ACADÉMIE ROYALE
des sciences, des lettres & des beaux-arts
DE BELGIQUE



Cette œuvre littéraire est soumise à la législation belge en matière de droit d'auteur.
Elle a été publiée et numérisée par l'Académie royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts de Belgique.

Utilisation

L'Académie royale de Belgique met gratuitement à la disposition du public les copies numérisées d'œuvres littéraires appartenant au domaine public : aucune rémunération ne peut être réclamée par des tiers ni pour leur consultation ni au prétexte du droit d'auteur.

Pour les œuvres ne faisant pas encore partie du domaine public, l'Académie royale de Belgique aura pris soin de conclure un accord avec les ayants droit afin de permettre leur numérisation et mise à disposition.

Les documents numérisés peuvent être utilisés à des fins de recherche, d'enseignement ou à usage privé. Quiconque souhaitant utiliser les documents à d'autres fins et/ou les distribuer contre rémunération est tenu d'en demander l'autorisation à l'Académie royale de Belgique (Palais des Académies, rue Ducale, 1 - B-1000 Bruxelles), en joignant à sa requête, l'auteur, le titre et l'éditeur du ou des documents concernés.

Pour toutes les utilisations autorisées, l'usager s'engage à citer, dans son travail, les documents utilisés par la mention « Académie royale de Belgique » accompagnée des précisions indispensables à l'identification des documents.

Par ailleurs, quiconque publie un travail – dans les limites des utilisations autorisées – basé sur une partie substantielle d'un ou plusieurs document(s) numérisé(s) s'engage à remettre ou à envoyer gratuitement à l'Académie royale de Belgique, un exemplaire ou à défaut, un extrait justificatif de cette publication.

Responsabilité

Malgré les efforts consentis pour garantir les meilleures conditions d'accessibilité et de qualité des documents numérisés, des défectuosités peuvent y subsister. L'Académie royale de Belgique décline toute responsabilité concernant les coûts, dommages et dépenses entraînés par l'accès et l'utilisation des documents numérisés. Elle ne pourra en outre être mise en cause dans l'exploitation subséquente des documents numérisés et la dénomination « Académie royale de Belgique » ne pourra être ni utilisée, ni ternie au prétexte d'utiliser des documents numérisés mis à disposition par elle.

Les liens profonds, donnant directement accès à une copie numérique particulière, sont autorisés si :
1. les sites pointant vers ces documents informent clairement leurs utilisateurs qu'ils y ont accès via le site web de l'Académie royale de Belgique ;
2. l'utilisateur, cliquant sur un de ces liens profonds, devra voir le document s'ouvrir dans une nouvelle fenêtre. Cette action pourra être accompagnée de l'avertissement « Vous accédez à un document du site web de l'Académie royale de Belgique ».

Reproduction

Sous format électronique

Pour toutes les utilisations autorisées mentionnées dans ce règlement, le téléchargement, la copie et le stockage des données numériques sont permis ; à l'exception du dépôt dans une autre base de données, qui est interdit.

Sous format papier

Pour toutes les utilisations autorisées mentionnées dans le présent texte, les fac-similés exacts, les impressions et les photocopies, ainsi que le copié/collé sont permis.

Références

Quel que soit le support de reproduction, la suppression des références à l'Académie royale de Belgique dans les copies numériques est interdite.

www.academieroyale.be

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be



www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

Déjà parus

1ère série

t.II, vol. 1 : *Essai sur la révolution industrielle en Belgique, 1770-1847*, par P. Lebrun, M. Bruwier, J. Dhondt (†), G. Hansotte (†), 2e éd., 1981 (1ère éd. 1979), 749 p.

t.II, vol. 2 : *Les débuts de la machine à vapeur dans l'industrie belge, 1800-1850*, par A. Van Neck (†), 1979, 998 p.

t.II, vol. 3 : *La métallurgie et le commerce international du fer dans les Pays-Bas autrichiens et la Principauté de Liège pendant la seconde moitié du XVIIIe siècle*, par G. Hansotte (†), 1980, 412 p.

t.II, vol. 4a : *Banque et crédit en Hainaut pendant la révolution industrielle belge*, par J. Lebrun, 1999, 796 p.

t.II, vol. 5a' et 5a'' : *Le premier ensemble de maisons ouvrières. Les «Grandes Rames» de Verviers (1792-1853). Projet, construction, occupation. Prosographie, statistique, informatique*, par N. Voss et P. Lebrun, 2004, 1370 p.

t.III, vol. 1 : *La dynamique démographique et la transition de la fécondité dans le bassin industriel de la région de Charleroi, de 1831 à 1910,* par T. Eggerickx, 2004, 560 p.

t.IV, vol. 1a : *Le produit physique de l'économie belge, 1830-1913. Présentation critique des données statistiques. Introduction générale. Agriculture,* par J. Gadisseur, 1990, 898 p.

t.V, vol. 1a et 1b : *Le commerce extérieur de la Belgique, 1830-1913-1939. Présentation critique des données statistiques,* par D. Degrève, 1982, 997 p.

t.VI, vol. 1a, 1b et 1c : *Le pouvoir central belge et ses comptes économiques, 1830-1913,* par J. Pirard, 1980 et 1985, 1621 p.

t.VII, vol. 1 : *Le monde des parlementaires liégeois, 1831-1893. Essai de socio-biographies,* par N. Caulier-Mathy, 1996, 806 p.

t.VII, vol. 2 : *L'extension du rôle de l'Etat en Belgique aux XIXe et XXe siècles,* par J. Pirard, 1999, 878 p.

t.VIII, vol. 1a et 1b : *Les chemins de fer belges, 1830-1913. Genèse du réseau et présentation critique des données statistiques,* par M. Laffut, 1985-1995, 878 p.

2e série

t.III, vol. 1a : et 1b *La rationalisation dans l'industrie belge de l'Entre-deux-guerres,* par E. Geerkens, 2004, 1200 p.

t.VII, vol. 1 : (pour rappel) *L'extension du rôle de l'Etat en Belgique aux XIXe et XXe siècles,* par J. Pirard, 1999, 878 p.

t.X, vol. 1 : *Croissance et régulation. La Belgique 1944-1974,* par F. Bismans, 1992, 696 p.

www.academieroyale.be

Histoire Quantitative et Développement

de

la Belgique aux XIXe et XXe siècles

2e série
(XXe siècle)

tome III
(Les forces de production)

volume 1
(La rationalisation dans l'industrie belge
de l'Entre-deux-guerres)

www.academieroyale.be

Académie Royale de Belgique

HISTOIRE QUANTITATIVE ET DÉVELOPPEMENT
DE LA BELGIQUE
AUX XIXE ET XXE SIÈCLES

sous la direction de

Pierre LEBRUN
Membre de l'Académie

2e série
(XXe siècle)

tome III
LES FORCES DE PRODUCTION

volume 1a
La rationalisation dans l'industrie belge
de l'Entre-deux-guerres

www.academieroyale.be

La rationalisation dans l'industrie belge de l'Entre-deux-guerres

par

Éric GEERKENS
Docteur en Histoire

Préface d'Aimée MOUTET
Professeur émérite à l'Université de Paris XIII

Bruxelles
Palais des Académies
2004

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

La Collection HQD

Histoire Quantitative et Développement de la Belgique aux XIXe et XXe siècles

Première série en dix tomes XIXe siècle	Seconde série en dix tomes XXe siècle
I. D'une histoire l'autre (tome commun aux deux séries)	
II. La révolution industrielle	II. Les économies de guerre
III. Les forces de production (population et progrès technique)	III. Les forces de production (population et progrès technique)
IV. Le produit physique de l'économie belge	IV. Le produit physique de l'économie belge
V. Les relations économiques internationales	V. Les relations économiques internationales et interrégionales
VI. L'État et les finances publiques	VI. L'État, les régions et leurs finances
VII. L'argent et le pouvoir	VII. L'argent et le pouvoir
VIII. Les moyens de transport et de communication	VIII. Les moyens de transport et de communication. Les circuits d'information
IX. Le produit national. Sa signification	IX. Comptabilité nationale et comptabilités régionales. Le monde de la régionalisation
X. Le «coeur» gnoséo-politico-économique et le développement au XIXe siècle	X. Le «coeur» gnoséo-politico-économique et le développement au XXe siècle

www.academieroyale.be

Comme on le voit, la première série comprendra dix tomes[1] formant un tout cohérent: la mise en place d'un système de référence[2], l'exposé du point de départ choisi, l'étude approfondie de la période 1830-1913 en sept tomes, enfin une conclusion collective. Cette première série concerne une période relativement paisible tant sur le front monétaire que politique.

La seconde série, dont le plan reste semblable à celui de la première série – le régime sociétaire ne change pas fondamentalement –, envisage une période mouvementée, qu'il s'agisse des secteurs technique, démographique, économique (notamment monétaire) ou politique. Ce XXe siècle apparaît déjà «scandé» : 1. La «Seconde Guerre de Trente ans» avec les guerres mondiales et la crise majeure qui ne se termine véritablement qu'avec la seconde de celles-là (1914-1944), 2. Les «Trente Glorieuses», de 1945 à 1975, où le rôle de l'État, qui n'avait jamais été négligeable, devient fort important en même temps que s'accélère le progrès technique, où la politique crée un champ d'observations qui conforte la théorie (keynésienne) en en mettant en application la doctrine 3. Une période d'histoire immédiate où se multiplient les confrontations qui prennent nom : récupération capitaliste, progrès technique et durée du travail, sous-emploi et immigration, capital variable et plus-value, transformations institutionnelles nationales et internationales. Cette périodisation peut faire penser à de récents Kondratieff, elle ne s'y ramène pas.

De la première à la seconde série, les problématiques diffèrent – nos objectifs ne sont pas superposables – bien que le régime sociétaire reste capitaliste pour l'essentiel[3].

---

1 Chaque tome est divisé en autant de volumes qu'il est nécessaire selon une simple numérotation en chiffres arabes. Les lettres minuscules après un chiffre arabe ne représentent qu'une division en «reliures» des volumes comportant trop de pages pour être supportées par une seule reliure. La pagination reste continue pour un même volume.

2 Nous avons commencé à dessiner le cadre logique de nos recherches au début des années 50. La parution des volumes du tome I, commun aux deux séries, devrait donner à ce qui n'était qu'une succession d'esquisses fragiles ce que nous espérons être un certain ordre, à la fois éphémère et nécessaire. Nous prenons les premiers risques en publiant *L'angoisse capitaliste : plus-value ou civilisation. Essai d'introduction à la socio-histoire*, tome I, vol. 1 de la Collection «Histoire quantitative et développement de la Belgique de la révolution industrielle à nos jours», Bruxelles (Académie Royale de Belgique), 2005. Nous nous limiterons à rappeler «Essai sur le «Modèle» proposé par le Livre I du Capital : de la valeur de la force de travail à une dynamique intersectorielle. Une manière de voir», dans *Bulletin de l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts de Belgique*, Classe des Lettres et des Sciences morales et politiques, 6e série, t. IX, 1998, 1-6, p. 211-280; «La croissance endogène, Le Capital et l'historien», dans *Cahiers marxistes*, n° 210, août-septembre 1998, p. 75-130; «L'évolution du bien-être matériel des Belges depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours. Contribution à l'estimation des limites du savoir scientifique de l'objet humain», dans *Bulletin de l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts de Belgique*, Classe des Lettres et des Sciences morales et politiques, 6e série, t. X, 1999, 1-6, p. 125-169.

3 Les divers «phénomènes de l'Est» obtiennent aujourd'hui toute l'attention que mérite leur spécificité extrêmement éclairante — aux multiples facettes puisqu'ils révèlent les tensions d'un remplacement d'un nouveau genre (du communisme au capitalisme) et les retombées d'un échec. Il y a là une forme de «repoussoir» utile et ce serait une erreur que d'en ignorer les enseignements. Parlant de l'Union Soviétique, ne jamais oublier le grand livre d'un jeune historien russe, mort prématurément: A. AMALRIK, *L'Union Soviétique survivra-t-elle en 1984?* Paris, 1970.

www.academieroyale.be

La première série étudie l'établissement – à partir de la révolution industrielle, prise comme une structure génétique – et le fonctionnement stabilisé d'un régime capitaliste classique, celui qui règne en Belgique. Les particularités individuelles, même à effets cumulatifs, devraient converger par rapport à une évolution intra-structurelle équilibrée.

La deuxième série envisage une suite de perturbations graves du système sous examen. D'une part, il est confronté au changement de mode de production tayloriste, d'autre part il se trouve dans l'obligation d'assimiler des chocs exogènes multiples. En conséquence, le cœur technico-politico-économique entre dans des zones de tensions dont les résolutions ou les poursuites permettent de mesurer la stabilité intra-structurelle du régime, son degré de résistance, sa capacité de permanence au sein d'un même «bassin attracteur d'équilibres».

