



Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation

Henri Wallon



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2612>

DOI : 10.4000/pistes.2612

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Référence électronique

Henri Wallon, « Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 14-2 | 2012, mis en ligne le 01 novembre 2012, consulté le 30 avril 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2612> ; DOI : 10.4000/pistes.2612

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation

Henri Wallon

NOTE DE L'ÉDITEUR

Paru dans *Technique, Art et Science*, octobre 1947, p. 5-7.

- 1 Lorsqu'au début du siècle se répandit en Amérique, en Angleterre, en France, le livre de Taylor sur « l'organisation scientifique du travail », il fut l'objet de réactions très vives. En France, il était soutenu par un homme de science, Le Châtelier, professeur au Collège de France; les méthodes qu'il préconisait étaient appliquées dans certaines entreprises, notamment les établissements Arbel; mais la classe ouvrière, par la plume d'un Nerrheim dans « La Vie Ouvrière », s'y montrait franchement hostile et Lahy, au nom de la psychotechnique naissante, lui adressait des critiques sévères. En Angleterre, l'opposition semblait surtout venir des ingénieurs, mal convaincus par leur collègue d'Amérique¹.
- 2 Il marque pourtant une date capitale. Il était gros de conséquences, tant idéologiques que pratiques ou plutôt il était l'indice de transformations profondes qui s'opéraient dans les rapports de l'homme et de la technique. Jusque là, il semblait que l'homme dût rester étranger à la technique. Il la créait, il l'utilisait, mais comme un instrument dont il demeurait le maître. L'objet et l'instrument de la technique ne pouvaient être que des choses, car elle s'appuie sur les lois qui gouvernent les choses. Mais l'activité de l'homme obéit-elle à des lois ? Si malmené qu'ait pu être l'homme dans son travail, par exemple sous le régime de l'esclavage où il était utilisé comme force motrice, c'est en personne morale qu'il était traité. Il était châtié comme un être responsable de sa paresse ou de sa maladresse. C'est à ses réactions globales qu'il était fait appel. La science décomposait graduellement les choses dans leurs éléments, ramenait à des facteurs physiques définis la diversité variable des effets; l'homme, au contraire, semblait un libre arbitre qu'il est loisible d'influencer, mais en lui-même indissociable.

