

Frederick W. Taylor

COMMENT RÉCONCILIER PATRONS ET TRAVAILLEURS

Extraits de *The Principles of Scientific Management*,
traduits, présentés et annotés par Igor Martinache

Alternatives
Economiques

{ LES Petits matins }

Introduction	7
La productivité, grande cause nationale.....	17
L'organisation scientifique du travail, une philosophie avant tout.....	35
Pour aller plus loin	85

Diplômé d'HEC et de l'IEP de Paris, **Igor Martinache** est professeur agrégé de sciences économiques et sociales à l'université de Paris-Est-Créteil et collabore régulièrement au mensuel *Alternatives Économiques*.

INTRODUCTION

PAR IGOR MARTINACHE

Comme dans tout mariage, accoler le suffixe « isme » au patronyme d'un auteur se fait pour le meilleur et pour le pire. Le meilleur parce que c'est la marque d'une certaine reconnaissance, et le pire parce que cela transforme la pensée de cet auteur en système clos sur lui-même, l'exposant à toutes les déformations.

Le « taylorisme¹ » fournit une bonne illustration de cette ambivalence de la gloire intellectuelle.

1. Taylor s'est toujours opposé à ce que le système qu'il promouvait soit associé à son nom, expliquant par exemple devant la commission d'enquête fédérale qui l'a auditionné en janvier 1912 qu'il n'était « qu'un des nombreux hommes ayant contribué à son développement », mais aussi que « beaucoup de chefs capables présentent des objections lorsqu'il s'agit d'appliquer une méthode étiquetée sous le nom d'un individu, tandis qu'il ne s'en trouve point pour faire une objection quelconque au terme *organisation scientifique* » (*Ce que Taylor dit de sa méthode*, Clermont-Ferrand, Michelin, 1927, p. 3).

Si le terme est entré dans le langage courant, il est le plus souvent chargé de connotations négatives – mais pas toutes fausses pour autant – qui le réduisent à un travail découpé en miettes et régi par le chronomètre, dont l'exécutant ne serait plus qu'une machine humaine à laquelle on ne demande pas de réfléchir. Une telle représentation attribuée à la fois trop et pas assez d'innovations à l'organisation scientifique du travail (OST), ainsi que Frederick Winslow Taylor (1856-1915) avait baptisé son modèle productif.

D'abord, parce que Taylor n'a pas inventé, ni même promu, la parcellisation des tâches : Adam Smith y fait ainsi référence dans *La Richesse des nations* (1776) avec son fameux exemple de la manufacture d'épingles². Ensuite, parce que la décomposition du travail en gestes élémentaires préconisée par Taylor vaut plus pour l'analyse que pour l'exécution. La seule véritable division qu'il prône doit intervenir

2. « J'ai vu une manufacture d'épingles 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. [...] Chaque ouvrier faisant une dixième partie de ce produit peut être considéré comme donnant dans sa journée quatre mille huit cents épingles. Mais s'ils avaient travaillé à part et indépendamment les uns des autres, et s'ils n'avaient pas été façonnés à cette besogne particulière, chacun d'eux assurément n'eût pas fait vingt épingles, peut-être pas une seule, dans sa journée. [...] La division du travail, aussi loin qu'elle peut être portée, amène un accroissement proportionnel dans la puissance productive du travail. »

entre la conception du travail et son exécution. Certes, ce point a des implications importantes, mais, là encore, Taylor n'en porte pas la paternité puisqu'il est mis en œuvre depuis plus d'un siècle et demi³. Enfin, parce que la réflexion de Taylor est imprégnée d'une foi dans la science du XIX^e siècle héritée des Lumières, dont témoigne notamment le positivisme d'Auguste Comte⁴, suivant laquelle les développements scientifiques constituent la source première du progrès social.

