

# LE TAYLORISME

[Version RTF](#)

Mickaël SYLVAIN.

- [I. Le Taylorisme: un ensemble de principes de gestion du travail.](#)
  - [1. Premier principe: la division verticale du travail.](#)
  - [2. Second principe: la division horizontale des tâches.](#)
  - [3. Troisième principe: salaire au rendement et contrôle des temps.](#)
  - [4. La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle.](#)
- [II. Le taylorisme: une doctrine sociale.](#)
- [III. Le taylorisme: un âge du capitalisme, celui de l'OS.](#)
  - [A. L'impact marginal du taylorisme avant 1914.](#)
  - [B. 1914/1945: la révolution taylorienne inachevée.](#)
  - [C. 1945/73 : l'âge d'or de l'OS en France.](#)
    - [1. Taylorisation généralisée et fordisme.](#)
    - [2. L'âge d'or de l'OS.](#)
  - [D. La crise du taylorisme depuis le début des années 70.](#)
    - [1. La crise du travail taylorisé.](#)
    - [2. Des tentatives de réformes du taylorisme.](#)
    - [3. Un nouveau contexte socio-économique.](#)
- [Le taylorisme est-il mort ?](#)

Guy CAIRE, 1985, «lectures du taylorisme», *Revue de l'Economie Sociale* n°3 et 4, distingue trois dimensions du taylorisme:

1. Un ensemble de principes de gestion du travail, élaboré par Frederick Winslow TAYLOR, dès 1904 dans *Shop management*, et surtout en 1911, *La direction scientifique des entreprises* (1927 pour la traduction française)
2. La doctrine sociale de Taylor, c'est-à-dire, l'idée, attribuée à tort à Ford même s'il l'a bien mise en pratique, d'une convergence des intérêts des ouvriers et du patronat en une production efficace permettant la distribution de salaires élevés.
3. Une acception plus large, finissant par désigner toute forme de rationalisation ou d'organisation scientifique du travail au XXe siècle. Le terme renvoie avant tout à l'âge d'or de l'OS, ouvrier spécialisé, c'est-à-dire, pour les pays industrialisés, la période 1920-1970 environ. En France, même si les premières tentatives remontent au début du siècle, la généralisation du taylorisme et l'avènement du mode de régulation fordiste (cf. fiche «le fordisme») sont postérieurs à la seconde guerre mondiale. Si l'on adopte néanmoins cette acception élargie, la crise du modèle de la grande industrie et l'avènement d'un nouveau système technique ne marquent pas la fin du taylorisme, mais s'inscrivent au contraire dans une filiation directe.

Ces trois acceptions du taylorisme organisent le propos de cette fiche.

## I. Le Taylorisme : un ensemble de principes de gestion du travail.

Entre 1893 et 1911, F. W. Taylor, publie une série d'ouvrages de «management» qui, selon lui, définissent les bases d'une nouvelle science: l'OST, l'organisation scientifique du travail. Son ouvrage principal: 1911, *la direction scientifique des entreprises*.

Il théorise et systématise le mouvement irrésistible qui va du travail qualifié des ouvriers de métiers, de l'artisanat traditionnel au travail déqualifié de la grande industrie ne nécessitant qu'un court apprentissage.

Le point de départ de Taylor est double: d'une part, il constate «la flânerie» des ouvriers, motivée à la fois par un penchant naturel à la paresse et par la stratégie des directions profitant du progrès technique pour augmenter le rendement au lieu d'inciter, par la hausse des salaires, à l'accroissement de la productivité. D'autre part, il remarque le rejet de l'ouvrier faisant preuve de zèle par ses confrères.

Trois principes sont à la base du système de Taylor: la division verticale du travail («Tout travail intellectuel doit être enlevé à l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation.»), la division horizontale du travail, le salaire au rendement et le contrôle des temps.

### 1. Premier principe : la division verticale du travail.

C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche («the one best way»). Ainsi, Taylor, chargé d'améliorer les méthodes dans une entreprise minière, va jusqu'à montrer au manoeuvre la bonne façon de charger sa pelle pour atteindre la productivité quotidienne moyenne la plus élevée.

