

**Société, entreprise, individu :**  
**la surprenante actualité de la « vision du monde » de Taylor**

**Bruno Maggi**

**Professeur de Théorie de l'Organisation  
à la Faculté d'Économie de l'Université de Bologne  
et à la Faculté de Droit de l'Université des Études de Milan**

Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Bologna,  
Via Capo di Lucca 34, 40126 Bologna, Italie  
courriel : [bmaggi@unibo.it](mailto:bmaggi@unibo.it)

**Andreu Solé**

**Sociologue, Professeur, HEC-Paris**  
1, rue de la Libération, 78351 Jouy-en-Josas Cedex  
courriel : [sole@hec.fr](mailto:sole@hec.fr)

Ce papier fait suite à deux communications présentées par les auteurs : l'une au XVIIe Congrès de l'AISLF (Association Internationale de Sociologie de Langue Française), Tours, 5-9 juillet 2004, l'autre au VI Workshop di Organizzazione Aziendale, Milan, 3-4 février 2005.

## **Société, entreprise, individu :** **la surprenante actualité de la « vision du monde » de Taylor**

### **Résumé :**

C'est parce que l'on confond la pensée de Taylor avec le « taylorisme », que la contribution de celui-ci paraît dépassée. Lire l'ingénieur américain dans le texte, c'est découvrir une « vision du monde » d'une surprenante actualité : par exemple, il pose que l'entreprise est l'organisation fondamentale de la société, il fait du consommateur le personnage principal de la société, il prône des démarches d'individualisation au détriment des négociations collectives, il en appelle à la démocratie et à l'initiative individuelle. Taylor a élaboré une utopie qui doit être située par rapport aux autres utopies ayant marqué l'histoire des débats concernant l'organisation de la société et de l'entreprise, celles de Smith, Saint-Simon et Marx en particulier. L'« utopie réaliste » de Taylor est sa manière de montrer et de porter un processus global qui s'amorce en Europe, au plus tard dans la seconde moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle. Cette étude met en évidence la nécessité, dans l'enseignement et la recherche, de revenir à une lecture directe des grands auteurs et de situer chaque « vision du monde » dans une perspective historique de longue durée.

**Mots-clés :** Taylor, « vision du monde », utopie, organisation, travail, entreprise, individu, société, histoire

**Society, firm, individual:  
the striking topicality of Taylor's "vision of the world"**

**Summary:**

Since we have a tendency to confuse the ideas of Taylor with what is commonly referred to as "taylorism" we often think that the thought of Taylor is outdated. To read the original writings of Taylor the engineer is to discover a strikingly topical "vision of the world": for instance, he postulates that the firm is the fundamental organisation of society, he places the consumer as the leading actor of society, he advocates individualisation approaches against collective bargaining, he calls for democracy and individual taking of initiatives. Taylor designed a utopia which has to be related to the other utopias that have influenced the history of debates concerning the organisation of society and firm, particularly those of Smith, Saint-Simon, and Marx. The "realistic utopia" of Taylor is his way of showing and supporting a global process that started in Europe in the second half of the 18<sup>th</sup> century at the latest. This study highlights the need, in both teaching and research, to come back to the original texts of great authors and to situate each "vision of the world" in a long term historical perspective.

**Key words:** Taylor, "vision of the world", utopia, organisation, work, firm, individual, society, history

## **Société, entreprise, individu :** **la surprenante actualité de la « vision du monde » de Taylor**

Quelles sont les relations entre entreprise et société ? Comment penser ces rapports ? D'une manière générale, la nouveauté étant considérée *a priori* comme positive, plus que jamais le réflexe est de rechercher de nouvelles idées, de nouveaux modèles, de nouvelles formes. Spontanément, on a tendance à croire que toute nouvelle idée, toute nouvelle formulation, toute nouvelle pratique est supérieure à la précédente. Le risque est, d'une part de tenir pour nouveau ce qui ne l'est pas, d'autre part d'oublier tout ce que les auteurs classiques peuvent apporter au chercheur qui étudie ce qui se passe, aujourd'hui, dans les entreprises et la société.

Dans le cadre de notre démarche consistant à revenir aux *grands auteurs*, nous avons décidé de relire notamment Taylor. Si ce choix peut surprendre, c'est parce que dans les manuels de référence, les enseignements, et y compris les recherches, l'on continue à confondre Taylor et taylorisme. Par taylorisme, nous désignons la vulgate, c'est-à-dire l'ensemble des idées, principes, méthodes et expériences habituellement attribués à Taylor.

Nous ne cherchons pas à réhabiliter, d'une manière ou d'une autre, la pensée de Taylor. Nous nous sommes efforcés de le relire dans le texte - de manière ouverte. Finalement, nous avons été les premiers surpris par l'actualité de sa conception des relations entre société et entreprise. Que signifie cette actualité, qu'implique-t-elle ?

Pour commencer, nous rappelons que la pensée de Taylor dépasse sa théorie de l'« organisation scientifique du travail ». Puis, c'est la partie principale de ce papier, nous exposons sa vision du monde de manière synthétique, en nous référant à des extraits de ses écrits. Dans une troisième partie, nous essayons de montrer que nous avons affaire à une « utopie réaliste ». Après quoi, nous illustrons l'actualité de la vision du monde de Taylor, liée, nous semble-t-il, à sa capacité à « voir » un processus historique en cours et à sa volonté de le porter. Nous terminons par quelques réflexions concernant le travail de recherche et l'enseignement.

Soucieux de respecter les textes de Taylor, nous nous référons aux principaux écrits dans leur version originale en langue anglaise : *Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony Before the Special House Committee* (Taylor, 1947)<sup>1</sup>.

### **La dimension oubliée de la pensée de Taylor**

Comme on le sait, les écrits de Taylor contiennent une théorie normative de l'organisation du travail qu'il appelle *scientific management*. Traduire cette expression par « management scientifique » ou « direction scientifique » est une grossière erreur. Lire Taylor dans le texte, c'est se rendre compte que ce qui peut et doit être scientifique selon lui, c'est l'organisation du travail – d'où, la nécessité de parler d'« organisation scientifique du travail » (OST). Pour lui, la direction de l'entreprise - le *management* - est un art : il utilise l'expression « *l'art de la direction* », précisant que « *les relations existantes entre patrons et membres du personnel constituent sans aucun doute la partie la plus importante de cet art.* » (Taylor, 1971, p. 39).

