

## L'Organisation scientifique du travail

Avant de commencer le programme de cette année, j'insère deux conférences sur l'organisation scientifique du travail et le fordisme.

J'ai beaucoup évoqué le *compromis fordiste* l'année dernière, et même il y a deux ans. Il faut donc que je précise de quoi il est question avec cette notion. Pour ce faire, je vais remonter au fordisme et, encore en amont, à l'Organisation scientifique du travail. J'évoquerai aussi le post fordisme.

Toutes ces mises au point vont prendre la forme de deux conférences :

- Aujourd'hui, l'Organisation scientifique du travail de Taylor ;
- La prochaine fois, le fordisme, le compromis fordiste et le post fordisme.

Elles nous donneront l'occasion de constater à quel point l'organisation du travail dans l'entreprise est un dispositif de domination d'une importance capitale. Nous ne sommes donc pas du tout hors sujet, bien au contraire.

### Références bibliographiques :

- Harry Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste*, Avant-propos de Paul. M. Sweezy, Préface de Juan Sebastian Carbonell, éditions sociales, 2023 (publié initialement aux Etats-Unis en 1974, la traduction française de l'ouvrage a été publiée dès 1976 aux éditions Maspéro).
- Alexis Cukier, *La division du travail*, in *Travail, pourquoi Marx avait raison* (hors-série de Travailler Au Futur), juin 2021

La question de l'organisation du travail en économie capitaliste fut abordée très tôt, par les économistes classiques eux-mêmes (Smith, Ricardo), puis par le scientifique écossais Andrew Ure<sup>1</sup> (1778-1857) et l'inventeur britannique Charles Babbage<sup>2</sup> (1791-1871). L'intervention décisive va être celle de Frederic Winslow Taylor<sup>3</sup> (1856-1915), dont les idées vont représenter une étape marquante du développement des méthodes de direction de l'organisation du travail dans l'entreprise capitaliste

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Andrew\\_Ure](https://fr.wikipedia.org/wiki/Andrew_Ure)

<sup>2</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Charles\\_Babbage](https://fr.wikipedia.org/wiki/Charles_Babbage)

<sup>3</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://fr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

(l'influence de l'OST sur le développement technologique lui-même sera bien moindre).

Posons tout de suite que l'OST exprime le point de vue capitaliste sur l'organisation du travail, dans le cadre de rapports sociaux antagonistes, et avec une main-d'œuvre récalcitrante. Ce n'est donc pas une science. Elle prend les choses telles qu'elles sont et cherche sans états d'âme à maximiser les résultats de l'entreprise.

Les idées de Taylor ont tellement percolé dans tous les lieux de travail que le taylorisme n'existe plus aujourd'hui en tant qu'école, -mais tout le monde l'applique.

Il faut soigneusement distinguer l'OST, qui s'intéresse au travail concret lui-même et à ses composants pour définir la meilleure organisation possible du travail, de l'administration du personnel et des relations humaines.

Pour Peter Drucker (1909-2005), théoricien américain du management en entreprise, l'OST *« pourrait bien être la contribution la plus puissante et la plus durable de l'Amérique à la pensée occidentale depuis Le Fédéraliste<sup>4</sup> »*.

L'étude du travail existait avant l'OST, mais elle était surtout le fait des artisans qui exécutaient le travail. La nouveauté de l'OST est que ce sont maintenant ceux qui dirigent le travail qui étudient le travail pour mieux l'organiser.

En France, la tradition d'étude du travail passe par Colbert et Vauban. Il faut aussi citer Charles-Augustin Coulomb<sup>5</sup> (1736-1806), à qui on doit des travaux sur la fatigue due au travail, et, bien sûr, Henri Fayol<sup>6</sup>, contemporain de Taylor.

Les historiens de l'OST sont d'accord pour dire que *« Taylor n'a pas inventé quelque chose de totalement neuf, mais il a opéré la synthèse d'idées qui avaient germé et s'étaient renforcées en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis pendant le XIX<sup>e</sup> siècle, et les a présentées en un tout cohérent et raisonné. Il a donné à une série d'initiatives et d'expériences une philosophie et un titre<sup>7</sup> »*.

Autre aspect des idées de Taylor sur lequel nous aurons à revenir : avec lui, le contrôle atteint une ampleur sans précédent. Il met fin à la pratique qui consistait, pour

<sup>4</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Les\\_Papiers\\_fédéralistes](https://fr.wikipedia.org/wiki/Les_Papiers_fédéralistes)

<sup>5</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Charles-Augustin\\_Coulomb](https://fr.wikipedia.org/wiki/Charles-Augustin_Coulomb)

<sup>6</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol). On lui doit *Administration générale et industrielle* (1906).

