

BAPTISTE RAPPIN

IAE de Metz, Université de Lorraine



Une herméneutique du texte taylorien

Exception, coopération, amitié

L'on résume de façon coutumière le management scientifique de Taylor à la rationalisation du travail ainsi qu'à une organisation qui sépare la conception de l'exécution. Toutefois une lecture attentive du texte taylorien permet d'engager un travail herméneutique qui met à jour les fondements insoupçonnés de la doctrine taylorienne : le principe d'exception, le projet politique de coopération, la catégorie théologique de l'amitié.

Si le management scientifique de Taylor sert aujourd'hui la plupart du temps de repoussoir, c'est-à-dire de système d'organisation qu'il convient de dépasser à l'heure de l'horizontalisation des structures et des pratiques collaboratives, force est pourtant de constater son actualité persistante et entêtée. Ainsi Boje et Winsor (2007) peuvent-ils déceler à juste titre dans le courant de la qualité totale la « résurrection du taylorisme ». Dans les deux cas cités, le taylorisme se trouve principalement défini par la rationalisation du travail, par la spécialisation des tâches et la séparation de la conception et de l'exécution, tous traits qui renvoient à ce Henry Le Chatelier baptisa du nom d'« Organisation scientifique du travail ».

De ce point de vue, il faut considérer comme salutaire la lecture épistémologique qu'Hatchuel (1994) propose de l'œuvre de Taylor. Ainsi peut-on distinguer dans l'ingénieur américain trois facettes bien distinctes : l'expert qui maîtrise la coupe des métaux ainsi que les machines-outils ; le théoricien qui repense l'organisation de l'atelier ; le doctrinaire qui simplifie le discours à des fins de persuasion.

Néanmoins, malgré cet indéniable apport dans la compréhension de la pensée de Taylor, Hatchuel en reste à une approche technique et managériale, passant sous silence les fondements philosophiques, politiques¹ et théologiques qui forment le socle à partir duquel s'élance l'édifice du management scientifique. C'est la raison pour laquelle nous engageons présentement un travail herméneutique, c'est-à-dire de

corps-à-corps avec le texte même de Taylor. Ceci nous conduit à comprendre sa doctrine à partir du principe d'exception, du projet politique de la coopération et de la catégorie théologique de l'Amitié.

I – AU FONDEMENT DU MANAGEMENT : LE PRINCIPE D'EXCEPTION

1. Définition du principe d'exception

Débutons alors notre entreprise herméneutique par la prise en compte et le commentaire d'un principe souvent passé sous silence, en tout cas absent des grands manuels de théorie des organisations, à savoir : le « principe d'exception ». Ce dernier est thématiqué dans *Shop Management* que Taylor écrivit en 1903, soit pratiquement une décennie avant les *Principles of Scientific Management* dans lesquels il se trouve cité sans être explicité plus avant (Taylor, 1998, p. 68).

Une première mention en est faite alors que l'ingénieur présente les tâches des contre-maîtres : car, alors que dans le cadre de l'armée le chef s'occupe de l'ensemble de la fonction, Taylor, quant à lui, préconise de les scinder en huit, introduisant ainsi la spécialisation au sein même de l'encadrement. Néanmoins, face à la tenace habitude des employés de ne s'en référer qu'à une seule personne, il suggère de procéder à un changement en douceur en introduisant tout d'abord cinq tâches, comme lui-même le fit à la *Midvale Steel Company*, avant d'appliquer l'intégralité du système. Le temps

1. Il convient de relativiser notre propos concernant cette dimension politique : dans un autre texte (Hatchuel, 2007), l'auteur propose de considérer le taylorisme comme une rupture avec l'économie politique. Mais il nous semble que cette brèche mérite précisément d'être approfondie.

fera son œuvre, Taylor en est intimement convaincu. Il peut toutefois se produire ce qu'Henri Fayol avait parfaitement anticipé : le défaut d'unité de commandement ouvre des brèches, celles de la friction et de la désobéissance, car deux contremaîtres de même niveau hiérarchique peuvent donner deux sons de cloches distincts (Fayol, 1917, p. 31-33). Ainsi, le responsable de la cadence et le responsable d'équipe remplissent des missions qui tendent parfois à se chevaucher, à empiéter l'une sur l'autre, ce qui produit un défaut d'alignement risquant de mener à la fois à un conflit entre contremaîtres et à la résistance des ouvriers qui n'hésitent pas à tirer parti d'une situation dissonante. Que préconise alors Taylor (Taylor, 1911, p. 109) ?