John I. Diebold, un ingénieur américain qui l'a bien connu, souligne que Taylor et ses disciples ont été « *blâmés dans des grandes proportions pour les mauvais résultats que d'autres ont obtenu en utilisant les outils de l'organisation scientifique sans la compréhension nécessaire des principes de Taylor* » (Danty-La France, 1971, p. X). Il faut lire attentivement la déclaration de Taylor devant la Commission d'Enquête de la Chambre des Représentants des Etats-Unis, instance qui, suite à des grèves dans les arsenaux imputées à ses méthodes, l'a sommé de s'expliquer : « *I know that what is in your mind when the words « scientific management » are used has a totally different meaning from what is in my mind, and I want you to know what is in my mind when I use these words. I want to clear the deck, sweep away a good deal of rubbish first by pointing out what scientific management is not. I think that will clear the deck a good deal. Scientific management is not any efficiency device, not a device of any kind for securing efficiency ; nor is it any bunch or group of efficiency devices. It is not a new system of figuring costs ; it is not a new scheme of paying men ; it is not a piecework system ; it is not a bonus system ; it is not a premium system ; it is no scheme for paying men ; it is not holding a stop watch on a man and writing things down about him ; it is not time study ; it is not motion study nor an analysis of the movement of men ; (...)* The average man thinks of

---

<sup>1</sup> Nous avons choisi de placer, dans le corps de notre texte, les extraits originaux et en note la traduction française. Chaque fois qu'une traduction existe, nous l'utilisons ; lorsqu'il n'y en a pas, nous proposons la nôtre. Ainsi, le lecteur peut-il vérifier la traduction.

*one or more of these things when he hears the words « scientific management » mentioned, but scientific management is not any of these devices. I am not sneering at cost-keeping systems, at time study, at functional foremanship, nor at any new and improved scheme of paying men, nor at any efficiency devices, if they are really devices that make for efficiency. I believe in them ; but what I am emphasizing is that these devices in whole or in part are not scientific management ; they are useful adjuncts to scientific management, so are they also useful adjuncts of other systems of management. Now in its essence, scientific management involves a complete mental revolution on the part of the workingman engaged in any particular establishment or industry – a complete mental revolution on the part of these men as to their duties toward their work, toward their fellow men, and toward their employers. And it involves the equally complete mental revolution on the part of those on the management’s side – the foreman, the superintendent, the owner of the business, the board of directors – a complete mental revolution on their part as to their duties toward their fellow workers in the management, toward their workmen, and toward all of their daily problems. »<sup>2</sup> (Taylor, 1947, Testimony, pp. 26-27).*

Lire Taylor, c’est découvrir que les points sur lesquels insiste la vulgate ne constituent pas l’essentiel du système d’organisation scientifique du travail pour lui. A ses yeux, l’essentiel, c’est la « révolution complète de l’état d’esprit » de la direction et des ouvriers, la révolution des relations entre les deux parties : « *And without this complete mental revolution on both sides scientific management does not exist. That is the essence of scientific management, this great*

---

<sup>2</sup> « *Tout d’abord, il faut éliminer un certain nombre d’idées fausses en disant ce que le système de direction scientifique n’est pas. La direction scientifique n’est pas un système d’efficience, ce n’est pas non plus une série de techniques efficaces. Ce n’est pas un nouveau système de calcul des prix de revient, ni un nouveau système de paiement des ouvriers. Il ne s’agit pas de paiement aux pièces, de paiement au boni, de paiement avec prime ; ce n’est pas une façon de se servir d’un chronomètre et de noter ce que l’ouvrier fait ; ce n’est ni l’étude des temps, ni celle des mouvements (...) Aucun de ces moyens ne constitue la direction scientifique (...) ce sont des moyens réels de rendre le travail efficace. Je crois en ces moyens, mais je veux insister sur le fait que, pris en bloc ou séparément, ils ne constituent pas la direction scientifique ; ce ne sont que des moyens complémentaires du système comme ils sont également des moyens complémentaires de n’importe quelle autre méthode de direction. Dans son essence, le système de direction scientifique implique une révolution complète de l’état d’esprit des ouvriers, une révolution complète en ce qui concerne la façon dont ils envisagent leurs devoirs vis-à-vis de leur travail, vis-à-vis de leurs employeurs. Le système implique également une révolution complète d’état d’esprit chez ceux qui sont du côté de la direction ; les contremaîtres, ingénieurs, chefs d’atelier et de services, propriétaires de l’entreprise et membres du conseil de direction ; une révolution complète sur la façon dont ils envisagent leurs devoirs vis-à-vis de leurs collègues membres de la direction, vis-à-vis de leurs ouvriers et en face de leurs problèmes journaliers » (Taylor, 1971, p. 54).*

*mental revolution.* »<sup>3</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 27).

Taylor se dit conscient des réactions de scepticisme, voire d'ironie, que sa proposition peut provoquer : « *I know that perhaps it sounds to you like nothing but bluff - like buncombe - but I am going to try and make clear to you just what this great mental revolution involves, for it does involve an immense change in the minds and attitude of both sides, and the greater part of what I shall say today has relation to the bringing about of this great mental revolution.* »<sup>4</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 27).

Dans les écrits de Taylor, il y a bien plus qu'une théorie de l'organisation du travail. C'est cette autre dimension - dans l'ensemble, oubliée, ignorée, au mieux évoquée de manière rapide et superficielle dans les enseignements et la littérature de recherche -, que nous avons étudiée. Notre hypothèse est que nous avons affaire à une « vision du monde », que cette conception de l'homme et de la société porte et structure la pensée de Taylor.

### **Une vision du monde**

Notre démarche de travail a consisté à relire les écrits de Taylor à partir de cette hypothèse. Quelle est la vision du monde défendue par Taylor ? Notre étude nous a amenés à dégager une dizaine de composantes de celle-ci. Nous les exposons de manière très synthétique, en renvoyant le lecteur pour chacune d'elle à un extrait, voire deux, trois au maximum.

1) Ainsi donc, pour Taylor une « révolution » est nécessaire – une « révolution mentale » de tous les membres de l'entreprise, une révolution des relations entre la direction et les travailleurs.

2) L'entreprise est l'organisation fondamentale de la société existante, elle produit la richesse « réelle ».

« *Broadly speaking, all that you have to do is to bring wealth into the world, and the world uses*

---

<sup>3</sup> « *Et si cette révolution d'état d'esprit n'est pas complète des deux côtés, alors le système de direction scientifique n'existe pas. Ce qui constitue l'essence de direction scientifique c'est cette importante révolution dans l'état d'esprit.* » (Taylor, 1971, p. 54).

<sup>4</sup> « *Je sais que cela peut vous sembler être du bluff, être creux comme une bulle de savon, mais je vais essayer de vous montrer ce que cette révolution implique.* » (Taylor, 1971, p. 54).