<sup>7</sup> Lyndall Urwick et E.F.L. Brech, *The Making of Scientific Management*, 3 volumes, Londres, 1945, 1946 et 1948 (le passage cité se situe vol. I, p. 17).

les patrons, à se contenter de directives générales pour l'exécution du travail, et à ne pas entrer dans le détail de son exécution.

Taylor commence son œuvre vers 1880, et se met à faire des conférences dans les années 1890. Son influence va très vite franchir l'océan atlantique, où elle va s'exprimer sous le vocable d'« *Organisation scientifique du travail* » (France) et de « *Rationalisation* » (Allemagne).

Bien que descendant d'une famille aisée de Philadelphie, Taylor fait l'apprentissage d'un métier manuel dans une usine. Il devient ouvrier métallurgiste<sup>8</sup>, et se retrouve rapidement à la tête de l'équipe des tourneurs.

Ici, il faut dire un mot de la psychologie de notre homme.

Braverman nous dit que c'était une personnalité obsessionnelle et coercitive qui, dès sa jeunesse, *« recherch[ait] l'efficacité, [...] comptait ses pas, mesurait le temps consacré à ses différentes activités, analysait ses mouvements. [...] [mais], ajoute Braverman, [...] ces traits, qui sont névrotiques chez l'individu, sont normaux et socialement désirables pour le fonctionnement de la société dans le capitalisme ».*

Je vais aborder quatre points :

- La division du travail en régime capitaliste
- Le conflit de Midvale
- L'OST
- Les effets primaires de l'OST
- La subordination et l'adaptation de l'ouvrier au mode de production capitaliste

---

<sup>8</sup> En 1878, il est embauché par la Midvale Steel and C°. D'abord simple manœuvre, puis chef d'atelier, il devient finalement, en 1884, ingénieur en chef après avoir obtenu son diplôme en suivant des cours du soir. (source : Wikipédia).

# 1. La division du travail

Avant d'entrer dans notre sujet, et pour mieux comprendre ce qui va être dit, il faut évoquer un aspect essentiel du capitalisme qui est la division du travail. Nous sommes peut-être peu enclins à regarder la société sous cet angle, d'abord parce que souvent nous pouvons être assez éloignés, par notre formation et notre parcours, de la réalité des ateliers, et puis aussi parce que, de toute manière, nous sommes nés et nous avons grandi dans cette société marquée par une division du travail sophistiquée. Tout cela nous paraît naturel.

Je veux donc insister sur la novation qu'a représenté le capitalisme en matière de division du travail, tout en en marquant aussi les limites, et ceci pour nous permettre de mieux apprécier comment se situe l'OST dans les évolutions des derniers siècles.

*« Le principe d'innovation du mode de production capitaliste, à ses débuts, dit Braverman, fut la division manufacturière du travail, et, sous une forme ou sous une autre, la division du travail est restée le principe fondamental de l'organisation industrielle ».*

Cette division manufacturière du travail représente une innovation dans la mesure où dans les sociétés précapitalistes, et encore plus dans les sociétés primitives, on observe seulement des pratiques de simple répartition des tâches pour réaliser des objets d'une certaine importance, comme une maison ou un canoë. Cette répartition, quoique prégnante, n'est toutefois pas gravée dans le marbre ; elle peut évoluer. Elle recoupe largement, d'ailleurs, la répartition des rôles attribués à chaque sexe dans les sociétés concernées.

Braverman indique que *« cette forme de division du travail, caractéristique de toutes les sociétés, est, selon la terminologie de Marx, appelée la division sociale du travail ».*

Marx dit dans les **Manuscrits de 1844** que c'est le corollaire du fait qu'alors que *« l'animal ne façonne qu'à la mesure et selon les besoins de l'espèce à laquelle il appartient, [...] l'homme[, lui,] sait produire à la mesure de toute espèce et sait appliquer partout à l'objet sa nature inhérente ».*

Braverman commente : *« l'araignée tisse, l'ours pêche, le castor construit des barrages et des abris, mais l'homme est à la*

*{ fois tisserand, pêcheur et constructeur, et mille autres choses encore [...] ».*

Si on ne considère que quelques individus de l'espèce humaine pris à part, leurs capacités ne sont pas du tout négligeables, mais elles sont néanmoins limitées. Si, par contre, on considère l'espèce humaine dans son ensemble, grâce à la division sociale du travail ses capacités sont illimitées<sup>9</sup>.

