

## **Simone Weil : l'organisation scientifique du travail vécue chez Renault et Alsthom par un professeur de philosophie**

### **Christophe ASSENS**

Professeur en sciences de gestion  
Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines  
Chercheur au LIMEEP-PS  
Chercheur associé à l'ISG lab — Paris Business School  
Chercheur associé au CERGO de l'ENAP Québec  
Mail : christophe.assens@uvsq.fr

### **François GERBER**

Avocat au barreau de Paris — Docteur en sciences de gestion  
Mail : cabinet.gerber@wanadoo.fr

Résumé : Philosophe engagée, Simone Weil décide d'éprouver la condition ouvrière en travaillant dans les usines Renault et Alsthom<sup>1</sup> en France dans les années 1930. À travers son vécu, elle met en évidence les limites de la mise en application de l'organisation scientifique du travail dans le secteur privé : l'absence ou la médiocrité de la formation des ouvriers ; l'absence de suivi des personnels par des contremaîtres ; le manque d'entretien d'un matériel de production vétuste ; l'insuffisance des consommables qui génèrent un ralentissement de la production ; le conflit de rôle entre les salariés. Cette vision humaniste du travail masque les exigences économiques de la production industrielle de masse, pour maîtriser la qualité, faire baisser les coûts et préserver le pouvoir d'achat. Elle explique l'aversion pour le travail industriel en France, sans mesurer les conséquences sociales que comporte la démission intellectuelle face aux réalités économiques.

Mots clés : Philosophie, organisation scientifique du travail, industrie, Renault, Alsthom.

Abstract: A committed philosopher, Simone Weil decided to experience the working-class condition firsthand by working in the Renault and Alstom factories in France during the 1930s. Through her experience, she highlighted the limitations of implementing scientific management in the private sector: the lack of or inadequate training for workers; the absence of supervisory oversight; the poor maintenance of outdated production equipment; the shortage of consumables that slowed production; and the conflict of roles among employees. This humanist vision of work masked the economic demands of mass industrial production, driven by the need to control quality, reduce costs, and preserve purchasing power. She explains the aversion to industrial work in France, without fully grasping the social consequences of this intellectual abdication in the face of economic realities.

Key Words : Philosophy, scientific organization of work, industry, Renault, Alsthom.

---

<sup>1</sup> C'est en 1928 que la société Alsthom (à l'origine, le nom de l'entreprise s'écrit avec un « h »), est fondée à partir de la fusion de la société alsacienne de construction mécanique (SACM) et de la compagnie Thomson-Houston (filiale française du groupe américain General Electric). L'intitulé de l'entreprise est issu de la contraction d'Alsace (Als) et de Thomson (Thom).

## **Introduction :**

La publication des œuvres complètes de Simone Weil (1909-1943) a été accompagnée d'un foisonnement d'analyses sur l'expression originale de sa pensée concentrée sur le sens du travail humain et, au-delà, sur l'organisation de l'entreprise. Élève au lycée Henri IV puis à l'École Normale Supérieure, sa démarche et sa personnalité présentent une spécificité. En effet, à la différence de la plupart de ses collègues, et initiant en quelque sorte les expériences qui auront lieu dans les années 1968, elle décide de se faire recruter par différentes usines parisiennes durant les années 1934-1935 pour éprouver la condition ouvrière<sup>2</sup>. Elle travaillera ainsi à la chaîne ou au poste, chez Alsthom, Renault-Billancourt qui fabrique des voitures et des camions, et Carnaud<sup>3</sup>. Elle utilisera cette expérience pour rédiger plusieurs ouvrages, dont celui qui nous a semblé le plus intéressant au regard de notre recherche « *La Condition ouvrière* » publié aux éditions Gallimard en 1951. En effet, ce livre est composé d'une succession de notes prises sur le vif et peu ordonnées. Simone Weil estime alors que, pour mieux ressentir — et penser — la condition ouvrière et le rapport de l'homme à la machine, il est nécessaire de travailler à la chaîne pendant plusieurs mois.

Le travail à la chaîne est en effet appliqué dans les grandes entreprises françaises à travers les principes du taylorisme, dont Henri Le Chatelier assure la propagation dans la *Revue de la Métallurgie* depuis 1907. Au-delà des notes qu'elle prend très régulièrement dans ses carnets et qui attestent de son observation précise du fonctionnement d'une entreprise de production métallurgique dans les années 30, elle engage un débat avec plusieurs dirigeants, dont Auguste Detoef<sup>4</sup>, président d'Alsthom, qui est impliqué à la fois dans l'analyse des relations humaines en entreprise, et dans un travail de fonds sur la problématique du coût du travail, qu'il mène avec Emile Rimailho<sup>5</sup> pour le compte de la CEGOS<sup>6</sup>. Elle illustre sa volonté d'approfondir sa propre perception du fonctionnement des usines par l'instauration d'un débat contradictoire avec ces responsables d'entreprise. Il s'agit d'une attitude peu commune à l'époque, les syndicats ouvriers privilégiant l'affrontement, en particulier dans le cadre de la contestation du taylorisme<sup>7</sup>. Ainsi, à tout point de vue, la démarche de Simone Weil est à la

---

<sup>2</sup> Taïbi N (2006), Le témoignage de Simone Weil. L'expérience de l'Usine. *Revue Sens-Dessous*, vol 1, n° 0, 62-75.

<sup>3</sup> En 1853, l'entreprise Peltier et Paillard fabrique des boîtes à poudre à Boulogne-Billancourt. Elle devient Paillard et Cie en 1884, et passe ensuite entre les mains de Jules-Joseph Carnaud, déjà propriétaire d'une entreprise parisienne de ferblanterie. Il rachète également Saunier-Tessier puis s'associe aux Forges de Basse-Indre afin de produire du fer blanc. En 1920, la moitié de la production nationale est issue de l'entreprise. Simone Weil travaille à l'usine de Billancourt.

<sup>4</sup> Auguste Detoef (1883-1947) : polytechnicien de la promotion 1902, fondateur d'Alsthom.

<sup>5</sup> Emile Rimailho (1864-1954) : polytechnicien, co-inventeur du canon de 75 mm mod 1897, il est l'un des promoteurs en France de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) dans les fabrications de l'armement, dans la lignée de Gustave Ply et Michel Abaut, bien avant la publication en France des écrits de Taylor.

<sup>6</sup> Fondée à Paris en 1926 et dénommée Commission générale de l'organisation scientifique du travail, cet organisme dépend de la Confédération générale de la production française (CGPF).

<sup>7</sup> Voir dans ce sens *Le Sabotage*, d'Emile Pouget, cofondateur de la C.G.T., venu de l'anarcho-syndicalisme. Le livre paraît en 1898.

fois originale et constructive. Elle est cependant marquée par un certain nombre de limites, qui sont dues soit à la volonté de la philosophe de circonscrire son champ de réflexion, soit à son ignorance d'un certain nombre de données, particulièrement en sciences de l'organisation. Ainsi, elle reste dans un périmètre de réflexion d'une part franco-français, et d'autre part, elle élude un certain nombre d'apports réalisés entre 1890 et 1910 par des chercheurs français, restés globalement en marge de la connaissance classique. Ce sont ces limites que nous allons explorer dans cet article à caractère historique.

### **La définition de l'Organisation Scientifique du Travail**

L'organisation scientifique du travail apparaît avec la révolution industrielle se situant à la charnière du XIXe et du XXe siècle, à une époque où l'offre crée la demande. Tout ce qui est produit en usine trouve un débouché commercial auprès de consommateurs qui ne sont blasés de rien. À cette époque, la compétitivité des firmes ne porte donc pas sur la séduction des consommateurs pour leur faire acheter un produit par attachement à une marque, mais par la capacité à optimiser les coûts du travail dans des chaînes de production standard. Il s'agit d'organiser le travail à la chaîne, de manière à gagner en productivité, c'est-à-dire avec le but de produire davantage de quantités dans des délais plus courts, en automatisant les procédés et en mécanisant certaines tâches.

