

Partie I

Leaders d'hier



Frederick Winslow Taylor

Le contrôle des émotions et le contrôle de la productivité

Sudhir Kakar¹

Frederick Winslow Taylor, connu universellement comme le « père du management scientifique », est décédé le 19 mars 1915. Quelques années seulement après sa mort, il semblait déjà occuper une place incontestée dans l'histoire industrielle mondiale pour avoir posé, presque sans aide, les fondements à la fois de la nouvelle science du management et de la toute nouvelle discipline de l'ingénierie industrielle. Des contemporains éminents comme Walter Lippman, Louis Brandeis et Edwin Gay, doyen de la Harvard Business School, le qualifièrent sans hésiter de « grand homme », et de nouvelles écoles d'administration comme Harvard et Dartmouth firent du système Taylor de « management scientifique » le tronc commun de leur programme d'études. La diffusion des idées de Taylor ne s'est pas limitée aux États-Unis. Dès 1918, le système Taylor prenait l'allure d'un mouvement international, indépendant de quelque système économique particulier ou de quelque idéologie politique particulière que ce soit. En France, une circulaire du Ministère de la guerre, datée du 26 février 1918 et signée par Georges Clemenceau, signalait la nécessité impérieuse d'étudier et d'appliquer les principes du « taylorisme », et ordonnait la création, dans chaque

¹ Ce cas a été préparé par Sudhir Kakar professeur en comportement organisationnel l'Indian Institute of Management. La matière du cas a été tirée du livre : *Frederick Winslow Taylor : A Study in Personality and Innovation*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1970. Le cas a été rédigé dans le cadre du programme de psychanalyse appliquée de la Harvard Business School sous la direction du professeur Abraham Zalemik. Traduction par Monique Crevier sous la direction de Laurent Lapiere, professeur à HEC Montréal. Harvard College ne se tient pas responsable de la traduction. Le cas fut initialement publié dans : Lapiere, Laurent et collaborateurs, *Imaginaire et Leadership*, Tome II, Montréal : Québec Amérique, Presses HEC, 1993, p.551-576. ISBN 2-89037-616-8.

usine, d'un département de planification, ce qui est une caractéristique centrale du système Taylor. À l'autre extrême de l'éventail idéologique, la *Pravda*, dans son numéro du 28 avril 1918, publiait un article de Lénine dans lequel celui-ci exhortait les Soviétiques à étudier et à maîtriser le système Taylor.

Il n'est pas étonnant qu'un régime conservateur bourgeois en France et qu'un régime révolutionnaire en Russie aient tous deux propagé le système Taylor. Pour ces deux régimes, l'œuvre de Taylor faisait partie de la *technologie*, considérée comme *universelle* et *neutre*. L'œuvre de Taylor a consisté à élargir le concept de technologie, restreint jusque-là aux processus mécaniques et chimiques. Sa grande réalisation fut d'inclure le travail humain et l'organisation du travail dans le domaine de la technologie. Le principal « commandement » moral de son système était d'augmenter la productivité. Le système de Taylor visait les buts suivants : a) la standardisation du travail, c'est-à-dire la détermination de la meilleure façon (*the one best way*) de travailler; b) un contrôle suffisamment complet et serré pour assurer le maintien de tous ces standards.

Les études des cadences de production (*time and movement studies*), l'implantation de départements de planification, les graphiques d'acheminement et d'ordonnancement des tâches, la standardisation des outils et des conditions de travail, les programmes d'incitation au rendement, les nouvelles méthodes de calcul des coûts, toutes ces innovations faisaient partie d'un système qui retira aux travailleurs le contrôle de la production qu'ils avaient exercé jusque-là pour le remettre résolument entre les mains de la direction. Taylor s'avéra ainsi un prophète du travail moderne, et révolutionna le travail industriel à un degré qu'il est difficile de se représenter sans une connaissance approfondie des structures de production des XVIII^e et XIX^e siècles.