Nous reviendrons sur ce genre de question en 2024 à l'occasion du module sur le travail.

La première chose que nous devons faire pour comprendre ce qui va suivre est donc de distinguer très clairement cette division sociale du travail de la division manufacturière. Il y a un fossé entre les deux.

*{ « La division sociale du travail, dit Braverman, est caractéristique de toutes les sociétés connues ; la parcellarisation du travail dans les ateliers est un produit spécifique de la société capitaliste. La division sociale du travail divise la société en métiers, chacun appartenant à une branche de production ; la parcellarisation du travail détruit les métiers [...] et rend le travailleur incapable de s'acquitter d'un processus de production complet ».*

Dans notre société, fondée sur l'achat et la vente de la force de travail, parcellariser chaque métier rend chaque partie meilleur marché.

Charles Babbage, un inventeur français, avait remarqué cela dès 1832<sup>10</sup> :

*{ « Le maître d'une manufacture, en divisant le travail pour qu'il soit exécuté en différentes opérations exigeant chacune des degrés différents d'adresse ou de force, peut acheter exactement la quantité précise de ces qualités qui sera nécessaire à chaque opération ; alors que, si tout le travail est exécuté par un seul ouvrier, cette personne devra posséder assez d'adresse pour réaliser l'opération la plus difficile et assez de force pour réaliser la plus dure de celles qui composent l'ensemble du travail ainsi divisé ».*

<sup>9</sup> Dans les limites historiques définies par le développement des forces productives.

<sup>10</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Charles\\_Babbage](https://fr.wikipedia.org/wiki/Charles_Babbage)

On peut être tenté de ne voir qu'une différence de degré ou d'échelle entre la division sociale du travail au sein de l'ensemble de la société et la division manufacturière du travail au sein de l'entreprise. L'entreprise est alors conçue, dit Alexis Cukier, comme « *une société en miniature* ». Adam Smith fait cette analogie dans *La richesse des nations*. Pour Marx, au contraire, il y a une différence d'essence entre les deux parce que leurs modes de régulation sont radicalement différents : pour la division sociale du travail, la coordination est assurée par la concurrence, « *et le lien, dit Cukier, est effectué par les marchandises* », alors que pour la division manufacturière la coordination est assurée par l'autorité du capitaliste, et le lien réside dans la coordination que ce dernier assure dans son établissement entre les différentes activités.

La différence est de taille : la coordination par la concurrence au niveau de la société est un processus sans sujet. Marx (que cite Cukier) dit :

« *C'est le hasard et l'arbitraire qui mènent leur jeu bigarré dans la répartition des producteurs de marchandises et de leurs moyens de production entre les différentes branches sociales du travail* ».

Cukier reformule les choses ainsi :

« *Dans la division sociale du travail, [...] le marché du travail [...] agit de manière aveugle et anarchique* ».

Dans la division manufacturière, au contraire, la coordination entre les travailleurs est assurée de manière consciente par le capitaliste.

Les choses sont encore différentes au stade suivant, que je vais aborder dans un instant, celui de la fabrique, où l'on va parler de *division technique* du travail. À ce stade, les postes ne sont plus répartis en fonction des exigences de coopération des ouvriers, comme dans la manufacture, mais en fonction du « *système des machines* », et Marx (cité également par Cukier) dit :

Cela contribue à transformer « *l'ouvrier, dès son enfance, en partie d'une machine partielle* ».

J'ajoute ici une réflexion en passant, que je reprendrai l'hiver prochain : les capitalistes vont vite s'arc-bouter à ce *système des machines* jusqu'à en faire une loi naturelle ; autrement dit, jusqu'à en faire un *fétiche* se dressant face aux travailleurs pour justifier une autorité sans visage – machinique - et masquer leur autorité continuée bien réelle de capitalistes, toujours à la manœuvre, comme au temps de la

manufacture, mais désormais tapie soit dans les bureaux d'études, soit "en présentiel" via leurs ingénieurs, -et avec une efficacité décuplée.

Tout cela grâce à Taylor, donc.

## 2. Le conflit de Midvale

Et je reviens au Taylor que j'ai laissé, il y a un instant, à la tête d'une équipe de tourneurs. Il ne va pas tarder à entrer en conflit avec les mécaniciens placés sous ses ordres. Braverman reproduit sur plus de trois pages le récit que fit Taylor de ce conflit, vingt-cinq ans plus tard, devant la commission d'enquête du Congrès américain. Je peux vous dire que c'est passionnant, et surtout parce que ce conflit est directement à l'origine du système de Taylor. Je vous fais un petit résumé des déclarations de Taylor.

