

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 80 (1988)
Heft: 1

Artikel: Le plan américain
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-386300>

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: 05.05.2025

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

Le plan américain

La lorgnette, c'est connu, a deux bouts. Celui qui nous permet de voir de plus près les contours d'une réalité au travers d'une lecture dite scientifique; la raison travaille, bardée de ses critères de pertinence. Et celui, dirions-nous, de l'impertinence. Dont la validité se situe ailleurs; mais qui n'en est pas moins une part entière, et non une traduction, de la réalité. Il s'agit du poétique, de l'artistique. L'écrivain américain Dos Passos, que nous citons à propos de Frederick Winslow Taylor, nous dit aussi ce qu'est le taylorisme, et ce sans emprunter les voies rectilignes du «réalisme socialiste». Il est en effet nécessaire de suspendre quelques fois la raison raisonnante et d'aller en «poésie», là où d'ailleurs se régénère souvent cette raison à peine abandonnée.

fq

Quand littérature nous dit...

Frederick Winslow Taylor (on l'appelait Taylor la Flèche à l'usine) naquit à Germantown, Pennsylvanie, l'année de l'élection de Buchanam. Son père était avocat, sa mère était la fille d'un capitaine de baleinier de New Bedford; lectrice assidue d'Emerson, elle faisait partie de l'Eglise Unitarienne et de la Société Browning. C'était une abolitionniste fervente et elle croyait aux usages démocratiques. Dans son foyer, sa sévérité n'avait pas d'égale et elle faisait marcher ses domestiques de l'aube à la nuit. Elle avait ainsi posé ses règles de conduite:

Respect de soi-même, confiance en soi-même, contrôle de soi-même.

Et un bon cerveau pour les chiffres.

Mais elle désirait que ses enfants apprécient le côté artistique des choses; aussi, les emmena-t-elle en Europe pour trois ans, afin de leur faire connaître les cathédrales, les opéras célèbres, l'architecture romaine et les vieux Maîtres sous leur vernis craquelé, dans leurs grands cadres aux ors éteints.

Plus tard, Fred Taylor regretta ces années perdues; il quittait la pièce avec fureur quand on se mettait à parler d'art. Jeune homme, il était nerveux, aimait à faire des farces et, expert en bricolage, n'avait pas son pareil pour arranger des trucs et des machins.

A Exeter, il fut le premier de sa classe et capitaine de l'équipe de base-ball. Il fut même le premier à lancer la balle par-dessus l'épaule. (Quand les arbitres se plaignirent de cette façon irrégulière de lancer, il répondit qu'elle avait un avantage: elle était efficace.)

Tout enfant, il avait des cauchemars et se coucher était pour lui un supplice. Il crut en trouver la cause dans le fait qu'il dormait sur le dos. Il se façonna un harnais de cuir avec des pointes en bois qui lui rentraient dans la chair

quand il se retournait. Devenu adulte, il dormit dans un fauteuil, ou assis dans son lit, soutenu par des coussins. Toute sa vie, il souffrit d'insomnie. C'était un joueur de tennis remarquable. En 1881, avec son ami Clark, il gagna le championnat national en double. (Il se servit d'une raquette en forme de cuillère construite sur ses plans.)

A l'école, il travailla trop et tomba malade, il eut également mal aux yeux et un docteur lui conseilla le travail manuel. Aussi, au lieu d'aller à Harvard, entra-t-il dans l'atelier d'une petite affaire de construction de pompes, qui appartenait à un ami de sa famille. Il voulait connaître à fond le métier de dessinateur et de mécanicien. Il apprit à se servir d'un tour, à s'habiller et à jurer aussi bien qu'un ouvrier.

Fred Taylor ne fuma jamais, ne but jamais d'alcool, ne prit jamais ni thé ni café. Il n'arrivait pas à comprendre pourquoi ses camarades d'atelier avaient besoin de faire la bombe, de se saouler et de faire du potin chaque samedi soir. Il restait chez lui, et, quand il ne lisait pas un livre technique, il jouait dans des représentations d'amateurs ou allait au piano et chantait d'une bonne voix de ténor: «Un brave guerrier» ou «Un cavalier espagnol».