- 3 Rien de plus opposé à ce dogme spiritualiste que les principes de Taylor. Ils consacrent une observation déjà faite plus de cent ans auparavant sur les rapports de l'homme et de la machine par des économistes comme Adam Smith, qui notaient qu'elle ramène souvent l'activité de l'ouvrier à quelques gestes limités et toujours les mêmes. Conséquence plutôt fâcheuse à leur avis, règles à généraliser selon Taylor. Pourquoi, en effet, ne pas incorporer l'homme à la machine en le traitant comme elle, puisque leur commun travail est incorporé, sans distinction possible, dans l'objet fabriqué ? L'acte de fabrication lui-même n'a-t-il pas une structure où les mouvements de l'homme et de la machine ne font que se compléter ? Les mouvements de celle-ci se règlent rigoureusement, pourquoi pas les mouvements de celui-là ? Taylor avait imaginé des méthodes précises pour la taille des métaux, pourquoi compromettre les résultats de cette rigueur en laissant subsister cette marge d'indétermination qu'est l'intervention de l'ouvrier ? Pourquoi le laisserait-on se dérober au déterminisme dont les progrès de la science tendent à démontrer l'universalité.
- 4 L'innovation de Taylor, qu'il trouvait toute naturelle et d'une évidence incontestable, c'est d'étendre au geste de l'homme les mêmes soucis de précision et d'économie que dans l'usage de la machine. À tout travail doivent répondre certains mouvements particulièrement bien adaptés et qu'il s'agit de reconnaître, de sélectionner, d'enseigner, d'imposer.
- 5 Même le travail le plus humble ne peut échapper à cette loi : ainsi celui du porte-faix. Taylor a minutieusement étudié la manœuvre qui consiste à transporter des gueuses de fonte, et il s'est efforcé d'en diminuer la fatigue, d'en augmenter le rendement en éliminant les gestes qui l'accompagnent sans utilité et souvent lui font obstacle. De même pour le maçon qui montera le mûr d'autant plus vite qu'il trouvera les briques mieux à portée de sa main. De même pour le pelleteur de charbon ou de terre dont les mouvements doivent être solidaires de la pelle ou réciproquement, c'est-à-dire qu'elle doit avoir une longueur de manche, une forme, une capacité en rapport avec les caractéristiques physiques de l'ouvrier en même temps qu'avec l'objet de la manutention. De même enfin pour l'ouvrier métallurgiste. Ce n'est pas assez de lui indiquer exactement le réglage de son tour, il faut aussi régler la suite de ses attitudes et de ses gestes. Mais il n'est pas possible de le faire à priori : le mouvement à faire, il est besoin de l'étudier sur des ouvriers qualifiés, il a fallu l'analyser, le chronométrer dans chacune de ses parties, le recomposer et le chronométrer dans son entier. Quand il est enfin mis au point, des instructeurs le démontrent aux ouvriers et des surveillants resteront en permanence pour en assurer l'exécution correcte.
- 6 Cette tentative, d'intérêt purement technique, était grosse d'une véritable révolution. Non seulement parce qu'elle heurtait les illusions, les routines, les abus spiritualistes, mais parce qu'elle se heurtait aux lois physiologiques, psychiques et sociologiques de la nature humaine. Cette opposition a été féconde. En les heurtant, le Taylorisme a fait sortir de leur silence des nécessités qui s'ignoraient elles-mêmes. Par une sorte de mouvement dialectique, aux répercussions alternantes, il a été à l'origine de la rationalisation industrielle, de la sélection et de l'Orientation professionnelle.
- 7 La rationalisation, Taylor l'avait mal dégagée, mais il l'avait préconisée, bien que sous une forme encore très limitée d'une part, beaucoup trop extensive et, par là, vicieuse de l'autre. Quand il recommandait un dispositif qui dispense le maçon de se baisser pour ramasser chaque brique, ou des pelles différentes pour ceux qui la manient main droite ou main gauche devant, il ajustait l'outil à l'ouvrier, c'est-à-dire qu'avec une moindre

fatigue il obtenait un rendement meilleur. Il était exactement dans la ligne de la rationalisation. Mais il ne voyait encore que le rapport immédiat de l'instrument et du geste. Il n'envisageait pas suffisamment l'ambiance de l'atelier, et d'abord son ambiance matérielle, sa ventilation, son éclairage, son hygrométrie, toutes circonstances qui intéressent au premier chef la physiologie du travailleur, et donc, elles aussi son rendement immédiat. Mais surtout le souci à peu près exclusif qu'avait Taylor du mécanisme opératoire l'a conduit à ne s'occuper que des mouvements de l'ouvrier, et sur le même plan qu'il envisageait ceux d'une bielle ou d'un tour. En dégager les moments utiles, supprimer les temps morts et les gestes parasites était son but. Et la manœuvre ainsi réglée, l'imposer à une cadence au-dessous de laquelle il ne fallait pas tomber. Ce faisant, cet ingénieur commettait une hérésie de débutant. Il démolissait la machine humaine qui a des types variables d'organisation suivant les individus et qui doit fonctionner au rythme de chacun, selon des combinaisons de mouvements qui ne sont pas les mêmes pour tous mais qui n'en sont pas moins liées à la constitution fondamentale de chacun.

