

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 5 (1913)
Heft: 6

Artikel: La méthode Taylor
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-382997>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 06.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Laissons-les dire, cela nous coûte si peu et cela leur fait tant de bien, peut-être qu'un jour pas très éloigné viendra faire comprendre aux ouvriers de quel côté leur vient le bien.

* * *

Nous devons constater que les motifs de grève sont toujours de simples prétextes, ici on veut syndiquer par force, on a tant besoin de caisse, là on veut imposer une convention arbitraire et illégale, là encore on prend position contre les ouvrières gênantes, on veut discuter de ce que l'on ne connaît pas et imposer sa volonté, on veut réintégrer dans la fabrique une personne qui rendait sans doute de signalés services à la cause, et tant d'autres, mais les vrais motifs nous ne les connaissons sans doute pas, nous les devinons cependant et c'est là peut-être ce qui vient justifier la formule consacrée après chaque entente, le conflit est terminé à l'entière satisfaction des ouvriers.

En tous cas nous pouvons nous attendre encore à d'autres mouvements ouvriers et nous nous y préparons.

* * *

Voilà un rapport qui n'est pas banal. Il semble que le correspondant du *Journal des associations patronales* voit tout en noir. Les conclusions de son exposé sont plutôt mélancoliques et il ne reste guère de bon bois aux fonctionnaires des organisations ouvrières.

L'honorable correspondant du *Journal des associations patronales* ne paraît pas aimer les fatigues du cerveau, autrement il se serait donné un peu plus de peine pour comprendre l'attitude des ouvriers syndiqués et de leurs mandataires à l'occasion des différents conflits qu'il vient de signaler. Ce monsieur préfère raconter des histoires qu'au fond il connaît encore bien moins que les fonctionnaires de la Fédération des ouvriers de l'industrie horlogère, en ajoutant pour commentaires les tartines habituelles, d'un vieux cliché, que la presse patronale sert à ses lecteurs. Cette pauvreté d'arguments est excusable, car la plus belle fille du monde ne peut donner que ce qu'elle a. Par contre, le correspondant du *Journal des associations patronales* aurait au moins dû chercher à connaître un peu les circonstances dans lesquelles les travailleurs de l'industrie horlogère luttent actuellement pour leur existence. Il aurait alors compris combien les revendications des ouvriers, tant boîtiers que horlogers ou autres branches, sont justes. S'il le faisait maintenant, monsieur le correspondant du *Journal des associations patronales* comprendrait qu'il a agi injustement et sans la moindre objectivité vis-à-vis des ouvriers de l'industrie horlogère, en publiant un rapport aussi tendancieux sur leur mouvement. S'efforcer d'être juste et défendre le bien, c'est

surtout ce qui donne une entière satisfaction aux travailleurs syndiqués. Quant à la revue des mouvements, telle qu'elle nous est présentée par le *Journal des associations patronales*, nous ne savons pas si le comité directeur de la Fédération des ouvriers de l'industrie horlogère tiendra à mettre les choses au point. En attendant, nous n'avons qu'un vœu à exprimer, c'est que le secrétariat de la Fédération syndicale ouvrière publie également de temps à autre, c'est-à-dire tous les trois mois, une revue des mouvements, telle que nous l'avons trouvée dans l'organe des associations patronales.



La méthode Taylor.

On en parle beaucoup en France depuis la grève de chez Renault. Elle soulève quelques-uns des problèmes les plus délicats et les plus passionnants qui se posent aujourd'hui devant le prolétariat militant. Elle mérite une étude approfondie à laquelle notre petite revue compte bien se livrer. Peut-être même pourrait-elle donner lieu, dans nos colonnes, à un débat ou tout au moins à une conversation où des camarades de diverses professions nous communiqueraient les observations résultant de leur expérience personnelle.

Pour aujourd'hui, nous nous contenterons de dire en quoi la méthode consiste et de noter sommairement quelques-unes de ses conséquences.