Enfance et première jeunesse

Frederick Taylor naquit en 1856 à Philadelphie dans une famille installée en Amérique depuis cinq générations. Il descendait d'un quaker anglais qui s'était établi dans la région inférieure de la rivière Delaware en 1677. La famille avait constamment prospéré et le grand-père de Taylor, Anthony Taylor, marchand important, avait amassé une fortune en commerçant avec les Indes, ce qui lui avait permis de prendre sa retraite à l'âge de 38 ans et de s'installer à la campagne. Il était aussi banquier, financier, et l'un des premiers organisateurs de la Farmer's National Bank de Bristol. Son fils, Franklin, le père de Taylor, était le cadet de onze enfants. Pour le décrire brièvement,

disons que Franklin Taylor était un rentier gentilhomme, ce qui était le pendant, à Philadelphie, du gentleman-farmer anglais, et qu'il était aussi un pilier de la communauté quaker de Philadelphie, concentrée autour du Rittenhouse Square et à Germantown. Bien que l'élite quaker eût perdu le contrôle politique de la Pennsylvanie après avoir refusé d'appuyer les guerres indiennes, vers 1750, elle constituait une classe supérieure qui, par sa solidité, faisait contrepoids à la classe supérieure « sophistiquée » épiscopaliennne qui habitait la rue principale. La classe supérieure quaker se distinguait principalement par son retrait du monde, sa simplicité, sa ferveur morale et son esprit de corps. L'aristocratie quaker était plus intellectuelle et portée à l'introspection que sa contrepartie épiscopaliennne, et elle avait un sens marqué de la tradition familiale et de l'esprit de caste. Franklin Taylor était un membre de cette caste. Il partageait et acceptait ses normes, et il ne serait peut-être pas déraisonnable de prétendre qu'il était lui aussi un rentier gentilhomme, avec toutes les connotations actuelles que cela comporte. Dans ce milieu, bien entendu, on ne travaillait pas pour s'enrichir ou pour obtenir de l'avancement. D'autre part, l'idéal quaker désapprouvait le fainéant ou le propre à rien. Ainsi, quelques professions seulement étaient considérées dignes d'un gentleman : la médecine, le droit, la profession de banquier et la direction de l'entreprise familiale. L'avocat de Philadelphie qui écrivait *Esq.*² après son nom, alors que tout le monde écrivait *Mr.* devant le sien, avait droit au même respect que le membre du clergé puritain du Massachusetts (appelé *divine*) ou qu'au *Herr Professor* en Allemagne. On contournait le dilemme posé par l'aspect « travail » de la profession en ne pratiquant effectivement le droit que pendant une courte période de temps. Bien qu'il y ait eu des médecins sans pratique, les avocats sans pratique étaient beaucoup plus nombreux.

Conformément à son rang social et aux valeurs du temps, Franklin Taylor obtint son diplôme à Princeton en 1840, fit sa maîtrise à la même université, s'établit à Philadelphie et fut admis au barreau en 1844. Il exerça le droit pendant une courte période, pour la forme, puis le seul travail qui prit quelque peu de son temps fut une fonction de secrétaire dans une œuvre de bienfaisance. Il atteignait ainsi à l'idéal quaker, qui voulait que « travail » et « bonnes œuvres » se confondent. Franklin Taylor était un homme cultivé qui aimait la poésie, l'histoire, les langues, spécialement les langues classiques, et qui vantait *Les Discours* de Cicéron. Taylor gardait de son père le souvenir d'un homme « aux manières douces et tendres, presque féminines »³.

² Esquire : titre honorifique d'un « gentleman ».

³ Lettre du 3 décembre 1910 à Morris W. Coole, *Collection Taylor*, Stevens Institute of Technology, Hoboken, New Jersey.

On dit que c'est la mère de Frederick qui avait la personnalité la plus forte. Les femmes de la famille Winslow étaient considérées comme fortes, indépendantes et volontaires, et croyaient en la puissance de l'inspiration intérieure. La grand-mère d'Emily Taylor, Thankful Hussey, avait acquis une certaine renommée en tant que prédicatrice quaker voyageant souvent seule, à cheval, du Maine au Rhode Island, prêchant en cours de route. Emily Taylor elle-même était une femme forte et énergique, une des leaders du mouvement des suffragettes. Elle croyait à l'idéal anglais selon lequel les gens « comme il faut » et convenables doivent réprimer leurs émotions. Ses méthodes d'éducation reposaient sur « le travail, l'entraînement et la discipline » et son foyer était « véritablement réglé et réglementé... »

