

LE TAYLORISME

Pilier du capitalisme industriel, le taylorisme constitue la première étape de la rationalisation de l'organisation du travail en vue d'élever la productivité et de créer une source nouvelle et importante de profit.

C'est au ^{xx} siècle que la rationalisation du travail prend toute son ampleur: d'abord par la détermination des meilleures méthodes, et l'organisation du travail collectif par Taylor (taylorisme) à partir de 1880, puis par la mise en place par Ford des chaînes de production en 1913 (taylorisme-fordisme)

L'adaptation du taylorisme-fordisme a de nos jours abouti à la robotisation de plus en plus poussée des postes, nécessitant pour la manipulation des machines une main-d'oeuvre qualifiée. Elle a d'autre part mené à une nouvelle forme de production liée aux impératifs économiques actuels: le toyotisme (du nom de la firme automobile Toyota).

Les précurseurs du taylorisme

Les Égyptiens, 2000 ans avant notre ère, avaient déjà appliqué des principes de division du travail, avec la construction des pyramides. Mais les premières remarques écrites sur l'organisation du travail sont dues à Xénophon (425-355 av. J.-C.). Elles ont trait à la fabrication des cothurnes (chaussures à semelle épaisse) et au travail des ménagères. Le Moyen Âge occidental et la Renaissance offrent quelques grands exemples d'organisation de chantier, comme la mise en place de l'obélisque du Vatican ou les cathédrales.

On prête à Vauban (1633-1707) des études sur le temps de travail, liées aux importants travaux de fortification qu'il a entrepris.

Enfin les réflexions de Coulomb (1736-806) sur les notions de qualité et de vitesse dans l'accomplissement d'une tâche furent reprises à la fin du ^{xix} siècle par Taylor dans ses recherches sur l'amélioration des modes opératoires.

L'organisation scientifique du travail

En 1903 Frédéric Winslow Taylor (1856-1915) expose dans son ouvrage *Shop Management*, les principes de l'« Organisation scientifique du travail » (OST), aussi appelée taylorisme. Ce système d'organisation du travail repose sur quatre principes: la lutte contre la « flânerie systématique » des ouvriers; le chronométrage des tâches; la sélection des ouvriers (sur des critères de résistance physique et de rapidité); et surtout une « préparation du travail » confiée à des spécialistes.

La notion de « flânerie systématique » est fondamentale: affecter le même salaire à des ouvriers pour un travail similaire produit un ralentissement de leur vitesse d'exécution jusqu'à celle des



▲ **Winslow Taylor (1856-1915) fut, sinon l'inventeur du travail à la chaîne, du moins le promoteur de l'organisation scientifique du travail industriel, spécialisation stricte et suppression des gestes inutiles.**

moins productifs. Taylor contourne cet obstacle en établissant un système de primes à la production. Un ouvrier particulièrement productif pouvait aller jusqu'à doubler son salaire.

La préparation du travail, confiée à un « bureau des méthodes », se fait par la décomposition d'une tâche répétitive donnée en un ensemble défini de gestes élémentaires suivi de l'affectation à chacun de ces gestes d'un « temps standard » qui résulte de l'expérience. Le but de cette méthode consiste à repérer, par l'étude des manipulations, les gestes inutiles, et conduit à réduire le temps perdu à passer d'une opération à une

▲ **Étude du mouvement et organisation du travail. Apparaissant comme un moyen de vaincre les limites du rendement humain, l'automation crée des tensions nouvelles en obligeant à la vitesse et à la précision. Le rythme du travail s'accorde à la cadence des machines.**

