

## Le point sur le travail

Mécaniser, motiver, mobiliser. Depuis Taylor, industriels et scientifiques cherchent à « mieux » organiser l'entreprise. Le point sur la science du Travail par Jean-Marie Albertini.

LEA 1  
Sciences Sociales

Pas de « révolution industrielle » sans mutation dans l'organisation du travail. Adam Smith (1723-1790) ne s'y est point trompé; il fait de la division du travail la pierre angulaire de la « richesse des nations ». Tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, les entrepreneurs ont mis en place de nouvelles organisations du travail, le plus souvent de manière empirique.

Mieux organiser le travail devient un impératif... et une science dont on peut résumer l'évolution par trois mots : mécaniser, motiver, mobiliser.

### Organiser en mécanisant

Le début du XX<sup>e</sup> siècle coïncide de fait avec le passage des machines universelles à des machines de plus en plus spécialisées. La mécanisation du travail change de nature. La qualification se détache du métier et dépend du poste de travail. Dès avant 1914, notamment chez Ford, ces machines spécialisées vont être organisées en lignes. Le travail « à la chaîne » prend son essor. Laisser l'ouvrier organiser son travail n'est plus possible.

Frederick W. Taylor (1856-1915) veut lutter contre la « flânerie systématique » et augmenter la productivité des entreprises. Mais, homme de progrès, il entend aussi améliorer le sort des ouvriers. À ses yeux, ces deux

objectifs sont conciliables. En augmentant la productivité sans accroître la pénibilité. Car les ouvriers modulent leur comportement selon deux critères : le salaire et l'effort (la fatigue). Taylor déploie donc une approche scientifique du travail qui pousse à l'extrême sa mécanisation pour réduire le côté « pénible » des tâches.

Il préconise de confier à un bureau des méthodes, l'analyse des mouvements et les temps nécessaires, la répartition des tâches entre les exécutants et l'étude des rémunérations. Seul le spécialiste sait ce qui convient, c'est lui qui planifie, chronomètre chaque opération et fixe aux exécutants une tâche répétitive et précise. L'ouvrier doit se laisser guider par lui. En fait, le bureau des méthodes étant au service de la direction, le système taylorien entraîne un accroissement considérable du pouvoir patronal. Désormais, ce dernier intervient dans le domaine qui était encore réservé à l'ouvrier : l'organisation de son travail.

Le Français Henri Fayol (1861-1925) a surtout tenté d'améliorer l'administration des entreprises. D'abord en évitant la bureaucratisation. Deux points essentiels le distinguent de Taylor. D'une part, quiconque a une fonction doit en avoir la responsabilité et cela jusqu'en bas de la lignée hiérarchique. La « direction par objectif » n'est pas loin... D'autre part,

un agent ne peut recevoir d'ordre que d'un seul chef.

### Motiver pour impliquer

Malheureusement Taylor en était resté à une conception très pauvre du comportement humain.

Le taylorisme domine encore quand Georges Friedmann (1902-1977) en dénonce les méfaits dans *Le Travail en miettes*. Le manque d'intérêt du travail et la fatigue nerveuse, fait valoir ce sociologue français, sapent la productivité.

La recherche d'une organisation plus motivante pour les salariés commence en fait dès l'entre-deux-guerres. Ce fut l'œuvre de l'École des relations humaines, fondée sur les recherches du psychologue Elton Mayo (1880-1949) et de Kurt Lewin (1880-1947) qui étudia la dynamique de groupe. Entre 1927 et 1934, Mayo réalisa un certain nombre d'expériences, notamment sur des variations de l'éclairage d'un atelier à la Western Electric. En l'augmentant progressivement, il enregistra une amélioration de la productivité mais en la diminuant ensuite tout aussi graduellement, il constata également une amélioration de la productivité ! Comment expliquer ce résultat étonnant ? La réponse paraît simple : dans la mesure où l'on s'intéresse à eux, les ouvriers travaillent mieux. En d'autres termes, de bonnes relations humaines peuvent être tout aussi efficaces qu'un chronométrage... ou tout au moins le rendre plus acceptable.

Certes, bien souvent, des entreprises virent dans la leçon de l'École des relations humaines un truc pour éviter les conflits.

### MOBILISER

Avec les nouvelles technologies, l'opérateur est de plus en plus dissocié de la machine. Son travail devient un travail de surveillance qui n'est pas un contrôle banal. Il doit comprendre ce qui se passe, anticiper le fonctionnement de la machine (du robot) afin de prévenir le plus possible les pannes.

On comprend donc que l'on assiste dans l'entreprise à la fois à un raccourcissement de la ligne hiérarchique et à la création d'équipes autonomes. Volvo est même allée plus loin dans son usine d'Uddevalla : l'entreprise suédoise a voulu redonner à des petits groupes d'ouvriers la responsabilité du montage d'une voiture. Ce retour au pré-taylorisme a échoué par suite des tensions entre équipes et par les difficultés à mettre en place le juste à temps dans un tel contexte. Plus que vers ces équipes autonomes, on a donc évolué vers des équipes semi-autonomes responsables d'une séquence de production et au sein desquelles les opérateurs ont une assez grande polyvalence. L'enrichissement des tâches devient le corollaire de l'autonomie.

J.-M. A.

Science et Vie Économie n° 84, juin 1992.

Extrait