“In case the latter are unable to agree on the remedy, the case is referred by them to the assistant superintendent, whose duties, for a certain time at least, may consist largely in arbitrating such difficulties and thus establishing the unwritten code of laws by which the shop is governed. This serves as one example of what is called the ‘exception principle’ in management, which is referred to later.”

Alors que le taylorisme est universellement présenté comme le règne du formel, l'on découvre au détour d'une phrase que les normes prescrites, qui relèvent du seul souci de la productivité, ne sont pas les plus fondamentales : le dernier ressort, c'est bien en effet « un code non écrit de lois qui gouvernent l'atelier ». C'est la raison pour laquelle le système taylorien ne saurait en aucun cas s'assimiler à la bureaucratie. En effet, loin de se fonder sur la règle écrite et de promouvoir le travail de bureau, le management se préoccupe avant tout (un « avant tout » non pas chronologique mais

bien ontologique) de l'informel et du social sous leurs différentes formes : la flânerie des ouvriers dont il faut orienter le désir sur le travail de production (Taylor, 1911, p. 30 *sq*), les encouragements à prodiguer aux ouvriers (Taylor, 1998, p. 67), le projet explicite de révolutionner les attitudes mentales des managers et des employés (Taylor, 1998, p. 73), l'ambition d'étudier scientifiquement les motivations de l'action humaine (Taylor, 1998, p. 62), etc.

2. Extension du principe d'exception

Taylor ne fut pas seulement l'ingénieur à l'origine de la formulation de l'organisation scientifique du travail ; il fut également celui par qui la place essentielle de l'informel fit dès le début son entrée dans l'étude de l'atelier. Et il se trouve que cette préoccupation constante de son œuvre est placée sous la bannière du principe d'exception. On pourrait alors nous objecter l'argument suivant : cette exception concerne les cas particuliers, elle ne vaut pas comme règle générale. Répondons alors en poursuivant notre lecture de *Shop Management* car Taylor (1911, p. 126), après avoir décrit le service de planification et ses multiples missions de standardisation du travail, revient à la définition du principe d'exception :

“What may be called the ‘exception principle’ in management is coming more and more into use, although, like many of the other elements of this art, it is used in isolated cases, and in most instances without recognizing it as a principle which should extend throughout the entire field.”

Tirons-en les conséquences. Tout d'abord, et contrairement aux habituelles lectures que l'on en propose, la doctrine taylorienne ne

fait de la norme technique et organisationnelle, qui implique bien sûr la docilité des corps, qu'un aspect de son projet, certes important mais pourtant pas philosophiquement essentiel. Car c'est bien en dernier ressort le principe d'exception qui constitue le fondement du système de Taylor, le cœur invisible, et pour cela ignoré, auquel ouvriers, contremaîtres et managers doivent inlassablement se rapporter dès que les mécanismes formels se grippent et n'offrent plus la sécurité de leurs routines. Principe qui existe localement, mais non reconnu et qu'il faut absolument étendre pour en faire une règle générale, écrit l'ingénieur. On ne saurait sinon comprendre, second acquis, le rôle que Taylor (1911, p. 133) accorde à l'adaptation : "Each man must learn how to give up his own particular way of doing things, adapt his methods to the many new standards [...]". S'adapter, loin de se résumer à apprendre une fois pour toutes les gestes qu'il convient de faire, nécessite de toujours actualiser et mettre à jour les apprentissages, de telle sorte que l'ouvrier taylorien, malgré ce qu'on en dit, préfigure les pratiques de l'amélioration continue et de l'employabilité. Prétendre être à la page (*up-to-date* dit Taylor) nécessite sans conteste d'actualiser en permanence les connaissances et les méthodes scientifiques qui mènent à la performance. En d'autres termes, trop pressé voire superficiel serait indubitablement le lecteur tenté de caractériser le taylorisme comme la simple reproduction des mêmes gestes : ingénieur, Taylor s'emploie à appliquer scrupuleusement les principes de la physique moderne, ainsi qu'en attestent les calculs de vitesse qui figure dans *Shop Management*. Rappelons-nous alors que l'optimisation de la vitesse, cette accélération qui conduit à une

hausse de production et de productivité, s'obtient par la dérivation par rapport au temps. Par ce raisonnement, Taylor ne fait rien d'autre qu'introduire le calcul différentiel à la racine même de l'organisation scientifique du travail ; une telle conception aboutit à soumettre le travail à l'impératif mélioratif : toujours plus vite, toujours plus haut, toujours plus loin. Le management, dès ses origines, participe donc de cette temporalité proprement moderne du *novum* dont le seul moteur visible est techno-organisationnel. Au total, quoique fortement marqué et par conséquent limité par la physique de la fin du XIX^e siècle et ignorant tant la physique quantique que la cybernétique, Taylor pose indéniablement les bases sur lesquels viendra s'édifier le management contemporain comme gouvernement de l'exception permanente.