Alors qu'il était encore un ouvrier parmi d'autres au sein de l'atelier de machines-outils<sup>11</sup>, tout le monde – y compris Taylor – s'était mis d'accord pour limiter la production au tiers de ce qui était possible. Une fois devenu chef, -et en dépit des délégations d'ouvriers qui le préviennent qu'elles n'accepteront aucun changement, - il fait clairement savoir à toute l'équipe qu'il va tout faire pour obtenir une amélioration de la production. La bataille va durer trois ans.

Taylor commença par pousser un ouvrier particulier à faire plus de travail qu'avant, en lui montrant lui-même comment mieux s'y prendre, mais sans succès. Il essaya alors autre chose ; il sélectionna un groupe d'ouvriers compétents et sérieux, mais qui n'avaient pas eu l'occasion d'apprendre le métier de mécanicien. Il le leur enseigna contre la promesse de faire ensuite « *une loyale journée de travail* ». Même échec cuisant. Alors, Taylor décide de convoquer tous les ouvriers qu'il a formés au fil des mois, et qui n'ont pas respecté leur promesse de faire « *une loyale journée de travail* », et il leur annonce qu'il va réduire leur salaire aux pièces de moitié, de sorte que pour gagner autant qu'avant il faudra qu'ils doublent la cadence, et que pour gagner plus ils devront plus que doubler. L'émoi fut grand, évidemment, et il fut dénoncé auprès de la direction comme tyran et négrier, mais celle-ci tint bon et soutint Taylor. Au bout de quelques temps, le groupe sélectionné se mit à faire « *une loyale journée de travail* », mais cela ne marqua pas son renoncement à la lutte ; il avait simplement décidé de changer de forme de lutte. Les incidents de toutes sortes se multiplièrent dont les ouvriers tirèrent argument pour dire que ce fou de Taylor sollicitait les machines de manière déraisonnable. Que fit Taylor ? Il informa les ouvriers qu'à chaque fois qu'un accident se produira dans l'atelier il fera payer le prix de la réparation

---

<sup>11</sup> L'atelier tournait cinq nuits et six jours par semaine avec une équipe de jour et une équipe de nuit. Elle était payée aux pièces.



aux ouvriers sous la forme d'une amende versée à la Société de secours mutuel. Au bout de trois ans de durs combats, Taylor gagna la partie.

Voici en quel termes Taylor s'exprime devant la commission d'enquête de la Chambre des représentants :

*« Je désire attirer votre attention sur l'amertume d'un tel combat, jusqu'à ce que les ouvriers abandonnent, sur sa signification, sur les méprisables conditions qui existaient dans l'ancien système de paiement aux pièces et vous montrer à quoi tout cela nous conduisit. Dans cette discussion, après avoir perdu mon agressivité des débuts due à l'opposition acharnée des ouvriers, je n'éprouvais plus aucune hostilité contre l'un quelconque d'entre eux. Ma colère et mes sentiments violents avaient pour objet le système et non pas les hommes. Pratiquement tous ces hommes étaient mes amis et beaucoup d'entre eux sont encore mes amis ».*

Braverman doute de la sincérité de ces propos de Taylor, venant d'une « *personnalité obsessionnelle* ». Il parle également de « *mythomanie* ».

Taylor n'avait à la bouche que cette expression de « *loyale journée de travail* »

*Il entendait par là « Tout le travail que peut fournir un ouvrier sans dommage pour sa santé, à un rythme qui peut être soutenu toute une vie durant ».*

Un autre de ses thèmes de prédilection était la « *flânerie* » :

*« La paresse naturelle de l'homme est un problème sérieux, mais, de loin, le plus grand mal dont souffrent à la fois les ouvriers et les patrons est cette "flânerie systématique" qui est presque universelle dans les systèmes courants de direction des entreprises. Cette flânerie découle de l'examen approfondi que les ouvriers ont fait sur la façon dont ils doivent défendre leurs intérêts les plus légitimes ».*

Taylor n'a pas tort. Les ouvriers cherchent effectivement à maintenir leurs employeurs dans l'ignorance de la quantité de travail qu'ils peuvent effectuer dans la journée. Ils se demandent tous quelle est la lenteur limite d'exécution de leurs tâches



qui garde les apparences d'une allure raisonnable. Et Taylor savait pertinemment – pour l'avoir lui-même pratiqué - que le salaire aux pièces était particulièrement propice à la flânerie.