Taylor est un type bien américain. Quel est son métier ? Il fut d'abord « Collegeman », c'est-à-dire qu'il entreprit dans une des plus célèbres universités des Etats-Unis un cours d'études supérieures. Quelques années plus tard, nous le retrouvons manœuvre dans un atelier métallurgique, puis mécanicien, puis chef d'un bureau d'études, puis ingénieur. Il a, au cours de sa carrière, inventé quelques-uns des aciers à outils qui ont fait faire les progrès les plus marquants au travail des métaux. Il a inventé une machine à affûter les outils, sans compter la méthode qui lui vaut une si bruyante renommée.

* * *

Le premier poste de Taylor, quand il put s'élever au-dessus de la position de manœuvre, fut celui de magasinier du magasin d'outils de la Midvale steel company. Fonction bien modeste, et pour laquelle des études supérieures paraissaient bien superflues. Sa besogne consistait simplement à remettre aux ouvriers, contre des bons, les outils nécessaires à leur travail. Et cependant, pour avoir appelé à cet emploi un homme d'intelligence supérieure, dont l'esprit avait été encore affiné par la culture académique, la compagnie réalisa un profit énorme. Tant il est vrai que pour bien faire, pour faire au mieux une besogne si humble qu'elle

puisse paraître d'abord, il est nécessaire d'être un être pensant.

Taylor donc, en distribuant ses outils, méditait sur la meilleure façon possible de les distribuer. Il observait que la rapidité de leur usure variait considérablement d'un ouvrier à l'autre, que le taillant était affûté diversement par chaque travailleur. Il se dit que l'une des méthodes d'affûtage devait nécessairement être supérieure à toutes les autres, que l'on réaliserait un bénéfice considérable sur les outils et sur l'exécution meilleure et plus rapide du travail, en fournissant aux ouvriers les outils tout affûtés et en chargeant un spécialiste de réaffûter, selon la bonne formule, les tranchants émoussés.

L'essai fut tenté et donna les résultats les plus encourageants. La besogne d'affûtage une fois spécialisée, il n'y avait plus qu'un pas à faire pour la mécaniser. On sait l'importance qu'a pris en effet, de nos jours, l'affûtage mécanique et quels progrès il a permis de réaliser (notamment l'affûtage des fraises et des mèches américaines). Taylor, voulant rendre la coupe de l'outil la plus parfaite possible, étudia scientifiquement l'angle d'affûtage le plus favorable. Il ne tarda pas à s'apercevoir que ce problème se rattachait intimement à toute une série d'autres soulevés par le fonctionnement des machines-outils. Car l'angle de coupe, la position la plus favorable de l'outil, la meilleure forme du tranchant, dépendaient de la vitesse de coupe, de l'épaisseur du copeau, de l'avance du chariot, du procédé de refroidissement de l'outil, de la nature et de l'intensité des vibrations, sans compter la nature du métal travaillé et la nature du métal de l'outil, et plusieurs autres variables encore. Comment fallait-il combiner dans chaque cas tous ces éléments étroitement interdépendants pour obtenir le meilleur résultat ? On se contentait presque toujours dans la pratique de les ajuster au petit bonheur. Les bons ouvriers trouvaient, en observant attentivement les résultats obtenus, en employant plus ou moins instinctivement certaines règles d'expérience et surtout par un système intelligent de tâtonnement, des résultats plus ou moins favorables, les autres allaient presque au hasard. Il en résultait les différences de rendement les plus extraordinaires et les plus capricieuses. C'était le scandale technique de l'époque. A force de patience, Taylor put mettre un peu d'ordre dans ce chaos et établir des règles qui permettent aujourd'hui au tourneur, de déterminer de quelle manière il lui faudra équiper sa machine, pour en obtenir le travail le plus abondant et le meilleur.

En somme, tout son effort s'était borné jusque-là, à faire réaliser à l'art du travail mécanique des métaux un progrès du même ordre que celui que d'autres industries plus anciennes

avaient réalisé depuis longtemps, et ses travaux si importants qu'ils fussent pour les ingénieurs, n'auraient guère attiré l'attention des sociologues, si l'étude de la machine ne l'avait amené à la fin à l'étude de l'ouvrier.

Taylor se dit que, tout comme il y avait un angle de coupe et une disposition mécanique qui portait au maximum le rendement de la machine, il y avait une combinaison de gestes, un rythme de mouvements qui rendait maximum la production de l'ouvrier, et qu'il y avait un intérêt industriel de premier ordre à les découvrir dans chaque cas.