- 8 Le résultat de ce forçage a été l'usure et l'élimination rapide de ceux qui, ayant réussi provisoirement à subir ce régime, étaient ensuite jetés au rebut. Quant aux autres, une sorte de sélection préalable s'était exercée à leurs dépens. Systématiser ce qui avait d'abord été la conséquence d'exigences excessives aboutissait à introduire un examen de sélection à l'embauche des ouvriers. Avec elle aussi, Taylor apparaît donc comme un novateur. Cependant, il n'en a pas lui-même bien saisi le principe. Préconisant « l'organisation scientifique du travail », il n'a pourtant pas su complètement se dégager des anciens errements. La sélection n'a pas été pour lui simple examen d'aptitudes. Il y a mêlé l'intérêt personnel du travailleur et, ici encore, de la façon la plus maladroite. Comme il avait méconnu sa physiologie, il a méconnu sa psychologie.
- 9 En forçant la cadence du travail, il exigeait davantage de l'ouvrier. Comment le faire consentir à ce surcroît de peine ? Le renvoi du récalcitrant ou de l'incapable, premier moyen. Mais il faut aussi stimuler autrement que par la peur. Celui qui peut réaliser une vitesse plus grande doit gagner davantage. Mais pas proportionnellement à son rendement. Car trop gagner rendrait l'ouvrier irrégulier dans son travail et paresseux. Il ne faut pas que le besoin disparaisse de ses soucis. Il convient de lui accorder une simple bonification dont certains ont calculé qu'elle couvrirait à peine le prix de calories supplémentaires qu'exigeait l'intensité accrue du travail.
- 10 En définitive, Taylor ne cesse d'envisager l'homme comme une simple machine qu'il s'agit d'utiliser aussi économiquement que possible. C'est d'ailleurs un dessein qu'il a formellement déclaré. Une fois au travail, le travailleur doit être entièrement livré aux directions de celui qui l'emploie. Rien ne serait plus fâcheux que de lui laisser la moindre initiative. Toute initiative est réflexion, toute réflexion perte de temps et anarchie. Il faut un bureau d'études qui réglerait souverainement les gestes, les vitesses et les primes. Tous traités en machine du même type, mais chacun en machine complètement distincte des autres.
- 11 Cette mutilation du travailleur, expressément voulue par Taylor, devait naturellement se retourner contre le système, parce qu'en opposition avec les besoins les plus essentiels de l'être humain. La physiologie a vite fait justice des gestes et des rythmes imposés. La psychologie révèle pourquoi l'appel à l'intérêt purement individuel doit faire aussi faillite. L'homme isolé est sur la défensive. Il ne sait livrer qu'une partie plus ou moins réduite de travail. Il y a rétention d'énergies. Pour qu'elles soient libérées, il faudrait un

véritable don du travailleur à son œuvre. Ce don est rendu impossible par l'égoïsme que les méthodes d'un Taylor tendent d'imposer aux travailleurs. Comme l'ont dit, il y a déjà des années, des psychologues soviétiques : le régime capitaliste est fait de telle sorte qu'il ne pourra jamais complètement libérer le potentiel de travail qui existe en chacun.

- 12 Si indifférent, si hostile même aux besoins de la personne humaine, le Taylorisme ne pouvait découvrir l'Orientation professionnelle, qui s'oppose à la sélection comme le point de vue de l'individu peut s'opposer aux seules exigences d'une certaine tâche. Elle se donne pour but de trouver pour chacun l'emploi qui lui convient le mieux, qui est le plus conforme non seulement à ses aptitudes, mais à ses goûts et à son intérêt bien compris. Par là, elle sert aussi l'intérêt général en évitant de constituer ce résidu de moindre qualité qui résulte de la sélection et qui risque de peser sur l'économie du pays au seul profit de quelques entreprises privilégiées.
- 13 Cependant son contact avec la réalité a imposé à Taylor certaines observations qui font pressentir l'orientation. Ainsi ces trieuses de billes dont il constate que les plus rapides ne sont habituellement pas les plus intelligentes. À une intelligence médiocre peuvent donc répondre des aptitudes plus ou moins incompatibles avec un esprit plus éveillé. Et c'est évidemment le rôle de l'orientation que d'utiliser ces différences de sens inverse pour distribuer chacun au poste de travail où il doit le mieux réussir.
- 14 Par la grossièreté même de ses procédés, qui étaient souvent contraires à la nature physiologique et psychique de l'homme, le Taylorisme a donc soulevé des difficultés et des réactions qui ont été le point de départ de progrès importants. Il a finalement contribué à imposer ce qu'il tendait à méconnaître ou à supprimer. Il est un exemple frappant de ces oppositions qui se résolvent en découvertes ou en étapes nouvelles. La mécanisation des travailleurs explicitement voulue par Taylor s'est transformée en stricte nécessité de faire droit à toutes les exigences de la nature humaine, exigences non seulement physiologiques mais psychiques, sociales et morales.

NOTES

1. Dans ses livres *La crise du progrès* et *Problèmes humains du machinisme industriel*, Georges Friedman a fait du Taylorisme une étude remarquable.