux. Aussi le partage du revenu, dans les années 70, a évolué en faveur des salaires (au détriment des profits), et les prix de vente ont rapidement progressé sous la pression de cette hausse des coûts salariaux. Dans les années 80, au contraire, la priorité donnée à la lutte anti-inflationniste s'est traduite par des hausses de salaires moindres que les gains de productivité. Ce nouveau mode de partage qui a permis de restaurer les marges des entreprises se révèle durable. Ainsi, en France, les hausses générales de salaire ne sont plus déterminées à partir du constat de l'inflation passée, mais en fonction de l'inflation anticipée. La progression du pouvoir d'achat du salaire n'est plus garantie. En outre, les entreprises et les branches les plus dynamiques, ou celles dans lesquelles les conflits sociaux sont plus intenses, répercutent mieux les gains de productivité sur les salaires, si bien que les évolutions sont de plus en plus différenciées, d'une branche, voire d'une entreprise, à l'autre. Aux États-Unis, cette évolution est incontestablement plus avancée qu'en France, ce qui explique la forte croissance des inégalités au sein même des salariés.

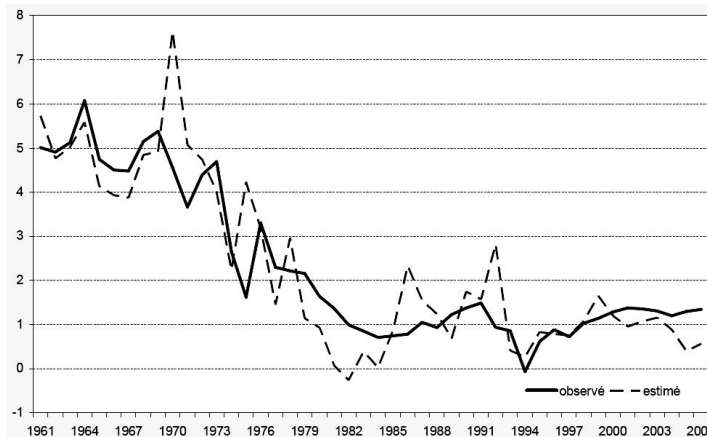
(Source : Denis Clerc, *Alternatives Économiques*, juillet-août 1992)

2 – Alors que, dans le capitalisme fordiste, la part du travail était première, le capital se contentant du solde, dans le capitalisme actionnarial, c'est l'inverse : le capital impose ses exigences et les salaires se contentent du solde. Quant aux salaires eux-mêmes, leurs évolutions deviennent divergentes, d'une qualification, d'une entreprise ou d'une branche à l'autre. Chaque entreprise fixe sa politique salariale en fonction de ses propres contraintes, et non plus selon une norme collective. Là où la concurrence porte surtout sur les prix et pas principalement sur la qualité, on tente de comprimer autant que possible le coût salarial : contrats précaires, salaires minimaux, avantages sociaux inexistant, absence de carrière salariale. Là où la qualité du produit exige une implication forte des salariés, on liera les salaires aux résultats ou à des formes similaires de stimulation : intéressement, participation, stock options, individualisation du salaire, etc. Là où l'essentiel du savoir-faire de la firme est possédé par des salariés particuliers, susceptibles d'emporter leur capital humain avec eux ou de le vendre à d'autres, plus offrants, on proposera des évolutions salariales fortes. [...]

Quant aux revenus sociaux, leur montant est comprimé pour ne pas peser sur les revenus primaires (salaires et dividendes) et, surtout, est réservé à ceux qui ont acquis des droits, au détriment de ceux qui n'en ont pas, faute d'avoir accédé suffisamment longtemps au marché du travail. Les inégalités s'accroissent donc.

(Source : Denis Clerc, *Les trois piliers du capitalisme patrimonial*, Alternatives économiques n° 184, Septembre 2000)

3 – La progression du pouvoir d'achat du salaire dans l'Union européenne (en %)



Q1 – Quelles sont les principales modifications des règles de fixation des salaires et leurs conséquences ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q2 – Comment peut-on expliquer ces modifications ?