« Un membre de la famille s'était vu attribuer la responsabilité de voir à ce que tous les contenants d'allumettes soient toujours pleins. Un jour, deux ans après avoir instauré cette règle, elle découvrit qu'un contenant n'avait pas été rempli. Ce qui lui parut le plus important alors ne fut pas le fait que tous les contenants aient toujours été pleins pendant deux ans, mais que ce jour-là on ait failli à la règle »⁴. Le châtement qui s'ensuivit fut prompt et « juste », car Emily Taylor était déterminée à ce que ses garçons, Frederick et son frère aîné Edward (leur sœur cadette Mary vint compléter la famille trois ans après la naissance de Frederick) grandissent dans la « pureté de l'esprit et du corps ». Lorsque la famille vivait en France, les garçons apprenaient le français sous sa surveillance étroite; elle avait coutume de parcourir avant eux les textes qu'ils devaient lire et d'épingler ensemble les pages qu'elle jugeait ne pas convenir à de jeunes esprits. Elle croyait que l'indulgence de la part des parents n'était pas un signe d'amour, mais de négligence. Ce qu'il fallait, selon elle, c'était un « amour réfléchi ».

Dans ses jeux d'enfant, Taylor tenait à observer rigoureusement toutes les règles, quel que soit le jeu. Au croquet, il calculait soigneusement les angles des divers coups, la force de l'impact, et les avantages d'un coup frappé par rapport à un coup roulé avant de commencer à jouer. Lors de ses randonnées pédestres, il faisait constamment des expériences pour tenter de trouver le pas qui lui permettrait de couvrir la plus grande distance en dépensant le moins d'énergie.

Birge Harrison, qui fut en contact avec Taylor presque toute sa vie, écrit dans ses mémoires : « De l'avis des jeunes de notre bande, Fred était un peu maniaque et nous avions tendance à nous rebeller contre les règles parfois sévères et les formules précises auxquelles il voulait soumettre tous nos jeux. Pour celui qui allait devenir un artiste (Harrison) par exemple, il ne semblait

⁴ Frank. B. Copley, *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management*, New York, Harper Bros., vol. 1, 1923, p. 53.

absolument pas nécessaire que le rectangle de notre terrain de balle au camp fût scientifiquement exact, et que tout un bel avant-midi ensoleillé fût perdu à le mesurer au pied et au pouce près⁵ ».

Taylor souffrit d'insomnie durant toute sa vie. À l'âge de 12 ans, incommodé par des cauchemars, il se construisit un harnais composé de sangles et de pointes de bois qui étaient disposées de façon que, s'il lui arrivait de se tourner sur le dos durant son sommeil, les pointes de bois appuient sur les muscles dorsaux et le réveillent aussitôt. Avant d'assister à un bal, il faisait avec conscience et systématiquement une liste des jeunes filles séduisantes et des jeunes filles peu attrayantes dans le but de partager également son temps entre elles. Dans son journal du voyage qu'il fit en Europe à l'âge de 12 ans, le seul trait curieux consiste en une énumération occasionnelle de toutes les gares où passait le train, avec mention de l'heure exacte de l'arrivée et du départ.

Il est à remarquer que Taylor ne fut jamais à l'aise devant des scènes d'hostilité. À maintes reprises, il joua le rôle de conciliateur. Pendant toute sa vie adulte, Taylor soutint que le management scientifique était le seul système qui instaurerait la paix et l'harmonie entre la direction et les ouvriers, et que cela était la seule raison d'être de ce système. Comme l'exprima avec perspicacité un des ouvriers qui travailla sous les ordres de Taylor durant ses premières années à la Midvale Steel : « Son travail, avec le nouveau système Taylor, semblait être des plus contradictoires, en ce sens qu'il travaillait dur et se querellait avec plusieurs pour établir un système [...] dont le but était de réaliser la paix de façon permanente entre l'employeur et l'employé⁶ ».

En 1872, à l'âge de 16 ans, Taylor entra à Exeter avec son frère pour se préparer à Harvard. Les deux frères se destinaient à exercer les deux professions consacrées, Edward devant devenir médecin et Frederick, avocat, la profession de son père. À Exeter, lors de sa dernière année d'études, il fut premier de classe et étudia avec application les classiques, les *Bucoliques* de Virgile, les *Géorgiques* et *l'Énéide*. Platon et Hérodote en grec. Cependant, Taylor écrivit dans une dissertation : « En pratique, la connaissance des classiques ne sert à presque personne si ce n'est aux professionnels [...] alors qu'il y a tellement d'autres sujets d'étude aussi valables pour la formation de l'esprit et qui nous seraient utiles dans nos affaires et nos professions plus tard dans la vie. Je ne pense pas que le temps passé à étudier le latin et le grec soit bien employé⁷ ».