Taylor préconise donc le «développement d'une science qui, remplace le vieux système de connaissances empiriques des ouvriers». Dans un contexte aux USA marqué par le pouvoir des ouvriers de métier syndiqués et par la faiblesse de la qualification de la main d'œuvre immigrée, cette proposition de Taylor ne pouvait que recevoir bon accueil.

Il s'agit donc de transférer le savoir des ouvriers de métier aux ingénieurs. Ce processus implique un détour par son intellectualisation et sa codification formelle car ce savoir devra être ensuite diffusé, non par un long apprentissage auprès des anciens, mais par des instructions adressées par la hiérarchie à des exécutants formés en quelques heures.

## 2. Second principe : la division horizontale des tâches.

C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, i.e. la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. La division horizontale des tâches, menée le plus loin possible, aboutit au travail à la chaîne, innovation de Ford, appliquée à partir de 1913 dans ses usines. Au début du siècle, cependant, les machines ne réalisent que des opérations simples: l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes (changer la pièce par exemple). La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

G. FRIEDMANN, 1956, *le travail en miettes*, caractérise ainsi cette décomposition du processus de travail en tâches élémentaires. Selon lui, on a là un mouvement général de déshumanisation, de déqualification et d'aliénation des ouvriers. Attention, cette position ne semble pas partagée par tous. DEWERPE, 1998, *le monde du travail en France*, pp. 140: «Loin d'être du jour au lendemain réduite, la qualification ouvrière dans la régulation de la grande usine fordienne subit des transformations qui à bien des égards, la réévalue (sic) sur l'échelle sociale. La période du début du siècle à la fin des années 1950 est peut-être une apogée (sic) de la qualification, un âge d'or du professionnel, surtout dans les métaux. [...] En réalité, le métal de 1910-1950 en sait moins que ses pères; la machine lui a ôté, on l'a vu, une bonne part de sa capacité, non seulement à produire une pièce complète, mais encore à gérer de façon autonome le *modus operandi*. Ce qui compte, néanmoins, c'est la place supérieure qu'il occupe désormais dans une échelle du travail et des savoir-faire reconstituée par la régulation fordienne et taylorienne.» Il faut donc nuancer la vision de Friedmann, en différenciant les catégories d'ouvriers (très vraie pour les OS, beaucoup moins pour les OP, d'autant que parallèlement à la progression du nombre d'OS s'affirme celui des OP et des ingénieurs) et les différentes étapes de l'introduction du taylorisme (moins déqualifiant dans les années vingt que dans les années 50 parce qu'accompagnant un processus de promotion des ouvriers qualifiés). Par ailleurs, la notion même de déqualification est-elle réellement pertinente alors que les savoirs eux-mêmes connaissent une mutation considérable? Elle relève de la même problématique que, dans le champ scolaire, les assertions du type le niveau baisse (ce que montre d'ailleurs assez bien le texte encadré ci-après).

La dynamique de la relation entre division des tâches et évolution technique: la classification comme enjeu.

«Lors de l'introduction des premières machines-outils, les tours universels, les ouvriers qui y ont été affectés ont été classés: «manœuvres sur machine-outil». Et effectivement, par rapport aux ouvriers de métier (ajusteurs-mains...), ils étaient l'expression d'un premier pas dans la déqualification du travail d'usinage. Les tours, devenant de plus en plus précis, ont entraîné ensuite la disparition des ouvriers de métier en tant que catégorie de travailleurs de fabrication. Dans le même temps, des tours spécialisés ont été construits. Ils ont pu être conduits par des ouvriers dont le temps d'apprentissage est encore plus court que celui que nécessite la conduite d'un tour universel. Aussi, les ouvriers du tour universel sont devenus, relativement aux autres travailleurs de fabrication, les plus qualifiés, bien qu'eux mêmes déqualifiés par rapport aux ouvriers de métier, et ils ont obtenu que la qualification officielle traduise mieux cette situation nouvelle: ils sont à l'heure actuelle P2 ou P3, alors qu'avant 1914, ils étaient manœuvres. [...] C'est ainsi qu'à la Régie Renault, de nombreux OS ont été promus «professionnels» depuis 1972, et de nombreux «professionnels», agents techniques, voire même techniciens depuis 1973 et appartiennent donc dorénavant aux deuxième collège, le collège ETAM [employés, techniciens, agents de maîtrise].» Michel FREYSSENET, 1977, *la division capitaliste du travail*, pp.115 à 118.