La recherche de ce mode de travail le plus favorable et la découverte des règles qui permettent de les mettre en pratique constitue ce qu'on a appelé la méthode Taylor. C'est faire la part un peu belle à l'inventeur américain, quel que soit son mérite. Il n'a vraiment pas fallu attendre la venue de cet ingénieur pour que tout travailleur intelligent s'efforçât d'exécuter sa besogne en combinant ses gestes de la manière la plus avantageuse possible. Tout comme l'athlète apprend à courir, à sauter, avec une dépense de force infiniment moins grande que celle qu'il faudrait à un homme non entraîné, l'ouvrier intelligent trouve la meilleure manière de tenir l'outil, la cadence la plus favorable de ses gestes, et c'est une observation bien banale que celle d'après laquelle un travail s'accomplit d'autant plus aisément qu'on en a davantage l'habitude. En quoi cette habitude consiste-t-elle, si ce n'est en une meilleure combinaison consciente ou inconsciente des efforts ?

Mais Taylor a essayé de soumettre cette recherche du meilleur procédé à des règles scientifiques. Ici encore il est loin d'être seul, et l'on pourrait citer plus d'un savant — parmi ceux notamment qui ont poussé si loin l'étude physiologique de la fatigue — qui l'a précédé dans cette voie. Taylor, cependant, se distingue des autres pour l'étendue des applications qu'il a faites de son procédé. Il y a dans la méthode Taylor deux parties bien distinctes :

1° La recherche du meilleur procédé de travail ;

2° La réalisation pratique de cette meilleure méthode.

Pour rechercher la meilleure méthode, l'auteur étudie d'abord soigneusement toutes les circonstances du travail à accomplir. Il sélectionne ensuite un certain nombre d'ouvriers qui paraissent particulièrement aptes à la besogne considérée, physiquement, intellectuellement et moralement. Un personnel spécialement dressé d'observateurs, note alors soigneusement les gestes de ces ouvriers-là, détermine à une fraction de seconde près le temps que prend chacun des éléments composant de leur travail, les alternances les plus favorables de repos et de travail, etc. Ils réunissent ainsi les

éléments, dont la comparaison permettra de dresser le plan du procédé rationnel d'exécution de la tâche.

Pour le mettre en pratique, on « dresse » systématiquement un certain nombre de travailleurs, leur faisant accomplir à la montre des gestes indiqués, réglant minutieusement l'intensité de leurs efforts, leurs temps de repos, etc. Les travailleurs ainsi « dressés » forment à leur tour les autres, et quand l'équipe est au courant de la méthode nouvelle, on constate d'habitude une augmentation de rendement extraordinaire. Deux exemples, relatifs à des genres de travaux bien différents, permettront de s'en rendre compte.

La Bethléem Steel Co employait une équipe de 75 hommes à charger des gueuses de fonte pesant environ 45 kilogrammes sur des wagons. Le rendement moyen était de 12½ tonnes par homme et par jour. L'application de la méthode Taylor eut pour résultat de porter ce rendement à 47½ tonnes, ce qui réduisit l'équipe à 19 hommes. Encore le nombre des travailleurs remerciés fut-il plus considérable qu'il ne paraît à première vue, car une dizaine seulement des hommes primitivement employés fut capable de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, et il fallut pour compléter le nombre nécessaire embaucher des nouveaux.

Pour inciter les travailleurs à fournir de bonne volonté cet effort extraordinaire, on augmenta leurs salaires. Ils furent portés de fr. 5.75 à fr. 9.25. Cette augmentation fait d'ailleurs partie de la mise en pratique normale de la méthode Taylor. Le résultat de l'opération s'établit donc de la manière suivante :

75 ouvriers à fr. 5.75	fr. 431.35
19 » » » 9.25	» 175.75
56 ouvriers à fr. 3.50	fr. 255.50

La compagnie réalise donc un bénéfice journalier de fr. 255.50.

Chaque ouvrier occupé voit son salaire augmenté de fr. 3.50.