Braverman résume ainsi les conclusions que Taylor tira du conflit de Midvale : *« Les ouvriers qui ne sont contrôlés que par des ordres et une discipline générale ne sont pas contrôlés comme ils le devraient, car ils conservent la responsabilité du processus de travail. [...] Pour changer cette situation, le contrôle du processus de travail doit passer aux mains de la direction, non seulement formellement mais par le contrôle et la fixation de chaque étape du processus, y compris son mode de rendement ».*

Il fallait arrêter de considérer que dans une unité de production seuls les ouvriers étaient détenteurs du savoir professionnel et de la connaissance des tours de main. Il fallait mettre fin à la mainmise des ouvriers sur le choix du mode d'exécution du travail. C'était un énorme chantier à ouvrir. Beaucoup de savoirs à établir. Déterminer la *« loyale journée de travail »* pour chaque ouvrier de chaque spécialité. Beaucoup de travail pour la direction.

### 3. L'Organisation scientifique du travail

La première étude que Taylor va lancer concernera la manutention des gueuses de fonte. Braverman y consacre quatre pages. Je vous donne le résultat : la manutention des gueuses va passer de 12 à 48 tonnes par ouvrier et par jour. Pour obtenir ce résultat, il avait mis en place un contrôle du travail d'un nouveau genre, qui consistait en un contrôle tatillon des décisions prises par l'ouvrier au cours de la réalisation de la tâche. Par ailleurs, il avait défini précisément les caractéristiques physiques des ouvriers capables de soutenir les rythmes qu'il imposait. Ce n'était que le début d'une longue aventure.

*« Dès l'automne 1880, dit Braverman, Taylor commença une série d'expériences à la Midvale Steel Company qui dura vingt-six ans, enregistrant les résultats de 30 à 50.000 tests [...] ».*

Taylor va en tirer trois principes.

**Premier principe :**

« La direction se charge de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle qui, dans le passé, était en la possession des ouvriers, de classer ces informations, d'en faire la synthèse et de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules ».

Aucune tâche n'est supposée résister à l'investigation des dirigeants. Mieux : pour Taylor, ceux-ci peuvent finir par savoir plus de choses que les ouvriers sur les tâches que ces derniers exécutent. Le savoir des dirigeants est devenu systématique (scientifique), et n'est plus dépendant de circonstances aléatoires telles que le stage effectué dans un atelier par un futur dirigeant alors qu'il n'était encore que contremaître ou fils du patron ; ou telles que les confidences (non contrôlées) d'un ouvrier sur son savoir-faire.

Ce premier principe, on peut l'appeler, dit Braverman, « la dissociation du processus de travail et de l'art de l'ouvrier ».

Le processus de travail ne dépend donc plus de cet « art de l'ouvrier », ou du métier, ou de la tradition, mais des pratiques établies par l'organisation du travail sous la houlette des dirigeants.

**Deuxième principe :**

« Tout travail intellectuel doit être enlevé à l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation ».

C'est la clé de l'OST.

Nous verrons, en 2024, lors de la conférence sur le travail humain du module "travail", qu'un des traits essentiels de la capacité de travail de l'être humain, qui la distingue radicalement de celle de l'animal, c'est la combinaison de la conception et de l'exécution de la tâche.

Sans attendre, voici ce que dit Marx là-dessus dans **Le Capital** :

*« Nous supposons donc ici le travail sous une forme qui appartient exclusivement à l'homme. Une araignée accomplit des opérations qui s'apparentent à celles du tisserand, et une abeille en remonte à maint architecte humain dans la construction de ses cellules. Mais ce qui distingue d'emblée le plus mauvais architecte de la meilleure abeille, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la cire. Le résultat auquel aboutit le processus de travail était déjà au commencement dans l'imagination du travailleur, existait donc déjà en idée. Non pas qu'il effectue simplement une modification dans la forme de la réalité naturelle : il y réalise en même temps la fin propre qu'il vise, qu'il connaît, qui détermine comme une loi la modalité de son action, et à laquelle il doit subordonner sa volonté. Et cette soumission n'est pas un acte isolé et singulier. Outre l'effort des organes au travail, il faut une volonté conforme à cette fin, s'exprimant dans une attention soutenue pendant toute la durée du travail, d'autant plus indispensable que celui-ci enthousiasme moins le travailleur par son contenu propre et son mode d'exécution, et qu'il peut donc moins en jouir comme du jeu de ses propres forces physiques et intellectuelles<sup>12</sup> ».*

En régime capitaliste, où le travail est acheté, cette articulation conception-exécution est un handicap plus qu'un atout. Si l'ouvrier a conçu la tâche qu'il est chargé d'exécuter, il est impossible de lui imposer une procédure d'exécution particulière, encore moins une procédure méthodique avec des cadences imposées par le capital. La séparation conception-exécution devient ainsi un principe.