*it. Now, real wealth, as you all know, has but very little to do with money ; money is the least important element in wealth. The wealth of the world comes from two sources – from what comes out of the ground or from beneath the surface of the earth, on the one hand, and what is produced by man on the other hand. And the broad fact is that all you have to do is to bring wealth into the world and the world uses it. This is just what happened in the cotton industry. (...) The true meaning of this great production is that just that much more wealth is being unloaded on the world. This is the fundamental meaning of increase in output in all trades, namely, that additional wealth is coming into the world. Such wealth is real wealth, for it consists of those things which are most useful to man ; those things that man needs for his everyday happiness, for his prosperity, and his comfort.»<sup>5</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, pp. 17, 18).*

Une lecture attentive de ses textes révèle qu'il n'y pas d'ambiguïté dans l'esprit de Taylor : même s'il n'utilise pas le mot, c'est bien l'entreprise, et elle seule, qui produit la richesse « réelle » de la société, à savoir les « biens dont l'homme a besoin chaque jour pour être heureux, prospérer et jouir du confort ».

3) L'entreprise est un lieu de travail, le travail est le fondement de la société. L'objectif prioritaire de la société est l'augmentation de la production, le problème prioritaire de l'entreprise est celui de la productivité.

*« I want to try and make it clear that I believe it is quite as much a crime for a manufacturer to restrict output for the sake of holding up prices as it is for the workman to restrict output for this or any other reason.»<sup>6</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 19).*

---

<sup>5</sup> « D'une façon générale, tout ce que vous avez à faire est d'apporter de la richesse au monde, et le monde l'utilise. Ainsi que vous le savez, la richesse réelle a bien peu de points communs avec l'argent : l'argent est l'élément le moins important de la richesse. La richesse du monde provient de deux sources : tout d'abord du sol et de ce qui se trouve dans le sol et ensuite du travail de l'homme. Ce qui est essentiel, c'est de mettre cette richesse à la disposition du monde : le monde l'utilisera. C'est exactement ce qui est arrivé dans le cas de l'industrie cotonnière (...) En conséquence, plus de richesse ainsi déchargée sur le monde. C'est le sens profond de toute augmentation de production : une richesse additionnelle devient disponible, une richesse réelle, car elle consiste en ces biens qui sont les plus utiles à l'homme, ces biens dont l'homme a besoin chaque jour pour être heureux, prospérer et jouir du confort. » (Taylor, 1971, p. 25)

<sup>6</sup> Notre traduction : « Je veux faire comprendre que je crois que c'est l'équivalent d'un crime pour un industriel de limiter la production, pour maintenir les prix à un niveau élevé, et c'est également un crime pour l'ouvrier d'agir de même pour cette raison ou tout autre motif. »



« *The natural laziness of men is serious, but by far the greatest evil from which both workmen and employers are suffering is the systematic soldiering which is almost universal under all of the ordinary schemes of management and which results from a careful study on the part of the workmen of what will promote their best interests.* »<sup>7</sup> (Taylor, 1947, *The Principles of Scientific Management*, pp. 20, 21).

4) Cette société est caractérisée par sa recherche d'efficacité ; il s'agit d'une société visant en même temps une moindre pénibilité.

« *Scientific management does not demand an unnecessary expenditure of energy. If it did it would be wrong. Scientific management only asks that soldiering be stopped, and that each man while he is working shall work at a proper normal pace and shall use efficient instead of inefficient movements.* »<sup>8</sup> (Taylor, 1947, *Testmony*, p. 210).

« *These tasks are carefully planned, so that both good and careful work are called for in their performance, but it should be distinctly understood that in no case is the workman called upon to work at a pace which would be injurious to his health. The task is always so regulated that the man who is well suited to his job will thrive while working at this rate during a long term of years and grow happier and more prosperous, instead of being overworked. Scientific management consists very largely in preparing for and carrying out these tasks.* »<sup>9</sup> (Taylor, 1947, *The Principles of Scientific Management*, p. 39).

<sup>7</sup> « *La paresse naturelle des hommes est grave ; mais le mal de beaucoup le plus grand, dont souffrent ouvriers et patrons, est la flânerie systématique, à peu près universelle dans tous les systèmes ordinaires d'organisation..* » (Taylor, 1990, p. 41).

<sup>8</sup> « *La direction scientifique ne demande pas que l'on dépense inutilement de l'énergie. Si elle le demandait, ce serait une erreur. La direction scientifique demande seulement que la flânerie cesse et que chaque homme, quand il travaille, travaille à l'allure normale et fasse des mouvements efficaces et non des mouvements inefficaces.* » (Taylor, 1971, pp. 48, 49).

<sup>9</sup> « *Il faut bien comprendre que tout au long de cette expérience nous n'essayâmes point de déterminer quel était le travail maximum qui pouvait être accompli par un homme pendant un court espace de temps ou pendant quelques jours ; nous voulions trouver quelle était la quantité de travail qui correspondait à une journée loyale de travail pour un ouvrier qualifié ; le travail optimum qu'un ouvrier pouvait fournir convenablement d'une année à l'autre sans être fatigué.* » (Taylor, 1971, p. 103).

5) Les hommes naissent inégaux, la société est composée d'hommes inégaux. L'organisation de l'entreprise doit être adaptée à cette inégalité naturelle (inhérente à la nature humaine).

*« It is evident that if an employer were forced to pay \$ 2.50 per day to men who were only worth \$ 1.50 or \$ 1.75, in order to compete he would be obliged to lower the wages of those who in the past were getting more than \$ 2.50, thus pulling down the better workers in order to raise up the poorer men. Men are not born equal, and any attempt to make them so is contrary to nature's laws and willfail. »*<sup>10</sup> (Taylor, 1947, *Shop Management*, p. 190).

*« I mean that there are big powerful men suited to heavy work, just as dray horses are suited to the coal wagon, and I would not use a man who would be « first-class » for this heavy work to do light work for which he would be second-class, and which could be just as well done by a boy who is first class for this work, and vice versa. What I want to make clear is that each type of man is « first-class » at some kind of work, and if you will hunt far enough you will find some kind of work that is especially suited to him. »*<sup>11</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, pp. 173-174).

6) L'entreprise est un ensemble d'individus (ayant des capacités, des compétences et des intérêts différents). L'idée d'individu s'oppose à celle de membre d'un groupe, d'une communauté – le syndicat, par exemple. D'où, en particulier l'opposition à la négociation collective et le plaidoyer pour des relations individualisées entre direction et travailleurs.

*« This state of affairs is far from satisfactory to either employers or men, and the writer believes the system of regulating the wages and conditions of employment of whole classes of men by conference and agreement between the leaders of unions and manufacturers to be vastly*

---

<sup>10</sup> *« Il est évident que, si un patron est obligé de donner 12,50 F par jour à des hommes qui ne méritent que 5,50 à 8,25 F, il serait forcé, pour soutenir la concurrence, de réduire les salaires de ceux qui gagnaient autrefois plus de 12,50 F ; il devrait donc désavantager les meilleurs ouvriers pour favoriser les plus mauvais. Les hommes ne naissent pas égaux, et toute tentative pour établir l'égalité entre eux est contraire aux lois naturelles et destinée à échouer. »* (Taylor, 1990, p. 134).