Une lecture sémiotico-herméneutique a toujours été nécessaire afin de délimiter la couverture idéologique. Elle l'est devenue davantage.

*

Que d'essais et d'erreurs, que d'avancées et de reculs, que d'espoirs et de déceptions, que de doutes et de remises en cause, que d'errances finalement depuis nos premières illusions quantitativistes. Nous le concédons sans peine. Mais on nous permettra de ne pas nous arrêter là et de tenir qu'il y eut aussi des ouvertures nouvelles quand bien même il nous faut dorénavant exiger que toute une critique historique soit construite, bâtie sur nouveaux frais.

Notre conception de l'histoire quantitative a évolué en même temps que nous découvrions les approximations douteuses et les insuffisances graves des travaux qui se réclamaient de la nouvelle méthode et qui étaient surtout les produits de recherches menées dans les départements d'économie des universités américaines, dont on ne peut dire que les précautions historiennes soient le souci dominant.

Du même pas, nos recherches concrètes, les nôtres et celles de nos amis, notamment celles de la présente collection, révélaient les obstacles à l'application de nos propositions théoriques, épistémologiques et méthodologiques. Aucun de nous n'était dupe, chacun réduisait ses ambitions à l'état de sa documentation et aux techniques comptables ou statistiques utilisables dans son cas. Souvent, il retrouvait avec soulagement les préoccupations traditionnelles.

Pire, nous constations progressivement que les approbations et les adhésions venaient soit de ceux qui n'y connaissaient rien, soit de ceux qui trouvaient intérêt à une approche qu'ils auraient volontiers élevée au statut de nouveau «paradigme».

Pendant ce temps, l'histoire quantitative ne disparaissait pas comme une erreur que l'on gomme et oublie. Au contraire, elle subsistait obsédante, mais changeait d'outils, d'objet et de sens.

www.academieroyale.be

D'abord, elle bénéficiait de la «manne» informatique dont on ne peut prévoir jusqu'où la lecture optique, le traitement automatique, la reproduction en trois dimensions, entre autres, élargiront le dépouillement des sources et le traitement des observations. Ensuite, elle abandonnait des espoirs actuellement injustifiables par suite de l'état de la documentation accessible et de l'appareil disponible pour la consultation de celle-ci, y compris les crédits à la recherche. Enfin, elle redevenait proprement historienne, en l'occurrence prosopographique, critique, herméneutique, donc critique spécifique d'observations chiffrées, interprétation des ensembles de nombres et règles de comparaison entre eux, qu'ils s'agisse des chiffres d'une même série ou d'un même espace ou de comparaisons spatio-temporelles ou de rapprochements plus larges de variables socio-historiques.

Comme toute méthode rigoureuse, elle situait le lieu où se réconciliaient les deux approches, méfiantes à juste titre l'une de l'autre, d'une part les études concrètes basées sur des chiffres n'ayant pas subi l'épreuve d'une critique sérieuse, d'autre part les travaux axiomatisés insuffisamment coordonnés au réel dont la discipline avait cependant pour mission de rendre compte. Il s'est fait ainsi que l'histoire quantitative nous est apparue au fil du temps comme un lieu de rencontre et de rectification de deux tendances qui aujourd'hui écartèlent indûment la socio-histoire. Sauf exceptions admirables, nous lisons tantôt des formalisations sans chiffre, le plus souvent axiomatisées, mal ou peu ou pas coordonnées au réel[4], tantôt des ajustements-récits qui décrivent ce qu'ils ont ajusté et se font gloire de coefficients d'ajustement élevés, appelés pompeusement coefficients de corrélation multiple. Il y a là deux types de déviation qui finalement se ressemblent : pas de chiffres ou des chiffres quelconques au statut injustifié. Les déroulements des écrits sont différents comme leurs invocations de validité, mais leur absence de fondement concret est le même.

Visant en priorité la critique et l'évaluation de la qualité des nombres, l'histoire quantitative offre aux uns comme aux autres la possibilité de travailler avec une rigueur que leur forme de démarche les conduit à oblitérer même si elle ne les y autorise jamais. L'histoire quantitative en devient de la sorte un lieu de rendez-vous empirique qui est aussi, naturellement, un lieu de rencontre, de rapprochement, peut-être d'unifications. Une nouvelle fois, le progrès scientifique est en passe de naître d'un instrument[5]. Ce n'est pas pour déplaire à un historien, par nature soucieux de critique, donc d'une forme de technique.

---

4 C'est-à-dire des variables théoriques qui n'ont pas de correspondants observables de bonne qualité, bref des variables que l'on peut dire «méta-physiques».

5 L'«analyse de variance interactive» (interactivité entre les variables explicatives – celle avec la variable expliquée allant de soi) est un exemple, plus facile à imaginer qu'à réaliser, mais auquel nous tenons. L'«analyse de variance interactive» évoque une distinction entre les niveaux des sommes des carrés et une possibilité d'élargissement de l'analyse de variance qui s'étendrait 1. de la somme des carrés totaux, de la somme des carrés normaux [les «normes» n'étant pas modifiables quand elles dérivent de procédures d'ajustement déterminées a priori, linéaires le plus souvent], de la somme des carrés des écarts, 2. à la division de celle-ci entre la somme des carrés des écarts au modèle et la somme des carrés des écarts internes [permettant d'éliminer l'aléatoire interne pour ne laisser subsister que la mesure de l'adéquation du modèle partant de mettre en cause le type de modèle, une fois que la documentation a été rendue de qualité par l'histoire quantitative, fournissant plusieurs observations de la variable à expliquer pour une même référence calculée], 3. enfin à la

www.academieroyale.be

Un des grands problèmes de l'histoire quantitative est l'union du nombre et du texte, partant un de ses soucis méthodologiques majeurs est celui des populations et des distributions d'attributs. Cela va de soi, mais ne résume pas tout. Au-delà se profilent les questions qui s'appellent passage du qualitatif au quantitatif et, ce qui est différent, du quantitatif au qualitatif, nature fondamentalement discontinue du réel et approximation par la continuité, rôle des décalages de réaction des acteurs et des délais d'adoption des projets comme de leur réalisation. Nous retrouverons souvent le temps, cette soi-disant dernière venue des dimensions de la science actuelle. Et très précisément dans l'analyse de populations statistiques de plus de trois dimensions où la chronologie rejoindrait la localisation géographique pour se combiner à l'attribution de caractères. Cela non plus n'est pas pour attrister l'historien.

On peut se faire une première idée du domaine de recherches dont l'histoire quantitative a la charge en imaginant ce que représentent le dépouillement et l'analyse d'une comptabilité d'une firme sur le siècle qui couvre la révolution industrielle belge (1770-1847)[6]. Sans oublier l'encodage de la correspondance – à raison simplement d'une lettre reçue et d'une lettre envoyée par jour et par firme. Et puis pour dix firmes. Dix firmes pour une seule ville, par exemple Verviers que nous connaissons moins mal, capitale continentale de la laine. Et puis pour les principales villes d'un pays. Etc.

Les données fournies aux socio-historiens par les volumes de la présente Collection sont soumises aux trois principes herméneutiques – ou interprétatifs – fondamentaux de nos études qui en sont aussi les trois critères d'une utilisation correcte, à savoir : le statut d'ordre de grandeur[7], la proximité des comparaisons[8], le

définition d'une bande élargie de variabilité en fonction des variances multipliées des variables *explicatives* [soulignant à nouveau l'importance de la qualité du matériel statistique qu'a pour vocation de fournir l'histoire quantitative]. Nous avions commencé à envisager les procédures concrètes quand notre ami Henri Breny, spécialiste du calcul des probabilités et de l'analyse statistique, nous a été enlevé.

6 Le calcul à la main du chiffre d'affaires du fabricant de draps hodimontois (faubourg de Verviers) Pierre Henri Dethier (1736-1817) d'août 1775 à juillet 1777 a demandé trois mois de travail, P. LEBRUN, *L'industrie de la laine à Verviers pendant le XVIIIe et le début du XIXe siècle. Contribution à l'étude des origines de la révolution industrielle*, Liège, 1948, p. 380.

7 La géniale expression de Marc Bloch «la décimale spécifique» relativise la mesure et la valeur observée de chaque phénomène, de chaque problème, de chaque événement même. Notre concept d'ordre de grandeur s'y rattache expressément. Un moment de réflexion pourrait n'être pas inutile. L'idée de base est que les valeurs ou grandeurs que nous observons grâce aux mesures que nous pouvons faire des phénomènes historiques ne sont pas des valeurs exactes. Elles sont simplement dépendantes des instruments disponibles et de la fragilité-labilité des objets sous examen. De ce point de vue, la socio-histoire elle-même présente des secteurs diversement quantifiables, plus exactement de quantification diversement rigoureuse (avec les limites – asymptotiques – de la quantification dépourvue de *tout* sens et de l'exactitude totale). De quoi, il vient qu'il est important que le socio-historien fixe l'endroit du chiffre où celui-ci ne correspond plus à la signification qui lui est attribuée, le moment où l'on cesse de pouvoir dire avec quelque raison qu'il est plus petit ou plus grand que son voisin. Ainsi aucune population d'aucune ville d'aucun recensement ne peut être mesurée pratiquement à une unité près, fût-ce dans l'instant. En fait c'est souvent bien avant l'unité que les conditions de travail (nature de l'objet et instruments d'observation) forcent le scientifique à s'arrêter. Tout au moins s'il ne cède pas à l'illusion de l'exactitude. Dans les meilleurs cas, l'ordre de grandeur se situe au milieu d'un intervalle que les outils d'observation utilisés et la pratique comparative des évolutions de l'objet ont permis au praticien de fixer avec vraisemblance. Cet intervalle n'est évidemment pas sans rapport avec l'intervalle de confiance statistique, mais il ne lui est comparable que de manière très approximative. En bref, la somme des carrés des écarts n'y joue

www.academieroyale.be

raisonnement a fortiori[9]. Ces trois critères pourraient constituer une base de départ valable pour structurer une réflexion cohérente sur la méthodologie de l'histoire quantitative.

Indiscutablement, nous rêvions de plus au départ, confondant quantification et mathématisation, nous donnant beaucoup de peine pour finalement constater que la première n'entraîne pas la seconde, ou l'entraîne mal, ou l'entraîne sur de fausses pistes, mais que la seconde exige que la première soit de qualité solidement établie et soigneusement vérifiée. C'est afin que d'autres atteignent ce qui fut notre objectif premier, devenu ultime, avec des outils davantage solides que nous avons circonscrit autrement le travail d'aujourd'hui, nous fondant simplement sur les résultats d'hier.

Notre conception de l'histoire quantitative n'invalide ni les méthodes éprouvées de la critique historique qu'elle utilise dès ses premières tâches, ni l'histoire traditionnelle jusqu'à son expression la plus prosopographique à laquelle une informatisation récente assure les plus larges bénéfices.

Du moment qu'il est rigoureusement élaboré, un surcroît d'information est disponible. Nous savons que demain on fera plus. Et si c'était en partie parce qu'aujourd'hui nous avons fait moins, mais solide.

*

Certes, nous avons fait des choses et d'autres sont en train de s'achever – une trentaine de volumes déjà. La tâche cependant est loin d'être finie.

Ainsi, la matière du tome III se travaille depuis longtemps, mais la publication ne commence qu'aujourd'hui par trois ouvrages consacrés à la population, particulièrement à la force de travail : celui de Mme Nicole Voss et M. Pierre Lebrun, celui de M. Thierry Eggerickx[10] et le présent de M. Éric Geerkens.

Le tome III est consacré à ce que nous appelons les forces de production, qui sont :

---

aucun rôle bien que l'écart-type ne soit pas sans intérêt à certains moments ultérieurs de la recherche. Dire que l'ordre de grandeur est de 100 signifie que les valeurs présentées au lecteurs ont été arrondies d'emblée à la centaine et se situent avec vraisemblance – le mot n'est pas sans référence ni promesse – entre 50 et 149. L'unité est un ordre de grandeur, 1.000 un autre (entre 500 et 1499), mais aussi 500 (entre 250 et 749). Tout dépend de l'objet, des moyens de l'atteindre et ... des désillusions rencontrées.

8 Critère que nous pensons respecter par une analyse des taux de croissance selon des périodes d'évolution homogène, emboîtées et de plus en plus courtes. On en voit un exemple dans l'article cité à la note suivante.

9 On verra un premier exposé dans notre article déjà cité «L'évolution du bien-être matériel des Belges depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours. Contribution à l'estimation des limites du savoir scientifique de l'objet humain».