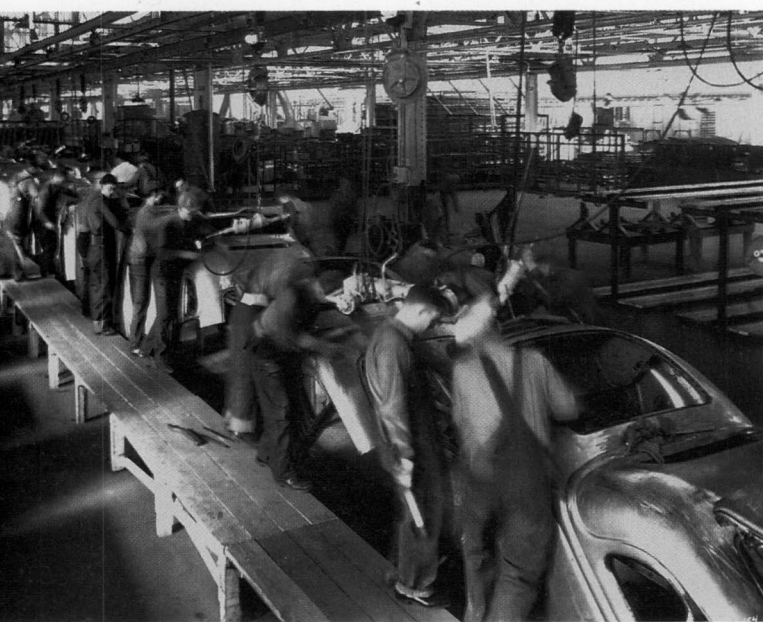
autre, et à rationaliser la répartition entre les moments de pause et de travail pour réduire la fatigue et surtout limiter ou couvrir les retards inévitables.

Le but de toute l'entreprise taylorienne est le rendement maximal. Le bureau des méthodes, responsable de la « maîtrise fonctionnelle », est donc chargé de développer une véritable « science du travail ».

Réformes du taylorisme

L'entreprise industrielle, telle que nous la connaissons, s'est construite au ^{xix} siècle, aux États-Unis et en Europe occidentale, dans le but de valoriser la production en mobilisant le travail humain de manière efficace. Dans ce cadre, l'entreprise taylorienne prétendait assurer une fonction sociale de développement économique. Poursuivant les travaux de Taylor, Henry Ford (1863-1947) mit l'accent sur l'enchaînement rationnel des fonctions d'exécution, avec le travail à la chaîne, qui fit son apparition dans les abattoirs en 1910, et dans les usines automobiles en 1913 (production de la Ford T). Taylorisme et fordisme s'affirmèrent comme l'établissement de « rationalités sociales » opposées à des « rationalités individuelles »: éviter que la « flânerie » de la main-d'oeuvre ouvrière ne gaspille les potentialités productives des patrimoines – c'est-à-dire du capital. Le problème se posa toutefois de savoir au bénéfice de qui était réalisée cette « rationalité sociale », et qui en payait le prix.

Boyer - Viollet



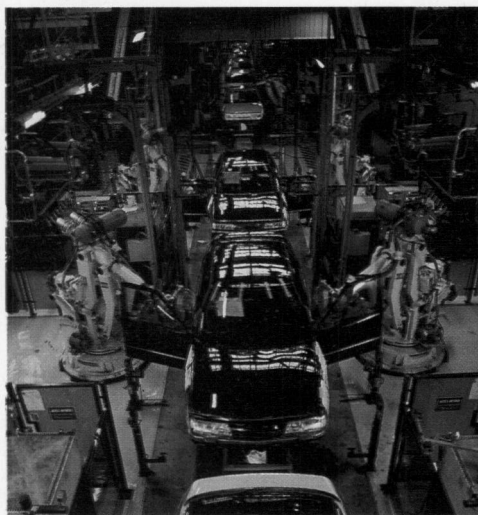
▼ **Usine Ford en 1935. La Ford Motor Company créée en 1903 devint rapidement la plus importante des États-Unis grâce à la construction en série et la standardisation des pièces.**

▼ **Usine Citroën. André Citroën inaugura le travail à la chaîne en France. Il débuta la fabrication en série dès 1919.**

Ainsi, les premiers succès de la rationalisation de la production se heurtèrent-ils au refus, par les ouvriers, de l'extrême division des tâches et des cadences trop rapides, de la fatigue nerveuse et de la monotonie qui en résultait et surtout de la séparation totale entre la conception et l'exécution du travail. En outre, le travail à la chaîne ne permettait pas aux ouvriers d'apprendre un métier où puisse intervenir la maîtrise de la production d'un objet, du commencement à la fin. Dès 1912, les syndicats américains se mobilisèrent contre le taylorisme, dénonçant son caractère inhumain et la déqualification à laquelle les ouvriers étaient condamnés. En outre, du fait de la division du travail, les ouvriers devenaient interchangeables, ce qui fragilisait leur position sur le marché du travail.