3. Illustrations du principe d'exception

Après avoir affirmé que le principe d'exception demandait à être étendu dans l'atelier, Taylor donne deux exemples qui complètent celui que nous décrivions plus haut.

Voici le premier cas. Un manager se sent maître de son organisation, il croit en outre maintenir une relation de proximité avec le travail des ouvriers et la marche générale des affaires, quand son bureau se trouve noyé sous un océan de courriers, de rapports et de fiches. Erreur, s'insurge Taylor : "The exception principle is directly the reverse of this" (Taylor, 1911, p. 126). Plutôt que de se perdre dans les détails et de s'égarer dans des considérations trop précises, trop minutieuses, le manager ne doit tirer ses informations que de notes de synthèse, de

fiches condensées, de rapports comparatifs qui pointent les exceptions, bonnes ou mauvaises, à la marche programmée de l'activité. Ce que Taylor réclame, ce n'est ni plus ni moins que le constat des écarts qui mène à leur réduction par la mise en place d'actions correctives. Et de conclure la présentation de cette illustration en renchérisant : "The exception principle can be applied in many ways [...]" (Taylor, 1911, p. 127).

Nous en venons alors au second exemple qui suit directement le cas précédent ; et ce sera également, malgré les promesses de futurs développements, le dernier. Taylor avait pris grand soin, quelques pages auparavant, d'argumenter la thèse selon laquelle la concentration du travail de bureau et de l'activité intellectuelle dans le service de planification était un gage d'efficacité : cette localisation fait largement écho à la séparation de la conception et de l'exécution. Toutefois, nous assure l'ingénieur, il existe une exception si importante ("one such important exception" (Taylor, 1911, p. 127)) qu'elle mérite qu'on ne la passe pas sous silence. De quoi s'agit-il donc ? Si le service de planification délivre ses instructions par écrit, on peut alors convenir qu'il est tout aussi expédient que le travailleur lui retourne toutes les informations par le même procédé ; on y veillera d'ailleurs en incluant sur la fiche les éléments indispensables à la rémunération. Mais c'est alors faire sortir l'écriture du service de planification et contrevenir à la norme organisationnelle posée.

Ces exemples n'ont l'air de rien : on pourrait se dire qu'ils ne présentent à chaque reprise qu'un cas particulier et relativement banal dans lequel la norme s'avère moins efficiente que l'exception.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit : au fond, déroger à l'organisation scientifique du travail ne fait que la rendre plus performante ! Ou alors, mieux formulé : l'exception plus que la norme sous-tend le management scientifique de Taylor. Néanmoins, ce primat de l'exception se comprend d'autant mieux qu'il se trouve mis en rapport avec la finalité qu'il sert : celle de la coopération.

II – UN PROJET POLITIQUE : LA FABRIQUE DE LA COOPÉRATION

1. La coopération dans la doctrine taylorienne

S'il est en effet un slogan qui résume parfaitement l'esprit des *Principes du Management Scientifique*, il s'agit bien de celui-ci : "Harmony, not discord. Cooperation, not individualism" (Taylor, 1998, p. 74).

En tant qu'utopie, le taylorisme s'oppose tout d'abord à toutes les formes de discord ; il ne peut faire sienne la lecture du monde qui érige l'antagonisme en moteur de l'histoire, notamment dans la pensée de Marx au sein de laquelle la lutte des classes oppose inlassablement les oppresseurs et les opprimés jusqu'à ce que les seconds triomphent définitivement des premiers. Dans ce cadre, le bonheur des uns s'obtient au détriment des autres ; et il procède plus du combat, c'est-à-dire de la pulsion féodale, que de l'application d'un plan scientifiquement conçu qui serait plus conforme à l'esprit industriel. Sans conteste, "scientific management will mean, for the employers and the workmen who adopt it [...] the elimination of almost all causes for dispute and disagreement between them"