10 N. VOSS et P. LEBRUN, *Le premier ensemble de maisons ouvrières. Les «Grandes Rames» de Verviers (1792-1853). Projet. Construction. Occupation. Prosopographie, informatique et statistique*, 2 vol., Bruxelles, 2004 et T. EGGERICKX, *La dynamique démographique et la transition de la fécondité dans le bassin industriel de la Région de Charleroi de 1831 à 1910*, Bruxelles, 2004. Ces ouvrages viennent de paraître dans la présente Collection.

www.academieroyale.be

1. la force de travail directement ou indirectement employée, par conséquent une démographie certes, mais qui ne néglige pas les conditions de la vie ouvrière – en général, on connaît beaucoup moins mal celles de la vie bourgeoise;

2. l'imaginaire de ceux – inventeurs, innovateurs et investisseurs – dont la collaboration conduit au progrès technique conçu, concrétisé et appliqué.

Manifestement, notre analyse du développement socio-historique de la Belgique manque d'études préparatoires sur ces deux secteurs : le Travail et la Technique. Certes l'*Essai sur la révolution industrielle en Belgique, 1770-1847*[11] prête une grande attention à ces deux problèmes. Mais cela ne suffit pas, le tome III est resté vide trop longtemps. Le meubler est du reste nécessaire à la reprise, en cours, de l'*Essai sur la révolution industrielle.*

Or, voici que des analyses de haute qualité se présentent à notre attention. D'une part, les démographes se mettent à rencontrer les problèmes de la main d'oeuvre qui sont souvent au XIXe siècle ceux des ouvriers et des pauvres et appellent à leur tâche les grandes ressources documentaires de la bienfaisance et de la police capitalistes. D'autre part, les problèmes du progrès technique commencent à être posés dans une perspective socio-historique globale qui insiste sur l'intersectorialité des phénomènes et, de ce fait, met en question le caractère jusqu'à présent considéré comme exogène du changement technique.

Et, cerise sur la gâteau, on nous propose un ouvrage où le progrès technique consiste précisément à instrumentaliser la force de travail afin que les travailleurs fassent plus et mieux en un temps restreint à l'indispensable. Travail et Technique s'y voient directement liés. Nous y venons.

*

M. Geerkens est un historien dont on pourrait dire qu'il n'a gardé que le meilleur de son métier et qu'il n'en présente que bien rarement, et par accident, les travers. Sa thèse de doctorat a enthousiasmé des spécialistes qui, plus que d'autres encore, avaient l'esprit critique chevillé au corps. Au point que cette thèse fut estimée mériter d'être couronnée de lauriers dont les historiens répugnent à ceindre le front de quiconque.

Tout avait commencé modestement comme il est de coutume chez nous. On allait consacrer une monographie à une forme particulière d'organisation du travail, celle prônée par un certain système, dit système Bedaux, un aspect peu connu de cette organisation du travail qui remontait à Taylor et à Fayol. Du moins à ce que nous disaient les livres d'économie politique qui en étaient toujours au Facteur Travail (avec la Terre et le Capital). Il y avait un siècle et demi que Marx leur disait qu'ils faisaient fausse route, leur proposait de distinguer force de travail et travail concret ou métier, et de comprendre l'exploitation de la force de travail. Certes «Les Temps Modernes» disaient aussi quelque chose, mais on allait surtout les voir pour à y rire –

11 Dans la présente collection, t. II, vol 1, Bruxelles, 1979, 2e éd. 1981 (réimpression en 2002), 749 p.

www.academieroyale.be

triste malentendu.Certes également, les historiens étrangers s'étaient de longue date intéressé à l'organisation du travail. Bref, on s'avançait sans le savoir sur un terrain dont la dangerosité allait exiger qu'on le traitât avec une érudition sans faille et une attention de tous les instants pour cerner les luttes véritables qui opposaient les acteurs, comprendre (*verstehen*) leurs langages multiples et idéologisés, mesurer les résultats des opérations entreprises dans le cadre de ce qui est déjà devenu, le lecteur l'a compris, l'impitoyable «rationalisation du travail». Sans oublier le rôle, favorable ou non, des environnements successifs.

Et, sur ce terrain, M. Éric Geerkens fit merveille. Jamais d'interprétation facile ou d'exagération. Tout était rigoureux. Au long d'années où la Belgique fut parcourue en tout sens, sans difficulté de langage, où de dépôts d'archives publics ou privés consultables aucun n'était négligé, où les fonds d'archives non classés s'organisaient pour une consultation pleine de bonne volonté, où les plus réservés des détenteurs d'archives durent déposer les armes et céder à une politesse tenace à laquelle on se prenait à répondre puisqu'elle ne se réclamait de personne sauf de l'histoire qui devait être bien faite.

Et cette histoire-là, croyez-moi, elle est toujours respectée, souhaitée, écoutée. À son tour, Éric Geerkens l'aime, y est passé maître et la fait aimer.

Son livre est une oeuvre de haute valeur dont on ne prendra la mesure qu'en le lisant lentement, avec minutie, s'arrêtant pour en apprécier à la fois la qualité du détail et l'équilibre de l'ensemble[12].

*

Nous remercions tout particulièrement Madame Aimée Moutet d'avoir accepter de donner, avec toute la compétence qui est sienne, une Préface à un ouvrage qu'elle connaît bien.

Nous remercions le Fonds National de la Recherche Scientifique, le Fonds de la Recherche Fondamentale Collective, la Fondation Francqui, le Département de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique pour les aides qu'ils accordent ou ont accordées à la Collection «Histoire quantitative et développement de la Belgique aux XIXe et XXe siècles».

Enfin, l'Académie Royale de Belgique a accepté d'apporter à notre entreprise sa caution morale – laissant naturellement aux auteurs la responsabilité de leurs idées et ... de leurs erreurs. Nous lui devons beaucoup et le lui redisons avec une joie reconnaissante.

Pierre Lebrun

12 Naturellement, il peut aussi être consulté – très bien même grâce à des outils parfaitement mis au point. On y trouvera ce que l'on cherchait. Certes. Un conseil: attardez-vous un peu.

www.academieroyale.be

Préface

Le livre d'Éric Geerkens se situe dans un champ de recherches historiques qui tentent de serrer au plus près la logique selon laquelle se construit l'industrie dans un mouvement de changement continu quantitatif et surtout qualitatif. Ces mutations ne sont pas indépendantes de la conjoncture économique. Mais elles sont essentiellement une adaptation du mode de production à un ensemble de conditions nouvelles au sein desquelles les hommes, quel que soit leur statut, patrons, ingénieurs, ouvriers, ont une place centrale. De telles études exigent que l'historien se situe d'un point de vue défini. Ainsi L. L. Downs a étudié les nouvelles méthodes d'organisation dans les industries française et britannique au cours du premier XXe siècle dans leur rapport avec le travail féminin. Les sociologues S. Beaud et M. Pialoux ont fait un *Retour sur la condition ouvrière*, en accordant à la formation professionnelle ou générale un intérêt particulier. N. Hatzfeld s'est contenté d'étudier un seul établissement: l'usine de carrosserie et de montage de Peugeot à Sochaux de sa création en 1926 à la fin du XXe siècle. Mais, à partir de ce point, il éclaire l'ensemble de ce qu'ont été l'organisation de toutes les phases de la production et la vie des hommes qui ont travaillé sur ce site. Il met en lumière le rayonnement de l'usine sur la région et, au-delà, sur les zones plus lointaines de recrutement des ouvriers. Il situe l'établissement dans l'évolution de l'entreprise[1]. É. Geerkens se place sur un plan plus général: l'industrie belge du début de la seconde industrialisation à celui de la seconde guerre mondiale. Mais en ordonnant son étude autour de l'essor de la rationalisation, il a une approche tout aussi exacte de l'évolution technique et humaine qui a accompagné celle-ci. Il suit très naturellement un plan chronologique découpé en fonction des grandes phases de la conjoncture. Dans ce cadre temporel, il combine deux voies. D'une part, il montre comment un pays, qui a été avec la Grande-Bretagne l'un des plus anciennement industrialisés du monde, a construit, sur la base de méthodes d'organisation solidement établies dès le début de la seconde industrialisation, un système de rationalisation répondant aux nouveaux besoins de la production. On voit ainsi quelles ont été les méthodes mises au point aux États-Unis et, à un moindre degré, en Allemagne, ou élaborées en collaboration entre les milieux industriels français et belges. On comprend comment celles-ci ont été mises en œuvre en Belgique et avec quelles conséquences sur les conditions de travail et particulièrement sur la qualification des ouvriers. D'autre part, l'auteur a adopté une

1 L. L. Downs, *L'inégalité à la chaîne*, Paris, Albin Michel, 2002; S. Beaud, M. Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999; N. Hatzfeld, *Les gens d'usine*, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 2002.

www.academieroyale.be

démarche contextuelle pour expliquer cette évolution en fonction des spécificités géographiques, politiques, économiques, humaines et sociales de ce petit pays.

Il s'agit tout d'abord d'une industrie qui a du mal à surmonter les traditions créées par son ancienneté. Dominent les branches traditionnelles auxquelles ont été adaptées les méthodes nouvelles: mines de houille, métallurgie lourde, construction mécanique (principalement la manufacture d'armes de Herstal), textile, dont la laine à Verviers et le coton à Gand, chemins de fer. De plus, l'occupation de la Belgique pendant la première guerre mondiale a fait prendre à l'introduction des nouvelles méthodes dans ce pays un retard qui sera très long à rattraper. C'est surtout dans les années 1930 que se sont développées les industries de consommation, comme la construction électrique, la chaussure ou le vêtement, pour l'organisation desquelles les Pays-Bas offraient un modèle inédit. En revanche un marché trop étroit se prêtait mal à la construction automobile, en sorte que l'État a renoncé à soutenir cette activité lors de la crise des années 1930. On voit donc se développer selon des méthodes parfois très avancées, comme l'application du système d'étude du travail de Bedaux à la définition des qualifications, une rationalisation originale qui n'a pu s'appuyer sur le secteur pilote en ce domaine: l'industrie automobile. Par ailleurs, l'État par sa politique en matière de chemins de fer (qui étaient nationalisés dès avant la grande guerre) a poussé à l'adoption, dans toute leur ampleur, du travail à la chaîne et du planning par les constructeurs de matériel roulant.

C'est du point de vue social qu'É. Geerkens met le plus en valeur les spécificités de la Belgique. Il montre comment se sont combinées une forte tradition d'association, chez les ingénieurs, les ouvriers et les chefs d'entreprise, une coupure linguistique et des divergences idéologiques, pour multiplier les organisations et les politiques menées par celles-ci, qu'elles aient appartenu à des groupes antagonistes (patrons et ouvriers) ou à la même catégorie sociale. Il analyse ce foisonnement d'organisations pour montrer qu'il a plutôt joué en faveur du progrès de la rationalisation. Ainsi, dans le monde des ingénieurs, l'enseignement des techniques d'organisation mais aussi des nouvelles sciences humaines, comme la psychotechnique, a pu se développer largement. Les syndicats ouvriers sont devenus dès la première décennie du siècle des organisations de masse. Mais les idéologies socialiste aussi bien que chrétienne n'ont pas été opposées par principe à l'application des nouvelles méthodes. Les industriels ont certes lutté, avec plus ou moins de virulence selon les branches et les régions, contre la puissance syndicale. En ce domaine aussi les traditions issues d'une industrialisation ancienne, c'est-à-dire le paternalisme, ont fourni une base aux méthodes d'action nouvelles, tentant de concurrencer l'offre de service syndicale. Mais les industriels n'ont pu ainsi triompher du mouvement syndical. Finalement la Belgique a instauré un mode de rapports sociaux assez peu conflictuels, les problèmes se résolvant davantage par la négociation et la conclusion de conventions collectives. Tout était donc en place pour qu'après la seconde guerre mondiale la rationalisation connaisse un nouvel essor sans rencontrer d'opposition irréductible de la part du personnel concerné.

www.academieroyale.be

Enfin son point de vue contextuel a conduit É. Geerkens a donner une acception très large de la rationalisation. Il ne s'est pas contenté d'étudier les méthodes d'organisation de la production et de gestion du facteur humain: interchangeabilité et standardisation des fabrications, systèmes de salaires, études des temps et méthodes (de Taylor ou de Bedaux), travail à la chaîne ou planning commandant la marche de l'ensemble du procès. Il a fait également une place à la rationalisation des entreprises par les groupes financiers, puisque ceux-ci ont imposé la réorganisation de secteurs comme le textile ou les houillères. Enfin il fait une grande place aux conditions de la gestion du facteur humain, qu'il s'agisse de la recherche et de l'enseignement de la psychotechnique, ou de la politique sociale, issue du paternalisme traditionnel et adaptée par les industriels en fonction de leur stratégie qui variait selon les branches et les régions.

