



**HAL**  
open science

## Industrialiser sans tayloriser

Jean Ruffier

► **To cite this version:**

| Jean Ruffier. Industrialiser sans tayloriser. Sociologie du Travail, 1984, 4, pp.6. halshs-00673492

**HAL Id: halshs-00673492**

**<https://shs.hal.science/halshs-00673492>**

Submitted on 23 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RECHERCHE ET ACTION

*Jean Ruffier*

## Industrialiser sans tayloriser

La plupart des pays industrialisés admettent aujourd'hui l'inadéquation pour eux du taylorisme. La rationalisation du travail qui sépare trop nettement exécution et conception y apparaît source de dysfonctionnements tels qu'elle entraverait, non seulement la réalisation d'aspirations ouvrières à plus d'autonomie, mais encore l'obtention de seuils compétitifs de productivité et de qualité. Un mouvement s'est donc dessiné dans tous les pays de l'OCDE qui tend à abandonner progressivement le taylorisme pour raviver l'initiative des salariés, faisant fond sur les capacités inventives que celui-ci tendait à occulter.

Cela dit, on ne peut quitter qu'un lieu précédemment atteint. Une enquête faite en France en 1976 nous a permis de montrer que, même à cette date, dans ce pays, plus nombreux étaient les salariés qui découvraient le taylorisme dans une phase de rationalisation que ceux qui s'en éloignaient à travers les expériences d'enrichissement individuel ou collectif. Depuis, la situation a considérablement évolué. La phase d'expérimentation est achevée, mais les observations menées montrent que de nombreux glissements se sont opérés, qui font du taylorisme un modèle dominant en voie d'extinction lente (Ruffier 1976, 1981).

Les pays moins industrialisés cumuleraient un retard technologique et un retard organisationnel. Ce dernier retard s'exprime à travers une généralisation du travail artisanal, mais aussi par des résultats de productivité moindres à technologie équivalente dans nombre d'entreprises où ont été effectués des efforts de rationalisation du travail. La sociologie hongroise a un mot pour désigner ce retard organisationnel : le quasi-taylorisme (Mako, Simonyi, 1984). Il s'agit d'organisations formellement taylorisées mais où les ouvriers doivent sans cesse innover pour pallier des carences continues de l'approvisionnement en outils et en pièces. Ailleurs, les efforts de rationalisation butent sur la capacité des ouvriers ou de leurs organisations à bloquer tout effort d'intensification du travail. Dans les deux cas, le taylorisme constitue, de fait, plus un objectif qu'une réalité. Beaucoup voient alors dans les entraves portées au taylorisme une des raisons de la lenteur du décollage industriel.

Nous voudrions ici nous attacher à montrer que cette opinion repose sur des erreurs de perspectives qui peuvent entraîner des choix aux conséquences graves, tant socialement qu'économiquement.

### ***Le transfert de technologies taylorisées : les sentiers battus de l'échec***

Les transferts de technologies taylorisées apparaissent à la fois les plus nombreux et les plus dénoncés. Il convient donc de s'interroger sur cette coïncidence paradoxale.

En fait, le nombre s'explique ici par la facilité. Les transferts portent plutôt sur des systèmes technico-organisationnels achevés, la vente comprenant à la fois les machines et les modes opératoires. Il va de soi qu'il est plus facile de vendre des modes opératoires déjà définis en détail, autrement dit des organisations taylorisées. Les définitions de postes et modes opératoires d'OS, rigoureusement couchés sur le papier, devraient traverser plus facilement les frontières que les astuces et les tours de main des ouvriers qualifiés (Perrin, 1983) (Velas, 1981).

Malheureusement, cette facilité comporte ses revers : vendre une organisation taylorisée consiste souvent à hypertrophier ce dernier en ajoutant des milliers de kilomètres entre atelier et bureau d'études. De plus, des modes hiérarchiques locaux, souvent déjà bureaucratiques, tendent à se surajouter au pointillisme taylorien.

Faut-il s'étonner de la relative inefficience largement constatée? Soit les résultats sont carrément mauvais, soit une viabilité économique s'obtient au prix d'une surexploitation de la main-d'œuvre rendue possible par des conditions locales de misère généralisée, ou des régimes pratiquant la terreur comme moyen de contrôle social.