<sup>11</sup> Notre traduction : *« Je veux dire qu'il existe des hommes très forts adaptés à l'accomplissement de travaux lourds, de même qu'il y a de gros chevaux adaptés pour tirer des charrettes de charbon. En conséquence, je n'utiliserai pas un individu qui serait de 'première classe' dans des travaux lourds pour lui faire faire des travaux légers dans lesquels il serait de 'seconde classe' et qui pourraient être accomplis par un jeune qui serait de 'première classe' pour ce type de travaux, et vice versa.. Ce que je désire clarifier est que chaque homme est de 'première classe' pour un certain type de travail. Si on s'engage à fond dans la recherche, on finira toujours pour trouver le type de travail qui lui est particulièrement adapté. »*

*inferior, both in its moral effect on the men and on the material interests of both parties, to the plan of stimulating each workman's ambition by paying him according to his individual worth, and without limiting him to the rate of work or pay of the average of his class. »<sup>12</sup> (Taylor, 1947, *Shop Management*, p. 186).*

*« I stated in my testimony just a little while ago that I have never seen the necessity for collective bargaining. I have never found the time when those who were engaged in scientific management needed the stress of collective bargaining to be brought upon them in order to make them right any wrong. It is sufficient under scientific management for a single workman to step up and say, « I have been wronged » and he will have his wrong righted ; to say that these conditions are wrong, and he will have an investigation made to find whether they are or are not wrong conditions, and in investigations, as I have stated, the workman always has his share. »<sup>13</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, pp. 226-227).*

*« Now, the things that constitute the bad elements in trade unions I tried to point out in my direct testimony. I believe that the unions are controlled and misguided in a few respects by leaders who simply lack education ; they lack a knowledge of some of vital facts. [...] I believe in almost all the things the trade unions do ; but restriction of output, never ! That is the thing fatal to their own best interests that they are now doing. »<sup>14</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 183).*

---

<sup>12</sup> Notre traduction : « La situation actuelle est loin d'être satisfaisante, aussi bien pour les employeurs que pour le personnel, et je crois que le système de régulation collective des salaires et des conditions d'emploi par des négociations entre les dirigeants syndicaux et les dirigeants des entreprises est nettement inférieur, tant en ce qui concerne les effets moraux sur le personnel que les intérêts matériels des deux parties, comparé à la volonté de stimuler l'ambition de chaque travailleur en le payant selon sa valeur personnelle, sans le limiter au rythme de travail et au niveau de salaire moyen de sa catégorie. »

<sup>13</sup> Notre traduction : « Dans ma déposition, j'ai affirmé que je n'ai jamais vu la nécessité de la négociation collective. Je n'ai jamais constaté que ceux qui travaillent dans le cadre de l'organisation scientifique du travail avaient besoin de la négociation collective pour obtenir un traitement juste. Dans le cadre de l'organisation scientifique du travail, il suffit à un travailleur de se lever et de dire « Je suis mal traité » et il obtiendra satisfaction ; s'il dit qu'il est injustement traité, il y aura enquête pour savoir si c'est le cas, et, comme je l'ai expliqué, l'avis du travailleur sera toujours pris en compte. »

<sup>14</sup> Notre traduction : « Dans ma déposition j'ai essayé de mettre en évidence les aspects négatifs des syndicats. Je crois que les syndicats sont contrôlés et dirigés de manière erronée par des dirigeants auxquels manque tout simplement l'instruction nécessaire, auxquels fait défaut la connaissance des faits essentiels (...) je suis aussi convaincu de la validité de presque toutes les choses auxquelles croient les syndicats ; mais, la limitation de la production, jamais ! Cette idée est la plus dommageable pour leurs intérêts. »

7) Les intérêts des employeurs et des salariés étant convergents, et finalement identiques, l'entreprise peut et doit être un lieu de « collaboration amicale ».

*« The majority of these men believe that the fundamental interests of employees and employers are necessarily antagonistic. Scientific management, on the contrary, has for its very foundation the firm conviction that the true interests of the two are one and the same ; that prosperity for the employer cannot exist through a long term of years unless it is accompanied by prosperity for the employee, and vice versa ; and that it is possible to give the workman what he most wants – high wages – and the employer what he wants – a low labor cost - for his manufactures. »*<sup>15</sup> (Taylor, 1947, *The Principles of Management*, p. 10).

*« This close, intimate, personal cooperation between the management and the men is of the essence of modern scientific or task management. It will be shown by a series of practical illustrations that, through this friendly cooperation, namely, through sharing equally in every day's burden, all of the great obstacles (above described) to obtaining the maximum output for each man and each machine in the establishment are swept away. »*<sup>16</sup> (Taylor, 1947, *The Principles of Management*, pp. 26, 27).

8) Les employeurs et les salariés des entreprises ne sont pas les « acteurs » fondamentaux de la société, ni même de l'entreprise. Le principal personnage est le consommateur car tout humain est, d'abord et surtout, un consommateur.

*« At the first glance we see only two parties to the transaction, the workmen and their employers. We overlook the third great party, the whole people,- the consumers, who buy the product of the first two and who ultimately pay both wages of the workmen and the profits of the employers. The rights of the people are therefore greater than those of either employer or*

---

<sup>15</sup> Notre traduction : « La majorité de ces hommes est convaincue que les intérêts fondamentaux des travailleurs et des employeurs sont nécessairement antagonistes. Le principe fondamental de l'organisation scientifique, au contraire, est que les deux groupes ont un seul et même intérêt ; que la prospérité de l'employeur ne peut pas durer longtemps si elle n'est pas accompagnée par le bien-être du travailleur, et vice versa ; et qu'il est possible de donner au travailleur ce qu'il demande le plus – un haut salaire – et à l'employeur ce qu'il recherche, de bas coûts salariaux pour ses produits. »

<sup>16</sup> Notre traduction : « Cette étroite, intime, personnelle coopération entre direction et main-d'œuvre constitue l'essence du système moderne et scientifique d'organisation. Il sera démontré, par des exemples pratiques, que, grâce à cette collaboration amicale, c'est-à-dire en partageant de manière équitable le poids du travail journalier, tous les grands obstacles qui empêchent d'atteindre le rendement maximum de chaque homme et de chaque machine, sont éliminés. »

employé. »<sup>17</sup> (Taylor, 1947, *The Principles of Management*, p. 136).

9) L'organisation scientifique du travail suppose et garantit justice et équité dans l'entreprise. Bien que composée d'humains inégaux, grâce à cette nouvelle organisation du travail de l'entreprise, la société est juste et équitable.

« (...) *under scientific management the workmen and the management are the best of friends, and, in the second place, that one of the greatest characteristics of scientific management (...) is that all any employee working under scientific management has to do is to bring to the attention of the management the fact that he thinks that he is receiving an injustice, and an impartial and careful investigation will be made. And unless this condition of seeking to do absolute justice to the workman exists, scientific management does not exist. It is the very essence of scientific management.* »<sup>18</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 145).