Ce livre représente donc une étude très précise qui met en relief la diversité des politiques de rationalisation, dans laquelle les hommes, patrons ou ingénieurs, ont eu leur part à côté des organisations professionnelles ou syndicales. Il apporte une information riche et bien maîtrisée qui porte tout à la fois sur le monde de l'industrie belge entre les deux guerres et sur la spécificité de la rationalisation dans ce pays. Dans la mesure où celle-ci s'inscrivait dans un mouvement plus général d'adaptation des méthodes d'organisation américaines aux besoins de l'industrie de seconde génération en Europe, c'est toute la seconde industrialisation sur le vieux continent qui s'en trouve mieux connue.

Aimée Moutet

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. OBJET DE LA RECHERCHE ET PROBLÉMATIQUE

1.1. POSITION DU PROBLÈME

Deuxième pays au monde à s'engager dans la révolution industrielle, mais premier du continent, la Belgique a connu après 1850 une industrialisation qui s'est principalement appuyée sur le trigone mines-sidérurgie-machines; dans le dernier quart du XIXème siècle, le pôle sidérurgique a crû en importance avec l'adoption de l'acier Thomas[1]. Comme les banques mixtes vont progressivement prendre le contrôle de ces secteurs d'activité, ceux-ci vont capter l'essentiel des investissements. Cette orientation a pu faire obstacle au développement d'activités industrielles appuyées sur les technologies de la période improprement qualifiée de deuxième révolution industrielle[2]. L'idée d'un déclin industriel de la Belgique ou, du moins, d'un recul relatif par rapport à d'autres pays industrialisés, au premier rang desquels l'Allemagne, est formulée dès le début du siècle et reprise avec force, pour le secteur de la mécanique, durant la Première Guerre mondiale[3].

La problématique du retard de développement de l'industrie belge entre les deux guerres a été développée par R. Hogg, observant une stratégie industrielle fixée par des "conservateurs largement cramponnés aux modèles passés du développement économique reposant sur les secteurs industriels traditionnels du XIXème siècle". Il montre une rigidité structurelle de l'industrie, dans le sens où la défense des investissements réalisés dans les secteurs traditionnels empêche une transformation du tissu industriel par une orientation des investissements vers d'autres secteurs, dont ceux produisant des biens de consommation[4]. G. Coomans livre une analyse comparable, bien que plus circonscrite dans le temps, en observant, entre 1920 et

---

1 GADISSEUR, J., «La période 1848-1913. Le triomphe industriel», in *L'industrie en Belgique. Deux siècles d'évolution 1780-1980*, Bruxelles, Crédit Communal, 1981, p. 94-95.

2 Voy. LEBRUN, P., *Essai sur la Révolution industrielle en Belgique, 1770-1847*, 2ème éd., Bruxelles, Palais des Académies, 1981, p. 28, note 2, *contra* HULL, J. P., «From Rostow to Chandler to you: How Revolutionary was the Second Industrial Revolution», *The Journal of European Economic History*, printemps 1996, vol. 25, n° 1, p. 191-208; CARON, F., *Les deux révolutions industrielles du XXème siècle*, Paris, Albin Michel, 1997, p. 11.

3 Voy. notamment VOGEL, W., *De notre décadence industrielle. Rapport présenté au Congrès International d'Expansion Économique Mondiale, de Mons. Septembre 1905*, Mons, 1905; DEFAYS, V., «Le recul actuel des Industries Mécaniques en Belgique et leur relèvement. Les possibilités de leur développement», *Bull. SBII*, 12 mars 1922, t. II (1921), n° 4, p. 95-126.

4 HOGG, R.L., *Structural Rigidities and Policy Inertia in Interwar Belgium*, Bruxelles, Académie Royale de Belgique (Verhandelingen van de Koninklijke Academie voor Wetenschappen, Letteren en Schone Kunsten van België, Klasse der Letteren, n° 118), 1986, p. 95, 181-185.

www.academieroyale.be

1925, une stabilité relative de la répartition sectorielle des participations des quatre principales banques belges, avec une "progression des valeurs minières plus nette que pour les métallurgiques et mécaniques". Dans la période de reconstruction d'une industrie dévastée par la guerre, les capitaux sont ainsi à nouveau orientés vers les secteurs traditionnels[5].

Si R. Hogg relève la volonté des groupes financiers qui contrôlent l'industrie de rationaliser les secteurs dans lesquels ils sont engagés[6], il insiste néanmoins dans ses conclusions sur le rejet par l'industrie d'une approche plus rationalisée de la production; il ne rend toutefois pas explicite le sens du mot rationalisation, dont on peut penser qu'il recouvre ici une meilleure allocation des investissements et une spécialisation des entreprises. On trouve donc, dans cette thèse qui fait autorité, l'idée d'une certaine résistance de l'industrie belge à la rationalisation.

Le traitement de la rationalisation dans l'historiographie belge d'après 1944 laisse tantôt penser que ce phénomène ne recouvre rien qui soit digne d'histoire, tantôt qu'il s'est produit mais s'est réduit aux effets prévisibles de la concentration industrielle et de la mécanisation, ou encore qu'il a dû nécessairement se produire en Belgique, comme à l'étranger où il a été effectivement étudié. Dans ces différents cas de figure, la rationalisation n'a pas été sérieusement étudiée. Si les questions d'organisation du travail, de transfert de méthodes d'organisation ou de rationalisation industrielle, généralement situées dans la première moitié du XXème siècle, ont été largement traitées dans l'historiographie de différents pays industrialisés[7], en Belgique par contre, elles n'ont reçu qu'une attention limitée. En témoigne le faible nombre de mémoires de licence consacrés à cette problématique[8]; plus près de nous, les synthèses relatives à l'industrie belge publiées à l'occasion des récents concours français de l'Agrégation et du Capes d'histoire, ne comportent aucune référence à des travaux belges traitant d'organisation du travail dans une perspective historique[9].

5 COOMANS, G., *1929. La crise en France, Belgique, Grande-Bretagne*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1989, p. 131.

6 HOGG, R.L., *o. c.*, p. 157.

7 À titre d'illustration, nous citerons: BIGAZZI, D., «Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo», *Studi storici*, avril-juin 1978, n° 2, p. 367-397; ID., «Operai della cadena di montagio: la Fiat, 1922-1943», *Annali* (Fondazzione Feltrinelli), 1979, anno XX, p. 895-947; JAUN, R., *Management und Arbeiterschaft, Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz, 1873-1959*, Zürich, 1986; BLOEMEN, E.S.A., *Scientific Management in Nederland. 1900-1930*, Amsterdam, NEHA série III, 1988; NOLAN, M., *Visions of modernity. American Business and the Modernization of Germany*, New York-Oxford, Oxford University Press, 1994; WHITSTON, K., «Scientific Management and Production Management Practice in Britain between the Wars», *Historical Studies in Industrial Relations*, mars 1996, n° 1, p. 47-75; MOUTET, A., *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1997.

8 COLLET, J., *Het Taylorisme. De rol van de ingenieurs bij de receptie in België, 1910-1925: een kritische literatuurstudie*, Bruxelles, VUB-m.l. histoire, 1985; BIEBER, Y., *Les études et applications tayloristes en Belgique (1900-1930)*, Bruxelles, ULB-m.l. sc. économiques, 1990.

9 PASLEAU, S., «La Belgique (1914-1945)», in BARJOT, D. e.a., *Industrialisation et Société en Europe occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960. France, Allemagne-RFA, Italie, Royaume-Uni et Benelux*, Paris, CNED-Sedes, 1997, p. 281-287; JAUMAIN, S., *Industrialisation et sociétés (1830-1970): la Belgique*, Paris, Ellipses, 1998; LEBOUTTE, R., PUISSANT, J. et SCUTTO, D., *Un siècle d'histoire industrielle (1873-1973). Belgique, Luxembourg, Pays-Bas. Industrialisation et sociétés*, Paris, Sedes, 1998.

www.academieroyale.be

D'une manière plus large, l'histoire de l'industrie belge et les synthèses d'histoire économique n'ont réservé qu'une place limitée à l'étude du travail industriel. Dans ces travaux, la rationalisation, sans être jamais clairement définie, recouvre généralement les mouvements de concentration de la fin des années '20 et l'abandon des installations déficientes pendant la crise, ou encore les transformations techniques — la mécanisation pour l'essentiel — du processus de production. Dans l'étude qu'il fait paraître en 1946 et qui a constitué depuis lors un ouvrage de référence, F. Baudhuin n'évoque de transformations de l'organisation du travail proprement dite que pour le seul secteur charbonnier[10]. Dans la synthèse qu'il publie au début des années '80, K. Veraghtert mentionne, mais dans les termes très généraux qui conviennent à une synthèse, l'accroissement de la productivité dans la crise, en rapport avec le progrès de la mécanisation, de l'organisation du travail, mais également du "plus grand effort des travailleurs menacés par le chômage"[11]. La thèse de R. Hogg, tout en ne traitant pas directement les questions d'organisation du travail, pose néanmoins, à travers l'examen de la structure industrielle et de l'orientation des investissements, la question des conditions macro-économiques qui permettent ou non la production de masse (de biens de consommation)[12].

Une attention plus particulière aux questions d'organisation du travail est venue des économistes-historiens. Ainsi, parce qu'elle a été conduite dans le cadre théorique de l'école de la régulation, la thèse d'I. Cassiers ne pouvait manquer d'évoquer les transformations de l'organisation du travail; elle le fait toutefois sans référence concrète à des pratiques belges; en évoquant les nouvelles méthodes de production mais en se gardant bien de les localiser, parlant de dynamique générale, I. Cassiers laisse implicitement penser que ces méthodes ont également dû être appliquées dans l'industrie belge[13]. La thèse de Jean-Marie Wautelet, portant sur la période antérieure à la Première Guerre mondiale, propose des développements relatifs à l'organisation du travail, qui eux reposent sur des sources historiques traitant des débuts de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal, mais l'auteur généralise à partir de ce cas unique[14]. Quant à G. Coomans, son approche de la rationalisation ne met l'accent que sur les dimensions idéologiques du discours patronal relatif à cette question[15].

10 BAUDHUIN, F., *Histoire économique de la Belgique, 1914-1939*. Tome 2: *Évolution des principaux facteurs*, Bruxelles, Bruylant, 1946, p. 14.

11 VERAGHTERT, K., «La période 1914-1947. Le développement industriel», in *L'industrie en Belgique. Deux siècles d'évolution 1780-1980*, Bruxelles, Crédit Communal, 1981, p. 183.

12 HOGG, R.L., *o. c.*, p. 39-77.

13 CASSIERS, I., *Croissance, crise et régulation en économie ouverte. La Belgique entre les deux guerres*, Bruxelles, De Boeck, 1989, p. 49 et 65.

14 WAUTELET, J.-M., *Structures industrielles et reproduction élargie du capital en Belgique (1850-1914)*, Louvain-la-Neuve—Paris, Academia—L'Harmattan, 1995, p. 129-148; texte en partie déjà publié en 1980: WAUTELET, J.-M., «Le rapport du travailleur à son outil dans le développement du capitalisme 1870-1914», *Working Paper Crehides*, 1980, n° 8003.

15 COOMANS DE BRACHÈNE, G., *Perceptions et théorisations de la crise dans les milieux d'affaires en Belgique (1930-1936)*, Bruxelles, ULB-thèse de doctorat en sciences économiques, 1985, p. 218-221.

www.academieroyale.be

Sur le terrain de l'histoire sociale de la période contemporaine, il convient de nuancer ce maigre bilan historiographique en évoquant les travaux menés à la Vrije Universiteit Brussel, seule université où un mémoire d'histoire a été réalisé sur le thème de l'organisation scientifique du travail. Ainsi, au milieu des années '80, P. Scholliers a abordé la question des effets sociaux des changements technico-organisationnels liés à l'introduction de machines-outils dans les ateliers gantois de construction[16]. Plus récemment, des chercheurs de cette université, engagés dans une étude d'histoire sociale des mines du Limbourg, ont fait une large place à l'étude des pratiques de rationalisation des années '30, à leurs effets sur les conditions d'activité des travailleurs et aux réactions de ces derniers[17].

Le faible intérêt porté, jusqu'il y a peu, par les historiens belges aux questions d'organisation du travail, peut tout d'abord s'expliquer par la dispersion des sources et l'absence, ou la méconnaissance, de "beaux fonds" relatifs à cette question. Il tient aussi à la prédominance, dans les études d'histoire économique du cadre théorique de l'économie néoclassique qui, centré sur la contribution des facteurs de production (diversement combinés), ignore largement le processus productif lui-même; à cette approche correspond curieusement l'état général des archives d'entreprise, dans lesquelles a été privilégiée la conservation des documents de conseils d'administration, où se définissent en priorité les investissements et la politique commerciale, ainsi que des documents comptables. Enfin, du côté de l'histoire sociale contemporaine, une priorité a longtemps été donnée à l'étude des institutions du mouvement ouvrier organisé[18].