Les sociologues nous ont depuis mis en garde contre la croyance en une raison scientifique absolue et objective, y compris dans les sciences « dures⁵ ». Pourtant, cette conviction selon laquelle il existerait pour toute tâche une manière de procéder supérieure à toute autre (le « *one best way* », comme disent les

3. Voir Robert Boyer et Michel Freyssenet, *Les Modèles productifs*, Paris, La Découverte, 2000.

4. Selon ce dernier, l'histoire de l'humanité pourrait se résumer à trois grands âges ou « états » : l'état théologique, dans lequel les humains situaient les causes des phénomènes inexplicables dans la volonté divine ; l'état métaphysique, où celle-ci était remplacée par des idées abstraites ; et enfin l'état positif, le nôtre, où ces causes devenaient accessibles par l'expérimentation scientifique, ouvrant la voie à de puissants progrès. Notons que Comte insistait cependant sur le caractère éminemment relatif (au contexte et aux autres savoirs, notamment) des connaissances ainsi produites. Les architectes de lois sociales et autres chercheurs d'une théorie « unifiée », en physique comme en sciences sociales, seraient bien inspirés de s'en souvenir. Voir Auguste Comte, *Discours sur l'esprit positif*, Paris, Vrin, 2002.

5. Voir notamment l'ouvrage classique de Thomas Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983 (1^{re} éd. 1962).

anglophones, que certains cabinets de conseil continuent de vendre aujourd'hui à la vie dure. Elle se manifeste notamment aujourd'hui avec l'avènement des « experts » dans l'arène publique, en particulier dans le champ politique. En promouvant un traitement technique des enjeux politiques, ceux-ci occultent l'existence d'alternatives que seul un choix collectif peut trancher en dernière instance. Ce faisant, ils manifestent un véritable déni du politique, et par suite de la démocratie. C'est ce qu'exprime le fameux slogan « *There is no alternative* » scandé en son temps par l'ancienne chef du gouvernement britannique Margaret Thatcher pour justifier ses décisions très droitières. Bien avant, le glissement du terme « économie politique » (ainsi que les auteurs classiques comme Smith, Ricardo ou Marx désignaient leur discipline) vers celui de « science économique » à partir des années 1870⁶ incarnait déjà une telle entreprise de déni. Il n'est pas anodin, d'ailleurs, que l'on parle aujourd'hui des « sciences de gestion », même si là, au moins, le pluriel est de mise.

Quoi qu'il en soit, Taylor n'est pas non plus le promoteur d'une méthode miracle pouvant être livrée clés en main : il a au contraire conscience du fait que

6. Sur ce tournant, voir entre autres Paul Jorion, *Misère de la pensée économique*, Paris, Fayard, 2012.

la mise en œuvre de l'OST nécessite un temps long et une adaptation au contexte productif où l'on entend la déployer. Pour lui, cette organisation constitue avant tout une philosophie orientée vers un objectif politique clair : augmenter la productivité du travail, source primordiale de la « richesse⁷ », comme on tend encore trop souvent à l'oublier, et, par là, accroître le bien-être de tous dans la population, patrons comme salariés, en vue de les réconcilier.

En somme, on aura compris que Taylor n'adhère guère à la théorie de la lutte des classes exposée par Karl Marx, suivant laquelle les détenteurs des moyens de production et les prolétaires contraints de vendre leur force de travail auraient des intérêts antagonistes les obligeant à s'affronter. Plutôt que de se battre sur le partage du gâteau, mieux vaut selon lui chercher à l'agrandir pour satisfaire tout le monde. Une vision du monde exagérément optimiste, qui imprègne encore largement notre époque : il suffit de penser aux apôtres de la « mondialisation heureuse », mais aussi aux « discours sans adversaires » des humanitaires⁸

7. Si l'on réduit évidemment cette dernière à l'indicateur bien imparfait mais néanmoins toujours hégémonique du produit intérieur brut (PIB). Voir Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice, *Les Nouveaux Indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte, 2010 (1^{re} éd. 2005).

8. Voir Philippe Juhem, « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires », *Mots*, n° 65, 2001.