« (...) *Under scientific management we propose at all times to give the workman a perfectly fair and just task, a task which we would not on our side hesitate to do ourselves, one which will never overwork a competent man. But that the moment we find a new and improved or a better way of doing the work everyone will fall into line and work at once according to the new method.* »<sup>19</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 233).

---

<sup>17</sup> « *A première vue, nous ne voyons que deux des parties de la transaction, les ouvriers et les employeurs. Nous négligeons la troisième partie qui est la plus importante : le peuple dans son ensemble, les consommateurs qui achètent les produits des deux premiers et qui finalement payent les salaires des ouvriers et font les bénéfices des employeurs. Or, les droits du peuple sont plus importants que ceux des employeurs et des salariés.* » (Taylor, 1971, pp. 297-298).

<sup>18</sup> Notre traduction : « (...) *quand il y a organisation scientifique du travail, les travailleurs et les dirigeants sont les meilleurs amis et, deuxièmement, une des caractéristiques majeures de l'organisation scientifique du travail (...) est que lorsqu'un salarié, quel qu'il soit, porte à la connaissance de la direction son sentiment d'être victime d'une injustice, une enquête impartiale et rigoureuse sera menée. Et, tant que cette exigence absolue de justice n'existe pas, l'organisation scientifique du travail n'existe pas. C'est l'essence de l'organisation scientifique du travail.* »

<sup>19</sup> Notre traduction : « (...) *en appliquant l'organisation scientifique nous proposons toujours d'attribuer au travailleur une tâche juste et équitable que nous-mêmes n'hésiterions pas à accomplir, tâche qui ne surcharge jamais un travailleur compétent. Toutefois, il est clair que, dès que nous trouvons une manière nouvelle et meilleure pour accomplir le travail, ou dès que nous perfectionnons une manière existante de faire le travail, tous devront s'adapter et adopter immédiatement la nouvelle méthode de travail.* »

10) Grâce notamment à l'organisation scientifique du travail, la société est une démocratie : une société d'obéissance librement consentie, qui sollicite l'initiative individuelle.

*« Under scientific management the discipline is at the very minimum, but out of kindness to the workman, out of personal kindness to him, in my judgment, it is the duty of those who are in the management to use all the arts of persuasion first to get the workman to conform to the rules. »*<sup>20</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 216).

*« (...) that is characteristic of scientific management it is the fact that the men who were formerly called bosses under the old type of management, under scientific management become the servants of the workmen. It is their duty to wait on the workmen and help them in all kinds of ways (...) I tell you that those in the management are disciplined quite as severely as the workmen are. Scientific management is a true democracy. »*<sup>21</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, pp. 216-217).

*« The problem before the management, then, may be briefly said to be that of obtaining the best initiative of every workman. And the writer uses the word initiative in its broadest sense, to cover all of the good qualities sought for from the men. »*<sup>22</sup> (Taylor, 1947, *The Principles of Scientific Management*, pp. 32-33).

11) Pour être juste, harmonieuse et démocratique, la société doit être gouvernée par la science - une certaine conception de la science.

*« Both sides must recognize as essential the substitution of exact scientific investigation and knowledge for the old individual judgment or opinion, either of the workman or the boss, in all*

---

<sup>20</sup> Notre traduction : *« Quand il y a organisation scientifique du travail, la discipline est minimale, mais en dehors de la nécessaire bienveillance qu'il convient d'avoir à l'égard du travailleur, en dehors de l'amabilité personnelle qu'il faut lui témoigner, c'est le devoir de ceux qui dirigent l'entreprise d'utiliser tout l'art de la persuasion afin que, d'abord, le travailleur se conforme aux règles. »*

<sup>21</sup> Notre traduction : *« (...) ce qui est caractéristique de l'organisation scientifique du travail, c'est que ceux qui étaient appelés chefs dans l'ancien système de direction, deviennent serviteurs des ouvriers. Leur devoir consiste à servir et à aider les travailleurs de toutes les manières (...) Je vous assure que les membres de la direction sont assujettis à une discipline tout aussi sévère que celle à laquelle sont soumis les ouvriers. L'organisation scientifique est une véritable démocratie. »*

<sup>22</sup> Notre traduction : *« On peut dire que la tâche de la direction est de développer au maximum la capacité d'initiative de chaque travailleur. J'utilise le mot "initiative dans son sens le plus large, pour désigner toutes les bonnes qualités que l'on cherche à faire ressortir des travailleurs. »*

*matters relating to the work done in the establishment.* »<sup>23</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 31).

« *I hope that I may be able to make myself clear that under scientific management arbitrary power, arbitrary dictation, ceases ; and that every single subject, large and small, becomes the question for scientific investigation, for reduction to law, and that the workmen have quite as large a share in the development of these laws and in subsequently carrying them out as the management have.* »<sup>24</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, pp. 212-213).

12) Grâce à la nouvelle organisation de l'entreprise, la société est une société de prospérité et de bien-être, fondée sur l'argent.

« *The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employé.* »<sup>25</sup> (Taylor, 1947, *The Principles of Scientific Management*, p. 9).

« *It would remove one of the fundamental causes for dull times, for lack of employment, and for poverty, and therefore would have a more permanent and far-reaching effect upon these misfortunes than any of the curative remedies that are now being used to soften their consequences. It would insure higher wages and make shorter working hours and better working and home conditions possible.* »<sup>26</sup> (Taylor, 1947, *The Principles of Scientific Management*, p. 15).

---

<sup>23</sup> Notre traduction : « (...) Les deux parties doivent reconnaître qu'il est essentiel de substituer aux vieux jugements individuels, aux opinions personnelles des travailleurs comme du patron, l'enquête scientifique et la connaissance pour tout ce qui concerne le travail dans l'entreprise. »

<sup>24</sup> Notre traduction : « J'espère avoir clarifié l'idée que, grâce à l'organisation scientifique du travail, le pouvoir arbitraire et les décisions arbitraires de la direction sont supprimés ; et que tout problème, important ou banal, est soumis à une enquête scientifique afin d'être réduit dans les termes d'une loi précise, et que les travailleurs contribuent à égale mesure que la direction à la formulation et à l'application de ces lois. »

<sup>25</sup> « L'objectif principal de la direction doit être d'obtenir la prospérité maximum aussi bien pour l'employeur que pour chaque salarié. » (Taylor, 1971, p. 3)

<sup>26</sup> « On ferait ainsi disparaître l'une des causes essentielles des périodes de sous activité, de chômage et de pauvreté et ainsi on agirait sur ces événements malheureux d'une façon beaucoup plus efficace et plus permanente que n'importe lequel des remèdes que l'on n'a coutume d'employer pour amortir leurs conséquences. Il sera ainsi possible de payer des salaires plus élevés et de diminuer le nombre d'heures de travail tout en améliorant les conditions de travail et le confort à la maison. » (Taylor, 1971, pp. 8-9).

