

Frederick Winslow TAYLOR

(1856-1915)

Comment augmenter la productivité par l'organisation du travail ?

Considéré comme l'un des fondateurs, avec Fayol, de l'école classique du management, Taylor a été ouvrier, puis ingénieur dans l'industrie sidérurgique, dans la région de Philadelphie, au Nord-Est des États-Unis.

Son expérience lui a inspiré l'idée d'optimiser la productivité du travail en le décomposant en opérations élémentaires (modes opératoires, gestes, tâches, temps) pour mieux l'analyser. Son but est de faire adopter par les dirigeants d'entreprise des méthodes scientifiques : il parle de management scientifique (*scientific management*). En français, cette expression est devenue l'« organisation scientifique du travail » (OST).

Taylor préconise la division du travail :

- **division horizontale**, décomposition des tâches en tâches élémentaires ;
- **division verticale**, séparation des tâches d'exécution, de conception et de contrôle.

Le travail à la chaîne, mis en place par H. Ford dans ses usines, permet d'appliquer cette organisation en limitant les mouvements de l'ouvrier : le convoyeur (la chaîne) amène l'objet devant l'ouvrier, à hauteur.

Cette organisation implique la répétition de gestes élémentaires et nécessite de standardiser les produits. Elle a fortement contribué à la réduction du coût de revient et donc au développement d'une production de masse. Pour combattre ce que Taylor appelle « la tendance naturelle à la flânerie », il propose de lier la rémunération au rendement, car c'est, selon lui, la seule motivation du salarié.

Parallèlement, l'augmentation des salaires et la baisse des prix permettaient le développement d'une consommation de masse. C'est ce que certains auteurs ont appelé le « Fordisme ».

Cependant le taylorisme est critiqué pour son approche réductrice du rôle des ouvriers de production, perçus comme des rouages du processus industriel. Par ailleurs, il n'envisage pas que l'entreprise puisse se trouver confrontée à un environnement instable et complexe dans lequel sa conception selon laquelle il existe une solution unique et parfaite à tout problème (« *one best way* ») s'avère insuffisante. Cette approche normative ne permet pas d'adapter la production aux attentes des consommateurs qui sont de plus en plus diverses et évoluent à un rythme accéléré.

Les idées de Taylor ont influencé le monde industriel, puis le tertiaire, permettant des gains de productivité considérables. Elles restent largement présentes dans les méthodes d'organisation, même si celles-ci ont évolué, en particulier par la prise en compte du facteur humain.

Principal ouvrage

La Direction scientifique des entreprises (Scientific management), 1911