

Taylorisme Us et abus d'un terme

Michel Freyssenet
Directeur de recherche CNRS (CSU-IRESO)
Co-directeur du GERPISA

Apparu en France dans les années vingt pour désigner la « méthode d'organisation scientifique du travail » préconisée par Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dans son ouvrage *Shop Management* (1902), le terme de taylorisme a pris une signification de plus en plus large, au fur et à mesure de sa diffusion. Il est devenu synonyme, à partir des années soixante-dix, de division de la conception et de l'exécution dans le travail, que la parcellisation des tâches, qui lui a été attribuée, aurait porté à son paroxysme. Rendu alors responsable de la crise du travail et de la productivité, il aurait été remplacé ensuite par le toyotisme. Mais le Japon ayant perdu de sa fascination depuis la crise asiatique, on commence à parler d'un retour du taylorisme. Cela fait beaucoup pour un seul terme !¹

La renommée grandissante du taylorisme et corrélativement sa dérive sémantique ont été le résultat de la conjonction de nombreux processus d'origine différente. Prétendant réconcilier les intérêts des patrons et des salariés sur la base d'études du travail scientifiques donc indiscutables, la méthode Taylor a bénéficié de l'importance croissante de la catégorie des ingénieurs, dans laquelle elle trouva des propagandistes zélés, notamment en France (Moutet, 1992). Fondamentalement scientifique et technocratique, elle a séduit des milieux syndicaux et politiques de gauche, jusqu'à Lénine lui-même, qui en demanda la mise en oeuvre pour accélérer la formation des ouvriers et l'introduction d'une indispensable discipline dans le travail (Linhart, 1976).

À la suite de la crise de 1929, le taylorisme a été l'objet d'une double critique: gestionnaire d'un côté, en raison de son ignorance de l'importance des « relations humaines » dans le travail (Mayo, 1931), sociale de l'autre, en raison de la déshumanisation du travail dont elle serait responsable (Friedmann, 1936). Ce faisant il connut une extension considérable de sens, étant assimilé, non seulement au système Ford, mais bien

¹ Le présent texte est le développement d'un article sur le Taylorisme paru dans le *Dictionnaire historique et géopolitique du 20^{ème} siècle*, La Découverte, 2000, réédition 2003. Voir aussi : travail, fordisme, toyotisme.

au-delà à la rationalisation industrielle et même à la civilisation industrielle.

L'euphorie moderniste de l'après-guerre, voyant dans l'automatisation naissante le dépassement évident de la parcellisation du travail (Touraine, 1955), supposée être due au taylorisme, fit quelque peu refluer les critiques, mais sans jamais les étouffer.

La crise du travail et de la productivité de la fin des années soixante relança spectaculairement le débat. Des sociologues, reprenant et développant l'analyse de la division du travail faite par Marx un siècle plus tôt, traitèrent le taylorisme comme une des formes prises à un moment donné de l'histoire par un processus beaucoup plus ample et ancien, le processus de « division de l'intelligence du travail » apparu avec le rapport capital-travail (Braverman, 1974; Freyssenet, 1974). Des dirigeants et des gestionnaires accusèrent le taylorisme d'être à l'origine de la désaffection du travail chez les salariés et de la difficulté à répondre à une demande de plus en plus diversifiée. Les économistes « régulationnistes » le considérèrent comme un des constituants essentiels du « fordisme », terme par lequel ils ont voulu désigner tout à la fois le mode de régulation macro-économique et le modèle industriel dominant des « trentes glorieuses » (Aglietta, 1974; Boyer, 1977; Coriat, 1979).

La diffusion de la micro-électronique et de l'automatisation flexible, les exigences d'un marché de plus en plus concurrentiel et diversifié au tournant des années quatre-vingt amenèrent certains à prophétiser l'avènement d'un mode de production réconciliant production de masse et production personnalisée, production industrielle et accomplissement personnel du salarié dans son travail.

« **L'après-taylorisme** » fut annoncé. Le « toyotisme » sembla à beaucoup le réaliser. Le traitement des causes de certains dysfonctionnements par des ouvriers continuant à travailler par ailleurs à la chaîne fut présenté par nombre de chercheurs et de dirigeants, comme la promesse, à défaut d'une preuve, de la disparition inéluctable de la division de la conception et de l'exécution. Une équation s'était donc imposée dans de nombreux esprits: taylorisme = division de la conception et de l'exécution = parcellisation du travail.

Or le taylorisme n'est, dans sa spécificité historique, ni la division de la conception et de l'exécution, qui a commencé un siècle et demi plus tôt et s'est développée ensuite sous de multiples formes (Freyssenet, 1984), ni la parcellisation du travail, conséquence du travail à la chaîne adopté postérieurement, en opposition à la méthode Taylor (Hounshell, 1984).