D'ailleurs, pourquoi un système déjà en échec chez le vendeur deviendrait-il performant alors qu'on en a accru les défauts? Les constats d'échec relatifs en matière de transfert de technologie ont poussé à raffiner les termes de l'échange. La vente de machines a fait place à la vente d'usines clés en main, puis à celle d'usines avec garantie de production minimale. On a ajouté par la suite la prise en charge par le vendeur du recrutement et de la formation des salariés et enfin, des clauses de garantie contre l'obsolescence du produit comme celle du process. Malgré cette évolution, le transfert ressemble trop souvent à un éternel marché de dupes, peut-être faute de s'être posé suffisamment la question de l'organisation. En vendant le taylorisme, on vend, en le dégradant, un système qui ne fonctionne plus dans les pays de l'OCDE. Autrement dit, rien ne s'exporte plus facilement que l'échec.

L'argument existe, bien sûr, d'une périodisation de l'industrialisation suggérant que les pays moins industrialisés suivent le chemin autrefois parcouru par ceux de l'OCDE. L'argument méconnaît à la fois le passé du taylorisme et ses difficultés à s'implanter, comme son présent, c'est-à-dire les raisons de son abandon.

### ***L'implantation difficile du taylorisme***

Certains observateurs créditent le taylorisme de deux avantages essentiels en matière d'industrialisation : il aurait permis le passage à une production de masse en même temps qu'il aurait facilité l'intégration de catégories nouvelles à la classe ouvrière. Des analyses comme celles de Coriat (1982) sur l'œuvre de Ford paraissent évidentes. Ford a, dans son usine, inscrit le taylorisme jusque dans la machine à travers la création de chaînes, en même temps qu'il introduisait la théorie des hauts salaires et de la consommation de masse. Nul ne peut nier sa réussite suivie par celle d'autres fabricants de produits-masse dans l'automobile ou l'électroménager. Mais quelle part ont réellement tenu ces producteurs dans le développement industriel? En fait, la

taylorisation s'est imposée très lentement à l'ensemble des branches économiques, certains pays y échappant presque complètement jusqu'aux années cinquante. L'industrialisation s'est largement faite sans recours aux méthodes de l'Organisation Scientifique du Travail. D'ailleurs, ce recours massif n'était pas possible. Déjà, au début de ce siècle, le contre-amiral américain John Edwards notait que l'application des principes de Taylor était promise à l'échec car elle « exige un état-major plus grand de faiseurs de plans et de contre-mâtres alors qu'on en manque déjà ». Or justement, ces mêmes hommes aux qualifications intermédiaires entre celles des exécutants et celles des cadres sont ceux qui manquent le plus dans les pays les moins industrialisés.

Renaud Sainsaulieu a développé une autre apologie du taylorisme sur le thème de l'intégration de catégories de population en déracinement. Là aussi, l'argumentation est très certainement fondée. Les postes d'OS d'usine ou de bureau s'adressent préférentiellement à des personnes qui découvrent à la fois la ville et la moyenne ou grande entreprise ou administration. Venant d'horizons divers, ces personnes se caractérisent par une perte de leur cadre de référence et de leurs réseaux de sociabilité. Ces personnes sont, en quelque sorte, égarées; elles ne savent se repérer ni dans les lieux, ni dans les us. La formalisation du taylorisme, qui attribue une place non ambiguë à chacun et assigne des conduites parfaitement décrites, facilite leur intégration en même temps qu'elle leur fournit des cadres mentaux simples. La déstructuration individuelle fait préférer des structures collectives rigides. En quelque sorte, le taylorisme se voit gratifié de vertus thérapeutiques. Là encore, il y a maximisation du nombre des personnes concernées. La rupture totale qui fait changer à la fois de lieu, de mode de vie, de relations et de travail est heureusement généralement plus atténuée et plus progressive. Bien souvent, le salarié maintient dans son travail des relations familiales ou classiques qui ont constitué le meilleur atout pour décrocher l'emploi. Cela vaut aussi pour les travailleurs immigrés qui, souvent, retrouvent sur leur lieu de travail des membres de leur communauté villageoise située à des milliers de kilomètres. Et tout porte à croire que ceci était d'autant plus vrai dans le passé puisque le choix des embauches était nettement plus décentralisé et facilitait donc la constitution de groupes familiaux. Bien souvent, l'usine s'est contentée d'embaucher des ouvriers qualifiés proches des maîtres-artisans du Moyen-Age qui ont fait venir avec eux leurs anciens compagnons et manœuvres. Le taylorisme est bien une méthode d'intégration de populations nouvelles dans la société industrielle, mais il ne constitue ni la seule, ni la moins douloureuse méthode (Lequin, 1977).