De ce bilan historiographique, comme des propos de certains contemporains qualifiant la Belgique de "pays d'application plus que de recherches ou de propagande" en matière d'organisation[19], on pourrait conclure à la très faible portée ou à l'absence de pratiques rationalisatrices dans l'industrie belge de l'Entre-deux-guerres, qui n'aurait connu rien de comparable à ce qui a pu s'observer dans les trois pays frontaliers.

---

16 SCHOLLIERS, P., «Changements technologiques et conséquences sociales dans l'industrie de la construction mécanique gantoise au XIXème siècle», in *La sidérurgie aux XVIIIè et XIXè siècles: aspects technologiques, économiques et sociaux*, La Louvière, Centre hennuyer d'Histoire et d'archéologie industrielle, 1985, p. 132-146; SCHOLLIERS, P., *De Gentse metaalbewerkers in de 19e eeuw: de enquête van L. Varlez*, Bruxelles, VUB, 1985.

17 VAN MEULDER, G., *Sociale geschiedenis van de Limburgse mijnen. Deel 1. Arbeidverhoudingen en syndicalisme*, VUB, Vakgroep Geschiedenis, 1999; VAN MEULDER, G., «Harde strijd om en van de "wilde" mijnwerkers. Conflicten in Belgisch-Limburg omstreeks 1930», *Tijdschrift voor Sociale Geschiedenis*, 1999, n° 3, p. 305-330; COPPIETERS, G., *Sociale geschiedenis van de Limburgse mijnen. Deel 2. "Waren we maar Walen of Kongolezen". Arbeid en lonen*, VUB, Vakgroep Geschiedenis, 1999; publié en partie, avec une étude menée à la KUL, sous les références: DE RIJCK, T. et VAN MEULDER, G., *De ereburgers. Een sociale geschiedenis van de Limburgse mijnwerkers*, Berchem, EPO, 2000.

18 PUISSANT, J., «La question sociale dans l'historiographie en Belgique», in KURGAN-VAN HENTENRIJK, G., *La question sociale en Belgique et au Canada, XIXe-XXe siècles*, Bruxelles, Éd. de l'Université de Bruxelles, 1988, p. 89-90; SCHOLLIERS, P. et VAN DEN EECKOUT, P., «Social history in Belgium: old habits and new perspectives», *Tijdschrift voor Sociale Geschiedenis*, 1997, n° 2, p. 164 et 177.

19 DEVINAT, P., *L'organisation scientifique du travail en Europe*, Genève, BIT (Études et documents, série B, n° 17), 1927, p. 76.

www.academieroyale.be

Notre étude s'inscrit en faux, du moins en sérieuse nuance par rapport à cette représentation, et entend montrer que l'industrie belge a alors fait l'expérience des techniques d'organisation les plus modernes, tout en tentant d'expliquer les limites de cette expérience. Nous nous gardons cependant d'adopter une approche formulée en termes de retard, appréhendé dans une vision quasi téléologique du développement, par rapport à un modèle industriel — États-Unis ou Allemagne — vers lequel les différentes pays industrialisés auraient dû tendre.

Dans l'état présent des connaissances historiques, il convient d'abord de définir avec une précision suffisante les concepts utilisés, afin de pouvoir mener une étude descriptive, visant à identifier des pratiques, à les localiser dans le temps et l'espace industriel. Ensuite pour mieux comprendre et dans une certaine mesure expliquer le phénomène, il s'agit de formuler des hypothèses relatives aux relations entre le contexte, le contenu, le processus et les acteurs du changement organisationnel.

1.2. DÉFINITION DE L'OBJET

Le concept de rationalisation industrielle embarrasse d'emblée par la variété des définitions et périodisations que les contemporains en donnent. Au niveau international, cette incertitude se manifeste notamment par l'attention qui demeure portée, jusqu'à la veille de la Seconde Guerre, à la terminologie[20]. D'aucuns ont déjà souligné les différences d'acception du concept entre la France et l'Allemagne[21]. En Belgique, son sens varie au cours des années '20 selon les acteurs qui l'emploient. Fonctionnant alors comme projet, les objectifs qui lui sont assignés peuvent, au-delà d'un socle commun, différer selon qu'ils sont attendus du patronat ou du mouvement ouvrier. Dans la seconde moitié des années '30, une certaine unification s'opère pour désigner les pratiques observées au cours de la crise, pratiques qu'il faut alors consolider ou dont il faut au contraire "socialiser" les résultats. L'hétérogénéité des définitions peut être illustrée par les travaux du Conseil économique ou par les acceptions qui sont données au terme de rationalisation par divers représentants du patronat charbonnier. Ainsi, le Conseil économique, organe consultatif constitué en 1930, interroge les entreprises et fédérations patronales sur la mise en œuvre d'un "plan général de rationalisation" sans définir ce concept. Les réponses reçues montrent que le terme rationalisation recouvre à la fois la spécialisation des usines, la transformation des techniques de fabrication ou encore la production en série[22]. Dans l'industrie charbonnière, le comité des directeurs des travaux du bassin de Charleroi

20 VON HAAN, H., «La terminologie et l'idéologie de l'organisation scientifique du travail», *Revue Internationale du Travail*, avril 1938, vol. XXXVII, n° 4, p. 449-470. Y. Cohen appelait à cet égard une étude du concept même de rationalisation, COHEN, Y., «Industrie, despotisme et rationalisation. L'URSS et la France de l'entre-deux-guerres (note critique)», *Annales HSS*, juillet-octobre 1998, n° 4-5, p. 924. Une étude est menée dans une perspective de ce type à l'Institut Universitaire Européen de Florence par Thomas Cayet, sous l'intitulé *Étude d'un "milieu d'organisateurs": apport d'une approche internationale de la notion de "Rationalisation" durant l'entre-deux-guerres.*

21 KIRAT, T., «Taylorisme et rationalisation du travail en France et en Allemagne dans l'entre-deux-guerres», *Revue d'économie politique,* 1990, n° 1, p. 58-82.

22 AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 19 (Conseil économique), Conseil économique 2ème section. Examen des réponses au questionnaire industriel, C.E. doc. 17, s.d. [1931].

www.academieroyale.be

considérait qu'il y avait eu une première rationalisation "motivée par la loi du 14 juin 1921 [instaurant la journée de huit heures et qui] a surtout porté sur la généralisation de l'emploi de l'air comprimé dans les travaux souterrains, ce qui a permis la mécanisation de l'abattage et le développement des longues tailles à moteur". Quant à la seconde rationalisation "qui a permis aux charbonnages de surmonter la crise", les directeurs des travaux la caractérisent principalement par la concentration des travaux sur les parties les plus rentables du gisement. Cette périodisation avait alors pour finalité de montrer qu'une troisième rationalisation consécutive à une nouvelle réduction du temps de travail n'était pas concevable. Peu après, en 1938, R. Toubeau, ingénieur en chef du charbonnage de Bray et professeur d'exploitation des mines à la Faculté Polytechnique de Mons, considère que "la dernière décade a été marquée par l'introduction dans les mines des méthodes scientifiques ou rationnelles d'organisation, constituant ce que l'on a appelé la «rationalisation». Appliquées vers 1924, elles ont fait depuis, de grands progrès". Après la Seconde Guerre, Fédéchar parlera plutôt de la "grande rationalisation", qu'elle fait débuter en 1926, sans lui fixer de terme[23].

D'une manière plus générale, la rationalisation qui, en tant que pratique, est périodiquement évoquée tout au long du XXème siècle et peut apparaître comme un processus sans cesse recommencé, ne s'impose pas à l'évidence pour désigner les pratiques d'une période déterminée de l'histoire économique.

Pour rendre compte d'un large éventail de pratiques, entre lesquelles nous pensions pouvoir établir des liens, nous avons choisi d'étudier la rationalisation comme l'ensemble des *transformations de l'organisation matérielle de la production* qui visent à accroître la productivité de divers secteurs de l'industrie belge entre les deux guerres. Chaque mot de cette définition, reprise de A. Moutet[24], contribue à circonscrire l'objet étudié. *Transformations* renvoie à l'idée de transition, de passage d'un état de l'organisation de la production industrielle vers un autre, significativement différent. Le mot *organisation*, pour évident qu'il paraisse, permet de situer l'étude au-delà de la seule mécanisation des processus de production, pour prendre en considération le rapport machine—main-d'œuvre et l'optimisation de l'utilisation des équipements. Cependant, il s'est parfois avéré délicat de tracer une frontière nette entre le technique et l'organisationnel; l'exemple de la sidérurgie, que nous traitons au chapitre 6 de la deuxième partie, en fournit une illustration. Si le caractère générique du mot organisation doit permettre de rendre compte d'un large ensemble de pratiques, celles-ci sont toutefois circonscrites, par le mot *matérielle*, à l'espace de production, à l'atelier ou l'usine. Aussi, la rationalisation, entendue comme

23 ERC, Archives ACCB-S, 255. Durée du travail dans les mines (1908-1943), Association charbonnière des Bassins de Charleroi et de la Basse-Sambre. Comité des Directeurs des travaux, Rapport de la 2ème commission sur la semaine de 40 heures, le 20 novembre 1936; TOUBEAU, R., «Considérations sur l'exploitation des couches en dressant. Application des tailles diagonales», *Public. AIMs*, 1938, 4ème fasc., p. 502; FÉDÉCHAR, *La Belgique devant le problème charbonnier*, Bruxelles, Th. Dewarichet, 1945, p. 88.

24 MOUTET, A., «La rationalisation, une réponse aux problèmes de la seconde industrialisation (1880-1939)», *Bulletin de la Société d'Histoire Moderne et Contemporaine*, 1998, n° 1-2, p. 1.

www.academieroyale.be

concentration financière n'est prise en considération que dans la mesure où elle a une incidence sur l'organisation matérielle de la production.

1.3. DE LA DESCRIPTION AU QUESTIONNEMENT

1.3.1. Un cadre théorique

Ne pouvant adhérer à la fiction d'une démarche historienne purement inductive, nous sommes parti de certains résultats acquis par différentes sciences humaines et par les travaux historiques menés sur le thème de la rationalisation dans différents pays industrialisés, pour formuler notre questionnement initial et ses reformulations ultérieures. Face au dilemme qui, selon C. Ginzburg, se pose aux sciences humaines et *a fortiori* aux historiens — "assumer un statut scientifique faible pour arriver à des résultats marquants, ou assumer un statut scientifique fort pour arriver à des résultats négligeables"[25] —, nous choisissons plutôt la première voie. Toutefois, nous nous sommes néanmoins appuyé sur un modèle heuristique destiné à ordonnancer les variables explicatives potentielles du changement étudié. Ce modèle — le contextualisme — a notamment été mis en œuvre par A. Pettigrew pour étudier les changements d'organisation introduits au sein du géant britannique de la chimie ICI[26]. Ce modèle constitue un dépassement de l'approche chandlérienne du changement organisationnel qui met l'accent sur le rôle des crises et contraintes extérieures et sur les réponses, sous forme de changement des structures organisationnelles, que les managers sont en mesure d'imposer; ce faisant l'approche chandlérienne ne prend guère en compte le contexte interne dans l'explication du processus de changement organisationnel, pas plus que la résistance des travailleurs et de leurs organisations ou le rôle de l'État[27].

Le contextualisme constitue une grille de lecture et non un modèle explicatif postulant un type de relations entre des variables. Cette approche, qui pourrait sembler assez banale aux historiens, — tant la prise en compte du contexte pour expliquer un événement constitue un des fondements de leur mode de connaissance —, présente l'intérêt de structurer l'analyse autour de trois pôles et des relations qu'ils entretiennent deux à deux. Elle écarte d'emblée une explication linéaire et séquentielle, qui ramène inévitablement à une logique de cause première,

---

25 GINZBURG, C., *Mythes, emblèmes, traces. Morphologie et histoire*, Paris, Flammarion, 1989, p. 179.

26 PETTIGREW, A., *The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford, Basil Blackwell, 1985; ID., «Context and Action in the Transformation of the Firm», *Journal of Management Studies*, novembre 1987, p. 649-670; pour une présentation du contextualisme dans le cadre d'une utilisation de cet instrument, voy. BROUWERS, I., CORNET, A., GUTTIEREZ, L., PICHAULT, F., ROUSSEAU, A. et WARNOTTE, G., *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck, 1997.

27 Pettigrew introduit précisément le contexte interne, c'est-à-dire les relations de pouvoir, au sein du management et entre celui-ci et les syndicats, et la "culture" de l'entreprise, cfr GODELIER, É., «Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew. Le changement dans les entreprises: crise ou mutation ?», *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998, p. 24-26.

www.academieroyale.be

mais oblige au contraire à rechercher une explication plurielle, où se combinent et interagissent divers facteurs.

Le modèle contextualiste mobilise trois concepts-clés pour appréhender le changement organisationnel: (a) le contenu, (b) le contexte et (c) le processus.