Le nombre de travailleurs occupés, d'autre part, diminue de 56.

L'autre exemple est relatif au travail des femmes qui vérifient les billes de bicyclettes.

L'augmentation du rendement fut aussi énorme. On constata que pour la rendre maximum, il importait d'accorder aux ouvrières un repos suffisant. La journée de travail fut réduite de 10½ heures à 8 heures ; de plus, on s'arrangea pour leur donner une période de dix minutes de repos après chaque période d'une heure et quart de travail, périodes de repos pendant lesquelles elles étaient priées de quitter leurs sièges et de changer complètement d'occupation, en marchant et en bavardant,

par exemple. Les salaires furent augmentés de 80 à 100 pour cent.

La méthode Taylor ne doit pas être confondue avec un système quelconque de travail aux primes. On augmente à la vérité le salaire pour inciter les travailleurs à se soumettre aux nouvelles dispositions de travail et pour qu'ils augmentent ainsi leur production. Mais cette augmentation de rendement cesse ici d'être facultative. Elle est obligatoire. Une fois le rendement possible déterminé par l'expérience poursuivie au moyen des ouvriers les plus habiles ou les mieux adaptés, ceux qui ne parviennent pas à se mettre au même pas sont impitoyablement éliminés. La réduction notable du nombre des individus nécessaires à accomplir une tâche déterminée que la méthode Taylor implique, permet au patron de procéder aisément à ces éliminations.

On comprend qu'une méthode qui a pour premiers résultats des renvois nombreux, qui menace d'imposer au travailleur l'effort maximum compatible avec le maintien de l'existence, de le transformer en une machine à produire, privé de toute initiative, de tout discernement humain, reçoive mauvais accueil dans les milieux prolétaires. Et il résulte à l'évidence de la lecture de l'ouvrage dans lequel Taylor expose ses procédés, que le fameux système a été souvent l'occasion de l'exploitation la plus scandaleuse. Mais l'exploitation est-elle l'essence du système lui-même ou le résultat seulement de l'abus qu'en fait la puissance capitaliste ? N'en est-il pas de cette ordonnance scientifique du travail comme du travail mécanique lui-même, n'est-elle pas une condition nécessaire du progrès, et ne serait-il pas aussi puéril, aussi vain, aussi funeste de la part des travailleurs, de s'opposer à l'emploi rationnel de leur force de travail que de revendiquer par exemple la suppression de la machine à vapeur ? Le problème — l'angoissant problème qui se pose à eux — n'est-il pas de savoir comment ils s'adapteront à la technique nouvelle, par quels procédés ils en tireront profit, comment ils empêcheront leurs exploiters d'en tirer de nouveaux moyens d'oppression ? La littérature ouvrière française de ces derniers mois contient des condamnations virulentes et en bloc du système tout entier. Elle en contient aussi des justifications à notre avis un peu hâtive. Devant des phénomènes aussi complexes, mettant en jeu des forces économiques aussi incoercibles, peut-être conviendrait-il de ne pas conclure avec autant de hâte et d'interroger les faits avant de se faire une opinion. Nous n'avons pas eu d'autre but, en ce qui nous concerne, que d'attirer par ces quelques lignes absolument objectives l'attention des camarades sur un des aspects les plus importants de cette question fondamentale de l'intensification de la production, de provoquer leurs réflexions et de

préparer la discussion documentée de ce qui ne pourrait tarder à devenir, en Belgique aussi, une question d'actualité. (*La Lutte de Classe.*)



Le projet de loi sur les syndicats en France.

Voici l'exposé des motifs qui ont déterminé la décision gouvernementale en ce qui concerne les modifications à apporter à la loi syndicale :

« L'extension de la capacité légale des syndicats professionnels est depuis longtemps à l'ordre du jour : d'importantes propositions de loi ont été, à des points de vue divers, présentées tour à tour par MM. Waldeck-Rousseau, Millerand, Dubief, Lemire et Vaillant. Dans la séance de la Chambre des députés du 26 septembre 1903, M. Louis Barthou déposait un rapport très complet sur la question. Le Conseil supérieur du travail en délibérait lui-même en 1909, et concluait par l'adoption d'un certain nombre de vœux tendant à modifier, dans un sens démocratique et libéral, la législation actuelle.