De plus, on peut s'interroger sur l'argument du retard des pays moins industrialisés : sont-ils si insensibles aux facteurs d'abandon du taylorisme dans les pays de l'OCDE ?

### ***Le recul mondial des conceptions tayloriennes***

En premier lieu, les tentatives en ruptures du taylorisme (Nouvelles Formes d'Organisation du Travail) se sont développées principalement dans des secteurs où la rationalisation des tâches a été très poussée. Ceci peut faire supposer qu'elles sont un retour en arrière. Nous penserions plutôt, avec la plupart des observateurs de NFO, qu'elles sont un dépassement de l'Organisation Scientifique du Travail. Leur mise au point a été facilitée par l'acquis que représentent des années passées à décomposer le travail et à décrire les tâches. Seule une mise à plat des multiples

fonctions a permis leur recombinaison au sein d'une division technique du travail construite non plus uniquement sur le flux productif, mais aussi la prise en compte des capacités d'initiative et souhaits d'autonomie des salariés.

Deux types d'explication ont été avancées pour expliquer le développement des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail dans les pays de l'OCDE. La première est d'ordre économique : le taylorisme ne serait plus à même d'obtenir une intensification du travail humain. La seconde, que nous avons privilégiée, est d'ordre social : c'est l'efficacité de la résistance des exécutants aux formes tayloriennes qui pousse les directions à donner de l'autonomie pour regagner du contrôle social. Notre explication reposait sur une analyse des lieux d'expérimentation. Ces derniers se caractérisaient massivement par une bonne santé économique et des exécutants ayant établi un contre-pouvoir à travers des organisations syndicales combattives et/ou des conflits importants sur le contenu du travail. Appuyée sur l'observation de près de deux cents établissements français, notre analyse rendait relativement compte des différences perçues entre la propension à quitter le taylorisme des différents pays (Burbidge, 1975) (Düll, 1984).

En fait, le taylorisme se trouve aujourd'hui plus combattu qu'il ne l'a jamais été au sein même des entreprises. De plus en plus de gestionnaires l'accusent de limiter davantage l'intensification du travail que des modes organisationnels qui admettent une moindre rigueur dans la séparation des tâches entre concepteurs et exécutants. De plus, l'opposition qu'il génère met en danger le contrôle social.

L'Organisation Scientifique du Travail est dépassée, c'est-à-dire qu'existent désormais des moyens de gestion des ressources humaines plus performants et moins susceptibles d'engendrer la désimplication au travail. Cette découverte devrait bien valoir pour le monde entier.

Mais il est un autre facteur qui tend à démoder le taylorisme : l'automatisation. Le taylorisme s'est essentiellement développé dans les secteurs productifs utilisant des machines et des outils individuels. Il a du sens lorsque les gestes du salarié contribuent directement à la production. Les développements de l'électronique ont contribué à réduire le nombre de personnes agissant directement sur la production. Déjà décomposés, analysés, leurs postes de travail sont plus facilement intégrés dans la machine même. L'organisation taylorienne devient obsolète. Cela avait d'ailleurs été annoncé dès les années cinquante par des auteurs comme Touraine avec les premières machines-transferts, et Richta avec ce qu'il appelait « chimisation » (Bouchut *et al.*, 1980).

Ces développements de l'automatisation n'impliquent nullement la constitution d'une « nouvelle seule meilleure manière de faire le travail ». En revanche, ils obligent à des comportements organisationnels incompatibles avec le taylorisme. Les besoins de coordination et de collaboration entre travailleurs deviennent plus évidents et leur réalisation plus vitale à la production. L'automatisation tend à intégrer dans la machine tout ce qui peut se mettre en règle, en quelque sorte tout ce qui est taylorisable. Aux hommes restera par essence l'imprévu, la décision dans l'incertitude, en gros tout ce qui ne peut se tayloriser. L'automation élimine donc progressivement la taylorisation. Faut-il dès lors s'étonner que les chercheurs de l'OCDE, qui travaillaient en 1975 sur les NFO, étudient en 1984 les nouvelles technologies.

Ces quelques lignes trop rapides montrent donc quelles conséquences auraient, pour des pays moins industrialisés, le fait d'opter préférentiellement pour le taylorisme. Cela reviendrait à se condamner au retard technologique et à des modes organisationnels sources de dysfonctionnements désormais trop importants pour parvenir à des niveaux concurrentiels de productivité.

