

# TAYLOR ET LE TAYLORISME

Michel Pouget, 1998

Editions Que sais-je ?

## INTRODUCTION

### **L'organisation du travail avant Taylor**

L'organisation traditionnelle était caractérisée par deux catégories d'acteurs : les contremaîtres, qui disposaient d'une complète autorité ; les ouvriers, qui travaillaient dans une totale autonomie, leur compétence technique étant encore irremplaçable.

Au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, la révolution industrielle a permis la mise en place d'un nouveau système technique et l'émergence des ingénieurs. Ces deux facteurs ont joué un rôle déterminant dans la naissance du taylorisme.

## I. La vie de Frédéric TAYLOR

Né en 1856, F Taylor est issu d'une famille de la haute société de Philadelphie. Après des études brillantes et avoir passé avec succès le concours d'entrée à Harvard, il décide d'abandonner ses études en 1874. Il fait alors le choix de l'apprentissage ouvrier. A l'issue d'un apprentissage de 4 ans dans une fabrique de pompes, il entre à la Midvale Steel Company en 1878. Les douze années qu'il passera dans cette entreprise lui permettront de mettre au point les principaux éléments de ce qui allait devenir le « scientific management ». Tout en suivant des études d'ingénieur par correspondance, il organise ses recherches dans deux directions :

- l'usinage des métaux ;
- l'étude des temps opératoires.

Ces études lui permirent de fonder :

- le calcul des taux de salaire aux pièces sur des bases plus rigoureuses ;
- un premier système de gestion de production par la mise en place d'une procédure écrite pour le suivi du travail et l'introduction de contremaîtres spécialisés.

En 1884, il devient ingénieur en chef de l'usine et épouse une amie d'enfance, Louise Spooner. En 1886, le Directeur technique de la Midvale (Davenport) décide d'étendre sa méthode d'usinage à l'ensemble de l'usine. En 1890, Taylor démissionne pour devenir Directeur Général de la Manufacturing Investment Company, pour un contrat de 3 ans. Pendant ces trois années, absorbé par ses tâches de direction, il ne peut guère mettre en œuvre ses méthodes. Il découvre toutefois l'importance de la comptabilité. A la fin de son contrat, il s'installe comme ingénieur conseil et le restera pendant 8 ans. Au cours de cette période, il développe ses méthodes et les met en application auprès de différents clients. Il publie en outre des mémoires dans des revues spécialisées.

En 1898, Davenport, qui avait quitté la Midvale pour la Bethlehem Steel Company, lui demande de mettre en place un système de salaire aux pièces dans les ateliers, afin de réduire les coûts de production. Cependant, pour Taylor, cette mise en place doit être précédée d'une réorganisation complète du système de gestion de la production. Cette réorganisation prendra 3 ans et va bouleverser toute l'entreprise. Il met au point une machine à coupe rapide qui permet de s'affranchir du pouvoir exercé par les mécaniciens. Il améliore parallèlement le système comptable de l'entreprise et introduit l'étude des temps dans le travail de manutention.

Cependant, l'intervention de Taylor provoque des conflits au sein de l'usine et sa position devient de plus en plus difficile. En 1901, son contrat est rompu à l'initiative du dirigeant de la Bethlehem. Epuisé par cette mission, il décide d'abandonner toute activité professionnelle directe pour se consacrer à sa famille (sa femme et lui-même adopteront trois enfants) et à la diffusion de ses idées sur l'organisation du travail. Dès lors, entre 1901 et 1915, il publie des ouvrages et devient actionnaires de sociétés. Il intervient comme consultant auprès d'entreprises souhaitant mettre en œuvre ses méthodes. Le processus de réorganisation qu'il préconise se déroule en trois étapes :

- standardisation des conditions techniques de la production ;
- mise en place du planning « department » et des contremaîtres fonctionnels ;
- étude des temps et instauration du système de salaire différentiel.

En 1911, Taylor achève son principal ouvrage : « the principles of Scientific Management ». Toutefois, à partir de cette même année, les syndicats s'opposent de plus en plus au système d'efficacité développé par F Taylor. Plusieurs commissions d'enquêtes parlementaires auront lieu entre 1911 et 1915. La dernière, lancée en 1914, conclura à la condamnation du système de chronométrage et du salaire aux pièces. Mais Taylor mourra le 11 mars 1915, avant de connaître les conclusions de cette enquête.

## II. L'organisation du travail

### **Les causes de la faible productivité**

Taylor met en avant la « flânerie » des ouvriers qui considèrent qu'une allure de travail plus rapide n'apportera aucun avantage supplémentaire. Le freinage devient ainsi une stratégie et les employeurs n'ont aucun moyen de contrôler sérieusement le temps nécessaire à la production.