L'OST — organisation scientifique du travail — n'est pas en relation avec une impulsion soudaine de l'ingénieur d'imposer dans l'usine, par conviction philosophique ou politique, un ensemble de méthodes visant à dégrader la personne même du salarié, à lui arracher en quelque sorte le « tour de main » qui faisait sa réputation et son salaire dans l'atelier médiéval. L'objectif n'est ni d'insérer dans l'âme du salarié les ferments de la servitude ni de l'aliéner à la machine.

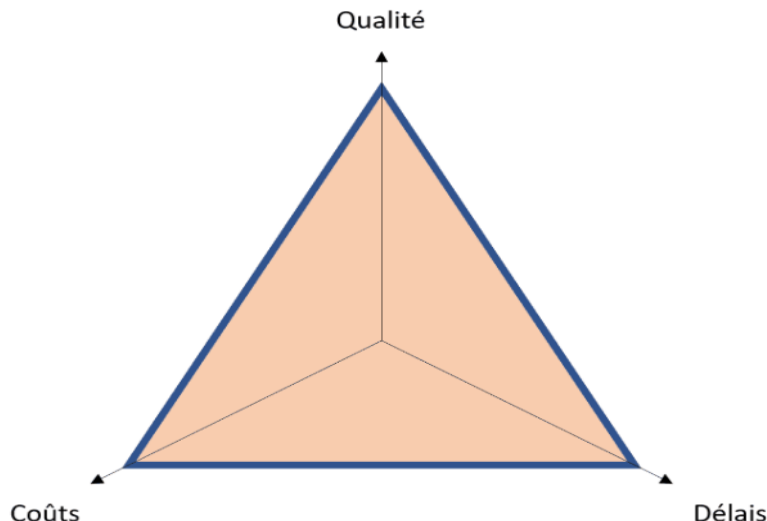
En fait, les protagonistes de l'OST considèrent comme une donnée l'imperfection du travail salarié, la relativité de sa rentabilité pour l'entrepreneur et la modicité anormale de la rémunération reçue par une masse d'ouvriers qui ne sont pas spécialisés. Ils prennent en compte cette situation et le fait qu'elle ne répond plus aux besoins de l'industrie dans le cadre d'une consommation de masse<sup>8</sup> de produits manufacturés, qu'il s'agisse des armes utilisées pour l'équipement des pays en guerre — le client est alors l'État —, ou des automobiles pour le marché privé. La qualité des produits est médiocre, le rythme de fabrication trop lent. En conséquence, il devient nécessaire de modifier l'organisation de l'entreprise avec des objectifs différents : efficacité et perfection dans la fabrication de l'objet — y compris en cas de

---

<sup>8</sup> La première consommation de masse de produits manufacturés fabriqués à des centaines de milliers d'exemplaires est celle des armes longues portatives de l'infanterie. Voir en cela la production du fusil Chassepot modèle 1866, du fusil gras et surtout du Lebel modèle 1886, premier fusil totalement fabriqué selon les principes de l'OST, à deux millions d'exemplaires.

production de masse, réalisation d'un profit raisonnable pour l'entreprise, au regard de la nécessité des investissements et du paiement de salaires plus importants. Ce processus est soumis à des contraintes de temps. La qualité dans la production intègre des normes, des systèmes de contrôle des « tolérances », devenus aisés grâce à l'usage des fameuses « cales Johansson »<sup>9</sup> depuis que cet ingénieur suédois, lui-même ami de Taylor, a déposé un brevet dont la généralisation dans l'industrie métallurgique est quasi immédiate. Il s'agit donc d'un ensemble cohérent qui permet de s'assurer que, dans les différents ateliers d'une même usine, les mêmes méthodes sont employées, avec des tolérances de fabrication identiques et soumises aux mêmes contrôles. Cette fonction se développe parallèlement à l'OST, dont elle est un élément constitutif. Au cours de cette période se dessine le triptyque de la performance opérationnelle en entreprise toujours en vigueur : la qualité de fabrication associée aux délais de réalisation, elle-même associée à la maîtrise des coûts pour éviter la fabrication trop lente (haute qualité et maîtrise des coûts), la fabrication trop onéreuse (délais réduits et haute qualité) ou la fabrication médiocre (maîtrise des coûts et rapidité des délais au détriment de la qualité).

### Les principes de la performance opérationnelle dans l'OST



Le travail de conceptualisation de l'OST est popularisé par Taylor. Il repose sur des travaux répétés concernant la dureté des métaux, soutenue par les multiples expériences, puis par les mises en pratique successives<sup>10</sup>, la démarche de Taylor en elle-même — avant que nous abordions la qualification de sa méthode — doit être considérée comme scientifique. Il en

<sup>9</sup> Carl Edvard Johansson (1864-1943) : il s'agit de l'inventeur suédois du système de cales étalons pour les mesures de précision (brevet de 1901).

<sup>10</sup> F.W. Taylor, *Mémoires*, in *Revue de la Métallurgie*, 1907.

appelle tant à la physique concernant la résistance des métaux qu'à des connaissances en chimie. Il fait preuve d'une grande rationalité dans le comportement. Parallèlement, la démarche d'un homme comme Ernest Mattern<sup>11</sup> est avant tout empirique : elle résulte d'une adaptation progressive des méthodes en raison de l'inefficacité de celles qui sont pratiquées. En revanche, la présentation écrite de la réflexion de l'ingénieur américain est très surprenante. Son désordre apparent dans *La Direction des Ateliers*<sup>12</sup> interpelle fortement. Il atteste à l'évidence des limites du personnage qui s'il n'est pas à proprement parler un autodidacte — nous savons qu'il a fréquenté différents collèges et instituts — ne dispose pas d'une formation intellectuelle lui permettant de structurer rigoureusement son propos. Et pour cette raison, la lecture de son livre est difficile sinon pénible : d'ailleurs, il ne comporte pas de table des matières à proprement parler<sup>13</sup>, et est conçu comme une sorte de conférence qui mobilise des connaissances et des expériences sans les ordonner, d'où le rappel de fin d'ouvrage tentant de classer les thèmes abordés.

Avant les publications médiatisées de Taylor, l'OST était mise en œuvre dans les usines d'Artillerie en France, par le génie des ingénieurs polytechniciens<sup>14</sup> précurseurs du Taylorisme. À partir des travaux de Taylor, l'OST va se généraliser au secteur privé.

Vérifier l'effectivité de l'organisation scientifique du travail et son efficacité après la période de la Première Guerre mondiale nécessite donc de sortir des ateliers d'État de l'Artillerie, de s'affranchir de la contrainte imposée par le rythme des productions de guerre pour aborder l'industrie privée. En effet, les entrepreneurs ont désormais la certitude d'une part de l'application de la méthode, et d'autre part de son efficacité dans le cadre des arsenaux et des ateliers de construction de l'artillerie. Sachant que celle-ci n'avait pas seulement vocation à favoriser les productions mécaniques dans le seul domaine de l'armement, il était nécessaire de procéder à une vérification dans d'autres secteurs industriels, ouverts sur des biens de grande consommation, ou des biens à vocation civile tels que les avions ou le matériel ferroviaire<sup>15</sup>.