Il travailla deux ans au pair en apprentissage; les deux années suivantes, il gagna un dollar et demi par semaine, la dernière année deux dollars.

La Pennsylvanie à cette époque s'enrichissait grâce au fer et au charbon. A vingt-deux ans, Fred Taylor alla travailler aux usines métallurgiques de Midvale. Tout d'abord, il dut accepter un travail de bureau, mais il n'aimait pas ça et il allait travailler avec une pelle. Il fut enfin mis à un tour. Il était bon ouvrier, travaillait dix heures par jour et, le soir, suivait un cours technique à Stevens. En six ans, il passa par les échelons suivants: d'aide-ouvrier à gardien des outils; de chef d'équipe à surveillant, de chef mécanicien, chargé des réparations, à Premier Dessinateur; enfin, de directeur des Recherches à Ingénieur en Chef des Usines Midvale.

Les premières années de son travail, ouvrier parmi les autres ouvriers de l'atelier, il jurait, plaisantait, trimait comme eux et faisait la grève perlée quand il le fallait. Il s'agissait de ne pas donner au patron plus que pour son argent. Devenu Surveillant, il passa de l'autre côté de la barricade, «rassemblant pour le compte des patrons toute la masse de savoir traditionnel entassée au cours du passé, dans la cervelle des ouvriers, avec des détails sur l'adresse physique et le coup de main des travailleurs». Il ne pouvait pas plus voir un tour inoccupé qu'un homme paresseux.

Le «rendement» lui monta à la tête et surexcita ses nerfs privés de sommeil, exactement comme auraient pu le faire l'alcool ou les femmes les soirs de paye.

Il ne flânait jamais et jurait s'il voyait quelqu'un le faire. Le «rendement» était comme une démangeaison sous sa peau.

Il perdit ses amis d'atelier qui le traitèrent de négrier. C'était un petit homme au caractère vif et à la langue méchante.

«J'étais jeune alors, si l'on tient compte seulement des années, mais je vous donne ma parole que, du fait des soucis, des petitesesses et du mépris que l'on ne peut qu'avoir pour les gens et les choses, j'étais bien plus âgé que je ne le suis maintenant. C'est une chose horrible, pour n'importe quel homme, de ne pouvoir regarder un ouvrier dans les yeux sans y lire l'hostilité et sans se dire que chaque être qui vous entoure est un ennemi éventuel.»

C'est ainsi que commença le système Taylor d'Organisation Scientifique. Il était impatient de démontrer le bien-fondé de sa théorie. Peu lui importait la peau de ceux qu'il sacrifiait à l'application des lois qu'il croyait inhérentes au progrès industriel.

«Quand vous commencez une expérience, dans n'importe quel ordre d'idée, remettez tout en question. Remettez en question l'existence même de ce que vous désirez appliquer. Remettez en question les faits les plus simples, les plus évidents, les plus universellement admis. Refaites la preuve de tout. Excepté... des règles de conduite héritées des quakers américains (les capitaines de New Bedford étaient, en effet, les pires exploiters de la chasse à la baleine).»

C'était sa gloire de pouvoir dire qu'il n'avait jamais demandé à un ouvrier plus que celui-ci ne pouvait donner.

Il imagina un marteau-pilon amélioré, il standardisa les outils et les équipements. Il remplit les ateliers d'étudiants armés de chronographes et de schémas qui tabulaient et standardisaient tout. «Il y a deux façons de faire une chose: la bonne et la mauvaise. La bonne: rendement accru, coût de revient plus bas, salaire plus élevé, plus gros profit. C'est le Plan américain.»

Il subdivisa la tâche du Chef d'équipe en différentes fonctions: Chef de vitesse, Chef de groupe, Chef d'étude, Chef de roulement.

A ses yeux, les ouvriers spécialisés étaient trop récalcitrants. Il leur préférait le simple manœuvre prêt à faire ce qu'on lui disait. Si c'était un ouvrier de première classe et qu'il fît un travail de première classe, Taylor était tout disposé à lui payer un salaire de première classe. C'est alors qu'il commença à avoir des ennuis avec les actionnaires.

A 34 ans, il se maria et quitta Midvale pour se lancer dans les grandes affaires avec une usine à papier, montée dans le Maine par quelques amiraux et des amis politiques de Grover Cleveland. La panique de 1893 réduisit l'entreprise à néant.