## 3. Troisième principe : salaire au rendement et contrôle des temps.

Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier: «Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre.» (TAYLOR, 1911).

La seule motivation d'un tel travail ne peut donc être que l'argent. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose: à chaque tâche correspond un temps d'exécution; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel (système des «boni»).

Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts, qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme («la flânerie ouvrière»).

## 4. La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle.

Le système de la hiérarchie fonctionnelle consiste en une multiplicité de lignes hiérarchiques. Selon Taylor, l'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliquées par son travail: un pour son rythme de fabrication, un pour ses outils, un pour ses affectations...

Ce système eut moins de succès que celui de la centralisation hiérarchique du français Fayol (cf. encadré infra), reposant sur le principe de l'unicité du commandement. Selon ce dernier, on ne peut éviter d'introduire un pôle d'autorité, quitte à déléguer des tâches qui n'engagent pas la cohésion de l'entreprise.

## II. Le taylorisme : une doctrine sociale.

Taylor a en vue le contrat social que l'on attribue, à tort, à Ford: la classe ouvrière abdique toute maîtrise sur le processus de travail et se soumet à l'ordre productif en contrepartie de son accession à la société de consommation, grâce à la redistribution des gains de productivité.

Taylor est ainsi convaincu que les intérêts de la classe ouvrière et du patronat sont convergents dans une production efficace permettant l'obtention de hausses de salaires. Il s'agit là d'une «révolution d'état d'esprit». «... Et si cette révolution d'état d'esprit n'est pas complète des deux côtés [les ouvriers d'une part, les employeurs d'autre part], alors le système de direction scientifique n'existe pas.»

La tyrannie du chronomètre n'effleure donc pas l'esprit de Taylor...

### III. Le taylorisme : un âge du capitalisme, celui de l'OS.

Cet âge: entre 1920 et 1970, en gros, pour les pays développés. La mise en œuvre, à grande échelle, des principes décrits ci-dessus, a permis de recruter et de mettre au travail des ouvriers peu ou pas qualifiés et de les astreindre à des tâches répétitives sans les former. C'est l'ère de l'OS. Les avantages consistent en l'exploitation de la main d'œuvre non qualifiée, à bas prix. Les inconvénients sont de deux types: les ouvriers doivent supporter un travail monotone et aliénant; les employeurs doivent faire face à l'absentéisme et à un turnover élevé de leur main d'œuvre. Ces inconvénients deviennent particulièrement prégnants à la fin des années 60 en France. Ils conduisent à des tentatives de réformes du taylorisme.

Mais c'est l'émergence d'un nouveau contexte socio-économique (saturation de la demande de biens homogènes et demande croissante de variétés; 3<sup>ème</sup> révolution industrielle; modification des rapports entre producteurs et consommateurs au bénéfice de ces derniers) qui semble surtout remettre en cause la domination du taylorisme. On conclura sur l'adaptation du taylorisme à ce nouveau contexte.

#### A. L'impact marginal du taylorisme avant 1914.

Taylor commence à être connu à partir de 1905-1906, notamment des ingénieurs dont il valorise l'activité. Chez Renault, une première expérience est alors menée par l'ingénieur Ram: il introduit le chronométrage comme base de fixation d'un salaire aux pièces. Malgré une amélioration de la productivité de 120%, cette expérience ne donne pas lieu à généralisation des principes de Taylor: Louis Renault n'est pas convaincu de son bien fondé et les ouvriers y sont hostiles.

Le système de Taylor n'apparaît de plus que comme une alternative à la «méthode française». Cette dernière est dominante dans la sidérurgie. Les gains de productivité sont obtenus par réaménagement de l'espace de l'usine et l'utilisation de machines toujours plus efficaces.