Cela étant, les rapports précis et circonstanciés sur l'application de l'OST dans l'industrie ne sont pas aussi nombreux que nous pourrions l'imaginer. Peut-être s'agissait-il dans certaines

---

<sup>11</sup> Ernest Mattern (1897-1952) : ingénieur référent chez Peugeot pendant de longues années. Voir en ce sens Yves Cohen, *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Presses Universitaires Franc-Comtoises, Besançon, 2001.

<sup>12</sup> Taylor F (1903), *La direction des ateliers*, Paris, Éditions Dunod et Pinat.

<sup>13</sup> Voir en annexe la présentation de la « table des matières » de *La Direction des ateliers*, comparée à celle du livre de Ply et au sommaire du *Règlement de 1904*.

<sup>14</sup> Gerber F, Assens C, (2024) : La propagande des idées : pourquoi le Taylorisme s'est imposé en France ?, *Conflits*, Revue de Géopolitique, 25 janvier. <https://www.revueconflits.com>.

<sup>15</sup> En ce sens, Jean Coutrot, *L'humanisme économique*, Éditions du centre polytechnicien d'études économiques, document numéro 4, juillet 1936. L'annexe 3 comprend le mémoire du président au congrès d'organisations scientifique du travail de Londres en 1935, consacré à la construction des wagons.

usines de rapports considérés comme ponctuels qui n'avaient donc pas vocation à être conservés. En outre, il se trouve que, souvent, les archives des entreprises privées disparaissent lors de leur liquidation et qu'un certain nombre de documents qui seraient particulièrement utiles pour le chercheur ou l'historien du management ne soient plus disponibles. Nous avons examiné des pièces — en l'occurrence des plans — en provenance des usines Citroën et en particulier les travaux de l'ingénieur Mattern<sup>16</sup>. Mais, considérant avec prudence les rapports des ingénieurs dont on peut suspecter une certaine complaisance soit à l'égard de la direction qui les emploie et qu'ils auraient par trop tendance à flatter, soit au regard de l'organisation qu'ils ont conçue ou qu'ils ont aidé à mettre en place, nous avons résolu de rechercher d'autres sources. Et nous les avons trouvées dans des écrits qui n'auraient peut-être pas attiré de façon spontanée notre attention : les œuvres d'analyse, de réflexion, sinon d'introspection de Simone Weil<sup>17</sup>.

### **La confrontation de Simone Weil avec l'Organisation Scientifique du Travail.**

Élève en hypokhâgne au lycée Henri IV, en particulier dans la classe du philosophe Alain, diplômée de l'école normale supérieure en 1928, agrégée de philosophie en 1931, Simone Weil se passionne pour la condition ouvrière alors qu'elle est professeur de lycée. Elle adhère à la CGT, elle est proche de Boris Souvarine,<sup>18</sup> avec lequel elle correspond. Puis elle décide de l'éprouver personnellement en se présentant à l'embauche à l'usine Alsthom de Paris. Elle y travaille plusieurs mois, puis réalise un court passage chez Carnaud avant de se retrouver de mai à juin 1935 dans les ateliers de l'usine Renault-Billancourt comme fraiseuse.

Depuis son poste de travail, Simone Weil ne voit dans l'OST, dont elle détaille l'application au quotidien, que les effets négatifs sur la situation des salariés, sans s'interroger nécessairement sur leur situation et leur emploi antérieurs et les défauts de mise en œuvre, qui sont effectivement importants au regard de la théorie.

Néanmoins, nous avons considéré que son témoignage était particulièrement instructif au regard de la mise en œuvre de l'OST pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce qu'elle a lieu vingt ans après l'application massive de cette méthode aux industries de l'armement (1914-1934). Deuxièmement, parce qu'elle émane d'une personne qui, certes, n'a aucune formation

---

<sup>16</sup> Ernest Mattern, *Création organisation et direction des usines*, Dunod, 1926.

<sup>17</sup> Simone Weil (1909-1943). Élève au lycée Henri IV, puis à l'école Normale Supérieure, (qu'il ne faut pas confondre avec la responsable politique) présente une originalité particulière. En effet, à la différence de la plupart de ses collègues, et initiant en quelque sorte les expériences qui auront lieu dans les années 1960, elle décide de se faire recruter par différentes usines parisiennes pour éprouver la condition ouvrière. Elle travaillera ainsi dans plusieurs usines dont les plus connues sont les usines Alsthom, Renault-Billancourt qui fabrique des voitures et des camions, et Carnaux. Elle utilisera cette expérience pour rédiger plusieurs ouvrages, dont celui qui nous a semblé le plus intéressant au regard de notre recherche, car il est composé d'une succession de notes prises sur le vif et peu ordonnées.

<sup>18</sup> Boris Souvarine (1895-1984), il est membre du parti communiste après la guerre de 1914-18, puis devient un « communiste oppositionnel » et remet en cause la préséance de Staline dont il compose une biographie critique.



technique — scolaire ou pratique —, mais se présente comme un esprit ouvert et méthodique. Simone Weil est capable d'observer toutes les problématiques qui résultent de l'organisation scientifique, qu'il s'agisse de la division du travail ou de la production en série, étant précisé que ce second aspect est moins présent dans ses notes. Troisièmement, dans la logique de notre réflexion qui vise à éprouver la réalité de l'OST dans l'industrie française, et en particulier dans les usines qui fabriquent soit des pièces, soit des biens de grande consommation comme l'automobile, une expérience de cette nature ne peut qu'être instructive quant à la réalité de l'application de la méthode.

D'autres éléments retiennent notre intérêt. Tout d'abord, nous notons que l'établissement Alsthom est dirigé à cette époque par le fondateur de l'entreprise, Auguste Detœuf. Or, il se trouve qu'il est proche d'Émile Rimaillho, dont il a éprouvé le parcours et dont il partage les concepts : les deux hommes rédigeront ensemble un ouvrage<sup>19</sup>. Simone Weil explique qu'elle l'a connu<sup>20</sup> tout en soulignant qu'il est arrivé à la tête de l'entreprise en ignorant tout de la technique de fabrication et qu'il s'est senti perdu pendant un an. Il aurait même formé un directeur pour « s'épargner du travail ». De toute évidence, le trait est inexact : non seulement Detœuf a une formation de polytechnicien qui lui assure la connaissance des procédés de fabrication mécaniques, mais, en outre, il dirige cette entreprise depuis six ans.

Les notes de Simone Weil ont été réunies sous la forme d'un livre intitulé *Journal d'usine*, étant précisé que la partie rédigée de ce texte ne comporte qu'une cinquantaine de pages. Par la suite, ce sont effectivement des notes qui s'accumulent, au cours desquelles elle évoque la situation de ses collègues ouvrières. Elles sont confrontées à l'autorité, malmenées par la hiérarchie et par leurs collègues masculins qui occupent souvent, sinon des postes d'encadrement, du moins des fonctions qui, par leur nature provoquent leur sujétion. Ainsi, les connaissances techniques du monteur de machines-outils ou du régleur, que l'exécutant doit appeler lorsqu'il constate une panne ou un dysfonctionnement, font qu'ils « en imposent », même s'ils n'ont pas au sens technique du terme une autorité hiérarchique. À ce sujet, Simone Weil démontre que le confort de l'ouvrière face à son outil de travail peut largement dépendre de la qualité des rapports personnels qu'elle entretient avec le régleur, qui peut adapter cette machine à son tour de main personnel, ou au contraire la laisser dériver, sans compenser les effets de son obsolescence. Elle constate que de nombreux équipements sont anciens ou mal réglés, ou encore empêchent le montage d'un outil adapté à la machine. Nous avons lu ce témoignage avec en arrière-fond la connaissance de l'organisation scientifique du travail et la comparaison aisée avec sa meilleure application dans les ateliers de production d'armement

---

<sup>19</sup> Auguste Detœuf, Émile Rimaillho, *Deux hommes parlent du travail*, Paris, éd. Bernard Grasset, 1939.