Quand le nombre ou la complexité des pièces à produire ne permettait pas l'extrême parcellisation des tâches, le bureau des méthodes confiait à chaque poste de travail un ensemble de tâches relativement étendues. Et si la question du chronométrage des temps élémentaires fut source de conflits, elle ne fut pas partout appliquée – il suffisait par exemple de moduler la vitesse d'une chaîne d'assemblage pour obliger les opérateurs à accélérer leur vitesse d'exécution.

Dès les années 1930, des successeurs de Taylor découvrirent que le retour aux anciennes méthodes de travail n'était pas toujours synonyme de baisse de production. Dans certains cas elles permettaient même de l'augmenter pour peu qu'on redonne un sens au travail des ouvriers. Parallèlement, la « flânerie » cessait d'être perçue comme du temps perdu, à mesure qu'on comprenait sa nécessité pour l'équilibre



▼ **Chaîne informatisée au Japon. L'électronique confère plus de souplesse à la machine et permet de nuancer ses programmes. Le toyotisme vise une production rapide et diversifiée.**



nerveux de l'ouvrier. La réforme du taylorisme passa donc par une amélioration de l'environnement du travail, une variation des tâches (un ouvrier pouvait changer de poste de travail, quand sa tâche était devenue trop répétitive), un renfort de la sécurité et une implication plus importante des ouvriers dans l'entreprise sous la forme de journaux internes, de stages de formation ou de services sociaux. Les lacunes du taylorisme étaient d'ordre humain, et tenaient notamment à la brutalité de la division sociale du travail, qui privait les ouvriers de toute vision globale de leur tâche et du pouvoir d'organisation qui leur était traditionnellement reconnu. Le post-taylorisme a donc moins été une complexification des tâches que la prise en compte de la dimension psychologique du travail.

Le toyotisme comme dépassement du taylorisme-fordisme

De nos jours, le « toyotisme » ou « système Toyota » – encore appelé « système juste-à-temps » (JAT) – constitue une critique du taylorisme-fordisme en tant que démarche productrice de gaspillage.

Tant que la production reste l'objectif principal, les chaînes d'assemblage du système Taylor-Ford sont l'instrument le plus efficace : elles réduisent les coûts par l'organisation du travail et une production en grand nombre. *A contrario*, le toyotisme est un système de management qui a intégré la télématique dans le but de répondre au plus près aux demandes du marché : l'idéal de l'entreprise manufacturière devient une production très diversifiée, adaptée à la précarité des publics. Il s'agit de réduire les coûts et le gaspillage en produisant « juste à temps » le nombre exact et le type de produits commandés.

On a reproché au taylorisme-fordisme d'avoir amplifié l'utilitarisme marchand au détriment du rôle social de l'entreprise. On attend aujourd'hui de l'entreprise qu'elle redécouvre le sens de l'intérêt collectif de ses activités. De nombreux commentateurs se demandent actuellement si le toyotisme sera capable d'assurer un nouvel équilibre dans l'organisation de la production qui soit favorable à l'intérêt collectif.

LA FORD MODÈLE T.

La Ford T a été la première voiture fabriquée en série. Lancée en 1908, sa fabrication s'effectua à la chaîne à partir de 1913, avec une conséquence directe sur le produit : le choix des couleurs fut limité à la seule couleur noire, par souci d'uniformiser la production. Le temps moyen de production fut rapidement ramené à quelques heures, puis à quelques minutes. 15 millions de Ford T furent vendues entre 1908 et 1927, ce qui représente la moitié des automobiles en circulation dans le monde durant cette période.