⁵ Birge Harrison, *Recollections*, 25 août 1982, p. s., Collection Taylor, Stevens Institute of Technology, Hoboken, New Jersey.

⁶ William Fannon, *Recollections*, Collection Taylor, *op. cit.*

⁷ Frederick W. Taylor, *The Study of Classics*, manuscrit non publié, Collection Taylor, *op. cit.*

Il souffrait de fréquents maux de tête et avait un sommeil agité, malaises qu'il attribua ultérieurement au dur travail de cette période. Il fit des expériences avec le harnais et divers oreillers, dont un en crin tressé et un autre fait d'une planche couverte de grosse toile. Il essaya aussi de tendre des cordes en travers des montants de son lit; il se réveillait alors la figure couverte de traces de cordes. Malgré son sommeil agité, il passa son examen d'entrée à Harvard avec distinction. Il semblait donc en bonne voie de faire carrière en droit, lorsqu'il se plaignit que sa vue baissait. Il retourna à la maison de ses parents à Germantown.

On doit mentionner que son père s'était plaint dans une de ses lettres à Taylor « d'une grande faiblesse des yeux... en fait je ne peux ni lire ni écrire, même pour un court moment, sans avoir mal aux yeux et à la tête, mais je pense qu'avec le temps et du ménagement, je vais me rétablir complètement »⁸. Il semble que son retour à la maison et l'abandon de ses projets d'entrer à Harvard et de poursuivre une carrière en droit aient beaucoup déçu Taylor.

Il passa quelques mois à la maison, agité, errant autour de la maison, incapable d'étudier et avide des moindres tâches, comme de transporter des pierres pour les semis de sa mère. S'il y eut quelque blâme au sujet de son « échec », il ne vint pas de ses parents, mais de sa propre conscience.

Vers la fin de 1876, il entra au service d'une petite firme, l'entreprise Hydraulic Works, comme apprenti modelleur et mécanicien. Dans le sombre petit atelier, les heures étaient longues. Taylor déjeunait à 5 h 30 et commençait ensuite son travail en passant le balai. Quoiqu'il détestât le travail manuel et que sa vue se fût vite rétablie, il persista dans l'accomplissement de ces tâches pénibles d'apprenti, ne gagnant rien la première année, un dollar cinquante par semaine les deuxième et troisième années, et trois dollars par semaine durant la quatrième année. Sans doute était-il le seul ouvrier en Amérique à être membre du club de cricket de Philadelphie.

Il chantait comme ténor dans une chorale et jouait avec enthousiasme dans des spectacles de théâtre amateur, dans lesquels, en plus d'être bien connu pour son interprétation du rôle d'un médecin allemand parlant un anglais guttural, il était renommé pour son jeu fidèle et naturel dans les rôles féminins⁹. Durant les quatre années de son apprentissage, Taylor fit de grands efforts pour s'identifier aux ouvriers. Il les imita dans leur habillement et leurs manières, et il regretta toujours de n'avoir pu apprendre à chiquer le tabac. Plus encore, à la consternation de sa famille et de ses amis, il apprit à

⁸ Lettre de Franklin Taylor, 22 février 1874, Collection Taylor. *op. cit.*

⁹ Copley, vol. I, p. 88.

jurer : « [...] il laissait parfois échapper quelques jurons bien salés en présence d'hommes respectables et bien-pensants... Il ne jurait pas lorsque la plupart des hommes le faisaient, et jurait quand la plupart n'auraient même pas osé imaginer... On peut penser que jamais mère poule ne fut plus stupéfaite et abasourdie en voyant ses poussins se prendre pour des canards et aller plonger à l'eau que ne le fut Emily Taylor quand son rejeton rapporta de l'atelier une disposition à utiliser de très gros mots¹⁰ ».

