

« Le point sur... »

L'organisation scientifique du travail (OST) : taylorisme et fordisme

1. Le taylorisme

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est un ingénieur autodidacte qui va inventer une forme nouvelle d'organisation du travail à laquelle il va donner son nom : le taylorisme. Ayant travaillé dans des usines comme contremaître, il remarque la « flânerie systématique des ouvriers » contre laquelle il veut lutter. En effet, à la fin du 19^{ème} siècle, les ouvriers conservent encore une grande autonomie au sein des usines, dont le mode de production reste très largement artisanal. Les ouvriers connaissent toutes les étapes du processus de production et organisent en partie eux-mêmes leur travail ; cette organisation du travail est inefficace, et les ouvriers refusent de l'améliorer par peur des cadences trop élevées (mauvaises conditions de travail) et du chômage (si la productivité augmente).

Taylor va donc mettre en place une nouvelle organisation du travail qui repose sur 3 grands principes :

=> Une **division horizontale du travail** : le processus de production est décomposé en de multiples opérations simples, courtes et répétitives appelées *tâches*.

Chaque tâche va être soigneusement analysée et chronométrée pour déterminer les meilleurs gestes et le temps minimal possible d'exécution pour une productivité maximale. C'est bien sûr l'ingénieur qui se voit confier ce rôle d'analyse et de décomposition du travail.

=> Une **division verticale du travail** : on sépare les *tâches d'exécution* (opérations de production effectuées par les ouvriers) des *tâches de conception* (i.e. la conception de l'organisation du travail) ; conformément au point précédent, ce sont les ingénieurs et leur bureau des études (ou des méthodes) qui se voient confier le rôle de conception : l'ingénieur détermine les tâches à effectuer et impose ensuite aux ouvriers d'exécuter strictement ses consignes. Il recourt pour cela notamment à l'observation et au chronométrage. Se met donc en place un système hiérarchique fort et rigide ; un homme important va jouer le rôle de relais entre l'ingénieur et l'ouvrier : le contremaître, qui surveille l'application des consignes et le rythme de travail. Ce contremaître cristallise souvent l'hostilité des ouvriers, même s'il s'agit fréquemment d'un ancien ouvrier promu.

=> Instauration d'un **salaires au rendement ou salaires aux pièces** : le salarié est payé en fonction de sa productivité, donc du nombre de pièces produites à l'heure ou la journée. Pour Taylor, la hausse de la productivité liée à une organisation du travail plus rationnelle doit permettre la hausse des salaires : on doit redistribuer en partie aux ouvriers les gains de productivité réalisés (un point qui sera souvent oublié dans la mise en pratique du taylorisme...).

Pour Taylor, l'analyse scientifique du travail par l'ingénieur doit permettre de déterminer la façon optimale de produire, ce qu'il nomme la « **one best way** », qui dépend de l'entreprise et de ses caractéristiques. On parle d'une **organisation scientifique du travail (OST)** : c'est l'analyse rationnelle des tâches par l'ingénieur (chronométrage, observation, décomposition du travail...) qui permet d'obtenir une productivité maximale. On notera que la norme de productivité retenue est celle du meilleur ouvrier : grâce à l'organisation scientifique du travail, Taylor estime que tout ouvrier appliquant les consignes peut atteindre les cadences des ouvriers les plus performants.

Mais le taylorisme va susciter une vive résistance ouvrière : la perte de qualification, l'intensification des cadences et la perte d'intérêt du travail y sont pour beaucoup. Cette hostilité est renforcée par le fait que les hausses de salaire préconisées par Taylor ne sont que rarement appliquées. Par exemple, en France, le taylorisme arrive dans les usines Renault au début du 20^{ème} siècle, et va déclencher des grèves longues et violentes : Louis Renault fera venir Taylor pour lui demander conseil, et ce dernier indiquera de partager davantage le bénéfice des gains de

productivité avec les ouvriers. C'est en fait la 1^{ère} guerre mondiale et les besoins de rationalisation de la production qui l'accompagnent qui vont définitivement imposer le taylorisme.

2. Le fordisme

Henry Ford (1863-1947), fondateur de la célèbre firme automobile, va apporter des modifications au taylorisme qui vont donner naissance au fordisme.

Ford va réaliser une double innovation dans l'organisation du travail :

- Le **convoyeur** : l'ouvrier n'a plus besoin de se déplacer, c'est la pièce qui vient directement à lui via un système mécanisé, le convoyeur. C'est donc l'invention du **travail à la chaîne** (que parodie et critique Charlie Chaplin dans *Les temps modernes*, où l'on voit son personnage de Charlot complètement dépassé par la cadence imposée par la machine : <https://www.youtube.com/watch?v=h4rdulAGbbQ>) ; Ford introduit cette innovation en 1913.

- La **standardisation** : elle va de pair avec le convoyeur. La machine imposant un rythme très élevé, il faut des pièces identiques pour que les gestes soient toujours les mêmes. De plus, les machines ne sont pas adaptées (à l'époque) au transport de pièces différentes. L'exemple emblématique de cette standardisation est la Ford T, lancée en 1908 : Ford abandonnera ainsi en 1916 les différentes couleurs pour ne retenir que la couleur noire, plus économique ; on lui attribuera d'ailleurs la phrase suivante : « le client peut choisir sa voiture de la couleur qu'il désire, pourvu qu'il la veuille noire ».

Avec ces deux innovations, les gains de productivité sont spectaculaires : de 1908 à 1916, le temps moyen pour réaliser un châssis de Ford T passe de 12H30 à 1H30, soit une productivité quasiment multipliée par 8... La réduction des coûts de production permet une baisse des prix, rendant la voiture désormais accessible aux salariés des classes supérieures. C'est le début de la production de masse.

Cependant, Ford doit faire face à des coûts de rotation (*turn-over*) très élevés : avec le travail à la chaîne, les conditions de travail se dégradent considérablement ; les cadences augmentent fortement, les accidents se multiplient... De nombreux travailleurs quittent l'entreprise ou s'absentent. Ainsi, pour la seule année 1913, Ford doit embaucher 52 000 travailleurs, pour un besoin de 14 000 travailleurs dans l'ensemble de ses usines, à cause des multiples démissions ou renvois pour absentéisme.

Sa réponse va consister à augmenter de manière très importante le salaire de ses ouvriers : en 1914, il instaure le « *5 dollars a day* », portant à 5 dollars par jour le salaire des ouvriers (contre une moyenne de 2 \$ à l'époque). En réalité, cette mesure ne concerne pas tous les travailleurs, mais seulement ceux jugés les plus méritants, souvent sur des critères moraux : ne pas boire, bien se tenir à l'usine, être un bon père de famille...

Si le fordisme est inventé dans les années 1910, il faudra attendre l'entre-deux-guerres pour le voir se diffuser dans le monde, notamment en France. Il triomphera durant les 30 Glorieuses (1945-1970).