<sup>20</sup> Simone Weil, *Journal d'usine*, Éditions Rivage Poche petite bibliothèque, 1923, page 32.

pendant la période de la guerre. Elle nous a permis de relever rapidement les graves manquements que révèle l'industrie privée des années trente.

### **Les manquements graves dans l'application de l'Organisation scientifique du Travail**

Ils apparaissent à tous les niveaux. Sans doute lors de sa mise en œuvre, l'OST a-t-elle été parfaite : nous imaginons, au sein des usines Renault par exemple, l'installation d'une ligne de machines-outils neuves et performantes, installées dans les meilleures conditions telles qu'elles sont prévues par la théorie, réglées de façon optimale par un personnel d'exception et formé à cette fin, enfin servies par des ouvriers motivés par la perspective d'un salaire majoré au regard d'une rémunération classique — tel que le préconise Taylor — ou confortés dans leur position par un statut spécifique, comme c'est le cas des salariés d'État, dans les arsenaux.

Mais plusieurs années plus tard, c'est-à-dire au moment où Simone Weil est employée par ces différentes entreprises, la situation a notablement dégénéré. Tout d'abord, nous constatons que l'ingénieur, dont Taylor et les polytechniciens de l'armement font la cheville ouvrière de l'organisation scientifique, est quasiment absent de l'atelier. À aucun moment dans son récit, Simone Weil n'évoque sa présence pour régler telle ou telle difficulté. Tout au plus, évoque-t-elle celle des contremaîtres et des chefs d'équipe. En fait, elle est confrontée personnellement au régleur, au monteur, éventuellement au chef d'équipe ou au chef d'atelier.

Le témoignage de Simone Weil est passionnant parce que, sans s'en rendre compte (elle n'est pas une spécialiste de l'organisation scientifique du travail), elle critique systématiquement et avec une grande justesse ses failles.

Tout d'abord, elle remarque une problématique qui nous semble fondamentale, qui distingue effectivement l'organisation de l'entreprise privée de celle d'État telle qu'elle existe dans les ateliers de construction : elle concerne la formation du personnel. En fait, la déploration systématique — on la retrouve une page sur deux — dont fait état Simone Weil concernant les salariés d'exécution, qu'il s'agisse de leur fatigue, de leur désespoir face aux échecs de manipulation, de leur retard dans le plan de production, de l'insuffisance de leur rémunération ou de leurs blessures, résulte de l'absence ou de l'insuffisance de leur formation : « *Bien entendu, l'ouvrier ignore l'usage de chaque pièce, premièrement la manière dont elle se combine avec les autres, deuxièmement la succession des opérations accomplies sur elle, troisièmement l'usage ultime de l'ensemble. Mais il y a plus : le rapport des causes et des*



*effets dans le travail n'est même pas saisi* »<sup>21</sup>. Et elle en conclut : « *Rien n'est moins instructif qu'une machine* ».

À plusieurs reprises, elle revient sur ce thème et atteste de l'absence totale de formation initiale des ouvriers recrutés à 8 h, mis sur le poste à 8 h 30 avec une vague vérification de leur antériorité dans l'emploi d'usinage. La formation se fait sur le tas : « *Conseil du magasinier, lumineux. Ne pédaler qu'avec la jambe, pas avec tout le corps ; pousser la bande avec une main, la maintenir de l'autre, au lieu de tirer et maintenir avec la même. Rapport du travail avec l'athlétisme* »<sup>22</sup>. Quelque temps plus tard (elle en est à sa 5<sup>e</sup> semaine), Simone Weil est placée en poste devant un four : « *Le premier soir, vers 5 h, la douleur de la brûlure, l'épuisement et les maux de tête me font perdre tout à fait la maîtrise de mes mouvements. Je n'arrive pas à baisser le tablier du four. Un chaudronnier se précipite et le baisse pour moi. Quelle reconnaissance à des moments pareils ! Aussi, quand le petit gars qui m'a allumé le four m'a montré comment baisser le tablier avec un crochet, avec bien moins de peine. En revanche, quand Mouquet*<sup>23</sup> *me suggère de mettre les pièces à ma droite pour passer moins souvent devant le four, j'ai surtout du dépit de ne pas y avoir songé moi-même.* »<sup>24</sup>. Quelque temps plus loin, elle est placée sur un nouveau poste, et elle remarque : « *Je fais une première découverte concernant le sens dans lequel on doit tourner la pièce : dans celui où l'entraînerait le ruban, mais en la tirant en sens contraire du ruban. Ainsi, la pièce et le ruban restent en contact (du moins je me figure que c'est là la raison)* »<sup>25</sup>.

### **Les petites astuces pour contourner l'Organisation Scientifique du Travail**

Après le déficit de formation initiale des ouvriers (1), qui semble général au sein des trois établissements que fréquente Simone Weil, celle-ci constate le mauvais état général des machines-outils (2) qui génère des pertes de temps considérables. En effet, il faut sans cesse appeler des régleurs pour les mettre au point, ou changer des outils qui sont eux-mêmes usés, ou « *bricoler la machine pour qu'elle puisse continuer à fonctionner avec la problématique que cela pose en matière de sécurité du travail* ». Ainsi, Simone Weil se trouve sur une machine qui ne fonctionne pas : elle appelle un ouvrier plus expérimenté : « *il étudie ça longtemps, appelle un type de l'outillage qui lui dit que la butée est usée (je l'avais vu tout de suite !), enlève la matrice, va limer la butée, remonte la machine. Je continue au doigt (dangereux !). Ça va mieux, mais pas encore bien. Je vais le retrouver ; il est avec Mouquet qui vient me voir, donne ordre d'élargir un peu la matrice et mettre l'outil plus bas pour que ma main ne risque*

---

<sup>21</sup> Simone Weil, *Journal d'usine*, Rivage Poche petite bibliothèque, 2023, page 30. La remarque ne peut s'appliquer aux ouvriers de l'armement dans le cadre de la fabrication d'un fusil ou d'un canon.

<sup>22</sup> *Op. cit.*, p. 81.

<sup>23</sup> Le dénommé Mouquet est chef d'équipe et il semble avoir dans cette usine autorité sur les régleurs.

<sup>24</sup> *Op. cit.*, p. 89.

<sup>25</sup> *Op. cit.*, p. 134.

*pas de passer dessous* »<sup>26</sup>. Simone Weil note que l'incident a duré 4 h 30, temps pendant lequel aucune production n'est réalisée. Il existe d'autres défauts constatés sur le matériel, telles que les déplacements de poulie qui font glisser les courroies<sup>27</sup>, etc. La philosophe déplore le différentiel d'information qui existe entre les régleurs, les chefs d'atelier et les ouvriers : « *l'ignorance totale de ce à quoi on travaille est excessivement démoralisante. On n'a pas le sentiment qu'un produit résulte des efforts qu'on fournit. On ne se sent nullement au nombre des producteurs.* ».

La troisième caractéristique attestant d'une insuffisance de l'organisation scientifique du travail est liée aux économies paradoxales réalisées dans les ateliers (3). Elles sont caractérisées d'abord par l'obsolescence des outils montés sur les machines. Étant défectueux, ils génèrent des malfaçons<sup>28</sup>. De même, certains autres outils pourtant basiques sont en nombre insuffisant. Ainsi, Gustave Ply avait souligné<sup>29</sup> l'importance que revêt dans le cadre de l'OST l'usage de la caisse dans laquelle l'ouvrier verse la production objet de son bon de commande. Elle contient un nombre de pièces défini : il n'y a pas lieu à contrôle de la quantité, elle peut être déplacée et magasinée ; mais encore faut-il qu'il en existe un nombre suffisant, ce qui n'est pas le cas en l'espèce.