« *Through this lowering of the selling price the whole public, the buyer and user, of the joint product of the labor and machinery have profited by getting what they buy cheaper. This is the greatest interest that the general public has in scientific management – that in the end they will get more for their money than they are now getting – in other words, that scientific management will in the end enable us all to live better than we are now living.* »<sup>27</sup> (Taylor, 1947, *Testimony*, p. 32).

### Une « utopie réaliste »

Quelles sont les caractéristiques de la vision du monde élaborée par Taylor que nous venons de dégager ?

On remarque la cohérence de cette vision – une cohérence interne qui implique de ne pas considérer séparément ses différentes composantes (d'où, la présentation globale, page suivante). Voici, par exemple, un passage qui montre comment Taylor résume son argumentation :

« *It is no single element, but rather this whole combination, that constitutes scientific management, which may be summarized as:*

*Science, not rule of thumb.*

*Harmony, not discord.*

*Cooperation, not individualism.*

*Maximum output, in place of restricted output.*

*The development of each man to his greatest efficiency and prosperity.* »<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> « *Ainsi, l'ensemble du public, les consommateurs, en ont profité puisqu'ils ont pu acheter moins cher. Voici le principal intérêt de la direction scientifique pour le public en général : chacun peut obtenir plus de biens avec son argent. En fin de compte, le système de direction scientifique, doit nous permettre tous de vivre mieux que nous ne vivons actuellement.* » (Taylor, 1971, p. 57).

<sup>28</sup> Notre traduction : « *Ce qui constitue le système d'organisation scientifique, ce n'est pas un élément particulier, mais plutôt un ensemble d'éléments, que l'on peut résumer ainsi :*

- *Science, et non pas empirisme*
- *Harmonie, et non pas discorde*
- *Coopération, et non pas esprit individualiste*
- *Production maximum, au lieu de limitation de la production*
- *Élévation de chaque individu au degré maximum d'efficacité et de prospérité.* »



## **LA VISION DU MONDE DE TAYLOR**

**Nécessité d'une révolution**  
*( de l'état d'esprit de tous les membres de l'entreprise,  
des relations direction – travailleurs )*

**L'entreprise est l'organisation fondamentale de la société**

**Le travail est le fondement de la société**

**Une société d'efficacité**

**L'inégalité des hommes**

**L'entreprise est un ensemble d'individus**

**L'entreprise est (doit être) un lieu de collaboration amicale**

**Le pouvoir au consommateur (le peuple)**

**Une société de justice et d'équité**

**Une société démocratique**  
*(d'obéissance librement consentie)*

**Une société gouvernée par la science**

**Une société de prospérité et de bien-être**  
*(fondée sur l'argent)*

Nous avons affaire à une vision du monde scientifique. Les principes que Taylor propose, sont des « lois » qu'il dit tirer de l'expérience et de l'analyse scientifique. Sa conception de la science exprime le point de vue inductif qui fonde le scientisme. Comme nous l'avons vu, Taylor est convaincu que c'est la science – telle qu'il la conçoit - qui permet une société juste, harmonieuse, démocratique.

Cette vision du monde est fonctionnaliste. Taylor pose l'existence de caractéristiques humaines, de besoins humains (l'inégalité et le désir d'améliorer ses conditions matérielles de vie, en particulier) auxquels l'entreprise et finalement la société doivent répondre. Afin de réaliser une adaptation optimale des individus à l'entreprise et à la société, l'organisation du travail doit être élaborée de manière scientifique.

Dans ses écrits, Taylor décrit des situations d'entreprise, présente des expériences, relate des événements, mesure, propose des méthodes et des outils. Même lorsqu'il formule des principes (rappelons qu'il a intitulé l'un de ses livres *The Principles of Scientific Management*), son langage est foncièrement réaliste. Taylor parle constamment de ce qui est, de ce qui se passe, de ce qu'il observe, de ce qu'il constate, de ce qu'il mesure. Ce réalisme est si prégnant qu'il peut faire perdre de vue qu'il parle essentiellement de ce qui devrait être - de ce que devraient être, selon lui, le travail, l'entreprise, la société. Nous avons affaire à une utopie, c'est-à-dire à un monde imaginaire (rappelons que *utopia* est formé du grec *ou* qui signifie « non, ne...pas » et *topos*, lieu). Mais, cette utopie ne se présente pas comme telle, elle ne s'assume pas. Taylor expose une théorie du bonheur : il sait comment rendre les humains prospères et heureux, contre leur gré s'il le faut. Comme bien des utopies, la sienne implique une violence bienfaitrice. Nous référant à Leibniz, nous pouvons dire que Taylor décrit non pas la réalité, mais le meilleur des mondes possibles, selon lui. Alors que pour le philosophe allemand le bonheur exprime un don de Dieu, Taylor soutient que les humains peuvent être heureux grâce à leur intelligence, à la science tout particulièrement. A la différence des grandes utopies (More, Bruno, Campanella), celle de Taylor est réaliste : il parle d'un monde qui n'existe pas en faisant croire, en croyant lui-même, qu'il est en train de se réaliser.

Fermement convaincu qu'il était du caractère scientifique de sa démarche, Taylor n'aurait jamais accepté que l'on dise qu'il avait construit une utopie.

### **Quelle est la place de cette vision du monde dans l'histoire des débats ?**

L'utopie ainsi identifiée devant être située par rapport à d'autres utopies, nous nous limitons, ici, à en considérer trois : celles de Marx, Saint-Simon, Smith.

L'utopie de Taylor suggère une première hypothèse : l'ingénieur américain pense – vigoureusement mais tacitement – contre Marx. Expliquant que les intérêts des employeurs et des travailleurs sont convergents, identiques même, il parle d'amitié et d'harmonie. Dans la vision du monde de Marx, au contraire, les intérêts de ces deux catégories sont irrémédiablement antinomiques : les employeurs « exploitent » les travailleurs, la « lutte des classes » règne. S'opposent, l'idée de communauté d'intérêts et celle d'antagonisme social. Taylor et Marx prônent la « révolution ». Mais, alors que pour Taylor il s'agit d'un changement des mentalités des employeurs et des travailleurs, Marx invoque une transformation radicale de la société conduisant au communisme. Autre opposition majeure, la vision de Taylor est fonctionnaliste, celle de Marx pas du tout : à aucun moment dans ses écrits, ce dernier n'appréhende la société, l'entreprise et l'organisation du travail comme des réponses adaptées à des besoins humains préexistants. Cela étant, si l'utopie de Taylor s'oppose frontalement à celle de Marx sur des points essentiels, l'étude révèle de fortes convergences. Ainsi, comme Marx, Taylor fait du travail le fondement de la société et de la richesse. En outre, pour Marx également, l'organisation fondamentale et modèle de la société existante est l'entreprise (qu'il appelle « manufacture » ou encore « fabrique »).

