

Le taylorisme n'est pas mort L'extension sans fin de la rationalité managériale

Frederick Taylor n'est pas seulement le père de l'organisation scientifique du travail. Sa pensée infuse l'ensemble du management moderne, de la chaîne d'assemblage au coaching 2.0.

Thibault Le Texier est chercheur associé à l'université de Nice. Il a publié récemment *Le Maniement des hommes : essai sur la rationalité managériale*, La Découverte, 2016.

« *Le taylorisme, c'est fini* », entend-on souvent depuis les années quatre-vingt. Mes recherches montrent que ce n'est pas vrai.

Certes, on parle maintenant moins de travail à la chaîne que de qualité, de communication, de motivation et de participation. Certes, les ingénieurs ont fait une place aux psychologues, aux sociologues et aux *chief people officers*. Mais les quatre principes d'organisation mis en système par Taylor entre 1890 et 1915 sont toujours vivaces.

Les quatre principes du management moderne

1) **Rationalisation.** C'est le premier pivot de la révolution taylorienne : ce qui était informel dans le travail sera formalisé, ce qui était personnel sera dépersonnalisé, ce qui relevait du jugement subjectif ou de l'intuition sera objectivé. Tout doit pouvoir être écrit noir sur blanc, traduit en signaux et en

chiffres, mis en tableau et en équations. Les fiches et les formulaires prolifèrent, ainsi que les rapports, plans, relevés, notes, registres, diagrammes, schémas, feuilles de route, factures, calendriers et échéanciers. Taylor recommande aussi « *la collecte délibérée, de la part de la direction, de cette grande masse de connaissances traditionnelles qui était auparavant dans la tête des travailleurs, dans une dextérité et dans un coup de main acquis au terme de longues années d'expérience.* » Une fois collectés par l'encadrement, ces savoir-faire doivent être rationalisés puis réinjectés dans les travailleurs au moyen de formations, de protocoles codifiés ou d'environnements de travail incorporant ces nouvelles normes.

2) **Organisation.** Selon ce principe, les individus et les groupes sont des entités malléables. On peut organiser le temps, la matière et l'espace. Même les habitudes, la culture ou l'inconscient peuvent être modifiés selon un plan et des finalités prédéfinis. Une organisation n'est pas une institution sédimentée progressivement au cours du temps, c'est un instrument que l'on doit pouvoir façonner à sa guise pour atteindre des objectifs donnés, et que l'on doit pouvoir déconstruire du jour au lendemain. Les collectifs de travail traditionnels doivent faire place à des groupes créés artificiellement selon les

Tout le monde devient interchangeable. Les postes et les fonctions sont plus importants que les individus et les groupes.

nécessités des protocoles d'exécution. Le changement devient l'état naturel du travail (même s'il profite souvent davantage aux consultants qui le recommandent qu'aux employés qui le subissent). Les organigrammes peuvent être remodelés sans fin et les employés formés sans relâche. L'individu taylorisé doit pouvoir changer de manières de ressentir, de faire et de penser. Tout le monde devient interchangeable. Les postes et les fonctions sont plus importants que les individus et les groupes. Il faut se méfier de ce qui a crû spontanément.

3) **Contrôle.** Avec le taylorisme, les relations humaines étant dépersonnalisées, le travail ne repose plus sur la confiance mais sur le contrôle. Des objectifs sont fixés et leur accomplissement est vérifié au moyen d'indicateurs objectifs. L'employé est contrôlé en amont par la standardisation poussée de son environnement, de ses comportements et de son psychisme, puis il est contrôlé en aval par l'évaluation de sa production et de sa productivité. Les récompenses sont souvent individualisées. Le travail doit être lisible mais aussi prévisible. Il faut réduire au maximum l'incertitude propre aux activités économiques, il faut araser les indéterminations inhérentes aux particularismes des individus. Cette lutte contre l'équivoque, l'aléatoire et le non codé nécessite souvent de réduire le nombre de décisions laissées à l'initiative des opérateurs. Le système doit remédier à la rationalité limitée des employeurs et des employés.

Les habitudes et les valeurs morales doivent faire la preuve de leur utilité et de leur efficacité au regard d'objectifs prédéterminés.