Séparation de laquelle il découle inéluctablement, dit Braverman, que l'OST de Taylor *« ne sera jamais développée par le travailleur mais toujours par la direction de l'entreprise ».*

<sup>12</sup> **Le Capital**, chap. V, Processus de travail et processus de valorisation, p. 175-176, éditions sociales, 2016

Quand je vous dis ça à vous aujourd'hui, cela doit vous paraître évident.

Et pourtant, dit Braverman, à l'époque de Taylor cette idée était *« vigoureusement débattue, ce qui montre quel chemin nous avons parcouru dans la transformation de toutes les idées sur le processus de travail en moins d'un siècle et comment des suppositions de Taylor, jadis si violemment contestées, sont entrées dans la vision conventionnelle des choses en si peu de temps »*.

Là où Taylor avait dû rompre des lances aussi bien avec les ouvriers qu'avec les directions des entreprises, il aurait maintenant un boulevard. Ses successeurs ont un boulevard.

Même la commission d'enquête de la Chambre des représentants était dubitative par rapport à l'idée que l'expertise de l'organisation devait entièrement venir de la direction de l'entreprise.

Comme la commission le pousse dans ses retranchements, il finit par dire : *« Je veux vous faire comprendre clairement, monsieur le Président, qu'un travail de ce genre entrepris par la direction conduit à des connaissances scientifiques, alors qu'il est presque impossible pour un ouvrier d'arriver seul à de telles connaissances. Il y a beaucoup d'ouvriers qui sont intellectuellement capables de créer une science, qui ont un esprit aussi éveillé que ceux qui font partie de la direction. Mais la science de l'exécution de n'importe quel travail ne peut pas être développée par un ouvrier. Pourquoi ? Parce qu'il n'en a ni le temps ni les moyens financiers. La mise au point de la science de l'exécution d'un travail quelconque demande la collaboration de deux hommes : l'un qui exécute effectivement le travail à étudier, l'autre qui observe avec soin le premier pendant qu'il travaille, et étudie les mouvements et les temps. Aucun ouvrier n'a ni temps ni argent à gaspiller pour de telles études. S'il travaille lui-même, personne ne voudra le payer pendant qu'il étudie les mouvements d'un autre. C'est la direction qui doit payer les frais d'une telle étude. Aussi, l'ouvrier ne peut pas développer la science du travail, non pas parce qu'il n'en est pas intellectuellement capable, mais parce qu'il n'en a pas le*

*temps et qu'il n'a pas d'argent à y consacrer et parce qu'il pense que c'est à la direction de s'en occuper ».*

Dans l'absolu, l'argumentation de Taylor est faible car elle tourne essentiellement autour de questions d'argent qui sont tout sauf insurmontables. Dans la pratique, cependant, il voit juste : le patron n'a pas acheté la force de travail de l'ouvrier pour qu'il relève des temps avec un chronomètre, mais pour créer de la plus-value. Quand il dit que l'ouvrier n'a pas le temps de faire ces relevés, il devrait dire que le patron n'entend pas qu'il passe son temps à ça. Et quand il dit qu'il n'a pas non plus l'argent pour de telles études, il devrait dire que si les ouvriers ont été prolétarisés c'est pour les obliger à embaucher tous les matins, et pas pour des balivernes.