- ✓
- ✓

2 – La dégradation des conditions de travail

1 – L'homme n'a plus besoin d'être lui-même un automate à la Charlie Chaplin, puisqu'il crée des automates artificiels." En 1995, le rapport Boissonnat dressait ainsi une esquisse du "travail dans vingt ans" : disparition des métiers pénibles, effacement des contraintes physiques, montée du travail intellectuel, nouvelle charge mentale. Nous sommes désormais à mi-chemin de la prévision : où en est le travail ?

Un vaste dispositif d'enquêtes et de nombreuses monographies permettent de dresser un tableau plus complet. Epidémiologistes, médecins, ergonomes, économistes ou sociologues aboutissent, avec des méthodologies diverses, au même constat : le mouvement global d'amélioration progressive des conditions de travail qui avait caractérisé le XX e siècle s'est inversé au tournant des années 1990.

Premièrement, les métiers traditionnellement pénibles et utiles n'ont pas tous disparu. Le bâtiment et les travaux publics cumulent exposition à des produits toxiques, risques d'accidents, températures extrêmes ou pression sonore élevée. Le travail à la chaîne ou sous contrainte automatique ne régresse pas : il concerne encore 10 % des travailleurs en 2005 contre 4% en 1984. En outre, de nouveaux métiers particulièrement pénibles apparaissent dans l'invisible back office (arrière-cour) de notre société. Est-on conscient, par exemple, que le souci écologique du tri sélectif et du recyclage implique que des hommes et des femmes traquent et corrigent manuellement nos erreurs de tri sur un flot continu de déchets ménagers ?

Deuxièmement, l'exposition des salariés à la plupart des risques et la pénibilité du travail ont eu tendance à augmenter sur la dernière décennie. L'enquête Sumer réalisée par les médecins du travail fournit des indicateurs précis. Désormais, les deux tiers des ouvriers sont concernés. La proportion de salariés du privé exposés à des produits chimiques a augmenté de 34 % à 37 % de 1994 à 2003. En 2003, au moins 2,4 millions de travailleurs étaient en contact avec des produits cancérigènes. Les contraintes physiques comme la manutention de charge ou le piétinement vingt heures par semaine déclinent en moyenne, mais augmentent pour les ouvriers.

Les contraintes organisationnelles, notamment de rythmes et de délais, se généralisent. L'"incertitude au travail", comme le fait de devoir effectuer des tâches non prévues, augmente pour toutes les catégories de salariés, accroissant la charge mentale. Le contrôle par la hiérarchie décline au profit d'un quasi-doublement du contrôle informatique, concernant désormais plus du quart des salariés. Même si la réduction du temps de travail a limité la fréquence des semaines longues, les temps sont de plus en plus éclatés. Le travail de nuit (surtout des femmes) se développe. Les horaires atypiques ou imprévisibles deviennent la norme, induisant des difficultés pour conjuguer vies privée (dont l'éducation des enfants) et professionnelle. Ces évolutions tiennent en partie à la diffusion, dans les secteurs des services, des méthodes d'optimisation des phases de travail issues du monde industriel. Dans l'ensemble, les inégalités se creusent, risques et pénibilité augmentant davantage pour les ouvriers et les employés que pour les autres catégories.

Le Charlot des Temps modernes pouvait certes s'ennuyer sur sa chaîne répétitive, mais seuls son corps et ses réflexes étaient mobilisés. Aujourd'hui, l'ouvrier d'une usine de découpe de canard qui se concentre en permanence pour préparer et dénerver des magrets naturellement tous différents, doit mobiliser l'ensemble de ses capacités cognitives et physiques. De même, la caissière de votre hypermarché doit non seulement manipuler quotidiennement 2 tonnes de marchandises, mais aussi trouver l'emplacement de milliers de codes-barres, les scanner, répondre à vos sollicitations, anticiper vos modes de paiement ou encore éviter la "démarque inconnue" (le vol).