### **L'organisation du travail**

1 – La maîtrise des temps opératoires : Taylor préconise de chronométrer chaque tâche et de déterminer le temps minimum nécessaire pour réaliser cette tâche.

2 – La maîtrise des méthodes de travail : Le processus de travail est décomposé en opérations élémentaires. Les opérations inutiles sont supprimées et, pour chaque opération conservée, la meilleure méthode est sélectionnée.

3 – La prescription des tâches : A partir de l'étude des temps et des méthodes, le contenu précis de chaque activité est défini. Ainsi, chaque ouvrier se voit affecté une tâche précise, à exécuter dans un temps prescrit et selon un mode opératoire imposé.

### **La gestion du personnel**

Quatre principes essentiels ont été développés par Taylor en matière de « scientific management » :

1 – Les first-class men : Chaque type d'homme est de « première classe » pour un certain genre de travail. Il faut donc rechercher le genre de travail qui convient à chaque individu.

2 – Le recrutement et la formation du personnel : C'est à l'encadrement de sélectionner, de façon scientifique, l'ouvrier, puis de le former, de l'instruire et de le perfectionner. Cependant, la formation proposée par Taylor se limite à une stricte acquisition, par l'ouvrier, d'un mode opératoire particulier, sans explication sur les raisons de ce choix. Taylor préconise donc un contrôle étroit de l'encadrement sur la formation.

3 – Le contrôle sur le personnel : Un contrôle étroit de l'encadrement sur l'exécution du travail est réalisé. Le contrôle vise à éliminer toute marge d'incertitude et à insérer l'ouvrier dans un réseau de contraintes qui ne lui laisse pour seul choix que la soumission ou la démission.

4 – Le rôle du salaire : Le système de salaire est un élément secondaire. Ce qui est important est que l'ouvrier qui travaille à la cadence fixée puisse gagner un salaire plus élevé. Ce supplément de salaire est destiné à faire accepter par l'ouvrier le changement de méthodes de travail.

## **L'organisation de l'entreprise**

Taylor préconise d'abandonner l'organisation hiérarchique traditionnelle et propose un management fonctionnel fondé sur deux principes :

1 – L'éclatement des attributions du contremaître classique : Taylor suggère de créer 8 contremaîtres spécialisés : 4 se consacrant à l'encadrement direct des ouvriers (executive basses) ; 4 assurant la liaison entre le département d'organisation et les ouvriers (functional basses).

2 – La centralisation du travail de conception dans un département spécialisé : Le département d'organisation regroupe l'ensemble des fonctions administratives et gestionnaires de l'entreprise, sauf la gestion financière et la fonction commerciale. Cette conception n'a pas prévalu. En revanche, l'apport de Taylor porte sur la séparation totale entre les fonctions de conception du travail et celles relevant de la simple exécution.

**Toutefois, pour Taylor, l'application de ces principes ne peut se faire sans :**

- **prendre le temps nécessaire à la mise en place du nouveau système (selon le cas, 3 à 5 ans sont nécessaires) ;**
- **faire appel à un intervenant extérieur capable de concevoir le nouveau système et d'en conduire la mise en place. Cet intervenant a besoin d'autorité.**

### **III. La diffusion du taylorisme**

Aux Etats-Unis, après la mort de Taylor, deux types de tayloriens apparaissent : les « orthodoxes » ; les « révisionnistes ». Ces derniers veulent ouvrir le management scientifique à de nouvelles préoccupations : le développement de la gestion du personnel ; l'émergence de la négociation collective comme mode de régulation des relations sociales, notamment avec le développement de la syndicalisation. Après la guerre de 14-18, la concurrence amène les industriels à rechercher plus d'efficacité, ce qui relança l'intérêt pour la doctrine de Taylor. A partir de 1920, c'est dans les bureaux que le management scientifique va connaître un développement considérable.

En France, les idées de Taylor se diffusent par l'intermédiaire de Le Chatelier, d'ingénieurs de Renault, Panhard et par Michelin. La mise en œuvre du système de chronométrage chez Renault entraîne des grèves dures en 1912 et 1913 qui aboutiront à une défaite ouvrière. La guerre de 14/18 permet l'union sacrée afin d'obtenir une production accrue, nécessaire à l'effort de guerre. Après celle-ci, le développement du chronométrage et la mise en place de services « méthodes » dans de nombreuses entreprises prouvent l'intérêt du patronat pour les principes tayloriens.

En fait, l'organisation scientifique a été promue par les ingénieurs et a permis à ces derniers d'affirmer l'importance de leur fonction face aux commerciaux et aux financiers. L'organisation scientifique du travail synthétise leurs aspirations à rénover l'organisation des ateliers en y faisant entrer l'esprit scientifique. Elle leur apparaît également capable de réconcilier, par leur médiation, les intérêts conflictuels des patrons et des ouvriers.