Bref : le contrôle du travail échappe aux producteurs,

*et il « échoit maintenant, dit Braverman, à ceux qui peuvent "s'offrir" une étude pour le connaître mieux que les travailleurs eux-mêmes ne connaissent le métier qu'ils ont exercé toute leur vie ».*

Mais Taylor n'a pas encore déplié tout son argument. Devant la Chambre des représentants, il poursuit :

*« De plus, s'il arrivait à un ouvrier de trouver une méthode nouvelle et plus rapide d'exécution du travail, s'il lui arrivait de mettre au point une nouvelle méthode, c'est son intérêt – et vous le comprendrez tout de suite – de garder cette amélioration pour lui et non d'enseigner aux autres ouvriers cette meilleure méthode. Il est de son intérêt d'agir comme l'on toujours fait les ouvriers, de garder secrets leurs tours de main, de les garder pour eux-mêmes et leurs amis. C'est là la vieille idée des secrets professionnels. L'ouvrier garde ses connaissances pour lui-même, au lieu de développer la science du travail, de l'enseigner aux autres et d'en faire un bien public ».*

Autrement dit, les connaissances possédées par les ouvriers ne sont pas utiles au capital. Ces connaissances existent, cependant, mais elles ne parviennent pas nécessairement à la connaissance des patrons. Les travailleurs les gardent pour eux, et on les comprend, dit Taylor, parce qu'ils n'ont pas envie de mettre certains de leurs compagnons au chômage.

Bref, le deuxième principe n'a nullement pour objet de rendre l'ouvrier plus habile et plus savant,

Mais « *de rendre l'ouvrier meilleur marché en diminuant sa qualification et en augmentant son rendement* ».

Que fera-t-on des résultats des études induites par les premier et deuxième principes ?

Ils « *seront communiqués aux travailleurs, dit Braverman, seulement sous la forme de tâches simples commandées par des instructions simplifiées, qu'il est alors de leur devoir de suivre sans réfléchir, et sans comprendre les raisonnements techniques ou les données qui les justifient* ».

### Troisième principe :

« *Peut-être l'élément le plus important de la direction scientifique est-il l'idée de tâche. Le travail de chaque ouvrier est prévu dans son entier par la direction au moins un jour à l'avance, et chaque ouvrier reçoit, dans la plupart des cas, des instructions écrites complètes, décrivant dans le détail la tâche qu'il doit accomplir et lui indiquant les moyens qu'il doit employer pour exécuter son travail. [...] Les instructions spécifient non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire et le temps alloué pour le faire. [...] La direction scientifique consiste donc, dans une grande mesure, à préparer le travail et à en faciliter l'exécution* ».

Ce qui essentiel dans ce troisième principe c'est la planification et le calcul préalable et systématique de tous les éléments du processus de travail

« *qui, précise Braverman, n'existe plus désormais en tant que processus de travail dans l'imagination de l'ouvrier, mais seulement en tant que processus dans l'imagination d'un groupe spécial organisant le travail* ».

Si on résume ces trois principes, cela fait trois mots : ASPIRER, CONCENTRER, OPÉRATIONNALISER.

- ASPIRER : aspirer le savoir des ouvriers, le classer, l'organiser et en faire la synthèse pour en tirer des lois et des formules ;
- CONCENTRER : concentrer les connaissances aspirées dans les bureaux de planification et d'organisation où elles font l'objet d'un travail intellectuel spécifique à ces bureaux ;
- OPÉRATIONNALISER : opérationnaliser l'expertise ainsi constituée sous forme de tâches, de procédures d'exécution et de temps alloués.

## 4. Les effets primaires de l'OST

La pratique de l'OST va se combiner avec la révolution scientifique et technique pour donner une ampleur inédite à la séparation entre le travail manuel et le travail intellectuel. Les ouvriers vont être dépouillés des fonctions mentales. La productivité augmentant par ailleurs, les besoins en ouvriers manuels vont s'en trouver réduits.

*« Une conséquence nécessaire de la séparation de la conception et de l'exécution, dit Braverman, est que le processus de travail est maintenant divisé et réparti entre divers lieux, où opèrent des groupes différents de travailleurs ».*

Et il ajoute :

*« Les unités de production agissent comme une main surveillée, corrigée et contrôlée par un cerveau éloigné ».*

Dans un contexte de rapports sociaux antagonistes, de travail aliéné, cette séparation conception-exécution, qui va souvent confiner à la division et à l'hostilité, et dont les traces concrètes dans la société réelle vont prendre des formes de plus en plus spectaculaires au fil du presque un siècle d'accumulation qui va de la fin XIX<sup>e</sup> à la fin XX<sup>e</sup> siècles, cette séparation, donc, va se révéler être une évolution décisive, sauf que – quand même - les deux aspects sont également nécessaires et ne peuvent pas ne pas coopérer.