Gustave Ply avait expliqué l'intérêt de cette caisse dans la production mécanique : elle permet de certifier le nombre de pièces produites et donc de calculer au mieux le salaire de l'ouvrier, qu'il soit d'ailleurs à la pièce ou à l'heure. Elle facilite également la manipulation et le magasinage. La philosophe constate que les usines — Renault en particulier — n'en disposent pas en nombre suffisant et les ouvriers se les subtilisent entre eux, dans le cadre d'une ronde infernale qui fait perdre à l'usine un temps précieux. Elle explique la façon dont elle est confrontée à cette problématique de manière récurrente. Il suffit qu'elle s'absente un moment pour que la sienne soit vidée, qu'elle retrouve les pièces en désordre sur son établi et qu'elle soit obligée de partir à la conquête d'une nouvelle caisse... en subissant à la fois les récriminations du chef d'équipe qui considère qu'il s'agit de temps perdu, ou les critiques de ses collègues qui ne supportent pas de se voir subtiliser un accessoire de travail indispensable. Nous notons à ce niveau l'absurdité d'une telle situation et surtout sa persévérance, en dépit même du fait qu'à l'évidence, elle est repérée par la totalité des ouvriers et de la hiérarchie. Le phénomène semble d'autant plus anormal que le coût de ce

---

<sup>26</sup> *Op. cit.*, p. 113.

<sup>27</sup> *Op. cit.*, p. 103.

<sup>28</sup> Obsolescence des machines et des outils montés sur les machines et qui cassent lors des actes de production ou qui dysfonctionnent puisqu'en raison de leur ancienneté, ils ont trop de jeu : c'est le cas, en particulier, des fraises.

<sup>29</sup> Gustave Ply, officier polytechnicien de l'artillerie, spécialisé dans l'organisation des manufactures d'armements, publie dans la *Revue d'Artillerie* (1887-1888) un article fondamental sur l'O.S.T. dans la fabrication des armes longues portatives.

type de matériel est limité, alors même que les conséquences de la désorganisation sont particulièrement onéreuses. Si nous en revenons aux grilles d'analyse des polytechniciens de l'artillerie ou de Taylor, nous constatons qu'à l'évidence, il n'existe pas de retour d'expérience sur l'organisation scientifique et que l'ingénieur ou le service qui, dans la théorie pure<sup>30</sup>, doit être chargé de vérifier le bon fonctionnement de l'OST, n'existe ni chez Renault ni chez Alsthom. Cette particularité qui saute aux yeux d'une néophyte telle que Simone Weil ne manque pas de surprendre l'analyste, surtout lorsqu'il sait que Louis Renault, à cette date, se vante d'adopter les préceptes de Frederick Winslow Taylor et d'Henry Ford et de faire à ce niveau mieux que son concurrent du quai de Javel, André Citroën.

### **La nouveauté que constituent les écoles d'apprentissage**

Un dernier élément intéressant au regard de la perspective de l'organisation scientifique du travail « à la française » résulte des remarques que nous trouvons à la fin du manuscrit, sous les références 106 et 107<sup>31</sup>. Simone Weil évoque l'existence des écoles d'apprentissage des établissements constructeurs de l'artillerie, tels qu'ils existent en 1927. À l'époque et, selon ces notes, ils comprendraient entre 15 000 et 22 000 ouvriers et ouvrières dont l'objectif est « la meilleure qualité ». Nous n'avons pas pu recouper ces chiffres qui nous semblent excessifs dans leur montant, même en tenant compte des écoles de manufactures. La philosophe a comparé les informations qu'elle a reçues concernant l'activité de ces établissements avec celui d'Alsthom ou Renault. Elle indique qu'ils comportent un « personnel supérieur ayant reçu une occupation spéciale » et que ces organismes sont à « l'initiative de la rationalisation (1890), vitesse de coupe économique, etc. »<sup>32</sup>. Et elle poursuit son commentaire d'une façon qui recoupe dans les grandes lignes la réalité de leur fonctionnement depuis 1890 : « à côté des manœuvres spécialisées, il faut des ouvriers d'élite pour fabrication et réglage des machines, confection des outils, des instruments de mesure et de vérification, la préparation et le contrôle du travail des manœuvres. 1899, instruction théorique, dessin, technologie du fer, notions indispensables de géométrie et de mécanique. Pratique : emploi et confection des outils d'ajustage et de tour. Fonctionnement, montage, démontage des machines, sous la direction d'ouvriers »<sup>33</sup>.

Ensuite, Simone Weil aborde la problématique de l'apprentissage, sans doute en comparaison avec le déficit de connaissance dont elle constate les effets néfastes au sein des établissements privés. Elle a dû être informée de l'existence de ces écoles et elle développe les notes suivantes : « Âge : 15 ans. [âge d'entrée dans l'école d'apprentissage] 10 heures de

---

<sup>30</sup> Dans *La Direction des Ateliers* et dans le règlement de 1904 sur le fonctionnement des ateliers de l'artillerie.

<sup>31</sup> *Op. cit.*, p. 211.

<sup>32</sup> *Op. cit.*, p. 211.

<sup>33</sup> *Op. cit.*, p. 212.

*travail quotidien. 1904 : 2 ans [durée de la scolarité] 1912 : 3 ans pour les plus jeunes, 1 an de pur exercice. Période d'instruction commune. Après la guerre. Préparation des futurs agents de maîtrise et dessinateurs. 1925 : 3 ans et demi [sous-entendu de formation] ».* Elle explique que la formation est complète, puisque d'un côté l'enseignement de la langue française, grammaire, orthographe — à défaut de la littérature — est imposé et que, concernant les mathématiques, on insiste également sur les applications pratiques proches des problèmes concrets. La géométrie, la trigonométrie, la mécanique font partie du programme, de même que le dessin pour l'établissement des croquis simples. Les cours de technologie comprennent la propriété des matériaux (résistance), et enfin, il en existe certains consacrés à l'organisation du travail.

Elle souligne que des apprentissages spéciaux concernent le forgeage, la trempe, l'affutage, l'entretien des outils, l'emploi, le montage et le démontage des principaux types de machines-l'utilisation des différentes vitesses<sup>34</sup>. Au terme de cette présentation, elle évoque l'ouvrage d'Henri Fayol, théoricien du management de l'entreprise, dont les propos sont contemporains de ceux de ceux de Taylor.<sup>35</sup>

Ces allusions au système d'apprentissage qui existe dans les ateliers de fabrication de l'artillerie attestent que Simone Weil s'est documentée sur l'activité industrielle liée à la métallurgie, même si elle éprouve des difficultés à établir un rapport entre la base des connaissances théoriques qu'elle a pu rassembler — et qui, en ce qui concerne l'OST, ne sont sans doute pas suffisantes — et l'application concrète de cette théorie au quotidien. Il n'existe d'ailleurs dans l'ouvrage aucune velléité de démonstration à ce niveau : il s'agit tout au plus d'une réflexion au jour le jour qui n'a pas pour objet d'asséner au monde une vision salvatrice. Et en effet, Simone Weil va revenir au long de son texte à des propos très basiques concernant « *la condition des ouvriers et, à travers eux, sur celle de l'homme déraciné* »<sup>36</sup>. Elle poursuivra de façon plus ordonnée, en tenant compte des observations contenues dans le *Journal d'usine*, lorsqu'elle écrira *La condition ouvrière*<sup>37</sup> en 1937.