Taylor inventa alors pour lui-même le poste d'Ingénieur-Conseil-Organisateur, et commença à édifier sa fortune sur des placements de père de famille.

La première communication qu'il lut devant la Société Américaine des Ingénieurs-Mécaniciens fut tout, sauf un succès. On le prit pour un fou. «J'ai constaté, écrivait-il en 1909, que toute amélioration soulève, non

seulement une simple opposition, mais encore une résistance agressive et féroce de la part de la majorité des hommes.»

C'est alors qu'il fut appelé aux Aciéries de Bethlehem, et c'est là qu'il fit ses fameuses expériences sur la manutention des lingots de fonte. Il enseigna à un Hollandais appelé Schmidt, à manipuler 47 tonnes de lingots au lieu de 12½. Il fit également déclarer à Schmidt qu'il ne s'en portait pas plus mal en fin de journée.

La question des pelles était sa manie. A chaque travail devait correspondre une pelle d'un poids et d'une grandeur exactement calculée pour ce travail. Chaque tâche devait également être faite par un homme dont le poids et la taille correspondaient exactement à cette tâche. Mais quand il commença à payer ses hommes en proportion de leur rendement accru, les propriétaires, un tas de Hollandais avides qui ne voyaient pas plus loin que le bout de leur nez, se mirent à jeter des hauts cris.

Quand Schwab acheta les Aciéries de Bethlehem en 1901,

Fred Taylor,

Inventeur de rendement scientifique,

Qui avait doublé la production des ateliers de frappe en faisant passer de 96 à 225 tours à la minute les révolutions des courroies de transmission principales,

Fut sans aucune cérémonie mis à la porte.

Taylor, ensuite, racontait à qui voulait l'entendre qu'il n'était pas assez riche pour travailler pour de l'argent.

Il s'adonna au golf (en se servant de clubs dessinés par lui) et mit au point diverses méthodes pour transplanter d'énormes fusains dans le jardin de sa demeure.

A Boxly, sa propriété de Germantown, il tint maison ouverte aux ingénieurs, directeurs d'usines et industriels.

Il écrivit des articles,

il fit des conférences dans les Universités,

il prit la parole devant un Comité du Congrès, partout, il prêcha les vertus de l'organisation scientifique et de la règle progressive de Barth. Il prêcha la réduction des pertes et de la paresse ainsi que la substitution aux ouvriers spécialisés de simples manœuvres (tel Schmidt, le manipulateur de lingots) qui faisaient exactement ce qu'on leur disait, et travaillaient aux pièces.

Rendement: grand mot qui représentait:

Un plus grand nombre de rails d'acier de bicyclettes de bobines de fil de plaques blindées de bassinoires de fils de fer barbelés d'aiguilles de paratonnerre de roulement à billes de dollars;

(les vieilles familles quakers de Germantown s'enrichissaient et les millionnaires pennsylvaniens devenaient milliardaires, grâce au fer et au charbon), «Rendement», qui rendait riche tout Américain de première classe,

acceptant de travailler aux pièces, de ne plus boire, de ne plus faire la bombe, de ne plus penser ou bayer aux corneilles devant son tour.

Grâce à cela, Schmidt l'économe, Schmidt le manipulateur de lingots, pourrait placer son argent et devenir propriétaire, tout comme Schwab et le reste des petits Hollandais avides à courte vue. Il pourrait cultiver son goût pour Bach et posséder des fusains vieux de cent ans, dans son jardin de Bethlehem, à Germantown ou à Chestnut Hill,

et codifier des règles de conduite;

le Plan américain.

Mais Fred Taylor ne vit jamais le Plan américain en action.

En 1915, il entra à l'hôpital de Philadelphie à la suite d'une dépression.

Toute sa vie, il avait eu l'habitude de remonter sa montre chaque après-midi à 4 heures 30.

L'après-midi de son 59^e anniversaire, quand l'infirmière, à 4 heures 30, entra dans sa chambre pour voir comment il allait, il était mort, sa montre à la main.

Dos Passos: «La grosse galette» Paris, Gallimard, collection Folio N^{os} 1176 et 1199 pp 31-37.