Taylor va s'employer à convaincre les patrons que son système non seulement fait faire des économies, mais aussi – et surtout – des profits. Dans ce but, il insistait sur le fait que, mis à part le calcul des temps unitaires, on ne faisait rien dans les bureaux d'étude qui ne se faisait déjà dans les ateliers. Le bureau d'études ne fait que concentrer le travail intellectuel sur quelques personnes spécialement qualifiées. Bien



sûr, ajoutait-il, il faut que dans les bureaux d'étude aussi le temps soit le moins "poreux" possible, que les gens aient toujours quelque chose à faire.

L'OST dégrade-t-elle les capacités techniques de l'ouvrier ? Les capacités techniques des ouvriers des ateliers sont dégradées, oui. Mais cette évolution est compensée, plaide Taylor, par l'augmentation des emplois dans les bureaux administratifs et les services techniques spécialisés, et surtout par l'augmentation générale de la production.

Grâce à celle-ci, disait-il, beaucoup d'ouvriers des ateliers voient s'ouvrir devant eux des possibilités de promotion professionnelle qu'ils n'auraient pas eues sans cela.

Braverman ne nie pas ces évolutions alléguées par Taylor, mais il considère, chiffres à l'appui, que demeure plus fort et plus réel néanmoins le fait de *« la tendance séculaire à un abaissement incessant de la classe ouvrière dans son ensemble au-dessous de son état antérieur de qualification et de travail »*.

## 5. La subordination et l'adaptation de l'ouvrier au mode de production capitaliste

L'OST a apporté une contribution décisive, dit Braverman, à *« la transformation de l'humanité laborieuse en une "force de travail", en un "facteur de production", en un "instrument du capital" »*.

Tout cela constitue maintenant, quant au fond, des traits permanents de la société capitaliste. Je précise "quant au fond" parce que, en même temps, la société, via les médias ou l'École, cherche à masquer les évolutions réelles derrière des illusions relatives à la consommation, aux loisirs, à l'autonomie, etc.

L'adaptation sans cesse renouvelée du travailleur lui-même aux nouvelles conditions de production a suscité la création de disciplines nouvelles comme la psychologie et la physiologie industrielles, les méthodes de sélection, de formation et de motivation des ouvriers. Ces disciplines ne manquent pas de sujets à traiter :

Braverman cite *« le mécontentement exprimé par le fort taux de départ, d'absentéisme, de résistance aux cadences imposées, d'indifférence, de négligence, de limitation du*

*rendement par groupes entiers, d'hostilité ouverte vis-à-vis de la direction ».*

L'enjeu de ces nouvelles disciplines sur ces sujets est très clair, évidemment : il s'agit d'adapter les ouvriers à l'organisation, et non d'adapter l'organisation aux ouvriers. Les déclarations de Hugo Münsterberg, fondateur de la psychologie industrielle au XIX<sup>e</sup> siècle, sont sans ambiguïté à cet égard :

*« Notre but est d'esquisser les grandes lignes d'une nouvelle science, à mi-chemin de la psychologie de laboratoire moderne et des problèmes de l'économie : l'expérimentation psychologique doit être systématiquement mise au service du commerce et de l'économie ».*

Mais, quels sont ces buts ? Münsterberg n'en a cure :

*« Les psychologues qui appliquent leur technique à l'économie peuvent servir certains buts du commerce et de l'industrie, mais savoir si ces buts sont les meilleurs possibles n'est pas une préoccupation dont le psychologue doit s'encombrer ».*

Münsterberg considère que le rôle de la psychologie est d'aider l'OST à parfaire ses techniques de recrutement et à adapter les travailleurs aux nouvelles conditions de travail. Il estime qu'avec le temps les nouvelles habitudes s'installeront.

Voici une troisième citation de Münsterberg qui mérite le détour :

*« [...] nous retenons trois buts essentiels de la vie des affaires, buts qui sont importants dans le commerce et l'industrie et dans toute entreprise économique. Nous nous demandons comment trouver les hommes qui sont par leurs qualités mentales les mieux faits pour le travail qu'ils auront à exécuter ; ensuite, dans quelles conditions psychologiques nous pouvons assurer le meilleur rendement de la part de chaque homme au travail ; enfin, comment nous pouvons exercer le plus complètement notre influence sur l'esprit des hommes conformément à ce qu'exigent les intérêts de l'entreprise ».*

Ces propos ont l'avantage d'être particulièrement clairs. Rares sont les universitaires qui se sont exprimés avec autant de transparence. Le XX<sup>e</sup> siècle va être marqué par la multiplication des écoles et des théories, dont les porte-parole n'auront peut-être pas cette candeur mais seront tout autant tournées – mais sans le dire - vers les intérêts des entreprises aux dépens de ceux des travailleurs.