### **La mise en œuvre de l'Organisation Scientifique du Travail dans le secteur de la métallurgie**

Abandonnant les aspects philosophiques de la démonstration, nous revenons au fonctionnement de l'usine et des ateliers, à la façon dont elle est mise en œuvre par la

---

<sup>34</sup> *Op. cit.*, p. 213.

<sup>35</sup> Henri Fayol *Administration industrielle générale*, publié aux bulletins de la société de l'industrie minérale en 1916.

<sup>36</sup> Simone Weil, *Journal d'usine*, préface de Thomas Tommange, page 8.

<sup>37</sup> Simone Weil, *La Condition ouvrière*, avant-propos d'Albertine Thévenon, Paris, Gallimard, 1951.

hiérarchie et au dédain de celle-ci quant à sa compréhension par le personnel d'exécution. Cette description de la réalité des ateliers est bien éloignée de la théorie pure.

Simone Weil aborde derechef la violation même des principes de l'organisation scientifique du travail. Ainsi, elle débute son analyse en indiquant : « *Bien entendu, l'ouvrier ignore l'usage de chaque pièce. Premièrement, la matière dont elle se combine avec les autres, deuxièmement la succession des opérations accomplies sur elle, troisièmement l'usage ultime de l'ensemble. Mais il y a plus : le rapport des causes et des effets dans le travail même n'est pas saisi.* »<sup>38</sup>. Et elle en conclut péremptoirement : « *Rien n'est moins instructif qu'une machine* ». Elle évoque la nécessité de la formation initiale aux pages 81, 89 et 99 de l'ouvrage, comme un *leitmotiv*.

Au fil de son texte, nous comprenons qu'elle n'entend pas rester au point zéro de la connaissance et de la formation, situation de départ de tout ouvrier chez Renault en 1934-1935<sup>39</sup>. Son application à vouloir comprendre le fonctionnement de la machine, puis à passer de la simple utilisation à son réglage, atteste qu'au fil de son expérience, elle a fini par admettre que cette façon de procéder était instructive. Mais elle décrit tout d'abord une usine où tout est déviant au regard des règles de l'OST. Certes, il a été sans doute un moment où un ingénieur a proposé une organisation qui lui semblait optimale. Alors, des machines ont été acquises par l'entreprise, placées dans les ateliers et des ouvriers ont été appelés pour les servir : Simone Weil insiste à plusieurs reprises sur l'état de dépendance du personnel à l'égard de son outil de travail, en déplorant « *l'ignorance totale de ce à quoi on travaille* » laquelle « *est excessivement démoralisante.* ». Elle n'a pas le sentiment qu'un produit résulte des efforts fournis et ne se sent pas au nombre des producteurs. Il en est de même du rapport entre le travail et le salaire, il est évanescent : « *l'activité semble arbitrairement imposée et arbitrairement rétribuée* ». De ce ressenti, dont elle indique qu'il est partagé par la quasi-totalité des salariés, elle passe à la recherche de l'explication. Nous discernons dans son analyse plusieurs étapes qui, toutes, mettent en cause les décisions de la hiérarchie, soit au niveau de l'organisation primaire, soit au niveau de la dérive qu'elle accuse et qui n'est en aucune façon rectifiée.

Nous avons vu que l'OST est fondée sur la formation des personnels et leur parfaite adaptation au poste, sur des fiches d'instructions écrites, rigoureuses concernant l'usage de la machine et le processus de fabrication. Elle repose également sur l'excellence de l'état et de la

---

<sup>38</sup> *Op. cit.*, p. 30.

<sup>39</sup> Il en sera de même dans les années 1965-1975, lorsque Renault recrute dans les pays du Maghreb la main-d'œuvre qui lui manque pour l'usine de Flins en particulier.

maintenance du matériel, ce qui impose le suivi d'une formation préalable (cet impératif est incontournable) et le nombre suffisant des monteurs et des régleurs.

Bien entendu, et c'est le quatrième élément, la recherche de la performance dans le processus de production suppose une parfaite disponibilité des instruments de travail, tels que les caisses et les outils. Enfin, il est nécessaire que le fondement même de la méthode ne soit pas falsifié par l'ingénieur et/ou l'employeur qui ont validé les temps moyens que doit respecter un salarié pendant une opération de production lors de l'opération de chronométrage. Celle-ci détermine la pratique optimale et donc le paiement du salaire : il s'agit de ce que Taylor appelait « *les temps élémentaires* ».

Simone Weil critique l'application de l'OST dans chacun de ces aspects essentiels et démontre d'une façon parfaitement objective — il n'y a chez elle aucune prétention à valider ou répudier tel aspect du management — qu'elle n'est pas appliquée avec rigueur. Certes, elle s'intéresse sans doute davantage au confort physique et psychologique de l'ouvrier, dont elle note les moindres détails de la vie personnelle ou familiale. Elle souhaite la réduction des souffrances qu'il peut éprouver dans le cadre d'une relation de travail, dont elle estime qu'elle lui est imposée par les circonstances et non pas choisie. Mais, elle relève presque à chaque étape du processus de l'OST des manquements qui auraient fait bondir ses créateurs.

Ainsi, elle débute par l'insuffisance de matériel mis à disposition des salariés. Elle n'en vient pas immédiatement à la critique de la vétusté de certains outils, dont celle des machines qui semblent hors d'âge et impropres à la production : elle l'évoquera cependant par la suite. Elle commence très prosaïquement par noter qu'il manque dans l'entreprise un certain nombre d'outils de base, tels que les caisses<sup>40</sup> (problème déjà évoqué), les seaux, les pots d'huile ou les tabourets. Chacun sait déjà à quel point la libre disposition des casiers est essentielle : ils permettent de recevoir les formes non travaillées avant de les usiner, et de placer les pièces terminées afin d'assurer leur comptage à la fois pour leur expédition. Ils facilitent le calcul de la rémunération.

Seconde observation : la problématique du temps. Simone Weil critique les « *chronométrages fantaisistes* ». Elle considère qu'ils ne sont pas réalisés de façon scientifique et qu'en conséquence, ils obligent le salarié à tricher soit sur les temps, soit sur les quantités pour tenter d'être dans les objectifs. Le problème du chronométrateur qui s'est soustrait du contrôle strict de l'ingénieur auquel devrait revenir la supervision de ce travail est évoqué directement : « *Pommera, lui, estime le chronométrateur; (Souchal)*<sup>41</sup> l'excuse en disant que son métier est

---

<sup>40</sup> *Op. cit.*, p. 170 : nous notons une dizaine d'occurrences sur les caisses.

<sup>41</sup> Pomeyrat — la véritable orthographe du nom — est un magasinier de chez Alsthom. Le chronométrateur s'appelle Souchal. Et le magasinier qui semble avoir une expérience importante, donne son avis à Simone Weil concernant le problème du chronométrage.