Quelle importance dira-t-on ? Appeler la division de la conception et de l'exécution « taylorisme » est devenu une convention, une image commode, qui ne doit pas être confondue avec la méthode Taylor et ses applications historiques. A ceci près, que cet usage du terme taylorisme laisse accroire qu'il suffit de faire disparaître certains attri-

buts de la méthode Taylor (préparateurs du travail, chronométrage, mode opératoire, etc.) ou d'introduire des dispositifs qui semblent s'y opposer (travail en groupe, résolution de problèmes, etc.) pour que la division de la conception et de l'exécution soit en voie de disparition. Et c'est bien ainsi que les transformations dans les entreprises ont été à tort interprétées : ce que n'ont pas su voir Boltanski et Chiapello (1999), prenant pour argent comptant le discours ambiant (Freyssenet, 2001). Il a fallu la découverte tardive de la grave crise du travail que Toyota a connu en 1990 (Shimizu, 1999), la montée en puissance du modèle anglo-saxon, puis l'éclatement de la bulle de la « nouvelle économie », pour que, désabusés, ceux qui avaient voulu croire à la fin de la division du travail se lamentent aujourd'hui sur le retour du taylorisme. La division de l'intelligence du travail avait tout simplement pris des voies et des formes différentes, comme il en a toujours été ainsi depuis le début du capitalisme. Elle n'avait bien sûr pas disparu, ni n'avait été en voie de l'être.

La réévaluation de l'histoire des modèles productifs faite par le GERPISA¹ sur le cas de l'industrie automobile l'a conduit à parler, non pas de taylorisme, mais de modèle taylorien, dont la diffusion a été historiquement et géographiquement limitée et s'est faite simultanément à celle d'autres modèles (Boyer, Freyssenet, 2000). Taylor a préconisé en fait un système de production complet pour résoudre un problème typique de la production diversifiée en petites et moyennes séries, qui était celle de la plupart des industries dans la première moitié du XX^{ème} siècle, à savoir la « flânerie ouvrière ». Taylor l'expliquait principalement par la pratique patronale consistant à baisser le tarif payé par pièce produite, et à réduire les effectifs, dès que l'accroissement du rendement horaire paraissait possible. Il a proposé de concilier selon sa formule paradoxale « salaire élevé et main-d'oeuvre bon marché » en augmentant la valeur ajoutée, au lieu d'en discuter le partage. Il affirmait que la production journalière pouvait être augmentée de deux à quatre fois, car les ouvriers sont prêts, assurait-il, à travailler selon des modalités et en des temps "scientifiquement" donc impartialement établis par un service spécialisé, chargé de l'analyse et du chronométrage des opérations élémentaires dont se compose les différentes tâches, si les employeurs acceptent de les payer "de 30 à 100% plus que la moyenne des travailleurs de leur classe".

La possibilité d'une production de masse en raison d'une croissance continue du pouvoir d'achat des professions indépendantes d'abord, des salariés ensuite, le coût élevé de la préparation du travail par la méthode Taylor, le temps trop long de formation de la main d'œuvre qualifiée firent préférer la contrainte mécanique de la chaîne ou de

¹ Groupe d'Études et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile, réseau international et interdisciplinaire (EHESS, Université d'Évry) : www.gerpisa.univ-evry.fr. Voir Freyssenet M., "Formes de coopération en sciences sociales et résultats de recherche. Brèves remarques sur deux réseaux interdisciplinaires et internationaux : l'IMVP et le GERPISA", *Genèses*, n°43, juin 2001, pp128-144.

la machine et la parcellisation du travail, c'est-à-dire la réduction du nombre d'opérations élémentaires à faire et leur répartition arbitraire entre les postes de travail, brisant ainsi toute logique intellectuelle dans l'exécution du travail (ce que ne nécessite pas la méthode Taylor), et cela dans le seul but de saturer le temps de cycle.

La recherche ne gagne rien, si ce n'est des facilités oratoires ou journalistiques, à entretenir la confusion conceptuelle.

- Aglietta Michel (1976), *Régulation et crise du capitalisme : l'expérience des États-Unis*, Paris, Calmann-Lévy.
- Boltanski, L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Boyer, R., Mistral, J., (1978), *Accumulation, inflation et crise*, Paris, PUF.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris.
- Bravermann, H.(1974), *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, Version française (1976), *Travail et capitalisme monopoliste: la dégradation du travail au XXème siècle*, Paris, Maspero.
- Coriat, B. (1979), *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Bourgois..
- Freyssenet, M. (1974), *Le processus de déqualification-surqualification* Paris, CSU. Réédition, *La division capitaliste du travail*, 1977, Paris, Savelli.
- Freyssenet, M. (1984), 'Division du travail, taylorisme et automatisation : confusions, différences et enjeux', in de Montmolin M., Pastré O., *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte.
- Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G., dir. (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press. Version française (2000) *Quel modèle productif ?* Paris, la Découverte.
- Freyssenet, M., (2001), Esprit es-tu là ? À propos du livre *Le nouvel esprit du capitalisme*, *Année de la Régulation, Economie, Institutions, Pouvoirs*, Presses de Sciences Po, n°5,
- Friedmann, G. (1936), *Problèmes humains du machinisme industriel*. Gallimard. Paris.
- Hounshell D.A. (1984): *From the American system to mass production, The Development of Manufacturing Technology in the United States, 1800-1932*, Baltimore, Johns Hopkins University Press. .
- Linhart, R. (1976), *Lénine, Taylor et les paysans*, Paris, Le Seuil.
- Mayo, E. (1933), *Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan.
- Moutet, A. (1992): *La rationalisation industrielle dans l'économie française : 1900-1939*, Thèse d'Etat, Nanterre.
- Shimizu, K., (1999), *Le Toyotisme*, Paris, Repères, La Découverte.
- Taylor, F.W., (1902), 'Shop Management', in *American Society of Mechanical Engineers*, vol. 24. Version française (1990), 'La direction des ateliers', in Vatin, F., *Organisation du travail et économies des entreprises*, Paris, Editions d'Organisation.
- Touraine, A. (1955), *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, Ed du CNRS.