

# FORDISME ET NEW DEAL : LES COURANTS PORTEURS D'OUTRE-ATLANTIQUE

Par Marc Sinnaeve

Dans les esprits, le schéma keynésien va de pair avec le « modèle fordiste », au point de les confondre parfois. C'est dû au lien que va instaurer Henry Ford, dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle, entre amélioration de la productivité de l'industrie et augmentation de la demande. Dans le vocabulaire économique, de fait, le fordisme recouvre ces deux dimensions : une production de masse de biens à bas prix pour une consommation de masse. L'une créant les conditions de l'autre. Après le krach de 1929, Roosevelt bâtit une partie de sa politique du New Deal sur le schéma fordiste.

Le fordisme se définit le mieux comme suit : « *C'est une stratégie de développement des entreprises fondée sur un abaissement des prix de revient par l'organisation du travail, des salaires relativement élevés et une production de masse pour un marché de masse.* »<sup>1</sup>

L'industriel américain Henry Ford n'est pas seulement celui qui a conçu la célèbre Ford T, lancée sur le marché en 1908... C'est lui aussi qui, très tôt dans le courant du 20<sup>e</sup> siècle a pris l'initiative d'inaugurer un nouveau processus de production industrielle standardisée dont le succès commercial et populaire que représente le modèle T est précisément le résultat : le travail à la chaîne. Dès 1910, le fondateur de la *Ford Motor Company* va effectivement introduire dans ses usines les principes de l'organisation scientifique du travail développés trois ans plus tôt par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Le *taylorisme* – que l'on peut assurément considérer comme une des inventions les plus déshumanisantes de la société industrielle, comme l'a admirablement illustré Charlie Chaplin dans son film *Les Temps modernes* –, c'est la recherche, puis la définition, du rendement maximum de chaque étape de la production grâce à l'analyse des techniques, des gestes, des cadences... Une fois isolés, mesurés et analysés, ils sont simplifiés, optimisés, standardisés et réaménagés autour d'un processus global de production de manière à réduire au plus juste le temps nécessaire à l'exécution stricte par les ouvriers des gestes de production pour chaque unité. La parcellisation et la standardisation taylorienne permettront des hausses de productivité considérables.

---

<sup>1</sup> Gérard VINDT, *500 ans de capitalisme. La mondialisation de Vasco de Gama à Bill Gates*, Mille et une nuits, 1998,

Henry Ford lance la première chaîne de montage automobile, les résultats sont stupéfiants. La production d'un moteur passe d'un coup de près de 12 heures initialement à 93 minutes en 1914<sup>2</sup>...

Ce boom de la productivité permet à Ford d'abaisser le prix de vente de ses automobiles et de les écouler en plus grand nombre : de 900 dollars en 1909, le prix d'une voiture passe progressivement à 500 dollars en 1914, quand les modèles de ses concurrents sont rarement vendus en-dessous des 2.000 dollars. En conséquence, il va vendre ses voitures par millions : la Ford T sera produite de 1909 à 1927 à plus de 15 millions d'exemplaires<sup>3</sup>.

### ***L'invention du consommateur***

Mais le succès du fordisme tient aussi à sa composante davantage économique. Pour Ford, l'employeur doit créer ses acheteurs ; ses propres ouvriers, dit-il, doivent être les premiers acheteurs des véhicules qu'ils fabriquent. Pour y parvenir, il va tabler sur la hausse des salaires, permise par le niveau de productivité plus élevé. Dès janvier 1914, il accorde à ses ouvriers la journée de 8 heures et un salaire quotidien de 5 dollars (*Five dollars a Day*), alors que le salaire hebdomadaire moyen était de 11 dollars avec des journées de 10 heures (c'est aussi 40 fois le salaire européen moyen de l'époque).

C'est ce modèle pionnier qui servira de base au grand compromis socio-économique d'après-guerre, que l'on appelle aussi parfois, précisément pour cette raison, *compromis fordiste*.

Ford n'est pourtant pas un philanthrope<sup>4</sup>. Elargir l'assiette des marchés des biens industriels produits par le capitalisme, est selon lui la meilleure façon, voire la seule, de continuer à développer l'industrie, en évitant de se trouver confronté à une surproduction considérable qui pourrait bloquer la croissance capitaliste.

Force de travail productive automatisée, mais aussi, voire surtout, client de l'industrie moderne, le salarié fordien devient ainsi un agent essentiel de la demande globale. Ford prend conscience, le premier, que la question prioritaire n'est plus la production, mais la consommation, et donc aussi le commerce. Ce faisant, il invente le consommateur<sup>5</sup> et le mode de vie américain, l'*American Way of Life* : une production de masse pour une consommation de masse<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> « 1908. La Ford T, première voiture populaire », in *L'Echo*, 30 juin 2011.

<sup>3</sup> C'est la VW Coccinelle, l'autre « voiture du peuple », qui battra ce record, avec ses 21 millions de véhicules montés.