Le souci des patrons de diminuer les frais généraux fait obstacle au taylorisme: il nécessite en effet une longue étude préalable et par conséquent l'embauche de nombreux employés de bureau.

Pourtant à partir de 1910, le taylorisme retrouve un intérêt aux yeux des patrons français. Renault et Michelin font un voyage d'étude aux Etats-Unis. A Billancourt, une nouvelle application est faite, mais superficielle: Renault ne retient du taylorisme que la possibilité de réintroduire le salaire aux pièces et non l'idée du contrat social. Il se heurte ainsi à l'hostilité ouvrière.

L'impact du taylorisme en France sur l'organisation industrielle est donc marginal avant 1914. FRIDENSON, 1987, «un tournant taylorien de la société française 1904-1918», *Annales ESC*.

#### B. 1914/1945 : la révolution taylorienne inachevée.

Avec la première guerre mondiale, on voit les premiers symptômes du tournant taylorien. Elle constitue une «énorme révolution industrielle» selon A. Thomas, ministre de l'Armement d'août 1914 à septembre 1917. Production de masse, la production de guerre a initié la France à l'américanisation industrielle.

Selon Fridenson, 1987, *ibid.*, la France est mûre pour le taylorisme à la fin de la guerre: «les années 1917-1918 sont celles où la France est passée le plus près d'une grande coalition de l'ensemble des spécialistes de la production du privé et du public à propos du taylorisme.»

##### A. Thomas (1878-1932): l'OST et la démocratie sociale.

Historien à l'origine et auteur d'une étude sur le syndicalisme allemand, socialiste réformiste, collaborateur de Jaurès à l'Humanité, Albert Thomas devient Secrétaire d'Etat à l'artillerie (août 1914 - décembre 1916), puis ministre de l'armement et des fabrications de guerre (jusqu'en septembre 1917). Comme tous les socialistes, il démissionne en septembre 1917. Il fonde et dirige le BIT de 1919 à sa mort. Brillant artisan de la reconversion industrielle et du dirigisme de guerre, initiateur des délégués d'atelier, favorable à l'intégration de la classe ouvrière dans la nation et à l'institutionnalisation du syndicalisme, il œuvre pour une gestion plus démocratique des entreprises et pour la collaboration des classes. Partisan de l'Etat producteur, mais discret sur la question des nationalisations, il a développé une version à la fois étatique et sociale du taylorisme.

L'entre-deux-guerres est marquée par l'implantation du taylorisme.

Durant les années vingt, la concentration des entreprises françaises, en termes de salariés employés, augmente. Cette concentration se fait au détriment des entreprises de moins de 10 salariés, mais peu au détriment des PME. La structure industrielle française se caractérise ainsi à la fois par

- une production de masse des grandes entreprises où le taylorisme se diffuse
- une production spécialisée, peu taylorisée, des PME.

% salariés par taille de l'établissement.	1906	1931	1954
1 à 10 salariés	32.3	19.7	16.0
11 à 100 salariés	27.6	30.1	31.0
101 500 salariés	21.7	23.6	25.9
Plus de 500 salariés	18.5	26.6	27.1

Les ingénieurs, adeptes de l'OST, repensent l'usine autour d'impératifs nouveaux: la recomposition du travail dans l'espace, la gestion des flux, le contrôle systématique des normes et de qualité. Ainsi naissent les usines rationalisées et les bureaux des méthodes, témoins d'une division verticale du travail. Cependant, l'implantation du taylorisme se limite souvent à certains stades du procès de production (seules 8 entreprises en 1925 utilisent des chaînes d'assemblage).

La crise pousse les industriels à réfléchir sur l'organisation de l'entreprise. Les nouvelles méthodes d'organisation sont «désormais intégrées dans un

système qui vise tout à la fois à ordonner la marche des entreprises aux aléas du marché (méthodes prévisionnelles) et à obtenir le fonctionnement le plus économique des moyens, qu'il s'agisse des équipements ou du personnel (planning, chronométrage et méthodes de rémunération)» MOUTET, 1987, «une rationalisation du travail dans l'industrie françaises des années trente», *Annales ESC*.