4) **Efficacité.** Selon ce dernier pilier de la logique tayloriste, l'efficacité est la valeur suprême du travail. Autrefois, on pouvait sacrifier l'efficacité à la fraternité, la morale ou à l'honneur, et le plus souvent on travaillait selon des coutumes établies de longue date. Désormais, tout doit pouvoir être amélioré aux fins d'une plus grande productivité. Dans cette perspective, rien n'a de valeur en soi ou par rapport à des principes transcendants. Bien plus, les individus, les habitudes et les valeurs morales doivent faire la preuve de leur utilité et de leur efficacité au regard d'objectifs prédéterminés. Tant qu'il est efficace, qu'importe l'intention qui préside à un acte et qu'importent ses effets collatéraux. L'efficacité est un dogme d'ingénieur, c'est une qualité de machine. Appliquer ce principe essentiellement technique à un humain, c'est le traiter en robot.

Le travail avant Taylor

Évidemment, tout n'était pas rose avant Taylor. L'entreprise a longtemps trouvé dans la famille son identité, sa finalité, ses ressources et sa renommée. Il est alors courant de la qualifier de « maison » et de la désigner du nom de la famille qui l'a fondée. Dans presque tous les cas, l'atelier, la manufacture ou l'usine jouxtent la demeure de leur propriétaire.

Selon cette logique patriarcale, l'embauche et la promotion sont souvent soumises à des règles familiales, et les relations de travail sont tributaires de

Taylor a proposé des remèdes clairs à l'agitation ouvrière et aux coûts de fabrication élevés qui grévaient l'industrie américaine dans les années 1890.

loyautés, d'obligations personnelles et de liens familiaux qui peuvent être étouffants. Si le patron est souvent un père pour ses employés, ce paternalisme peut se révéler parfaitement tyrannique. Dans certains cas, des ouvriers français ont d'ailleurs appelé de leurs vœux l'impartialité du taylorisme pour contrecarrer l'arbitraire de leur contremaître.

Mais si Taylor a rencontré le succès, c'est surtout parce qu'il a proposé des remèdes clairs à l'agitation ouvrière et aux coûts de fabrication élevés qui grévaient l'industrie américaine dans les années 1890. Alors que les gains de productivité obtenus en améliorant les machines se tassaient, il a eu l'idée d'étudier les opérateurs qui manipulaient ces machines.

Ses idées ont connu la fortune aussi parce qu'elles étaient dans l'air du temps. Elles ont épousé le mouvement d'autonomisation vis-à-vis de la nature et de technicisation de la société qui a caractérisé le vingtième siècle. Le management moderne n'est au fond qu'une expression de cet esprit révolutionnaire et interventionniste : il est consubstantiellement lié à l'idée, propagée par les Lumières, que l'être humain doit être amendé par une éducation adéquate et un contrôle minutieux de son environnement. Portée par

les promesses toujours plus abondantes des sciences et des techniques, la gestion est le fruit de cette projection de l'individu et de la société dans l'inconnu du devenir. En un mot, derrière le concept de management, on trouve l'idée de progrès.

Jusqu'à la fin du dix-neuvième siècle, quand on parlait en anglais de « *management* », c'était pour désigner le soin d'un être dépendant tel qu'un enfant, un vieillard ou une femme en couche. Le management était un art domestique, une pratique personnalisée, subjective, informelle, raisonnée, mais aussi familière. Manager c'était restaurer un équilibre naturel ou faire croître un organisme.

Tout cela change entre 1880 et 1920. L'évidence de la nature cède au questionnement de la science. Il n'est plus question de cultiver mais de produire ; non pas seulement de calculer en détail, mais aussi de rationaliser de fond en comble. Il ne s'agit plus, pour les managers et les managés, de faire croître la vie mais de l'ajuster au mieux à des dispositifs synthétiques. L'ordre ne doit plus être maintenu, il doit être réglé comme une horloge.

Le management moderne est lié à l'idée que l'être humain doit être amendé par une éducation adéquate et un contrôle minutieux de son environnement.

Et aujourd'hui ?