<sup>4</sup> Ford est d'ailleurs un farouche adversaire des syndicats et du Welfare State. Par ailleurs, il équipera l'armée allemande d'Hitler. Selon des rapports officiels du gouvernement américain, environ 120.000 des 350.000 camions de la Wehrmacht ont été construits par Ford dans son usine de Cologne. Il sera d'ailleurs décoré par Hitler – dont il exposait le portrait dans son bureau – de la Croix de l'aigle de fer (in Alain VAN DEN ABEELE, *Courir pour Hitler*, Luc Pire, 2011)

<sup>5</sup> Bernard Stiegler, « Le défi de l'époque est de redonner du goût individuel », in *XXI*, octobre-novembre-décembre 2011, pp. 152-163.

<sup>6</sup> Au fil du temps et de l'expansion du *business* « à l'américaine », note le philosophe Bernard Stiegler, la notion de progrès va voir se superposer à elle l'idéal de consommation, qui finira par s'y substituer : il faut pouvoir tout consommer sans mesure. C'est un bouleversement majeur. L'injonction consumériste, qui vise à créer le

## ***Roosevelt en deux temps***

Une vingtaine d'années plus tard, le Président démocrate Franklin Roosevelt va s'inspirer des schémas macro-économiques fordiste et keynésien pour lancer sa politique dirigiste du *New Deal*, comme mode de redressement de l'économie des Etats-Unis sapée par la Grande Dépression. Ses premières mesures, en 1933, portent, notamment, sur la hausse des salaires (notamment des plus pauvres) et du pouvoir d'achat des ménages pour qu'ils consomment plus et assurent ainsi des débouchés aux entreprises...

En 1935, la crise persistant, Roosevelt relance son *New Deal* dans une optique clairement sociale et étatique. A l'urgence succèdent des réformes structurelles. Cette deuxième phase allie bel et bien, cette fois, le déficit des dépenses publiques destiné à stimuler l'investissement, et le retour à la croissance. Pour ce faire, elle vise à donner plus d'autorité et de moyens à l'Etat : accroissement des pouvoirs de la Banque fédérale de Réserve – la Banque centrale des Etats-Unis, aussi connue sous le diminutif de *Fed* –, contrôle étroit des holdings et du *Big Business*, augmentation de l'impôt des entreprises et des hauts revenus...

Le budget fédéral fait plus que doubler en cinq ans : il passe de 3,1 milliards de dollars en 1929 (à peine le tiers du budget des Etats fédérés) à 6,7 milliards en 1934, et à 8,4 milliards en 1936. Le nombre de fonctionnaires fédéraux double quasiment entre 1929 et 1939. Les dépenses fédérales atteignent 10,6 % du PNB en 1936. Elles sont alimentées aussi bien par le déficit budgétaire (qui atteint 5,4 % du PNB en 1936) que par la réforme de la fiscalité : une nouvelle tranche d'imposition à 75 % s'applique à la partie supérieure des plus hauts revenus (ce qu'on appelle le taux marginal).

Economie de guerre oblige, ces derniers seront même taxés jusqu'à 88 %, à partir de 1941, puis 94 % en 1944-45. En 1942, Roosevelt déclarera : « *Aucun citoyen américain ne doit avoir un revenu (après impôt), supérieur à 25.000 dollars par an.* »<sup>7</sup>

L'urgence, alors, pour le gouvernement du New Deal, c'est aussi le traitement du chômage. Traitement social, via la mise à disposition de 500 millions de dollars d'indemnités (via le *Federal Emergency Relief Act*) pour venir en aide aux chômeurs. Il n'y a alors aucune protection sociale aux Etats-Unis ; c'est la première fois qu'un gouvernement fédéral indemnise les chômeurs.

Mais le traitement est aussi économique, via des initiatives qui visent à offrir du travail spécifiquement aux sans-emplois. Pour doper l'emploi, le New Deal met en place des programmes de grands travaux publics pilotés par l'Etat<sup>8</sup> et pourvoyeurs d'emplois. La *Works Public Administration*,

---

besoin et à capter le désir, installe le règne du marketing et des médias de masse qui le véhiculent à l'échelle de la société entière à partir des années 1960. Ce qui est alors une avancée (l'accès du plus grand nombre au bien-être et au confort matériel) contient en lui les germes de destruction du modèle social...

<sup>7</sup> Si on appliquait aujourd'hui la norme de Roosevelt, calcule l'économiste Jean Gadrey, on aurait un écart de revenus maximal de 1 à 25 (hors personnes vivant de petits boulots ou de l'aide sociale) : c'est beaucoup, mais bien peu par rapport à l'éventail de 1 à plusieurs milliers qui a cours aux Etats-Unis actuellement.

<sup>8</sup> L'exemple le plus célèbre est celui du programme de la *Tennessee Valley Authority* qui poursuit une politique active en faveur de l'emploi en favorisant l'industrialisation d'une région déshéritée.

créée en mai 1935, reçoit des moyens pour recruter des chômeurs et se lancer avec eux dans de grands travaux de construction urbains (rues, trottoirs, ponts, égouts, parcs, bâtiments publics, aéroports...) Des emplois sont créés aussi dans l'enseignement, la santé, les arts... Les études de centaines de milliers de jeunes moins nantis sont financées en échange de petits travaux.