La révolution organisationnelle prend la forme de services centraux spécialisés par fonctions (ex: Peugeot, 1919-1923), puis de structures divisionnelles (ex: Alsthom, 1930-1932). L'entreprise n'est plus un simple lieu de production, elle devient un système organisationnel. De ce point de vue, la référence théorique en France est tout autant Fayol que Taylor.

Fayol, 1916, *l'administration industrielle et générale*.

Fayol distingue six «fonctions» à l'intérieur de l'entreprise industrielle et définit un principe d'unicité de commandement en référence à une rationalité de l'organisation. Les fonctions sont celles de la production, de la vente, de la finance, de la comptabilité, de l'administration, et de la «sécurité» enfin, c'est-à-dire la fonction de direction du personnel, qui à l'époque de Fayol se conçoit bien plus comme une police de l'entreprise (éviter les vols ou les accidents) que comme une gestion des ressources humaines, qui s'impose dans les années 1970 seulement. La fonction d'administration s'exerce à tous les niveaux, mais plus particulièrement au niveau de la direction générale où on applique les cinq infinitifs: prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler. On a ainsi au sommet une société de tête, chargée d'allouer les ressources, d'affecter des moyens, de contrôler des résultats et, à la base, des divisions opérationnelles douées d'une certaine autonomie pour fabriquer, vendre et gérer leur personnel.

Mais la révolution taylorienne a ses limites.

Dans le textile, la métallurgie et les mines, le système Bedaux, une combinaison du chronométrage et du salaire à prime, où la discipline fait office de réflexion sur l'organisation du travail, a ainsi discrédité aux yeux des ouvriers les pratiques tayloriennes. Si Peugeot raisonne très tôt en termes de méthodes et de qualité, c'est-à-dire que la rationalité du travail prime; Renault persiste à lier cadences et prix de revient, c'est-à-dire pratique l'intensification du rythme de travail.

Les patrons français se sont peu souciés de la doctrine sociale de Taylor: ils ont rarement redistribué les gains de productivité aux salariés. La production de masse vient ainsi butter avant 1945 sur l'absence d'une consommation de masse.

La diffusion du taylorisme se heurte ainsi à la résistance des ouvriers, qui tiennent à leur autonomie, et aux pratiques du patronat, souvent plus enclin à remplacer les équipements ou les hommes qu'à changer les procédures. Diffusé en France, le taylorisme prend une couleur nationale: on peut parler d'un taylorisme «à la française», plus proche à la fois du fordisme, par l'accent mis sur la gestion de l'espace et sur la mécanisation, et du fayolisme, par l'intérêt prêté à l'organisation administrative et à la discipline.

## **C. 1945/73 : l'âge d'or de l'OS en France.**

### **1. Taylorisation généralisée et fordisme.**

Le processus de taylorisation se généralise à l'ensemble du processus de production. Les goulets d'étranglement que constituent des segments du processus de production non rationalisés se font de moins en moins nombreux. Le bon déroulement de la production nécessite alors la standardisation de toutes les pièces intermédiaires et du produit final. La production à grande échelle permet la baisse du coût moyen et la spécialisation de l'ouvrier dans une tâche simple, ne laissant aucune place à l'autonomie, rend possible la hausse du salaire par celle de la productivité du travail. Le prix de revient du produit final diminue. Le bien devient dès lors accessible à l'OS. La boucle fordiste de la consommation de masse entretenant la production de masse s'enclenche. (Cf. fiche sur le fordisme).

### **2. L'âge d'or de l'OS.**

Le taylorisme triomphe durant les années 50 et 60 en France. Le nombre d'OS passe entre 1954 et 1975 de 1.8 à 3 millions. Les immigrés, les femmes et l'exode rural pourvoient le plus aux postes d'OS en France. L'immigration dans les années 50, qui est une immigration d'hommes célibataires, c'est-à-dire de travailleurs, contribue pour la moitié de l'accroissement de la population française. La main d'œuvre immigrée occupe massivement des postes d'OS. Le taux d'activité des femmes décolle à partir de 1962. Les ouvrières sont plus souvent OS que leurs homologues masculins (en 1967, 66% des ouvrières sont OS contre 41% des ouvriers). Les «mutants agricoles» sont employés à 80% comme ouvriers. Pour la moitié d'entre eux, ils sont OS.