Si l'on remonte le temps, une autre relation vient à l'esprit, celle avec l'utopie du premier penseur de la « société industrielle », à savoir Saint-Simon (qui fut une référence majeure pour Marx). Comme Taylor, Saint-Simon considère le travail comme le fondement de la société et de la richesse (la « société industrielle » est une société de travail) ; il tient l'entreprise (il parle de « manufacture ») pour l'organisation fondamentale et modèle de la société ; il soutient que les intérêts des employeurs et des salariés sont identiques (pour lui, ce sont tous des « travailleurs ») ; il est convaincu que la science est la force organisatrice essentielle (grâce à elle, la « société industrielle » est une société rationnelle et juste). En même temps, les deux auteurs s'opposent sur trois points majeurs notamment. Dans la vision de la société et de l'entreprise de Saint-Simon, le consommateur est un personnage pratiquement absent. Saint-Simon est un penseur du « conflit social ». La révolution qu'il prône n'a rien à voir avec le changement de mentalités (interne à l'entreprise) jugé nécessaire par Taylor : il appelle les

« travailleurs » à prendre le pouvoir contre les « oisifs » (l'aristocratie et la hiérarchie de l'Eglise, en particulier) et à bâtir une nouvelle société - la « société industrielle ».

Si l'on continue à remonter le temps, la mise en relation avec la pensée de l'un des fondateurs du « libéralisme » - Adam Smith - s'impose. Il s'avère que l'utopie de Taylor recoupe largement la vision du monde, le projet de société exposés en 1776 dans *La richesse des nations*. Pour Smith également, la richesse d'une nation est l'ensemble des biens (produits par l'agriculture et l'industrie) qui satisfont les besoins humains. Pour lui aussi, le travail est le fondement de la société, et la société une association d'individus. Pour Smith également, tout individu est un consommateur, et c'est le consommateur qui est l'agent économique central. Pour Smith aussi, le bonheur consiste d'abord et surtout dans la possession et la consommation de biens produits par le travail humain. La vision de Smith est également fonctionnaliste : selon lui, la société s'organise pour satisfaire des besoins humains naturels (besoin d'échanger, besoin d'améliorer ses conditions matérielles de vie, etc.). Cela dit, les utopies de Taylor et Smith s'opposent sur des points fondamentaux. L'idée de révolution est totalement absente du langage et de la pensée de Smith : il est convaincu que c'est - naturellement - que la société s'organise pour en arriver à l'état qu'il appelle de ses vœux et justifie. Cette société « libérale » est organisée par la « main invisible ». La force organisatrice majeure, c'est elle, pas la science. Dans la vision de la société et de l'entreprise de Taylor, l'Etat paraît inexistant. Concernant Smith, la réaction habituelle est d'insister sur le fait qu'il prône la limitation du rôle et de l'intervention de l'Etat, qu'il propose un Etat minimum. Rappelons que, s'il a en effet défendu le principe du « laissez faire », il a en même temps insisté sur l'absolue nécessité de l'Etat, démontrant qu'un Etat fort est une condition de l'existence de la « société libérale » : c'est à l'Etat - par les lois et la « force légitime » - qu'il revient de garantir et de défendre la propriété privée qui fonde ce type de société. Enfin, nous voudrions insister sur une absence qui peut déconcerter : dans la vision de la société de celui qui est habituellement présenté comme le premier grand théoricien et apologue de la « libre entreprise », il n'y a pas d'entreprise<sup>29</sup> - la production est organisée et dirigée, non par des « entrepreneurs », mais par la « main invisible ». L'utopie de Smith, c'est une société composée d'individus égoïstes, organisés et dirigés par cette « main invisible ».

---

<sup>29</sup> L'absence d'entreprise dans la théorie économique d'Adam Smith est soulignée par Andreu Solé (1999, pp. 43-117).

Les relations entre l' « utopie réaliste » de Taylor et les utopies de Smith, Saint-Simon et Marx méritent d'être explorées plus avant. En outre, il faudrait également situer l'utopie taylorienne par rapport aux autres utopies ayant marqué l'histoire des débats concernant l'organisation de la société (on pourrait remonter jusqu'à la *République* de Platon). Dans ce papier, nous nous limitons à présenter et à illustrer un minimum la démarche d'étude que nous préconisons.

### **L'actualité de la vision du monde de Taylor**

Cette confrontation de l'utopie de Taylor à celles de Marx, Saint-Simon et Smith, aide à situer le projet de société de l'ingénieur nord-américain. La démarche de recherche que nous avons adoptée confère une perspective historique de « longue durée » aux débats. Revenons à la présentation globale de la vision du monde de Taylor (page 17). Son apparente actualité saute aux yeux. Nous avouons avoir été surpris d'avoir – sans le vouloir – fait ressortir une telle actualité.

Bien des événements et des discours actuels peuvent être rapprochés de chacune des composantes de cette vision du monde. Ainsi, pour Taylor, le personnage principal de la société est le consommateur ; aujourd'hui, « le client est roi » ; plus que jamais, on insiste sur la nécessité pour l'entreprise de s'organiser en fonction des besoins et des demandes des consommateurs ; tout individu devient client (c'est, par exemple, le cas des « usagers » des services publics). Taylor explique que les intérêts des employeurs et des travailleurs sont identiques ; aujourd'hui, on explique, que face à la « mondialisation », tous les membres de l'entreprise ont les mêmes intérêts et, par conséquent, doivent avoir les mêmes objectifs (augmenter la productivité, baisser les coûts de production, en particulier). Pour Taylor, l'entreprise est un ensemble d'individus ; aujourd'hui, dans les entreprises, on pratique, de plus en plus, l'« individualisation » du travail et des rémunérations. Taylor critique féroce les syndicats et les négociations collectives ; aujourd'hui, nous assistons au « reflux syndical », à la remise en cause du droit du travail, à la mise en place de politiques de « gestion des ressources humaines » de plus en plus sophistiquées se substituant aux négociations collectives. Pour Taylor, l'entreprise est l'organisation fondamentale et modèle de la société ; aujourd'hui, les services publics, les hôpitaux, les mairies, les clubs de football et, même les partis politiques, sont de plus en plus organisés comme des entreprises (on y utilise de plus en plus le langage et

les outils des entreprises)<sup>30</sup>. La richesse d'une nation est la production des entreprises, explique Taylor ; c'est la même idée qui se trouve à la base de la notion de PIB (Production Intérieure Brute), employée aujourd'hui pour mesurer la richesse d'un pays. Taylor associe l'idée de bonheur à la possession et à la consommation de biens permettant de satisfaire les besoins ; cette conception du bonheur paraît plus prégnante que jamais. Taylor parle constamment d'argent (des profits, des salaires, des prix, des coûts) ; l'argent est au centre des préoccupations et débats dans notre société. Le travail est le fondement de la société selon Taylor ; trouver du travail, le conserver, avoir un travail « motivant », bien rémunéré et reconnu, demeure une préoccupation fondamentale. Dans la vision du monde de Taylor, il semble qu'il n'y ait pas d'Etat ; aujourd'hui, la conviction qu'il faut « moins d'Etat » a largement envahi les esprits. Taylor parle d'une société de démocratie et d'initiative individuelle ; ces deux idées sont répétées comme jamais. La science, explique Taylor, est la force organisatrice majeure de la société ; l'importance accordée aux « technologies nouvelles » témoigne de la persistance de cette vision. Taylor invoque la nécessité d'une révolution de l'état d'esprit dans l'entreprise ; « changer les mentalités » est, aujourd'hui, un slogan réflexe au sein des entreprises.