(a) Le contenu désigne les domaines de l'organisation soumis à transformation. Un examen détaillé du contenu s'impose pour comprendre le processus de transformation et, entre autres, les réactions des travailleurs soumis à la nouvelle organisation.

(b) Le modèle canonique introduit une partition entre contexte externe et contexte interne. Le premier désigne l'environnement économique, social et politique de l'entreprise soumise à changement; le second renvoie au passé et au présent de l'entreprise (choix d'organisation antérieurs, rapports sociaux, moyens techniques disponibles, etc.). Nous avons introduit une dimension supplémentaire, en étageant la temporalité du contexte externe. Nous distinguons contexte et contrainte, qui s'articulent d'une certaine manière comme structure et conjoncture; les contraintes peuvent être vues comme un sous-ensemble du contexte, d'un caractère plus immédiatement impératif. À titre d'illustration, nous pouvons considérer que l'étroitesse du marché intérieur belge relève du contexte externe, alors qu'un événement comme la fermeture du marché français aux charbons belges en 1931 est une contrainte externe.

(c) Le processus de changement conduit à s'interroger sur le jeu des acteurs en présence: initiatives patronales, réactions ouvrières, conflits, compromis, etc.

L'intérêt de la démarche réside dans l'invitation à construire l'explication globale du changement à partir d'explications recherchées dans les rapports entre les trois pôles (contenu, contexte, processus). De manière simplifiée, les rapports de pouvoir sont étudiés à la rencontre des pôles contenu et processus; la pression de la conjoncture est située à l'intersection du contexte et du contenu; le poids des choix antérieurs et de l'organisation existante est examiné dans la relation entre les pôles contexte et processus. Le passage de ces explications partielles à une approche plus globale n'est cependant pas organisé par le modèle, pas plus qu'il n'agence les rapports entre le technique, l'économique et le politique.

Le modèle contextualiste a été construit comme théorie d'une pratique d'étude relative à des changements peu anciens et touchant des entreprises particulières, examinées isolément. Les sources d'information combinaient, dans le cas d'ICI, de très nombreux interviews avec un large accès aux archives de direction de la firme. Notre situation est toute différente dans la mesure où il s'agit d'étudier un grand nombre de changements, de natures différentes, et qui touchent, à des degrés divers, une grande part de l'industrie; par ailleurs, nos moyens informationnels sont beaucoup plus réduits et hétérogènes. Notre usage du modèle contextualiste ne peut par conséquent qu'être moins systématique et remplir surtout une fonction heuristique; pour des raisons qui tiennent aussi à la nature de l'information disponible, les explications partielles situées dans les rapports entre les pôles ne reposent pas sur des

www.academieroyale.be

modèles formalisés, tels ceux que les sciences de gestion peuvent mobiliser[28]. L'exposé lui-même, structuré de manière chronologique, ne met pas en évidence d'une façon nette chacun des trois pôles et les interactions entre ceux-ci. Le contexte, le contenu et la part du processus relatif aux décisions patronales initiales sont étudiés dans un même ensemble traitant des pratiques rationalisatrices; les rapports de pouvoir qui affectent le processus sont essentiellement examinés à partir des attitudes et réactions des travailleurs face à la rationalisation. Précisons que nous nous attachons aux comportements de trois catégories d'acteurs, à l'influence inégale sur le processus de transformation de l'organisation du travail: les entreprises et les personnes qui sont investies de leur autorité, ainsi que les organisations patronales; les travailleurs et leurs organisations syndicales; enfin les pouvoirs publics, auxquels nous ne réservons toutefois qu'une attention plus limitée.

Si l'entreprise constitue le niveau d'analyse privilégié dans cette étude, l'examen de certaines pratiques impose un élargissement de la perspective. Il en va par exemple ainsi des systèmes de rémunération appliqués dans les ateliers, qui font l'objet de négociations et de stratégies impliquant plusieurs lieux de négociation; de même, la politique sociale patronale qui, si elle poursuit un objectif de paix sociale à l'échelle d'entreprises particulières, peut faire l'objet d'une élaboration plus ou moins concertée au plan local et national.

1.3.2. Les pratiques rationalisatrices

Nous avons distingué nettement deux domaines dans la gestion des entreprises: l'organisation du travail et le contrôle des activités d'une part, la gestion de la main-d'œuvre de l'autre.

1.3.2.1. L'adoption des méthodes d'organisation

La question de savoir si l'industrie belge a connu un mouvement de rationalisation comparable à ce qui a fait l'objet d'études historiques dans les pays voisins, nous amène dans un premier temps à porter notre attention sur les réalisations concrètes en entreprise. Partant des travaux historiques qui traitent de la rationalisation considérée à une échelle nationale (entre autres ceux d'A. Moutet, E. Bloemen, K. Whitston, G. Sapelli), nous avons recherché la présence d'un certain nombre de pratiques d'organisation, plus ou moins formalisées, dont: (a) la rémunération au rendement; (b) la taylorisation des ateliers; (c) les dispositifs qui assurent la fluidité du processus de production; (d) les techniques de contrôle global, technique et financier, des ateliers et entreprises.

(a) L'examen des différents systèmes de rémunération fait référence à deux hypothèses: suivant B. Mottez, l'adoption de systèmes de rémunération a pu

28 Voy. les chapitres 2 et 3 de BROUWERS, I. e.a., *o. c.*, p. 33-113.

www.academieroyale.be

constituer un substitut bon marché à une réorganisation plus profonde; selon A. Moutet, ces systèmes ont parfois fourni l'amorce d'un processus de taylorisation.

(b) Nous avons recherché les signes de taylorisation des ateliers, en suivant la définition adoptée par D. Nelson pour tenter de mesurer le degré de diffusion du système Taylor dans l'industrie américaine entre 1901 et 1917. Le système Taylor peut être cerné par l'adoption des éléments suivants:

(1) des dispositions techniques et organisationnelles empruntées au *systematic management* et formalisées par Taylor;
(2) un service du planning qui dirige, coordonne et contrôle toutes les activités de l'atelier;
(3) des contremaîtres fonctionnels;
(4) l'étude des temps de fabrication par chronométrage;
(5) un système de salaire (différentiel aux pièces)[29].

Plus récemment, M. Pouget, auteur d'une thèse d'État portant sur *Organisation du travail et gestion du personnel: actualité du taylorisme*, a proposé, dans une courte synthèse particulièrement claire[30], une présentation du *scientific management* mieux structurée peut-être que celle de Nelson. Pouget y distingue trois dimensions: l'organisation du travail, la gestion du personnel et la gestion de l'entreprise. Dans l'organisation du travail, il range l'étude des temps opératoires (4), comme condition de maîtrise, par la direction de l'atelier, des méthodes de travail, — maîtrise qui seule permet la prescription des tâches que l'ouvrier doit accomplir. Pouget insiste particulièrement sur le lien qui unit l'organisation du travail et la gestion du personnel: la sélection et la formation des travailleurs capables de réaliser les tâches prescrites. Ces tâches incombent d'abord à l'encadrement; le salaire différentiel (5) intervient pour gratifier la conformité du comportement de l'ouvrier aux prescriptions qu'il reçoit, son acceptation de la tâche fixée. Se plaçant sur le plan de l'organisation de l'entreprise, Pouget fait du *planning department* (2), qu'il suggère d'appeler département d'organisation, la structure organisationnelle qui permet de mettre en œuvre l'organisation du travail et la gestion du personnel et assure toutes les fonctions de conception du travail dans l'atelier. De ce département dépendent les contremaîtres fonctionnels (3) que Taylor entend substituer à l'organisation hiérarchique et aux contremaîtres polyvalents.

Partant de ces définitions, déjà synthétiques, nous avons accordé une attention particulière aux dispositifs qui, dans la structure des ateliers, matérialisent la séparation entre conception et exécution du travail et assurent la prescription du travail ouvrier, à savoir principalement les bureaux de fabrication (nom donné en Belgique à l'équivalent du *planning department*). Parallèlement, nous nous sommes

29 NELSON, D., *Managers and Workers. Origins of the Twentieth Century Factory System in the United States, 1880-1920*, 2ème éd., Madison, The University of Wisconsin Press, 1995, p. 57-59 et 71.

30 POUGET, M., *Taylor et le taylorisme*, Paris, PUF, 1998.

www.academieroyale.be

interrogé sur la progression du rôle de la science dans les fabrications d'entreprises dotées d'un laboratoire.

(c) Notre attention s'est portée sur les formes d'organisation qui visent à assurer la continuité du processus productif. Si le travail à la chaîne en constitue la forme emblématique, nous avons été attentif à des types d'organisation qui, sans convoyeur, poursuivent le même objectif.

(d) Nous avons relevé l'usage, dans le prolongement de l'organisation taylorienne du travail, des systèmes de planning visant à coordonner les activités des ateliers ou d'ensembles plus larges; par ailleurs, nous avons examiné des formes de contrôle plus financier, dont le contrôle budgétaire est alors le modèle.

Le relevé d'un nombre plus ou moins important de pratiques d'entreprise invite à s'interroger sur le degré d'extension de leur application. À défaut de relevés systématiques, l'appréciation de l'extension d'un type d'organisation demeure souvent une opération d'ordre conjectural, qui peut reposer sur des éléments tels que les caractéristiques des entreprises où les pratiques sont observées (taille des entreprises, appartenance à un holding,...) ou encore sur la chronologie de leur diffusion dans les entreprises. Se trouve ici posée la question de la généralisation à partir d'observations qualitatives, qui renvoie, indirectement, au choix d'étudier des pratiques dans un large ensemble d'entreprises plutôt de s'en tenir à une monographie approfondie. Outre des raisons documentaires évoquées plus loin qui la rendaient impraticable, l'approche monographique ne nous a pas paru défendable dans la mesure où elle reporte la responsabilité de la généralisation vers le lecteur. Certes, la monographie approfondie, parce qu'elle permet de prétendre plus aisément à l'exhaustivité des dépouillements, répond mieux aux critères dominants de la discipline historique. Mais s'appuyant sur l'idée d'une division du travail, elle laisse à d'autres le soin d'ajouter des monographies aux monographies; or cette condition n'étant que trop rarement rencontrée, les travaux de synthèse n'échappent pas à la généralisation à partir d'un nombre très limité de monographies approfondies. Il nous a paru préférable d'adopter d'emblée une approche plus large, mais évidemment ouverte aux révisions que pourraient impliquer de nouvelles connaissances issues d'approches monographiques.

À côté des choix organisationnels conduisant les entreprises à adopter un système formalisé d'organisation, nos investigations ont laissé la porte ouverte à l'examen de pratiques moins formalisées mais qui assurent la poursuite de finalités comparables à celles qui motivent l'adoption d'un système.

Passant à l'échelle des branches d'activité, nous avons examiné deux pratiques auxquelles le patronat belge organisé s'est montré très attaché au cours des années '20: la standardisation et la concentration des entreprises. À propos de chacune de ces pratiques, nous nous sommes demandé quels avaient été les résultats de leur adoption, sur le plan économique et en matière de pouvoir au sein de l'entreprise.

www.academieroyale.be

1.3.2.2. La politique de gestion du personnel

Alors que le souci d'élever la productivité du travail s'est longtemps traduit par la mécanisation des installations, par le recours à la stimulation salariale et à l'exercice de pressions par voie autoritaire, l'Entre-deux-guerres voit s'ajouter à ces moyens l'organisation du travail proprement dite, mais aussi une volonté d'assurer la mobilisation productive par une gestion renouvelée de la main-d'œuvre, agissant à titre de complément ou de substitut aux nouvelles techniques d'organisation. Trois dimensions essentielles de cette gestion de la force de travail seront étudiées: 1. la formation et le recrutement de la main-d'œuvre; 2. (le rôle des contremaîtres dans) la conduite des ouvriers au travail; 3. la prise en charge de différents aspects de la vie des travailleurs, à l'usine et hors de celle-ci, par la politique sociale patronale.

Sous le premier point seront examinées les mesures prises au sein d'entreprises particulières ou d'un ensemble d'entreprises pour assurer la formation de certains segments de la main-d'œuvre, sans qu'il s'agisse ici d'écrire une histoire de l'enseignement technique ou professionnel. Il y a lieu de déterminer ensuite l'exacte portée des méthodes de sélection professionnelle à base psychotechnique qui se substituent, dans un nombre restreint d'entreprises, au recrutement par le seul cadre technique.

L'exercice du pouvoir hiérarchique a tenu un rôle prépondérant dans l'intensification de l'effort ouvrier tout au long de l'industrialisation du XIXème siècle. Quel rôle allait désormais être réservé aux cadres subalternes dès lors que les entrepreneurs entendent adopter une logique productive qui repose davantage sur une organisation fonctionnelle, sur une plus grande spécialisation des fonctions de commandement et moins sur l'exercice d'une autorité de type militaire ? Cette question de l'autorité doit certes être posée en regard de la diffusion du paradigme taylorien, mais également de la conjoncture économique générale et de l'état du rapport de force que celle-ci conditionne.