*impossible, pris comme il est entre la direction et les ouvrières. D'abord, dit-il, quand Souchal est derrière les ouvrières, elles en mettent un coup. Il y a aussi la question des temps faux : un bon non coulé<sup>42</sup> ne peut jamais être rectifié par la suite. Pour chaque tâche, il y a une quantité limitée — et faible — de fautes possibles, susceptibles les unes de casser l'outil, les autres de louper la pièce. En ce qui concerne l'outil, il n'y a même que quelques fautes possibles par catégories de tâches. Il serait facile au régleur de signaler ces possibilités aux ouvrières pour qu'elles aient quelques sécurités »<sup>43</sup>.*

Elle découvre ainsi un dysfonctionnement majeur de l'OST, en l'occurrence chez Alstom. Le chronométrage n'est pas rigoureux parce qu'il n'est pas supervisé et validé par la hiérarchie. Le chronométrateur qui ressort de la catégorie des ouvriers hésite à être dans la réalité du temps parce qu'il est à la fois représentant de la direction et de ses collègues, parfois issu même des usineurs ou des régleurs. Cette difficulté psychologique qu'il éprouve à fixer le temps pour la production d'une pièce sème le désordre dans le processus de fabrication. S'il incite l'exécutant à travailler trop rapidement pour respecter le temps, il le conduit à commettre des fautes qui vont au contraire réduire la cadence réelle et générer des rebuts. Il peut également conduire au coulage du bon de commande. En effet, si le chronométrateur a déterminé un temps trop bref au regard de la réalité de celui nécessaire, les ouvriers ne pourront jamais le réaliser. La formule « couler le bon » est souvent reprise : Simone Weil intègre à tel point la condition ouvrière, qu'elle ressent une angoisse face à une perspective qui impacte la rémunération et pèse sur le maintien dans l'emploi, soit parce qu'il s'agit d'un paiement à la pièce ou au temps. Là encore, le journal comprend de nombreuses occurrences à ce niveau.

Insuffisance du matériel, chronométrage fantaisiste, l'auteur aborde ensuite, sans utiliser le terme, le troisième élément : l'obsolescence du matériel mis à disposition dans l'usine.

L'équipement est soit obsolète, soit usé et manquant d'entretien, soit encore, et il s'agit de la troisième hypothèse, les outils qui y sont montés ne sont pas correctement placés en raison de la faute du monteur ou du régleur. Lorsqu'elle constate la défectuosité d'une machine, l'ouvrière appelle le régleur qui ne parvient pas à la remettre en état<sup>44</sup>.

### **La posture philosophique de Simone Weil**

Simone Weil décrit avec une rare précision l'application des principes de Taylor dans l'industrie mécanique française des années 1930. Elle constitue aujourd'hui encore pour le chercheur en science des organisations une source de premier ordre. Ses *Carnets* présentent un nombre infini de détails qui sont autant de renseignements précieux. Elle insiste sur les phénomènes

---

<sup>42</sup> « Couler un bon » : ne pas respecter le temps de production.

<sup>43</sup> *Op. cit.*, p. 33 et 34.

<sup>44</sup> *Op. cit.*, p. 113.

qui semblent récurrents dans les entreprises où elle intervient, et qui peuvent être résumés de la façon suivante :

- absence ou médiocrité de la formation initiale des ouvriers ;
- état de gêne ou de santé médiocre ;
- absence de suivi des personnels ;
- état global du matériel (c'est-à-dire des machines) médiocre sinon vétuste,
- insuffisance des consommables qui génèrent un ralentissement de la production et une sorte de conflit permanent entre les salariés.

La vétusté du parc machines oblige ainsi les ouvriers et les régleurs à pratiquer des compensations de ces défaillances par des « tours de main » ou des « bricolages » qui sont, sur un plan strictement théorique, à l'opposé total de la pratique préconisée par Taylor.

Cela étant, elle ne va pas au-delà du constat de l'absence d'un nombre suffisant de caisses (qui implique directement le dirigeant) et elle n'établit pas davantage de relations entre cette problématique, et d'autres, comme l'absence de formation, par exemple, avec l'échec relatif de la mise en œuvre de l'organisation scientifique du travail.

Plusieurs raisons majeures expliquent le fait. La première réside dans le fait que Simone Weil, comme la plupart des analystes de l'époque (enseignants, syndicalistes, ou hommes politiques) ne connaît pas les fondements théoriques de l'organisation scientifique du travail, en dépit même des innovations françaises, telle que celles des polytechniciens de l'artillerie<sup>45</sup>. C'est la raison pour laquelle elle ne s'intéresse pas à la logique industrielle de l'OST et aux intentions de ses concepteurs. Elle se prive ainsi d'un moyen essentiel qui devait lui permettre d'affiner sa réflexion, et à l'évidence de modifier un certain nombre de ses conclusions.

Or l'entreprise ne fonde pas l'organisation scientifique du travail sur une posture philosophique visant à occulter les spécificités de la nature humaine, qu'il s'agisse de son intelligence, de sa capacité d'adaptation, et éventuellement de sa possibilité de contribuer positivement aux innovations apportées aux processus de production. Certes, l'OST n'a pas pour objet premier d'améliorer la condition matérielle des ouvriers d'industrie : elle doit y contribuer, comme elle doit permettre d'augmenter leur rémunération<sup>46</sup>. Mais elle répond principalement à d'autres critères qui sont liés à l'objectif économique recherché et aux moyens mis en œuvre :

- une production standardisée de masse ;

---

<sup>45</sup> François Gerber, étude en préparation : Avant Taylor, les polytechniciens de l'artillerie : cette école française s'étant spécialisé dans la production de l'armement et non pas dans celle de biens de consommation de masse, tels que les véhicules automobiles ou les robots ménagers.

<sup>46</sup> F.W. Taylor, *La direction des Ateliers*, édition Dunod, 1913.

- l'interchangeabilité des pièces par le respect des tolérances, nécessaire en particulier dans le domaine de l'armement<sup>47</sup>, pour assurer la durabilité de l'usage de l'objet fabriqué dans le temps ;
- le zéro défaut ;
- la division du travail et la spécialisation de l'ouvrier.

Simone Weil n'est concernée ni par la logique de l'organisation scientifique du travail ni par ses conséquences heureuses pour les consommateurs en raison de l'amélioration de la qualité des produits et de la baisse des prix, alors même que la satisfaction de la clientèle — au sens large, elle comprend aussi bien l'acquéreur d'une voiture Renault que l'État lorsqu'il acquiert des obus de 75 mm — est évidemment l'un des objectifs de l'entreprise.

Nous constatons une déconnexion entre la réalité du monde industriel, et le corpus philosophique. En effet, à partir du moment où la philosophe ne prend pas en compte les données qui s'imposent à la firme, et où elle occulte le débat contradictoire sur la comparaison des deux objectifs — celui de l'entreprise d'un côté, et de l'autre, celui de l'ouvrier, qu'elle sublime dans son approche en faisant du travail une référence essentielle de l'homme — on ne peut que constater l'incomplétude de sa réflexion. Simone Weil est donc victime par contagion de l'unanimité qui règne dans la gauche intellectuelle des années 1930, et qui conduit à la mise en accusation des groupes métallurgiques, dans le cadre de la généralisation des principes du taylorisme. Étant souligné le paradoxe qui résulte de ce qu'elles sont en réalité incapables d'appliquer strictement en leurs propres ateliers lesdits principes.

Mais il existe une seconde limite aux principes directeurs qui auraient dû fonder son analyse : l'idéalisation du mode de production artisanal tel qu'il s'est exprimé tout au long de l'Ancien Régime, parfaitement borné par les règles des corporations<sup>48</sup>. On décèle en effet dans les écrits de Simone Weil une sorte de nostalgie au regard du compagnonnage, de cette ère préindustrielle qui attestait de la maîtrise de l'homme sur la matière et sur l'objet qu'il produisait en totalité. De l'époque médiévale à 1789, l'artisan ne recherche pas la production de masse, ou la meilleure productivité. Il se plaît à contrôler la qualité de la formation (résultant du fonctionnement du compagnonnage — apprenti, compagnon, maître —) et la reproduction des usages anciens au détriment de l'innovation. Il dédaigne le temps de production et vante l'amour du « bel ouvrage ».