La mise au travail industriel rationalisé des immigrés, des femmes et des ruraux se traduit par une nouvelle différenciation de la classe ouvrière. Au 19<sup>ème</sup>, les ouvriers de métier s'opposaient aux peu nombreux manœuvres. Les nouveaux, nombreux OS s'opposent maintenant aux ouvriers anciens, plus qualifiés, («l'aristocratie ouvrière») utilisés aux tâches de contrôle, de réglage des machines. Le rapport de nombre s'est inversé. La généralisation du taylorisme, c'est donc la remise en cause de l'hégémonie de la fraction de la classe ouvrière «traditionnelle» qui a conquis sa légitimité dans les décennies précédentes, lors des luttes du Front Populaire, de la résistance et de l'après-guerre (le «cycle héroïque» dit Noiriel, 1986, *les ouvriers dans la société française*).

L'adéquation entre les faibles qualifications offertes par la population active française et les faibles qualifications requises par l'organisation taylorienne de la production conduit à une faible contribution du niveau d'éducation de la population active dans la croissance de la productivité du travail sur la période. Entre 1951 et 1973, la productivité du travail croît de 5.6%/an. Le niveau d'éducation y contribue à hauteur de 0.4%/an, soit moins de 10%! A titre de comparaison, entre 1979 et 1984, cette contribution a doublé. DUBOIS, 1985, «ruptures de croissance et progrès technique» *\_éco et stats*.

## **D. La crise du taylorisme depuis le début des années 70.**

### **1. La crise du travail taylorisé.**

A la fin des années 60, les OS se «révoltent». L'absentéisme et le turnover, formes individuelles de protestation, augmentent dans les entreprises. Chez Renault par exemple, l'absentéisme passe de 4% en 61 à 8.5% en 74. Des mouvements sociaux se forment par ailleurs, mais souvent sans les

syndicats, organisés autour des OP. L'intensification du travail (augmentation des cadences) rend en effet de plus en plus pénible la tâche de l'OS. De plus, les hausses de salaires ne compensent plus aux yeux des OS, la monotonie, l'absence de promotion... etc.

## 2. Des tentatives de réformes du taylorisme.

Afin de limiter les coûts de la crise du travail (absentéisme, turnover) et d'intégrer dans le monde du travail une jeunesse caractérisée par une désaffection envers le travail manuel, des tentatives de réformes se font jour: rotation des postes, élargissement des tâches, enrichissement des tâches, création des groupes semi-autonomes. Ces derniers ont un certain succès: l'autodiscipline permet une diminution de l'absentéisme. Chez Renault, le passage de la production du train avant de la R6 par une chaîne de montage classique à la production par des groupes semi-autonomes, conduit à accroître le nombre de trains produits par jour et par personne de 26.5 à 33.5.

Initiées par la crise du travail de la fin des années 60, ces réformes du taylorisme se heurtent dans les années 70 à un changement de contexte socio-économique remettant en cause le taylorisme.

## 3. Un nouveau contexte socio-économique.

Tout d'abord, les transformations de la consommation de masse: à partir des années 70, la demande devient une demande de variété. La phrase de Ford devient obsolète: «les clients pourront avoir une voiture de la couleur qu'ils veulent, pourvu qu'ils la veuillent noire.» La production de produits différenciés remet en cause la standardisation totale sur laquelle le taylorisme et le fordisme avaient construit leur supériorité. La production de petites séries de grande qualité au moyen de machines programmables nécessite des travailleurs qualifiés et responsables. La ligne hiérarchique doit donc être réduite.

Ensuite, selon Benjamin CORIAT, 1994, *l'atelier et le chronomètre*, le microprocesseur est à l'origine d'un nouveau «système technique», c'est-à-dire, d'après l'expression de B. GILLES, l'ensemble des interactions créées à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle autour de la machine à vapeur. Le microprocesseur est «transversal» car il peut donner naissance à un ensemble de techniques différentes et se propager par «contagion» d'une branche à l'autre et ainsi être à la source d'un «système technique». Ces innovations remettent en cause l'organisation du travail.