(Taylor, 1998, p. 75). Pour quelles raisons ? La première que Taylor avance n'est autre que l'augmentation des rémunérations car, grâce à elle, les revendications salariales ne se justifieront plus et n'auront plus cours ; mais surtout, "more than all other causes, the close, intimate cooperation, the constant personal contact between the two sides, will tend to diminish friction and discontent" (Taylor, 1998, p. 75). Sourd ici un aspect méconnu et pourtant essentiel de la doctrine taylorienne : on la prend pour un strict rationalisme, mais on omet de préciser que la réussite d'une telle machinerie repose sur un « management de proximité », expression certes anachronique mais qui rend si bien compte du rôle clef de ces contremaîtres dont la mission ne consiste pas à surveiller les ouvriers mais à les guider et à les aider : « these men [...] are the expert teachers, who are at all times in the shop, helping and directing the workmen » (Taylor, 1998, p. 64-65). Contre toute espèce de conflit, Taylor joue la carte de l'intimité, de la présence proche, du contact. De plus, le système taylorien s'oppose aussi intensément à l'individualisme, c'est-à-dire à toute pensée qui prend l'individu, ses choix, ses préférences, ses intérêts, comme fondements de l'agir, qu'il se déploie dans la dimension économique ou politique. C'est tout simplement le projet libéral qui se trouve ici mis en cause. Ainsi, le taylorisme s'inscrit d'une part, en faux contre le règne de la bourgeoisie, qui prend la forme de l'accumulation et de la confiscation du capital au profit de quelques-uns, et d'autre part, l'économie néo-classique et sa figure abstraite de l'*Homo œconomicus* qui n'agit que par l'objectif de maximisation de l'utilité marginale. Mais il prend également ses distances avec la

philosophie politique moderne qui développe une anthropologie du désir individuel ne pouvant que mener à de dangereuses impasses : le conflit perpétuel des intérêts, l'obsession du pouvoir, la société pensée comme un contrat, la création d'un monstre (le Léviathan selon l'image biblique que Hobbes utilise dans l'ouvrage éponyme) au pouvoir absolu. C'est ainsi qu'il faut comprendre le slogan "Harmony, not discord. Cooperation, not individualism" : le management scientifique établit que les intérêts des employeurs et des travailleurs convergent, toute discordance est infondée en droit car elle ne s'appuie sur aucune revendication légitime.

Ce projet se heurte toutefois à un obstacle de taille : "[...] the greatest obstacle to harmonious cooperation between the workmen and the management lay in the ignorance of the management as to what really constitutes a proper day's work for a workman" (Taylor, 1998, p. 25). En effet, l'ignorance rend difficile voire impossible la coopération entre managers et ouvriers. Quelles solutions viennent alors combler cette lacune ? D'une part, la science apporte la connaissance de l'activité, et autorise sa rationalisation, mais permet aussi d'appréhender cet « organisme ô combien complexe » (Taylor, 1998, p. 62 : "the very complex organism – the human being –") qu'est l'homme. En d'autres termes, la science ne joue pas seulement un rôle épistémologique et économique, mais relève également d'une dimension anthropologique et politique. D'autre part, c'est la proximité et l'amitié entre l'employeur et les employés qui se trouvent à l'origine de cette connaissance : voilà qui sera pleinement développé dans la dernière partie de notre propos.

2. Le projet industrialiste

La doctrine taylorienne de la coopération ne se comprend pleinement que mise en rapport avec le système philosophique que Claude-Henri de Saint-Simon formula dans la première partie du XIX^e siècle. Ici, l'herméneutique doit sortir du texte pour s'ouvrir à la prise en compte du contexte historique : à savoir, dans le cas présent, le projet industrialiste qui forme l'arrière-plan à partir duquel Taylor s'exprime et agit.

« Le système industriel est fondé sur le principe de l'égalité parfaite. Il s'oppose à l'établissement de tous les droits de naissance et même à toute espèce de privilège » (Saint-Simon, 2013a, p. 2905). S'il convient de féliciter la Révolution française d'avoir établi l'égalité de droit, il faut tout de même promouvoir avec le système industriel l'égalité sociale réelle qui révoquera de façon effective les stratifications statutaires et matérielles de l'Ancien Régime. C'est ainsi que, dans le *Nouveau Christianisme* (Saint-Simon, 2013b, p. 3216) qui met en scène le dialogue d'un novateur et d'un conservateur, le second, au bout du compte convaincu par le discours du premier, peut affirmer que : « toute la société doit travailler à l'amélioration de l'existence morale et physique de la classe la plus pauvre [et que] la société doit s'organiser de la manière la plus convenable pour lui faire atteindre ce grand but. »

La réalisation d'un tel programme doit permettre l'avènement d'une société fondée sur la coopération : pourquoi les individus refuseraient-ils de travailler ensemble s'ils sont considérés comme des égaux et, plus encore, s'ils sont des égaux ? Nul obstacle, de possession ou de naissance, ne semble s'y opposer.