Simone Weil considère que dans le mode artisanal, l'essence de l'homme comme producteur et acteur sur la matière est pleinement respectée. Il n'est pas soumis à la contrainte féroce

---

<sup>47</sup> De telle façon à ce que, même abimée, l'arme puisse être remise en circulation le plus rapidement possible par le remplacement de la culasse ou d'une crosse, en évitant son remplacement total, bien entendu.

<sup>48</sup> Louis Passy, *Livre des métiers de Gisors au XVIème siècle*, société historique du Vexin, 1907.

d'un chef d'entreprise ou d'un chef d'atelier. Cette vision se situe dans le prolongement de la pensée socialiste française, de Saint-Simon à Enfantin, Cabet, Fourier, voire Proudhon, dans une certaine mesure prolongeant celle de Marx qui ne dénie pas les avantages du progrès technologique. Elle est également admise par nombre de syndicalistes qui voient encore dans le fonctionnement de l'atelier sous le régime du compagnonnage l'expression la plus noble de la condition ouvrière.

L'occultation de la pensée managériale anglo-saxonne — dont celle de Taylor — au-delà de la méconnaissance d'un certain nombre de préceptes français déjà dégagés dans ce même domaine par les officiers polytechniciens de l'artillerie et enfin ce socialo-centrisme, font achopper sa réflexion. Elle omet de souligner que la double problématique du corporatisme artisanal résulte à la fois du blocage de tout le système concurrentiel en raison de son fonctionnement malthusien, et de la pesanteur des règles des métiers et de leurs coûts qui empêchent l'accès à la maîtrise. Elle vise à récuser l'innovation. Si la France d'Ancien Régime est en retard sur la Grande-Bretagne de la même époque au niveau des sciences et des techniques, c'est essentiellement en raison de la défense du système des corporations telle qu'elle est effectuée par la quasi-totalité des élites jusqu'à l'émergence de la pensée des Lumières et l'intervention après 1789 de la loi Le Chapelier<sup>49</sup> et du décret d'Allarde<sup>50</sup>.

L'organisation scientifique du travail élimine la prise d'initiative du salarié au regard de l'exécution de sa tâche. Elle exclut le recours au « tour de main » qui était à la fois la fierté et la raison d'être du compagnon d'Ancien Régime, parce qu'il lui permettait de signifier son originalité tant au niveau de la qualité de l'objet réalisé que de la rapidité de sa production. Simone Weil ne comprend pas — ou ne souligne pas — la raison pour laquelle aujourd'hui ce « tour de main » n'a plus de raison d'être.

## **Conclusion**

Simone Weil est la première universitaire à adopter une attitude en rupture totale avec le comportement classique des intellectuels en s'engageant comme ouvrière dans une entreprise... plus de trente ans avant 1968. À cette date, plusieurs étudiants, par ailleurs militants politiques ou syndicaux,<sup>51</sup> souhaiteront éprouver concrètement la condition ouvrière pour pouvoir mieux en parler et en ressentir les conséquences. Lorsqu'elle prend la décision de se présenter à l'embauche chez Renault ou chez Alsthom, Simone Weil a déjà initié son

---

<sup>49</sup> 14 juin 1791, elle porte le nom de son promoteur Isaac Le Chapelier.

<sup>50</sup> 17 mars 1791 : Pierre d'Allarde, ancien militaire est député de la noblesse. Il est totalement opposé aux conceptions physiocratiques.

<sup>51</sup> Parmi lesquels Etienne Grumbach, qui deviendra avocat « travailliste » au barreau de Versailles, référent de plusieurs syndicats, dont la C.F.D.T.

œuvre de réflexion sur l'importance du travail au regard de la condition humaine et a débuté son enseignement. C'est à ce niveau qu'il faut souligner les influences qu'elle a pu recevoir au regard de ses lectures personnelles au cours de sa formation, et en distinguer les limites. Elle consacre son mémoire de maîtrise à une réflexion sur Descartes qui la conduit à aborder la problématique centrale du travail dans la condition humaine. À l'évidence, et bien qu'elle n'expose pas ces éléments de façon circonstanciée dans ses œuvres, sur le plan politique, Simone Weil est tributaire autant de l'héritage des socialistes français — Fourier à l'évidence, Enfantin et Cabet, mais surtout Proudhon — que de celui du marxisme.

Cela étant, sa critique du fonctionnement des industries métallurgiques et de la façon dont elles emploient les salariés en faisant privilégier la machine sur l'humain, la ramène dans le champ commun de la critique politique ou syndicale inspirée par le marxisme. Mais celle-ci exclut les expressions de la pensée en provenance de l'Amérique du Nord, ainsi que les expériences particulières d'application de nouvelles méthodes de production et de management<sup>52</sup>.

La seconde critique qu'il est possible de formuler au regard de cette approche résulte de son refus objectif d'investiguer les causes du taylorisme, comme si cette nouvelle méthode d'organisation de la production avait en quelque sorte un but politique — contraindre les hommes dans l'usine et les soumettre à la domination de la puissance de l'employeur — et non pas une cause principalement technique résultant des évolutions technologiques permettant la mécanisation de l'industrie — métallurgique en particulier — et de l'application des nouvelles méthodes.

Ce témoignage historique en provenance du siècle dernier n'a pas pris une ride dans les débats économiques contemporains. Les intellectuels de la gauche française engagés en politique, dans le monde syndical, dans la représentation médiatique et culturelle, dans l'exercice des responsabilités administratives conservent en héritage la pensée humaniste de Simone Weil. C'est la raison pour laquelle, le travail est toujours perçu par une frange de la population française comme aliénant. En conséquence, les effets néfastes du travail pour la condition humaine doivent être atténués par des mesures sociales liées à l'intervention de l'État : la retraite à 60 ans, la durée hebdomadaire du travail à 35 h, la taxation des heures complémentaires, l'imposition de l'appareil de production ou du patrimoine financier, etc. Cette vision antilibérale, toujours dominante dans l'opinion publique, renforce l'idée que « l'État providence » est en mesure de redistribuer les richesses économiques avec davantage de justice sociale, que ne le ferait le marché à travers les règles du jeu concurrentiel. La réalité

---

<sup>52</sup> Nous y reviendrons : elle ne peut ignorer les méthodes préconisées par Taylor, mais elle semble ne pas connaître les découvertes françaises en matière d'organisation scientifique du travail et leur application dans le domaine de l'armement en particulier.

est inverse. Si le pouvoir d'achat est maintenu auprès du consommateur, si l'emploi est préservé dans l'industrie, si l'État peut gérer les services publics, c'est parce que des entrepreneurs ont pris le risque d'investir pour moderniser leur entreprise, à travers l'organisation scientifique du travail en 1930, puis en imaginant les organisations matricielles dans les années 1960, avant de mettre en place des cercles de qualité et de faire la chasse aux coûts cachés dans les années 1980, avant d'imaginer d'autres modalités comme le télétravail en 2020. Autrement dit, l'économie n'est pas l'ennemie d'une politique sociale, mais constitue son préalable. Il n'est pas possible de partager la richesse à des fins sociales, si cette richesse n'est pas d'abord créée par des entreprises implantées en France. Dans cette mesure, le travail dans l'industrie n'est pas un facteur d'aliénation, mais un facteur d'émancipation sociale, sur lequel reposent les fondements de la société. Renoncer à la valeur travail incite à la délocalisation industrielle en Chine, en Inde ou en Afrique, en se contentant de consommer en France des produits provenant de l'étranger. Ce faisant, la politique d'inversion des valeurs par rapport au travail détruit de manière irrémédiable le socle de la société française, sans que « l'État providence » n'y puisse rien changer, en dépit de l'endettement public depuis 40 ans pour compenser le transfert de richesses vers l'étranger.