## La glorification du taylorisme

Les sociologues ont souvent pour mission de prendre à contre-pied les idées en vogue. Ce travail est généralement salutaire, encore ne faut-il pas le rendre systématique. Or voici que les pourfendeurs du taylorisme d'hier nous vantent aujourd'hui les bienfaits de la révolution taylorienne. Mais de quelle révolution parle-t-on ici? La confusion existe trop souvent, qui fait passer pour indissociables l'analyse rationnelle du travail et le procès de taylorisation. En effet, historiquement, Taylor a autant apporté une méthode scientifique d'observation et d'analyse du travail que des principes plus discutables d'organisation et de répartition des tâches. Faute de distinguer les deux apports, on transforme la problématique de l'organisation adaptée en un dilemme monstrueux qui pose le choix entre une absence d'organisation archaïque et non performante ou un système apparemment plus performant mais socialement plus coûteux et qui a prouvé ses limites dans les pays avancés. En quelque sorte, confondre rationalisation et taylorisation, c'est condamner les pays moins industrialisés à un retard permanent, non seulement social, mais économique.

Faut-il dire que la rationalisation descriptive du procès de travail a fait quelques progrès depuis Taylor? Sans une capacité à décrire concrètement et précisément les flux de productions, nous ne serions parvenus ni à développer considérablement l'automatisation, ni à mettre au point les systèmes socio-techniques d'organisation.

L'autonomie des opérateurs n'est nullement incompatible avec la connaissance par l'organisation du « flow-chart », c'est-à-dire du flux de toutes les opérations et apports d'informations qui, concrètement, permettent le passage des « in-put » aux « out-put » (Butera, 1979). Seule cette connaissance permet de supprimer les opérations redondantes et trouver les raccourcis qui peuvent prendre la forme d'automatisation, d'intensification du travail, de rationalisation taylorienne ou d'appel à l'initiative des opérateurs.

JEAN RUFFIER

GLYSI-CNRS<sup>1</sup>

## BIBLIOGRAPHIE

- BOUCHUT, DUFOURT, JACOT et RUFFIER, *L'automatisation*, Presses Universitaires de Lyon, 1980, 180 p.
- BURBIDGE J. L., *Rapport final sur une étude des effets des méthodes de production en groupe sur l'humanisation du travail*, CIPPT/OIT, Torino, juin 1975.
- BUTERA F., *Lavoro umano e prodotto tecnico*, Einaudi, Milan, 1979, 300 p.
- CORLAT B., *L'atelier et le chronomètre*, Christian Bourgeois, Paris, 1982.
- DULL K., *Les nouvelles formes d'organisation du travail. La voie royale*, International Workshop on NFWO and their Socio-Economic Environment, Balaton, mai 1984.

1. Groupe Lyonnais de Sociologie industrielle, Université Lyon II, avenue P. Mendès France, 69500 Bron.

## *Nouvelles technologies dans la négociation collective*

- FREYSSENET M., *Le processus de déqualification-surqualification de la force de travail*, CSU, 1974.
- GESCHWENDER J. A. et LEVINE R. F., « Rationalization of sugar production in Hawaiï, *Social Problems*, n° 3, february 1983.
- LEQUIN Y., *Les ouvriers de la région lyonnaise (1848-1914)*, PUL, Lyon, 1977.
- MAKO C. et SIMONYI A., *Taylorisme : les techniques organisationnelles sont-elles utilisables dans les entreprises hongroises*, offset, Budapest, 1984, 23 p.
- MAURICE M., SELIER F. et SILVESTRE J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.
- NAVILLE P., *Vers l'automatisme social?*, Paris, Gallimard, 1963.
- PERRIN J., *Les transferts de technologie*, Paris, Maspéro, 1983.
- RUFFIER J., « Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française », in *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, bibliothèque du CEREQ, 36 p., 10, 1976.
- RUFFIER J., « Mort du taylorisme et recul des syndicats », *Économie et Humanisme*, n° 259, juin 1981, 8 p.
- « Les transferts de technologie aux pays en voie de développement par les PMI », *Études de politiques industrielles*, n° 27, La Documentation Française, mars 1980, 130 p.
- VELLAS F., *Échange international et qualification du travail*, Paris, Economica, 1981.