De fait, contrairement aux représentations les plus répandues, les formes de pénibilité traditionnelles et nouvelles ne se substituent pas : elles se cumulent. Et ce cumul peut se traduire par des pathologies d'hyper sollicitation, en particulier les troubles musculo-squelettiques (TMS). 11 % des hommes et 15 % des femmes en souffrent, d'après l'étude pilote menée dans les Pays de la Loire en 2003. Un productivisme réactif s'impose donc, basé sur des pratiques d'organisation flexibles et innovantes, comme les équipes autonomes, la rotation de postes, le "juste à temps", pratiques associées à une sous-traitance accrue, à la réduction des lignes hiérarchiques, à la montée en puissance des normes de qualité. Ces transformations de l'économie et leurs conséquences ne sont naturellement pas un monopole français. La montée des TMS ou l'intensification du travail ont été observées dans la plupart des pays développés à partir du milieu ou de la fin des années 1980. Cette évolution n'est cependant pas inéluctable. En témoigne le fait que les difficultés au travail sont inégalement distribuées.

Dans la plupart des pays européens comme en Amérique du Nord, des entreprises se sont efforcées de réduire l'usure au travail et d'améliorer les organisations. Dès le début des années 1990, leurs agences sanitaires ont soulevé la question des TMS. Les élites managériales formées aux questions de santé et de sécurité au travail et à leur gestion ont été alertées par le coût croissant de l'absentéisme et des maladies professionnelles, sous la pression, notamment dans les pays anglo-saxons, des assureurs santé.

La France semble à la marge de cette tendance favorable. L'écart de fréquence d'accidents entre la France et la moyenne européenne se creuse. Le mouvement d'intensification n'y a pas décéléré significativement. Le nombre de cas de TMS déclarés à la Sécurité sociale progresse toujours annuellement de 20 %. Depuis 2000, elle est même le seul grand pays à voir progresser nettement les accidents du travail impliquant un handicap permanent (même si la fréquence des accidents mortels continue heureusement de régresser) : + 15 %, contre, par exemple, une baisse de 10 % en Allemagne. L'absentéisme a crû dans la même proportion.

(Source : Philippe Askenazy, *Le Monde* du 20 décembre 2005)

2 - Mal-être, surcharge de travail, conflits avec les collègues, harcèlement... Derrière ces plaintes des salariés, on trouve souvent un point commun en discutant avec eux : la difficulté à faire un travail de qualité. Pourtant, jamais sans doute les entreprises n'ont autant mis l'accent sur la qualité. Sauf que ce terme n'a pas la même signification pour la direction, le client et le salarié. Pour l'opérateur d'un centre d'appel, par exemple, réaliser un bon travail, c'est d'abord répondre au mieux à la demande du client. Pour le gestionnaire, la qualité doit lui permettre en priorité d'améliorer sa rentabilité. Cela va donc conduire à une standardisation des réponses et à une intensification des tâches: l'opérateur devra répondre en un minimum de temps pour prendre un plus grand nombre d'appels. Mais surtout, il devra jongler avec cet objectif et les attentes d'un client devenu roi. Seul. Car, que ce soit la charge de travail, les objectifs individualisés ou les entretiens annuels d'évaluation, tout concourt à isoler les salariés. Et donc à les empêcher de confronter leurs pratiques à celles de leurs pairs. «C'est là que se niche le cœur de la souffrance au travail. Quels que soient son métier, son niveau hiérarchique, chaque travailleur doit affronter et gérer au quotidien des contradictions dans l'intimité de son activité. Chacun le fait en fonction de ses valeurs, chacun s'expose à être en désaccord avec les autres, mais aussi avec lui-même. On fait tous des choses que l'on réprouve, on n'agit pas toujours comme l'on voudrait. Mettre un couvercle sur ces conflits éthiques, simplement pour pouvoir conserver son gagne pain, a un coût psychique élevé. A l'opposé, résister, c'est prendre le risque d'être incompris des autres, de la hiérarchie, et finalement être rejeté et laminé moralement. Dans les deux cas, cela peut conduire à la perte d'estime de soi, avec des conséquences désastreuses pour la santé mentale.

(Source : « *Mal-être, dépression, suicide... pourquoi le travail fait souffrir ?* », *Santé et travail*, 2008)

Q1 – Quels sont les effets des nouvelles méthodes de production sur les conditions de travail ?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Q2 – Quelle est la situation spécifique de la France ?

-
-
-