Taylor en vint plus tard à se souvenir de sa période d'apprentissage comme de la meilleure formation qu'il ait jamais reçue. Pendant cette période, dit-il, il apprit à respecter profondément les travailleurs américains. Dans une conférence à des étudiants de Harvard en 1910, il s'est étendu sur ce thème : « Je suppose que la plupart d'entre vous, messieurs, n'êtes pas fils d'ouvriers, et que vous n'avez pas vous-mêmes travaillé durant une période de temps assez longue, du moins pas avec des ouvriers et au même niveau qu'eux, pour les connaître. Le fait est que pour toutes les choses essentielles, ils sont exactement comme vous et moi. L'ouvrier et le professeur d'université ont fondamentalement les mêmes sentiments, les mêmes motifs d'action, les mêmes ambitions, les mêmes faiblesses, les mêmes vertus... Nous sommes tous faits de la même pâte¹¹ ».

Taylor commença sa carrière dans l'industrie en 1874, durant la période de croissance industrielle très rapide qui devait faire des États-Unis, à la fin du siècle, la plus grande puissance industrielle du monde. À la fin de cette période, les États-Unis avaient dépassé la Grande-Bretagne et distancé l'Allemagne par leur production de produits manufacturés. C'était aussi l'époque des manufactures dont le nombre et les dimensions augmentaient régulièrement, ce qui signifiait l'élimination des anciens métiers artisanaux. Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, l'Amérique avait été un pays de petites et moyennes entreprises, mais au cours de la seconde moitié du siècle, la situation changea radicalement. Encore en 1850, l'une des plus grosses usines du pays était une entreprise sidérurgique qui employait environ 1 000 ouvriers. La filature typique de la Nouvelle-Angleterre employait 200 à 300 ouvriers. Il n'y avait pas d'atelier si grand que le directeur n'en connût pas les ouvriers les plus anciens, et dans la plupart des cas, le directeur était le propriétaire ou à tout le moins un associé important. La gestion était de type *personnel*, les problèmes étaient résolus *ad hoc*, de façon empirique pour chaque entreprise. Les connaissances se transmettaient par l'observation ou verbale-

¹⁰ Copley, vol. I, p. 90.

¹¹ Frederick W. Taylor, *Workmen and their Management*, manuscrit non publié d'une conférence, 1909, Harvard Business School. p. 13-14.

ment et devaient être redécouvertes à chaque fois dans la plupart des nouvelles entreprises. La gestion était une sorte d'autocratie personnelle, dépendant entièrement de la personnalité du propriétaire. L'augmentation de la taille des usines et la séparation entre la propriété et la gestion eurent pour résultat d'intensifier les pressions exercées contre la gestion personnelle et autocratique.

Le problème fut compliqué davantage par les bouleversements sociaux qui survinrent après la guerre de Sécession et par l'agitation ouvrière croissante. Les crises économiques fréquentes, des changements technologiques foudroyants, suscitant l'insécurité d'emploi et le surpeuplement urbain, augmentèrent l'agitation ouvrière et donnèrent un élan au mouvement de syndicalisation. La scène était donc prête pour l'œuvre de Taylor. Philadelphie, sa ville natale, se trouvait au cœur de ces changements et était directement affectée par la tension qu'ils créaient dans la société et l'industrie.

Début de l'âge adulte

En 1878, à l'âge de 22 ans, Frederick Taylor termina son apprentissage comme modelleur et mécanicien. La même année, il entra à la Midvale Steel Works comme simple ouvrier non spécialisé. L'année où Taylor entra à Midvale, on y employait environ 400 hommes. D'une certaine façon, c'était un microcosme du monde industriel d'alors, en pleine période de transition entre une production relativement restreinte et une production de masse; Midvale était plus importante que l'usine typique d'avant le début de l'expansion industrielle et beaucoup moins grande que les aciéries du début du XX^e siècle. Cette entreprise appartenait à deux amis de la famille Taylor, E. W. Clark et William Sellers. Plusieurs indices donnent à penser que Taylor choisit Midvale à cause de la personnalité de Sellers, le président de l'entreprise. Sellers était l'un des ingénieurs les plus connus du pays. Il avait une extraordinaire présence physique – une forte charpente, des sourcils broussailleux, une moustache retroussée et une barbe majestueuse. Extrêmement sûr de lui, il avait la réputation, parmi ses employés, d'être capable de « gronder comme un lion, de ruer comme un taureau et de gueuler comme un bœuf »¹². Taylor, et il n'y a pas d'autre mot pour le dire, adorait Sellers. Ce dernier lui donna du « caractère », ce que Taylor définissait comme la capacité de se contrôler soi-même, corps et esprit, la capacité de faire des choses désagréables, tout en obéissant sans poser de questions à son supérieur. Il se produisit avec Sellers plusieurs incidents qui furent pour Taylor de véritables leçons destinées à lui former le caractère. Une fois, Sellers lui donna des esquisses qu'il souhaitait voir développer davantage. Un jour ou deux

¹² Copley, vol. I, p. 108.

plus tard, Taylor revint avec une série entièrement nouvelle de dessins de sa propre création. « Qu'est-ce que c'est? » demanda Sellers tandis qu'il commençait à les examiner.