Si l'armée fut une étape utile dans l'advenir de la société industrielle, elle doit néanmoins désormais être dépassée pour établir un nouveau mode de rapport du peuple à ses dirigeants : non plus celui de la soumission, qui renvoie au commandement et à l'obéissance, mais celui de la coordination fondée sur l'aide : « Cette différence fera ressortir une des oppositions les plus importantes et les plus heureuses entre l'ancien et le nouveau système » (Saint-Simon, 2013c, p. 2187). De quoi s'agit-il ? D'une opposition terme à terme (soulignés par Saint-Simon lui-même) qui laisse apercevoir le contraste tranché entre l'époque féodalo-militaire et l'âge industriel (Saint-Simon, 2013c, p. 2187) : « Dans l'ancien système, le peuple était *enrégimenté* par rapport à ses chefs. Dans le nouveau, il est *combiné* avec eux. De la part des chefs militaires, il y avait *commandement*. De la part des chefs industriels, il n'y a plus que *direction*. Dans le premier cas, le peuple était *sujet*. Dans le second, il est *sociétaire*. »

Il n'est ainsi guère surprenant que Taylor, fidèle au projet industrialiste, prenne ses distances avec le modèle militaire de la planification, pour des raisons qui relèvent à la fois de l'idéologie et du pragmatisme : “This [the planning of the work] can, in the judgment of the writer, be best accomplished by *abandoning the military of organization*” (Taylor, 1917, p. 98, les caractères italiques sont de l'auteur). Et c'est la raison pour laquelle il faut voir dans la présence des huit contremaîtres (Taylor, 1998, p. 64) la réalisation d'un programme « anti-militariste » : l'ingénieur répartit en effet le pouvoir de façon à ce qu'il ne dépende plus d'une seule personne, « l'ancien superviseur ».

Outre le passage d'une légitimité divine à la garantie scientifique, l'industrialisme se

caractérise aussi par une modification radicale des relations sociales ; ces dernières, abandonnant tout rapport de force, émergeront de la coopération et viseront l'association (Saint-Simon, 2013c, p. 2187-2188) : « Mais dans une coopération où tous apportent une capacité et une mise, il y a véritablement association, et il n'existe d'autre inégalité que celle des capacités et des mises, qui sont l'une et l'autre nécessaires (c'est-à-dire inévitables), et qu'il serait absurde, ridicule et funeste de faire disparaître. »

Cette dernière citation fait apparaître le lieu exact de l'utopie saint-simonienne : l'industrialisme soutient que la communion dans le travail efface les différences sociales au nom d'une utilité jugée plus haute ou, mieux encore, au nom de l'utilité jugée comme horizon de réconciliation des intérêts. Aussi, quelle que soit sa compétence, quelle que soit sa participation financière, quel que soit son apport, technique, pécuniaire voire matériel, chaque travailleur concourt à part égale, par sa bonne volonté et son dévouement à la cause commune, au projet productif collectif. Aussi le socialisme de Saint-Simon relève-t-il moins d'un programme d'égalisation des conditions matérielles que d'un projet d'égalité de participation à la prospérité générale en fonction de ce que chacun, à la mesure de ses ressources, peut y apporter. Quant à Taylor (1998, p. 1), il ne conçoit pas autrement le management scientifique, annonçant dès la première phrase des *Principles* que “the principal object of management should be to secure the maximum security for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee”.

III – LE FONDEMENT THÉOLOGIQUE DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE : L'AMITIÉ

1. La vie religieuse de Taylor

Frederick Winslow Taylor naquit en 1856 dans une famille Quaker à Philadelphie en Pennsylvanie, une ville fondée par William Penn en 1682, et plus particulièrement dans le quartier nommé « Germantown » en raison de l'installation d'immigrants allemands en 1683 ; il fut le fils de Franklin Taylor, avocat réputé, et d'Emily Winslow Taylor qui appartenait quant à elle à la famille Delano qui fournit ultérieurement un président aux États-Unis. Dans la droite lignée de la Société des Amis (nom officiel des Quakers), dont la Pennsylvanie est le fief, Emily Winslow militait en faveur des droits des femmes et combattait fermement l'esclavage ; aussi inspira-t-elle à son fils, alors qu'il travaillait à la *Midvale Steel Company*, le recrutement de populations afro-américaines qu'il intégra à chaque équipe de travail afin de briser les logiques ethniques en place.