Enfin, les années 70 sont marquées par le renversement des rapports entre producteurs et consommateurs. La saturation de la demande de biens homogènes, la demande croissante de qualité, l'intensification de la concurrence accompagnant l'ouverture des économies modifient le rapport de force entre producteurs et consommateurs aux détriments des premiers. Les entreprises se doivent désormais de fournir au consommateur un produit de qualité et spécifique au moment où celui-ci le demande. Autrement dit, l'aspect commercial devient prépondérant. A ce titre, le toyotisme, organisant la production de l'aval vers l'amont (système du kanban) apparaît comme plus efficace que le taylorisme, qui organise la production de l'amont vers l'aval (le bureau des méthodes est à la source de la production, pas le consommateur).

## Le taylorisme est-il mort ?

Si le travail à la chaîne stricto sensu ne concerne plus qu'une faible proportion de salariés (2.8% en 1984; 3.4% en 1991), on enregistre une augmentation de 19.8% (1984) à 29.5% (1991) des salariés déclarant exercer un travail répétitif. Du point de vue du travail répétitif, on constate en effet un véritable rattrapage des services par rapport aux industries. Dans les services marchands, on pense à la rationalisation mise en œuvre dans les fast foods, les parcs d'attraction; et dans les services non marchands, aux effets du développement de la bureautique. En 1984, 11% des salariés estimaient être dépendants directement de collègues pour leur travail, en 1991, ils sont 23% dans ce cas, preuve d'une extension de la subdivision des tâches.

Si la plupart des managers valorisent l'autonomie des salariés et incitent, par des innovations organisationnelles du type du cercle de qualité, le déploiement des compétences des salariés, les responsabilités comme les activités sont rationalisées et standardisées par le bureau des méthodes. L'autonomie des salariés se réalisent à la marge. Koichi SHIMIZU, 1999, *le toyotisme*, Repères, souligne ainsi les ambiguïtés de la polyvalence, c'est-à-dire «faire les opérations élémentaires d'une ligne de production ou d'un segment d'une ligne de montage» des salariés de Toyota. La polyvalence toyotienne ne se traduit ni par un accroissement des qualifications du fait d'une flexibilisation des postes plus que d'un enrichissement, ni par un surplus d'autonomie, du fait de l'omniprésence de l'encadrement en cas de pannes. La ligne hiérarchique n'est pas en conséquence franchement réduite.

L'organisation du travail demeure taylorienne en dépit du discours idéologique visant à faire intérioriser à l'individu l'idée d'une plus grande autonomie. Selon LINHART. D, 1995, hors série d'alternatives économiques, l'exigence de qualité donne une nouvelle légitimité au travail taylorisé: ce n'est plus le patron, mais le marché qui impose la taylorisation. «c'est le client qui constitue la norme objective, chargée de vider les relations sociales de leur conflictualité».

La différenciation retardée, c'est-à-dire l'introduction d'éléments de différenciation en fin de processus de production, et la modularité, c'est-à-dire le fait de proposer un modèle standard sur la base duquel le client peut choisir des options complémentaires, permettent, enfin, une production de masse de produits différenciés. L'actualité du taylorisme tient ainsi au fait que la production reste standardisée. Les économies d'échelle, à la base de la croissance fordiste des trente glorieuses, sont simplement réalisées désormais au niveau de la gamme et non plus du produit. Le moteur V6 Renault a par exemple plus de 20 ans!

Il faut donc plus que nuancer l'idée selon laquelle l'émergence d'une demande de variété et de qualité remet en cause le taylorisme. Selon DUVAL. G, 1998, *l'entreprise efficace à l'heure de Swatch et Mac Donald's. La seconde vie du taylorisme*, le discours idéologique sur la nécessaire mobilisation des salariés autour de la qualité et des désirs du client a conduit à la naturalisation des contraintes de l'OST (c'est la faute au marché et non au patron). Le taylorisme est plus que jamais d'actualité.