Quant aux politiques sociales patronales, aux interventions que les employeurs destinent à leurs travailleurs au-delà des obligations contractuelles[31], si comme l'écrit

31 Si les expressions "paternalisme" et "politiques sociales patronales" sont souvent utilisées indistinctement, nous préférons conserver la seconde comme expression générique. Tout d'abord parce que paternalisme est souvent utilisé pour désigner des pratiques du XIXème siècle que les contemporains appelaient plutôt patronage, ensuite parce que le paternalisme, jouant de la référence à l'autorité du père sur sa famille pour asseoir l'autorité patronale, ne constitue qu'un des ressorts, certes majeur, du discours qui justifie l'action sociale patronale. Cfr NOIRIEL, G., «Du «patronage» au «paternalisme»: la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française», *Le Mouvement social*, 1988, n° 144, p. 17-18; GUBIN, É., «Libéralisme économique et paternalisme en Belgique au XIXème siècle», in AERTS, É., BEAUD, C. et STENGERS, J. (éds), *Liberalism and Paternalism in the 19th Century. Proceedings Tenth International Economic History Congress*, Louvain, Leuven University Press, 1990, p. 86-87; DEWERPE, A., «Conventions patronales», in SCHWEITZER, S. (éd.), *Logiques d'entreprises et politiques sociales*, Éd. du Programme pluriannuel en Sciences humaines Rhône-Alpes, 1993, p. 41. Traitant du service social industriel de l'Entre-deux-guerres, L. Lee Downs parle de "maternalistic management", LEE DOWNS, L., *Manufacturing Inequality: Gender Division in the French and British Metalworking Industries, 1914-1939*, Ithaca, Cornell University Press, 1995, p. 250, 256-257. G. Zelis a repris l'expression dans l'intitulé de sa thèse de doctorat: [ZELIS, G., *La formation au travail social, entre "maternalisme" et professionnalisation. L'École sociale catholique féminine de*

www.academieroyale.be

G. Friedmann, "l'institution d'œuvres sociales autour des grandes entreprises industrielles a pris depuis les débuts de la rationalisation une extension considérable"[32], cette extension doit être d'abord mesurée. Elle doit ensuite être interrogée sous le triple point de vue de son caractère plus ou moins organisé dans le monde patronal, de l'évolution de ses formes et de ses finalités, en rapport notamment avec les nouvelles doctrines d'organisation. Nous avons réservé une très grande attention à ces questions.

Avant d'opérer une structuration plus ou moins fine et pertinente de l'analyse des politiques sociales patronales, il convient de savoir à quelle forme d'intervention sociale le patronat organisé a accordé ses préférences et son soutien, afin d'éviter l'écueil de la surévaluation de pratiques particulièrement médiatisées. Autant une analyse typologique peut reposer sur des catégories relativement homogènes, autant la question d'une préférence collective du patronat soulève des difficultés. Parler de "politique sociale patronale" sous-entend une certaine unicité du monde patronal, à tout le moins un caractère collectif et concerté à cette politique. Dans un article particulièrement stimulant, C. Omnès entend précisément montrer la diversité des politiques sociales patronales dans un secteur emblématique, — l'industrie des métaux —, en confrontant ses observations (relatives à la mécanique parisienne pour l'essentiel) à celles de G. Noiriel (concernant la sidérurgie lorraine)[33]. Son analyse comparative suggère deux questions pour l'examen de la politique sociale patronale abordée sous l'angle de l'organisation de ses acteurs. La première touche au caractère plus ou moins concerté de ces politiques; à cet égard, il peut être utile d'introduire une distinction entre politique sociale d'entreprise, — désignant les initiatives sociales prises par des entreprises qui agissent de manière isolée, s'inscrivant tantôt dans le prolongement des œuvres sociales, tantôt innovant par la constitution de services du personnel aux larges compétences —, et politique sociale patronale au sens d'une action collective du patronat dans le domaine social. La seconde question suggérée par C. Omnès a trait à la différenciation des politiques selon le secteur, la région d'activité et la taille de l'entreprise[34]; nous ajouterons: selon leur degré d'adhésion aux nouvelles méthodes d'organisation.

A. Dewerpe relève dans l'historiographie deux registres explicatifs majeurs des politiques sociales patronales[35]: l'un met l'accent sur leur objectif économique principal, à savoir attirer et conserver une main-d'œuvre rare et instable; l'autre souligne la dimension politique de pratiques visant à discipliner et à moraliser les

Bruxelles (1920-1940), Louvain-la-Neuve, UCL-thèse de doctorat en histoire, 2001]. N.b.: lorsqu'en note de bas de page, nous insérons une référence entre crochets, cela signifie que nous n'avons pas pu voir le texte cité, mais que nous jugeons néanmoins opportun de le mentionner.

32 FRIEDMANN, G., *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946, p. 324.

33 OMNÈS, C., «La politique sociale de la métallurgie parisienne entre les deux guerres», in GUESLIN, A. et GUILLAUME, P. (dir.), *De la charité médiévale à la sécurité sociale. Économie de la protection sociale du Moyen Âge à l'époque contemporaine*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1991, p. 237-248.

34 L'incidence particulière de la taille de l'entreprise sur le type de paternalisme a été mise en évidence dans SCRANTON, P., «Varieties of paternalism: industrial structures and the social relations of production in american textile», *American Quarterly*, été 1984, vol. 36, n° 2, p. 242.

35 DEWERPE, A., *o. c.*, p. 19, note 1.

www.academieroyale.be

populations ouvrières[36]. J.-M. Moine suggère une autre typologie. Il range, d'une part, l'ensemble des approches fonctionnalistes qui "ont cherché à découvrir, sous les discours et dans la pratique patronale, les justifications matérielles des prétendus libéralités ou sacrifices des chefs d'entreprises [et] voient dans le paternalisme un système, mis en place progressivement pour assurer la mobilisation et la reproduction de la force de travail, pour la façonner aux disciplines indispensables au processus de production et pour tenter de prévenir les conflits sociaux". Il fait, d'autre part, une place aux approches "subjectivistes" qui mettent l'accent sur les systèmes de valeurs qui motivent l'action patronale, y compris son souci d'ostentation[37]. Se plaçant du côté des destinataires des politiques sociales, S. Schweitzer invite pour sa part à s'interroger sur l'efficacité des œuvres sociales en vue de la mobilisation productive et à prendre en considération la nécessité d'un assentiment, d'un consensus et d'une stabilité comme condition et source de productivité[38].

Pour mieux rendre compte de l'Entre-deux-guerres, il paraît souhaitable de préciser la formulation de deux finalités essentielles de la politique sociale patronale. Sur le versant économique, au souci de disposer de la main-d'œuvre nécessaire à court et moyen terme, peut s'ajouter celui d'accroître immédiatement la productivité des travailleurs occupés. Sur le versant politique, dans un contexte de forte progression du mouvement ouvrier et de radicalisation de son expression politique, le contrôle social poursuivi par la politique sociale patronale peut prendre la forme d'une opposition ou d'une concurrence directe aux institutions du mouvement ouvrier. Dans le cadre de cette étude, nous n'évoquerons cependant pas les prolongements politiques en dehors du cadre de l'entreprise, et notamment l'anticommunisme de membres du patronat belge à la tête des entreprises qui ont développé une importante politique sociale[39].

Les questions de la continuité et du champ des politiques sociales patronales permettent de structurer l'analyse de l'évolution des moyens mis en œuvre pendant l'Entre-deux-guerres.

---

36 Cette fonction disciplinaire sort finalement ses effets dans la sphère de la production, comme le soulignait M. Foucault qui a largement inspiré cette approche du paternalisme, FOUCAULT, M., *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1982, p. 144, 147, 151-153.

37 MOINE, J.-M., *Les barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du 19e siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat sidérurgique*, Nancy, Éditions Serpenoise-Presses Universitaires de Nancy, 1989, p. 320-321; du même, voy. «Aux sources du paternalisme dans la sidérurgie lorraine avant 1914. Esquisse d'un bilan provisoire. De la problématique du "sacrifice" à celle du "contrôle total"», in AERTS, É., BEAUD, C. et STENGERS, J. (éds), *o. c.*, p. 19-28. D'autres historiens ont souligné la nécessité de compléter les approches fonctionnalistes par une prise en compte des systèmes de valeurs du patronat "social", voy. BIGAZZI, D., «Les permanences du paternalisme: les politiques sociales des entrepreneurs en Italie. XIXe-XXe siècles», in SCHWEITZER, S. (éd.), *o. c.*, 1993, p. 89 et GUESLIN, A., «Le système social Michelin (1889-1940)», in GUESLIN, A. (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940*, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 1993, p. 90.

38 SCHWEITZER, S., «"Paternalisme" ou pratiques sociales», in SCHWEITZER, S. (éd.), *o. c.*, p. 14.

39 Voy. l'attitude des industriels liégeois cités dans BALACE, F., «La droite belge et l'aide à Franco», *RBHC*, 1987, XVIII, 3-4, p. 580; voy. aussi le financement patronal d'une société de mouchardage industriel, la SEPES, évoqué in *ibidem*, p. 585-595 et dans GOTOVITCH, J., «La peur du rouge dans les dossiers de la justice belge: la signification du procès de 1923», in DELWIT, P. et GOTOVITCH, J. (éds), *La peur du rouge*, Bruxelles, Éd. de l'Université de Bruxelles, 1996, p. 95-96.

www.academieroyale.be

Une première partition peut différencier les pratiques qui s'inscrivent dans la continuité de réalisations antérieures et celles qui apparaissent comme des nouveautés. Divers travaux historiques soulignent la technicité croissante des pratiques d'encadrement social entre les deux guerres et la professionnalisation des fonctions qui assurent l'exécution des politiques sociales[40]. Toutefois, l'innovation sociale peut très largement s'inscrire dans la continuité: les entreprises qui constituent en leur sein un service social empruntent par ailleurs largement des voies anciennes; se pose à cet égard la question de la permanence (ou du renouvellement) du paternalisme comme pratique et discours patronaux visant à construire une représentation fondée sur le rapprochement entre la sphère de l'entreprise et celle de la famille, cette homologie servant de fondement à une «cause commune» légitimement opposable aux revendications des travailleurs et susceptible d'asseoir l'harmonie sociale au travail[41]. S'agit-il, par le jeu de certaines œuvres, de maintenir l'idée d'un lien direct entre le patron et ses ouvriers ou observe-t-on, au contraire, un souci de satisfaire certains besoins de la main-d'œuvre d'une manière dépersonnalisée, par l'intervention de structures intermédiaires, en évitant une réaction de rejet ou de méfiance ouvrière à l'égard des interventions sociales du patronat ?[42] Pour cerner les finalités de ces politiques sociales à travers les moyens adoptés par les entreprises, en évitant les procès d'intention, nous avons autant que possible privilégié la citation des objectifs énoncés par les acteurs eux-mêmes.

Le développement des politiques sociales peut aussi être suivi au travers de l'évolution de leur champ d'application, en distinguant les interventions menées hors de l'entreprise, en direction de la famille et de la vie privée des travailleurs et celles qui ont l'entreprise, le lieu de travail, pour cadre[43]. Les politiques sociales patronales du XIXème siècle visaient les travailleurs principalement dans leur vie en dehors de l'usine [logements, économats, caisses de prévoyance diverses (secours, retraite, épargne), écoles (dont des écoles ménagères), etc.], prenant en charge une partie de la reproduction de la force de travail, mal assurée par la seule rémunération salariale et, dans la représentation patronale, en raison d'incapacités dans le chef des familles ouvrières. Selon A. Dewerpe, les politiques sociales patronales des lendemains de la Première Guerre mondiale pourraient être caractérisées par un "repli stratégique à l'intérieur de l'atelier", dans une perspective plus nettement productiviste[44]. Les services sociaux d'entreprise institués à cette époque agissent d'abord sur le lieu de travail; ils accompagnent la main-d'œuvre que réclame l'introduction de nouvelles méthodes de production et l'amènent aux meilleurs rendements. On doit se demander

40 COHEN, Y. (avec la participation de BAUDOUÏ, R.), «Gouverner le social, 1890-1945», in COHEN, Y. et BAUDOUÏ, R. (éds), *Les Chantiers de la Paix Sociale (1900-1940)*, Fontenay/Saint-Cloud, ENS Éditions, 1995, p. 7; BOUQUET, B., «La professionnalisation du service social (1900-1939)», in BEC, C., DUPRAT, C., LUC, J.-N. et PETIT, G., *Philanthropie et politique sociale en Europe (XVIII-XXème siècles)*, Paris, Anthropos-Economica, 1994, p. 213-224.