Comme en témoigne cette dernière mesure, la religion quaker exerça sur Taylor une influence qui dépassa le seul cadre privé ; et pour notre part, nous irons jusqu'à énoncer la thèse selon laquelle le management scientifique constitue, ni plus ni moins, qu'une sécularisation et une application industrielle de la « véritable religion chrétienne ».

Il semble que cela soit la seule possibilité de rendre compte de la présence de l'« amitié » dans le texte des *Principes du management scientifique* : l'ingénieur fait en effet référence à la « coopération

amicale » (Taylor, 1998, p. 10 : *friendly cooperation*) et même à la « coopération intime et amicale » (Taylor, 1998, p. 68 : *intimate friendly cooperation*) entre managers et ouvriers. Cette amitié n'est autre que celle des Amis, les Quakers. Taylor précise sa pensée, et explicite le rapport du management scientifique à l'amitié de la façon suivante (Taylor, 1998, p. 10) :

“The body of this paper will make it clear that, to work according to scientific laws, the management must take over and perform much of the work which is now left to the men; almost every act of the workman should be preceded by one or more preparatory acts of the management which enable him to do his work better and quicker than otherwise. And each man should daily be taught by and receive the most friendly help from those who are over him, instead of being, at the one extreme, driven or coerced by his bosses, and at the other left to his own unaided devices.”

Certes, le système taylorien est une rationalisation du travail ; mais cet accroissement d'efficacité doit être considéré comme un accomplissement du travailleur qui, grâce aux lois scientifiques, réalise le potentiel qui sommeille en lui. Et ce développement, indissociablement personnel et professionnel, doit s'accompagner d'une aide amicale quotidienne qui éloigne le management de deux écueils : d'une part, l'autoritarisme arbitraire et subjectif du petit chef, d'autre part, l'abandon à lui-même de l'ouvrier.

Le lien entre management scientifique et amitié ne peut toutefois pas se résumer à une articulation technique et horizontale ; la seconde, en effet, fonde le premier, et apparaît nettement comme sa condition de possibilité : “This close, intimate, personal

cooperation between the management and the men is of the essence of modern scientific or task management” affirme Taylor (1998, p. 10) de manière absolument radicale. Pas de management, c'est-à-dire de performance, sans coopération amicale et harmonie dans les liens organisationnels. En d'autres termes, le management scientifique repose en dernier ressort sur une catégorie théologique, celle de l'Amitié : il convient alors, pour mieux comprendre le système taylorien, de se tourner vers la Société des Amis.

2. Les principes religieux de la Société des Amis

Mais qui sont au juste ces Quakers ? Et quels sont les fondements de leur religion ? Ils furent consignés par Robert Barclay, né en 1648 et co-fondateur avec William Penn de l'État du New Jersey, dans une *Apologie de la véritable théologie chrétienne* publiée en 1676 ; cet ouvrage présente en effet les quinze thèses de la religion des Amis que nous exposons brièvement. La seconde thèse, « touchant la Révélation Immédiate », énonce le cœur de la doctrine :

« Puisque personne ne connaît le Père ni le Fils, et celui à qui le Fils le révèle, et puisque la Révélation du Fils est dans l'Esprit et par l'Esprit ; par conséquent, le témoignage de l'Esprit est le seul par qui la véritable connaissance de Dieu a été, est, et peut être uniquement révélée. » (Barclay, 1702, p. 2). Les Amis professent un égalitarisme fraternel et spirituel en ce sens que tout être humain, indépendamment de son sexe, de son âge, de sa classe, de sa culture voire de sa race, peut accéder à cette Révélation immédiate que les Quakers nomment « Lumière intérieure », « Esprit du Christ »