Avec enthousiasme, Taylor lui expliqua qu'il en était venu à la conclusion que ses idées (celles de Sellers) étaient irréalisables; il avait donc élaboré les siennes. Un feu brûlait dans le foyer du bureau de Sellers; il y jeta immédiatement les dessins. « La prochaine fois, dit Sellers, peut-être n'abandonneras-tu pas mes idées en disant qu'elles sont irréalisables avant de les avoir d'abord mises à l'essai »¹³.

Il y eut d'autres incidents de ce genre. Plus tard dans sa vie, alors qu'il s'adressait à des jeunes hommes à l'université, Taylor parla des leçons importantes qu'il en avait tirées : « En ce qui concerne le succès, laissez-moi vous donner un simple conseil qui doit passer avant tous les autres. Chaque jour, année après année, chaque homme devrait, maintes et maintes fois, se poser deux questions. D'abord, "quel est le nom de l'homme pour qui je travaille?", et ensuite, après avoir répondu à cette question d'une manière précise, "qu'est-ce que cet homme veut que je fasse maintenant?" Non pas "qu'est-ce que je devrais faire dans l'intérêt de l'entreprise pour laquelle je travaille?" Non pas "quelles sont les fonctions de l'emploi que j'occupe?" Non pas "qu'est-ce que je devrais faire dans mon intérêt?" Mais carrément et simplement "qu'est-ce que cet homme veut que je fasse?" [...] ce qu'on devrait retenir surtout, c'est qu'il faut servir l'homme au-dessus de soi à sa manière à lui, non pas à la vôtre, et cela consiste généralement à lui donner non seulement ce qu'il veut, mais à lui donner aussi un petit quelque chose en supplément¹⁴ ».

Taylor ne travailla directement sous les ordres de Sellers qu'en 1881. Durant les trois premières années, son supérieur fut Charles Brinley, un « homme érudit et gentleman », que Taylor détestait cordialement à cause de ses manières aristocratiques « distantes ». Le musée des horreurs personnel de Taylor comprenait les banquiers, les érudits, les théologiens et les Allemands. Il ne rata jamais une occasion d'exprimer son mépris pour l'éducation classique ou pour les bonnes manières. S'il l'avait réellement voulu, après son entrée dans l'entreprise, étant donné ses études à Exeter et ses relations sociales, il ne lui aurait pas été difficile d'obtenir un emploi de col blanc, au moins à titre de commis. Taylor dut remplacer un commis pour une courte période de temps, mais il commenta ainsi son expérience : « J'ai très bien fait le travail, bien que cela me déplût, et après avoir formé un autre commis à

¹³ *Ibid.*, p. 135.

¹⁴ F.W. Taylor. Conférence intitulée « *Success* » (la réussite).

faire le travail, j'ai demandé la permission au contremaître de travailler comme mécanicien¹⁵ ».

Peu de temps après, la direction eut besoin d'un chef de groupe pour se charger des tours et Taylor fut nommé à ce poste. Auparavant, les ouvriers de l'atelier, y compris Taylor, s'étaient mis d'accord pour limiter le rendement. Cette limite correspondait à environ un tiers du rendement possible et constituait un bon exemple de la restriction de la production que l'on retrouvait dans tous les pays industrialisés.

Dès que Taylor devint chef de groupe, certains ouvriers vinrent le trouver et Taylor rapporta ainsi leur conversation :

« – Maintenant, Fred, vous n'allez pas devenir un de ces damnés cochons du travail à la pièce, n'est-ce pas? »

– Si vous voulez dire que vous craignez que j'essaie de faire produire à ces tours plus que par le passé, eh bien, vous avez raison. Je me propose de leur faire produire plus. Souvenez-vous que quand je travaillais avec vous, je me suis conduit en compagnon régulier. Je n'ai pas dépassé une seule cadence dont nous avons convenu. Mais maintenant, je suis de l'autre côté de la barricade. Je suis sous les ordres des dirigeants de la société et je dois vous dire très franchement que je vais essayer d'obtenir une production plus élevée.