Bien entendu, il faudrait – pour chaque composante de la vision du monde de Taylor – préciser et nuancer ces relations avec l'actualité. Ce travail permettrait, sans doute, de faire ressortir que si la vision de Taylor n'est pas totalement actuelle, elle s'avère, globalement et sur l'essentiel, extrêmement actuelle.

Que signifie cette actualité ? L'explication spontanée reprise par la plupart des chercheurs est que Taylor aurait inventé une nouvelle organisation du travail et de l'entreprise, que ses idées auraient fortement influencé les esprits et les pratiques à partir du début du XXe siècle. L'actualité serait une confirmation de la permanence de ses idées – de sa vision du monde.

Notre hypothèse est différente : nous proposons d'inverser la relation. Notre perspective historique de longue durée suggère que Taylor n'a produit aucune idée nouvelle essentielle. Sa contribution et son talent, qu'il ne s'agit pas de nier, nous les attribuons à sa faculté de « voir », de « faire voir » en les accentuant, et à soutenir des évolutions affectant l'entreprise et la société. Nous avons relevé que bien des composantes de sa vision du monde sont présentes déjà chez Adam Smith. Taylor fait totalement corps avec un processus global (économique, social,

---

<sup>30</sup> Andreu Solé (2003) parle d'« entreprisisation du monde » pour désigner le processus historique qui amène toutes les organisations, partout sur la planète, à s'organiser toujours plus comme des entreprises.

technique, politique) en cours depuis au moins la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle en Europe. Ce « cours de l'histoire », Taylor le tient pour nécessaire, l'estimant positif pour tous les membres de la société. Et, comme il adhère passionnément à ce processus historique, qu'il le défend comme un missionnaire, en l'explicitant il le rend plus clair aux yeux des autres.

La démarche de recherche que nous proposons, implique d'étudier les relations entre la vision du monde de Taylor et l'actualité à la lumière de notre notion d'« utopie réaliste ». Nous supposons, en effet, que l'utopie que contiennent les écrits de Taylor est un miroir et une justification du processus historique de longue durée en question. L'actualité de la pensée de Taylor témoigne de l'actualité du processus historique et de l'utopie que nous évoquons. D'où, la sensation que la société est de plus en plus imprégnée par les différentes composantes de la vision du monde que l'on trouve dans les écrits de l'ingénieur nord-américain.

### **Implications sur le travail de recherche et l'enseignement**

Si le chercheur ou l'enseignant se focalise sur la question de l'organisation du travail, la contribution de Taylor peut paraître, globalement, dépassée. Par contre, si l'on se concentre sur l'essentiel de sa pensée, il convient d'admettre que celle-ci est plus actuelle que jamais.

Cette étude est également une manière de démontrer la nécessité de revenir aux *grands auteurs*, en ayant l'exigence de les lire dans le texte. Cette exigence concerne autant l'enseignement que la recherche. Il est si commode et si facile d'utiliser les manuels de référence qui diffusent les vulgates – réflexe qui élargit toujours plus le fossé existant entre ce qui est enseigné aux étudiants (même les doctorants) et le contenu des grands textes fondateurs. Plus que jamais, on est fasciné par les nouveautés et les modes, par les articles les plus récemment publiés dans les « grandes revues internationales ». A cette facilité, à cette fascination, nous opposons le corps à corps avec les grands textes. N'est-ce pas aux enseignants et chercheurs de donner aux étudiants le goût d'explorer ces textes et l'envie de s'en nourrir ?

En outre, l'on peut constater le manque, de plus en plus flagrant, de perspective historique dans la lecture des grands textes. Nous voulons parler, bien entendu, de l'histoire de longue durée. Si l'enseignement et la recherche parlent tant de changement, si l'on « voit » tant de nouveautés, ne serait-ce pas, surtout, parce que l'on pratique la courte vue ?

Sur la base de cette étude, nous voudrions, enfin, insister sur le fait que toute théorie de l'organisation exprime une vision du monde, un projet de société. Ceci implique de lire tout grand texte avec le souci d'identifier, d'explicitier, de situer et de questionner la vision du monde en jeu (Solé, 2000 ; Maggi, 2003). Quand un auteur parle du travail, de l'entreprise, de la société, on ne peut pas séparer dans son propos ce qui *est* de ce qui, selon lui, *devrait être* – ses observations, sa théorie et son utopie. Il n'y a pas d'un côté les théories, de l'autre les utopies, d'une part la réalité, d'autre part l'imaginaire.



## Bibliographie

DANTY-LAFRANCE L., « Préface », in Taylor F. W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1971.

MAGGI B., *De l'agir organisationnel*, Octarès Editions, Toulouse, 2003.

MARX K., *Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie*, Verlag von Otto Meissner, Hamburg, 1867.

SAINT-SIMON C.-H. de, *La physiologie sociale. Œuvres choisies* (introduction et notes de Georges Gurvitch), PUF, Paris, 1965.

SMITH A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. A. Strahan & T. Cadell, London, 1776.

SOLÉ A., « De l'homme sans qualités au surhomme », in FIOL M., LABOURET V., MERIC J., SOLÉ A., *Le 'Manager'. Histoires d'une idée*. Rapport de Recherche, HEC-Paris, pp. 43-117, 1999.

SOLÉ A., *Créateurs de mondes*. Editions du Rocher, Paris, 2000.

SOLÉ A., « L'entreprise : une invention latine ? », *II Coloquio Internacional : Analise das organizaçoes : Perspectivas Latinas*, Salvador de Bahia, Brasil, 16-18 juin 2003.

TAYLOR F.W., *Scientific Management*. Harper & Brothers, New York and London, 1947 (incluant : *Shop Management*, 1903 ; *The Principles of Scientific Management*, 1911; *Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*) Washington (vol. III, pp.1377-1508), 1912).

TAYLOR F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1971.

TAYLOR F.W., *Organisation du travail et économie d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.