ou encore « étincelle Divine ». Cela signifie que les Amis rapportent toute la religion à l'intériorité : il n'est en effet besoin d'aucune extériorité, d'aucune médiation, si l'essentiel se découvre et se vit en chacun. Il en découle non seulement un rejet des institutions (autorité, sacrements, écritures), mais également une promotion de la simplicité qui s'oppose au désir de richesse matérielle. Voici donc le paradoxe : en raison de leur condamnation de la croissance infinie et du culte de l'argent, en raison de leur aversion pour le gaspillage (telle est la première préoccupation de Taylor, rappelons-nous, dès l'ouverture des *Principes du management scientifique*) et la gabegie, en raison de leur opposition à toute forme de conflit, les Quakers d'une part, développent l'esprit d'économie et d'efficacité et d'autre part, militent pour la paix et la non-violence dans le monde, cause qui vaudra à deux de leurs associations, la première anglaise (*Friends Service Council*), la seconde américaine (*American Friends Service Committee*), le prix Nobel en 1947. Tous points qui non seulement forcent l'admiration de Saint-Simon et mais également imprègnent profondément Taylor.

Poussons encore plus loin l'interprétation. Loin de limiter l'influence de la religion des Amis au projet théorique du management, Taylor semble également s'emparer de ses pratiques religieuses qu'il décline dans le cadre de l'usine. Ainsi de la « réunion d'affaires » : comme tout groupe, les Quakers, notamment lorsqu'ils gouvernaient l'État de Pennsylvanie, étaient amenés à prendre des décisions ; ils se réunissaient selon un ordre du jour puis procédaient à la délibération. Lisons Edward Burrough (dans [Dommen, 1990](#), p. 45) décrire une telle réunion :

« Étant réunis dans l'ordre, vous n'avez pas à passer votre temps en discours inutiles, superflus et stériles. Conduisez-vous dans la sagesse de Dieu ; non pas à la façon du monde, par discussions échauffées, en cherchant à parler plus et à dépasser l'un ou l'autre en paroles comme s'il s'agissait d'une controverse entre parti et parti d'hommes ou de deux côtés en lutte violente pour la domination. Ne décidez pas les affaires par le vote du plus grand nombre. Il faut tout mener dans la sagesse, l'amour et la fraternité de Dieu, et dans le Saint-Esprit de vérité et de justice ; écoutez, et déterminez chaque affaire que vous avez à traiter avec amour, recul, douceur et chère unité ; – j'insiste, comme un seul parti, tout pour la vérité du Christ, et pour l'exécution du travail du Seigneur, et s'aidant l'un l'autre selon la capacité que Dieu a donnée ; et à déterminer les choses par une concorde générale et mutuelle, en trouvant l'accord ensemble comme un seul homme dans l'esprit de vérité et d'équité, et par son autorité. »

On comprend mieux, à la suite de cette citation, que la décision collective soit absente des réflexions des Quakers : c'est que l'acte de choix ne résulte point d'un processus de délibération qui confronte les points de vue. L'espace public, au sein duquel peut se former un jugement intersubjectif, est absorbé, avalé, par la Lumière intérieure qui émane de Dieu et du Saint-Esprit. Qui oserait remettre en cause la Vérité ? Tel est le raisonnement que Taylor sécularise : la science et son objectivité font office, en lieu et place de Dieu, de Révélation, et c'est la raison pour laquelle elles se trouvent soustraites à la discussion. On ne s'étonnera donc plus de l'absence de rôle des corps intermédiaires et des

syndicats dans les ouvrages de l'ingénieur : leur présence n'est plus nécessaire, la négociation et la revendication n'ont plus lieu d'être, et l'effort doit désormais porter sur la pédagogie, c'est-à-dire sur l'explication du système et de ses vertus qui, une fois présentés, susciteront l'adhésion.

Ce second aspect relève pleinement de la « mission ». Produit extérieur, tangible et visible, la science est pourtant d'abord une révélation intérieure : elle est l'objet de l'ardeur de la foi. Cette disposition renvoie à ce que les Amis nomment « concern », à savoir l'irrésistible appel reçu de Dieu qui, une fois validé par le groupe au cours d'une réunion d'affaires, doit être propagé : d'où l'engagement des Quakers pour la paix et les œuvres humanitaires. De même, il faut voir dans le management scientifique l'expression de la vocation missionnaire de Taylor qui se sent comme un devoir de propager la Nouvelle Parole, la Nouvelle Alliance, le Nouveau Christianisme, qui apporteront paix et concorde, amitié et coopération, économie et efficacité.