Roosevelt instaure, d'autre part, le dialogue social comme facteur de résolution des conflits sociaux. Les salariés sont poussés à se syndiquer. La loi Wagner (juillet 1935) favorise l'implantation de sections syndicales ouvrières dans les entreprises, les syndicats connaissant alors un essor considérable : entre 1930 et 1940, la proportion de syndiqués dans l'industrie manufacturière passe de 10 % à un tiers<sup>9</sup>.

Pourtant, tout cela s'avérera insuffisant pour juguler totalement la crise. La rechute économique et boursière de 1937-1938 est même d'une extrême violence. A l'origine de cette rechute : le retour à une politique de rigueur budgétaire menée par une administration américaine qui craint un dérapage de la dette, en étant persuadée, par ailleurs, que la crise est vaincue. Le terme mis à la politique macroéconomique résolument expansionniste provoque une nouvelle catastrophe économique et sociale.

Il faut attendre la Seconde Guerre mondiale pour que le pays sorte définitivement de la crise, d'abord grâce aux commandes de l'armée britannique, ensuite par les dépenses d'armement des Etats-Unis eux-mêmes lorsqu'ils entrent en guerre.

### ***Big Government contre Big Business***

Sur un plan strictement social, cette fois, le second New Deal marque surtout la naissance du *Welfare State*. Le *Social Security Act*<sup>10</sup> substitue à l'assistance traditionnelle des mécanismes de protection sociale en matière de chômage, de pension de vieillesse et de survie<sup>11</sup>. L'objectif, qui prévaudra tout au long des quatre décennies suivantes, est lié au souci de Roosevelt de garantir les équilibres sociaux essentiels, et de faire en sorte qu'un ensemble d'obligations réciproques fasse contrepoids à la dynamique du marché et au principe de liberté individuelle.

L'esprit de cette politique figure au cœur de son célèbre discours de 1941 sur les Quatre libertés, ébauche de la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 : le président Roosevelt y proclame l'objectif du « *Freedom from Want* », c'est-à-dire la promesse de « *libérer l'Amérique de la peur et du besoin* » par la justice et la liberté.

Novateur, le *Welfare State* américain restera, néanmoins, en retrait des versions européennes qu'il inspirera et qui se mettront en place après la Guerre : « *Le système américain de protection sociale repose sur trois ensembles de prestations. Le premier est fourni par les dispositifs publics, d'essence minimaliste, de dernier recours et d'accès limité. Le deuxième ensemble, de loin le plus important, est constitué par les prestations d'entreprises à leurs employés, avant tout en matière de maladie, de*

---

<sup>9</sup> Eric RAUCHWAY, *The Great Depression & The New Deal*, Oxford University Press, 2008.

<sup>10</sup> A l'origine de l'expression européenne Sécurité sociale de 1945.

<sup>11</sup> L'assurance maladie est exclue en revanche.

*handicap et de retraite. Le troisième, à la charge des individus, dépend de leur capacité à autofinancer des polices d'assurance privées. »*<sup>12</sup>

Il n'empêche : le volontarisme politique du New Deal est bien perçu par les citoyens : « *Les Américains reconnaissent dans le Big Government de Roosevelt un acteur majeur qui s'impose au Big Business.* »<sup>13</sup> Comme le note, le spécialiste des Etats-Unis Jean-Paul Marthoz<sup>14</sup>, le New Deal a aussi provoqué une révolution idéologique, mettant en avant le rôle de la puissance publique, au sein de la démocratie libérale de marché, dans la mise en place d'une sécurité économique pour tous. : « *Il a d'abord été un "projet de nation" et celui-ci n'était fondé ni sur la race, la religion ou la langue, ni sur les égoïsmes individuels ou les corporatismes sociaux, mais sur la notion de "bien commun". Ce concept aujourd'hui ringardisé par des décennies de célébration de l'individualisme et de l'irresponsabilité sociale n'exprimait pas une idéologie du "centre mou", mais bien une conviction forte et exigeante de l'intérêt général (...). Il impliquait une réorganisation de l'ordre social au bénéfice du plus grand nombre et dans le respect des libertés.* »

Sa philosophie sera d'ailleurs reprise dans les années 1960 par le président démocrate John F. Kennedy, puis par Lyndon Johnson dans la mise en œuvre de son projet de la *Grande Société*, ambitieux programme de lutte contre la pauvreté.

Analyse 2012-24 / Présence et Action Culturelles

---

<sup>12</sup> Noëlle BURGI, « Salariés acrobates sans filet », *Le Monde diplomatique*, mars 2009.

<sup>13</sup> Gérard VINDT, « New Deal : le pire n'est jamais sûr », in *Alternatives économiques*, n°277, février 2009.

<sup>14</sup> « La crise et le goût de l'avenir », in *Le Soir*, 9 décembre 2008.