L'heure est venue de faire aboutir toutes ces études. Le gouvernement dépose donc un projet de loi étendant la capacité juridique des syndicats professionnels.

Messieurs, c'est faire œuvre de paix sociale que de donner aux groupements professionnels la possibilité d'acquiescer, d'où découle logiquement un sens plus averti des responsabilités. L'une des raisons pour lesquelles le mouvement syndical s'est insuffisamment développé en France au point de vue du nombre des syndiqués, en même temps que, trop souvent, il préparait des conflits au lieu de les prévenir, est que les syndicats, à de rares exceptions près, ne possèdent rien et se trouvent d'ailleurs dans l'impossibilité de se constituer un patrimoine immobilier sous la législation en vigueur.

C'est pour les mêmes raisons, croyons-nous, que les conventions collectives de travail n'offrent pas toujours aux deux contractants de suffisantes garanties, n'ont pas pris le développement que comporte l'organisation industrielle moderne. Le projet de loi que nous avons l'honneur de soumettre au Parlement répond à ces préoccupations.

Il étend notablement la personnalité et la capacité civile des syndicats professionnels. Il leur permet d'acquiescer des immeubles, à titre gratuit ou à titre onéreux, et il consacre la jurisprudence qui leur reconnaît le droit de recevoir des dons et legs. Il leur facilite l'encouragement à toutes les œuvres professionnelles, en définissant plus nettement leurs droits.

Sans les entraîner jusqu'à des actes de commerce, il leur permet la location, le prêt ou la répartition des outils, instruments et matières né-

cessaires à l'exercice de la profession de leurs membres, et il leur permet de s'entremettre gratuitement pour l'écoulement des produits de leur travail. Il confère aux syndicats professionnels des garanties de protection pour les marques syndicales destinées à certifier l'origine et les conditions de fabrication ; ces marques pourront être déposées au même titre que les marques de fabrique et de commerce.

Il précise les conditions de la dissolution des syndicats et l'affectation de leur actif, sur laquelle des doutes se sont fréquemment élevés.

Le projet consacre enfin une réforme des plus importantes en donnant aux unions de syndicats, sous des garanties dictées par l'expérience, la possibilité d'acquiescer des droits. Mais il leur impose, en retour, certaines obligations nettement définies. Chacun des syndicats adhérant à l'Union devra disposer, pour l'élection du conseil d'administration et pour les décisions de l'assemblée générale, d'un nombre de voix proportionnel au nombre de ses membres.

Les unions, comme les syndicats, ne pouvant s'occuper que de la défense d'intérêts purement professionnels, les infractions à cette règle seront punies de peines d'amendes et la dissolution pourra être prononcée. Si un syndicat ou une union, dont la dissolution a été régulièrement ordonnée, se maintient ou se reconstitue illégalement après le jugement de dissolution, ce sont non plus seulement les peines de la loi de 1884, mais celles des paragraphes 2 et 3 de l'article 8 de la loi du 1^{er} juillet 1901 qui s'appliqueront.

Le projet ainsi précisé tend donc à la fois à orienter les syndicats vers l'action pratique, à leur donner les moyens d'exercer le rôle qu'ils peuvent utilement remplir et, les ayant renforcés sur le terrain légal, à les empêcher par une règle tutélaire pour eux et, en même temps, protectrice de l'ordre public, de se distraire des intérêts purement professionnels.

Texte du projet de loi.

Les articles 5, 6, 7 et 9 de la loi du 21 mars 1884 sur les syndicats professionnels sont modifiés conformément aux dispositions suivantes :

« Art. 5. — Les syndicats professionnels jouissent de la personnalité civile. Ils ont le droit d'ester en justice et d'acquiescer sans autorisation, à titre gratuit ou à titre onéreux, des biens, meubles ou immeubles.

« Ils peuvent sans autorisation, mais en se conformant aux autres dispositions des lois en vigueur, constituer entre leurs membres des caisses spéciales de secours mutuels et de retraites.

« Ils peuvent librement créer et administrer des offices de renseignements pour les offres et les demandes de travail.