CONCLUSION

L'apport de notre étude consiste en un déplacement du regard sur le management scientifique de Taylor : celui-ci ne saurait en effet se réduire à l'organisation scientifique du travail issu du « modèle ingénierique » (De Rozario et Pesqueux, 2018, p. 116). Bien sûr, l'ingénieur américain préconise la parcellisation et l'optimisation des tâches, la séparation entre la conception et l'exécution, la réorganisation de l'atelier. On peut même voir en Taylor, comme le fait Rojot (2005, p. 28), un précurseur des ressources humaines étant donné l'insigne rôle qu'il

accorde au recrutement et à la motivation dans son système.

Toutefois, l'interprétation de ce système organisationnel doit se situer sur un autre plan : non plus dans le registre visible de la technique, mais au niveau sous-jacent des postulats philosophiques et anthropologiques. Tout d'abord, la normalisation ne doit pas faire oublier le rôle fondamental du principe d'exception qui appelle comme ses conséquences l'adaptation au changement permanent ; par ailleurs, la coopération tient lieu de projet politique car le management scientifique a pour vocation, chez Taylor, de concilier les intérêts de classe ; enfin, les relations amicales entre employeurs et employés constituent le ciment social de l'usine qui rendront l'organisation scientifique du travail efficace.

Concluons alors sur la piste suivante : à lire la place fondamentale que joue encore la coopération chez Mayo (1975, p. li), Barnard (1949, p. 21) ou encore Mintzberg (2004, p. 482) et Weick (2001) pour ne citer que quelques noms bien connus de l'histoire du management, nous pouvons nous demander s'il ne faudrait pas songer à changer non seulement la présentation du système taylorien, mais également le fil directeur des manuels de théorie des organisations. En effet, ne conviendrait-il pas de mettre en évidence, plutôt qu'une pluralité de courants qui se succèdent et de paradigmes qui s'opposent, la tentative toujours renouvelée et approfondie de rendre compte des modalités de création de la coopération dans les organisations, et de considérer ainsi le management comme un projet, non pas émietté et déchiré, mais cohérent et unifié ?

BIBLIOGRAPHIE

- Barclay R. (1676). *Apologie de la véritable théologie chrétienne ainsi qu'elle est soutenue et prêchée par le peuple appelé par mépris les Trembleurs*, Londres, Imprimé et vendu par T. Sowle dans la Court appelée du Cerf-Blanc, 1702. https://books.google.fr/books/about/Apologie_de_la_veritable_theologie_Chret.html?id=HIIbygAACAAJ&redir_esc=y.
- Barnard C. (1949). *Organization and Management. Selected Papers*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Boje D.M. et Winsor R.D. (2007). "The resurrection of Taylorism : Total quality management's hidden agenda", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 6, n° 4, p. 57-70.
- De Rozario P. et Pesqueux Y. (2018). *Théorie des organisations*, Pearson France, Montreuil,
- Dommen E. (1990). *Les Quakers*, Éditions du Cerf, « fides », Paris.
- Fayol H. (1917). *Administration industrielle et générale*, H. Dunod et E. Pinat Éditeurs, Paris.
- Hatchuel A. (1994). « Frédéric Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire », *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Bouilloud J.-P. et Lecuyer B.-P. (dir.), L'Harmattan, coll. « Logiques de Gestion », Paris, p. 53-64.
- Hatchuel A. (2007). « La nature des sciences de gestion. Épistémologie de l'action et genèse des sciences sociales », *Sciences du management. Épistémologie, pragmatique et éthique*, Martinet A.-C. (dir.), Vuibert, coll. « Fnege », Paris.
- Mayo E. (1975). *The social problems of an industrial civilization*, Routledge & Kegan Paul, « International Library of Sociology », London.
- Mintzberg H. (2004). *Le management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Rojot J. (2005). *Théorie des organisations*, Éditions Eska, Paris.
- Saint-Simon C.-H. (2013a). *Catéchisme des industriels*, dans *Œuvres complètes IV*, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », Paris.
- Saint-Simon C.-H. (2013b). *Nouveau Christianisme. Dialogues entre un conservateur et un novateur*, dans *Œuvres complètes IV*, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », Paris.
- Saint-Simon C.-H. (2013c). *L'organisateur*, dans *Œuvres Complètes III*, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », Paris.
- Taylor F.W. (1911). *Shop Management*, Harper & Brothers Publishers, New York and London.
- Taylor F.W. (1998). *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications, coll. « Business & Economics », Mineola, New York.
- Weick K.E. (2001). *Making sense of the organization*, Blackwell Publishing, Malden (USA).