– Alors vous allez devenir un de ces damnés salauds.

– Bon, si vous le prenez de cette façon, c'est parfait.

– Nous vous avertissons. Fred, si vous essayez d'augmenter les cadences, nous vous ferons repasser de l'autre côté de la barricade dans les six semaines.

– C'est très bien, mais je ne vous dirai qu'une chose en toute franchise, les gars : je vais essayer d'augmenter la production des machines¹⁶ ».

Ce fut le commencement d'une bataille du travail à la pièce qui dura près de trois ans. Taylor combattit avec les méthodes usuelles de gestion, soit le temps, les amendes et les renvois, tandis que les ouvriers, même les nouveaux, persistaient à refuser d'augmenter le rendement. La lutte engendra

¹⁵ Tiré du témoignage de Taylor au Congrès américain, Comité spécial de la chambre des audiences pour faire enquête sur le système de management des ateliers de Taylor et sur d'autres systèmes, 3 volumes. Washington D.C., Imprimerie du Gouvernement, 1912, vol. III, p. 1413.

¹⁶ Audiences, vol. III, p. 1411 et suivantes. Traduction française inspirée de Taylor, F. W., *La direction scientifique des entreprises*, Marabout Service, 1967, p. 105-106.

de plus en plus d'amertume. Taylor, qui avait attaché tant de prix à ses bonnes relations et à sa camaraderie avec les ouvriers, devint de plus en plus angoissé à mesure que les relations se détérioraient.

Certains ouvriers le menacèrent de violence physique, et il reçut même une menace de mort. En dépit de ces manifestations, Taylor, lors de son témoignage à la commission d'enquête du Congrès en 1912, soutint qu'il existait entre les ouvriers et lui une amitié mutuelle, que les tensions ne se faisaient sentir qu'à l'intérieur de l'usine et qu'il les oubliait, et les ouvriers aussi probablement, immédiatement après le travail.

Il dit plus tard : « J'étais alors un jeune homme, mais je vous donne ma parole que je me sentais bien plus vieux que maintenant en raison des soucis, de la mesquinerie et du caractère méprisable de toute cette histoire. C'est une chose horrible pour un homme de ne pas pouvoir regarder un ouvrier en face, tout au long de la journée, sans lire dans ses yeux de l'hostilité et de sentir que chaque homme autour de lui est un ennemi en puissance... Cette vie était misérable et je décidai ou d'abandonner toute l'affaire et de trouver un autre genre d'occupation, ou de trouver quelque remède à cette situation intolérable¹⁷ ».

Pendant ces trois années, Taylor travailla dans les ateliers de Midvale de 6 h 30 à 17 h 10, parcourant ensuite à pied les trois kilomètres qui le séparaient de chez lui. Il se portait souvent volontaire pour travailler le dimanche et pour faire des heures supplémentaires en semaine. Il suivait aussi des cours en sciences et en génie. Après le travail, il rentrait à pied, mangeait et réglait son réveil pour 2 h. Alors, il se levait, prenait son bain, mettait des vêtements de travail et étudiait jusqu'à 5 h. Il se couchait alors pour dormir une demi-heure avant de déjeuner et de prendre, à 6 h à la gare Reading, le train qui l'amenait au travail. À mesure que la lutte avec les ouvriers s'intensifia, ses habitudes se modifièrent. Après avoir fini d'étudier, il n'allait pas se coucher immédiatement, mais faisait une promenade nocturne à travers les rues désertées de Germantown.

En 1881, le combat avec les ouvriers arriva à son terme. Le « distant » Brinley prit sa retraite et Taylor eut désormais des rapports plus étroits avec Sellers. Taylor tenta alors d'analyser les causes des luttes avec les ouvriers, et en vint à la conclusion que personne ne savait vraiment ce qu'était une « journée honnête » de travail. Réalisant cela, il demanda à Sellers la permission de faire une série d'expériences pour trouver à quelle vitesse diverses sortes de tâches devaient être accomplies. L'un des types de recherches qui vit le jour

¹⁷ Audiences, vol. III, p. 1414. traduction française dans *La Direction scientifique des entreprises*, p. 110.