Les quatre principes du taylorisme forment le socle du management moderne, quelles que soient les institutions où prévaut ce mode de gouvernement des individus. Évidemment, dans les faits la logique managériale s'accommode toujours des mille singularités des uns et des autres, et le monde du travail n'est ni aseptisé, ni standardisé, ni dépersonnalisé autant que ne le souhaitait Taylor, tant les multiples aspects non-quantifiables de l'existence qu'évacue le management moderne reviennent en permanence par la fenêtre.

Mais si l'on considère l'évolution des doctrines managériales, on constate que le taylorisme reste le cœur de la gestion, loin d'avoir été amendé par théoriciens du management qui se sont succédé depuis. Ou pour mieux dire : loin de l'amender, ces théoriciens n'ont souvent fait que le renforcer.

Par exemple, à partir des années soixante-dix, les cadres ont été invités à prendre en compte la psychologie de leurs subordonnés, leur personnalité, leurs aspirations et leur quête de « bien-être ». La « dynamique des groupes » et les « compétences relationnelles » ont été mises en lumière. La « motivation » est devenue un thème à la mode. Seulement, ce qui s'est alors passé, ce n'est pas une humanisation du taylorisme, c'est plutôt une taylorisation accrue de l'humain : les personnalités ont été codifiées et mises en tableau, les qualités humaines ont fait l'objet d'indicateurs, la psychologie et le bien-être ont été mis au service de l'efficacité.

Aujourd'hui, le développement du coaching et les tentatives de démocratisation du travail peuvent être vus comme des progrès : dans certains cas, les employés sont bel et bien devenus plus maîtres de leur travail, plus autonomes et plus « libres ». Mais ces évolutions charrient aussi leur lot d'effets pervers, quand elles ne sont pas de simples outils d'assujettissement.

Ce qui s'est alors passé, ce n'est pas une humanisation du taylorisme, c'est plutôt une taylorisation accrue de l'humain.

En particulier, elles peuvent renforcer l'emprise de la logique managériale sur les individus, en les obligeant à prendre en charge leur propre encadrement : à eux de se fixer

leurs objectifs, de surveiller leurs indicateurs de performance, de se motiver, de se former, de s'évaluer, etc. Autrement dit, les instruments de contrôle ne sont plus logés seulement autour d'eux mais aussi directement en chacun d'eux. Et l'on redécouvre comme leur distance aux ordres et à l'encadrement peut fournir aux subalternes une marge bienvenue d'ajustement,

d'interprétation et de libre-arbitre.

L'auto-entrepreneuriat pousse plus loin encore cette injonction à gérer sa vie comme une PME. La distinction entre existence professionnelle et vie privée n'est pas toujours claire. La maison devient un bureau, le temps libre peut être passé à se former, on ne compte plus ses heures. Et l'on voit alors la taylorisation extrême du travail permise par les outils numériques se coupler à une précarisation non moins extrême. Ou comment subir les inconvénients du salariat sans en avoir les avantages.

L'idéal serait même que ces employés quittent l'entreprise et son confort salarial pour vivre pleinement les joies de la société du risque.

Un tel modèle est promu au sein des entreprises elles-mêmes. Les employés modernes sont invités à se comporter au sein de leur entreprise en « intra-preneurs » sautant d'équipe en équipe au gré des projets et des refontes organisationnelles. À une certaine limite, l'idéal serait même que ces employés quittent l'entreprise et son confort salarial pour vivre pleinement les joies de la société du risque, du contrat zéro heure et de l'intérim.

Ces schémas ne sont pas seulement appliqués au travail mais à toutes les facettes de notre existence. Un nombre croissant de manuels de développement personnel nous invitent ainsi à rationaliser notre alimentation, notre consommation, nos activités sportives, notre recherche d'un conjoint ou même l'éducation de nos enfants. De nombreux outils numériques sont en vente qui doivent nous permettre de collecter autant de données sur nous-mêmes que possible, de nous fixer des objectifs et de nous auto-évaluer. La finalité n'est pas d'atteindre la sagesse ou d'être vertueux, comme dans le cas du « connais-toi toi-même » antique ; il s'agit de modifier nos comportements et nos croyances pour accroître nos performances. La prolifération de ces techniques signale à mon sens une prégnance toujours croissante de la logique managériale. Taylor est décidément bien vivant.