41 DEWERPE, A., *o. c.*, p. 20-21.

42 OMNÈS, C., «La politique sociale...», *o. c.*, p. 245-247.

43 Cette distinction doit toutefois être nuancée à la suite de GUESLIN, A., «Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe, début XXe siècle)», *Genèses*, mars 1992, n° 7, p. 201.

44 DEWERPE, A., *o. c.*, p. 53.

www.academieroyale.be

si cette représentation, particulièrement pertinente pour les entreprises françaises taylorisées, rend bien compte des pratiques observées en Belgique après la Première Guerre mondiale, puis se poser la question de savoir si la politique sociale patronale forme un complément ou un correctif aux nouvelles méthodes d'organisation, ou si, au contraire, elle tient à l'égard de ces méthodes un rôle de substitut, comme l'ont avancé Chandler et Daems[45].

S'il est possible de discerner les finalités et d'identifier les moyens de la politique sociale patronale, il est par contre bien malaisé d'en apprécier les résultats par rapport aux finalités poursuivies. Outre que ces finalités se superposent — tout autant que les moyens mis en œuvre permettent de poursuivre simultanément plusieurs objectifs —, les informations manquent souvent pour faire la part des effets qui reviennent spécifiquement à la politique patronale. Comment en effet mesurer l'impact des œuvres sociales, de la politique salariale, de l'entreprise et de ses voisines au sein d'un même bassin d'emploi, sur la stabilité de la main-d'œuvre. De surcroît, on peut craindre que dans certaines circonstances, le discours des acteurs (patronaux et syndicaux) surestime, pour des raisons diamétralement opposées, l'effet de ces politiques.

1.3.3. Les travailleurs face à la rationalisation

L'attitude des travailleurs à l'égard des transformations de l'organisation du travail est notamment conditionnée par la perception des effets de celles-ci sur leurs conditions d'activité. Nous examinons donc dans un premier temps, la "relation" — terme provisoirement retenu pour son indétermination — entre organisation du travail et conditions d'activité; dans un second temps, nous étudions les attitudes des travailleurs et de leurs organisations syndicales face aux nouvelles méthodes d'organisation. Cette approche en deux temps est délicate, dans la mesure où elle établit une distinction entre des effets de la rationalisation, qui seraient objectivables, et les effets critiqués par les travailleurs, alors que les seconds ne recouvrent que partiellement les premiers; si un risque de redondance existe, la confrontation des deux approches permet toutefois de mieux cerner les attitudes ouvrières en montrant ce qui est admis et ce qui est rejeté, distinctions variables selon la conjoncture.

1.3.3.1. La relation entre rationalisation et conditions d'activité des travailleurs

En évitant d'employer des formulations telles que "impact de la rationalisation sur la main-d'œuvre", "conséquences des changements d'organisation sur les conditions d'activité", etc., nous souhaitons nous garder d'une lecture univoque, ignorant certains effets en retour des conséquences du changement organisationnel sur le processus de changement lui-même. Traitant de la "relation" entre changement technico-

---

45 CHANDLER, A. Jr et DAEMS, H., «Administrative coordination, allocation and monitoring: a comparative analysis of the emergence of accounting and organization in the U.S.A. and Europe», *Accounting, Organizations and Society*, 1979, vol. 4, n° 1-2, p. 18.

www.academieroyale.be

organisationnel et conditions d'activité d'une main-d'œuvre, l'historien se trouve confronté à une très abondante production scientifique développée après la Seconde Guerre, généralement sous l'influence du paradigme des "human relations": sociologie du travail, psychologie du travail ou ergonomie, disciplines qui se sont ensuite développées en se spécialisant à l'instar de la plupart des disciplines universitaires. Se posent rapidement plusieurs questions: quel peut-être l'apport spécifique d'une recherche historique ? quels instruments, quelles hypothèses mobiliser pour conduire une recherche sur ce thème ? L'opportunité de la perspective historienne, circonscrite à l'industrie belge, peut se justifier de la même manière que l'ensemble de la recherche: contribuer à combler un vide, à éviter qu'il soit comblé par simple transposition au passé de résultats plus récents et/ou relatifs à une autre économie nationale. Si le questionnement ne peut ignorer les résultats majeurs de cinquante années de sciences humaines du travail, l'historicité de cette production scientifique — mentionnons à titre d'exemple le glissement de la sociologie des qualifications vers celle des compétences — pose la question de savoir à quel stade du développement de ces disciplines ce questionnement doit puiser pour traiter de manière féconde les sources disponibles, dans le cadre d'une étude historique qui porte sur une période légèrement antérieure aux débuts universitaires des sciences humaines en question. Il n'est pas évident qu'il faille nécessairement — suivant une représentation cumulative et progressive du développement des disciplines scientifiques, critiquable par ailleurs — formuler des hypothèses à partir du dernier état de la recherche si celui-ci traduit d'abord le souci de rendre compte d'une réalité immédiatement contemporaine. Pour étudier des effets caractérisant une période où l'organisation taylorienne commence à peine à se diffuser, il n'est peut-être pas indiqué de recourir à des concepts forgés pour appréhender des réalités qualifiées de post-tayloriennes. S'agissant d'une démarche historienne, la fécondité des hypothèses peut être pour partie déterminée, faut-il énoncer ce truisme, par l'état des sources nécessaires à leur validation. La structure des qualifications, l'emploi et les conditions de travail sont les trois modalités sous lesquelles a été examinée la relation entre nouvelle organisation du travail et conditions d'activité des travailleurs.

La problématique de la (dé)qualification a retenu l'attention des contemporains, puis des sociologues pendant plusieurs décennies, et apparaît comme une des interrogations majeures en rapport avec l'introduction de nouvelles méthodes de production, taylorienne et fordienne. La manière d'approcher le phénomène n'est pas indépendante du cadre théorique choisi qui, dans les termes admis par la sociologie du travail française, peut relever d'une approche "substantialiste" ou d'une approche "relativiste" de la qualification. La première est centrée sur l'examen des caractéristiques des emplois ou postes de travail; la seconde appréhende la qualification principalement comme un "rapport social", comme le résultat d'une appréciation de la valeur des travaux marquée par le rapport de force entre travailleurs et employeurs[46]. Si notre préférence va plutôt à cette dernière approche,

46 Pour une bonne synthèse des débats relatifs à la qualification, voy. CAMPINOS-DUBERNET, M. et MARRY, M., «De l'utilisation empirique de la qualification. Quel rapport à la formation ?», in

www.academieroyale.be

elle n'exclut pas la prise en compte de la progression différentielle de l'effectif des catégories d'emplois, certes socialement construites, telles que manœuvre spécialisé ou ouvrier qualifié, ni la prise en compte de transformations des postes de travail dans la mesure où ces transformations nourrissent les débats et négociations qui aboutissent à la fixation des bases de salaires. Reconnaître le caractère socialement construit des qualifications n'empêche pas de relever les transformations qui affectent certains emplois ou postes de travail. Les actes d'un colloque international tenu récemment sur le thème du travail qualifié montrent que nombre d'historiens s'entendent pour définir d'une manière comparable la qualification, comme "la reconnaissance sociale, généralement conventionnelle, d'un savoir-faire négociable sur le marché du travail"[47].

Il faut ensuite s'interroger sur l'incidence spécifique de la rationalisation sur le volume de l'emploi, en n'ignorant pas que le processus n'est pas une relation univoque: si la rationalisation peut se traduire par des suppressions d'emplois, celles-ci sont également une condition de la conduite de certaines pratiques rationalisatrices, en particulier dans les périodes de crise.

Les historiens, examinant des sources fragmentaires, fortement marquées par le conditionnement social des témoins, ne peuvent guère cerner les effets de nouvelles méthodes de fabrication sur ce qu'il est convenu d'appeler, au terme d'un processus de construction sociale[48], les conditions de travail de la main-d'œuvre, comme les sociologues ou psychologues du travail peuvent ambitionner de le faire. Dans le prolongement du mouvement en faveur de l'accroissement de la productivité au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les conditions de travail ont constitué un thème de recherches pour diverses disciplines; ainsi l'ergonomie s'est développée comme discipline à finalité immédiatement pratique, visant une meilleure adaptation à l'homme de son milieu de travail. Après 1968 et dans le contexte de remise en cause de l'organisation taylorienne du travail, les statisticiens de certains pays européens ont également fait des conditions de travail un objet d'investigations, menées pour certains directement auprès des travailleurs qui les vivent. Parallèlement, médecins et psychologues du travail ont été progressivement amenés à s'intéresser, non plus aux seules conditions physiques du travail, mais également à la santé mentale au travail, à la souffrance psychologique liée aux formes de stress générées par de nouvelles formes d'organisation du travail. Face à la multiplicité des questionnements relatifs aux conditions de travail, à la double historicité des approches scientifiques des conditions de travail et des formes du travail lui-même, nous sommes parti d'une synthèse de méthodes disponibles pour l'analyse des conditions de travail,

---

TANGUY, L. (éd.), *L'introuvable relation formation/emploi. Un état des recherches en France*, Paris, La Documentation française, 1986, p. 197-232 (198-211).

47 GAYOT, G. et MINARD, Ph., «Formation, emploi, mobilité: la qualification ouvrière en question», in GAYOT, G. et MINARD, Ph. (éds), *Les ouvriers qualifiés de l'industrie (XVIe-XXe siècle). Formation, emploi, migrations. Actes du colloque de Roubaix, 20-22 novembre 1997*, Hors série de la *Revue du Nord*, Collection Histoire, n° 15, 2001, p. 9.

48 GOLLAC, M. et VOLKOFF, S., *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte (coll. Repères, n° 301), 2000, p. 7-10.

www.academieroyale.be

principalement dans l'industrie, proposée dans un manuel datant de l'extrême fin de la période "taylorienne-fordienne" classique. Cette synthèse structure la présentation de différentes méthodes d'analyse des conditions de travail au moyen d'une grille qui donne une typologie des facteurs retenus par chacune des méthodes. Ces facteurs sont: la sécurité; l'environnement de travail; la charge physique; la charge mentale; les aspects psychosociologiques; le temps de travail; l'espace de travail[49]. Pour rendre une telle grille opératoire pour une démarche historienne, nous l'avons encore simplifiée, en l'adaptant notamment à la période étudiée. Ainsi, le souci d'éviter un certain anachronisme nous a conduit à ne pas retenir le critère de la charge mentale de travail, qui n'apparaît comme véritable préoccupation des travailleurs qu'à partir du moment où les conditions matérielles de travail et les cadences cessent d'être la préoccupation première[50]; or on peut penser que dans le contexte de travaux encore faiblement automatisés de l'Entre-deux-guerres, les problèmes liés à la charge physique de travail prévalaient.

Comme il ne s'agit pas d'étudier les conditions de travail des ouvriers occupés dans l'industrie belge de l'Entre-deux-guerres, mais bien les modifications des conditions de travail induites par l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation, nous avons donc tenté de relever dans nos sources l'influence des mesures de rationalisation sur: la sécurité et la salubrité du travail; la charge physique de travail et son corollaire, la fatigue; les rapports sociaux de travail, dans une double dimension, — relations avec la maîtrise et représentation (collective) des intérêts sur le lieu de travail —; enfin les conditions contractuelles du travail, rémunération et durée.

1.3.3.2. Les réactions ouvrières et syndicales face à la rationalisation

Quelles vont être les réactions des travailleurs qui subissent la rationalisation et quelle va être l'attitude du mouvement ouvrier à cet égard ? C'est d'abord la question souvent libellée sous l'expression "résistance ouvrière" qui se trouve posée. Dans une contribution récente, K. Whitston a montré le caractère très insatisfaisant de cette expression, pourtant admise dans le vocabulaire des sciences sociales, lorsqu'elle ne

---

49 DE KEYSER, V., BEAUCHESNE, M.-N. et NOTTE, D., *Analyser les conditions de travail*, Paris, Les Éditions ESF, 1982, p. 51. Aujourd'hui, les enquêtes européennes sur les conditions de travail conduites par la Fondation de Dublin sont structurées de la manière suivante: 1. Types de contrats et horaires; 2. Environnement physique du lieu de travail (risques physiques: vibrations, bruit, température, etc.); 3. Environnement organisationnel du travail (nature du travail, autonomie et contrôle, cadence et intensité du travail, organisation temporelle, etc.); 4. Environnement social et psychosocial (participation et consultation, problèmes liés à l'âge, au sexe, au racisme, etc.); 5. Conséquences des conditions de travail (maladies, blessures, etc.), voy. le *European working conditions survey questionnaire*, in www.eurofound.ie/working/survey.htm.

50 A. Wisner et A. Laville ont montré, à partir des résultats d'une enquête menée auprès d'ouvrières de l'industrie électronique de série, que les travailleurs souffrent d'abord des mauvaises conditions matérielles de travail; lorsque celles-ci sont plus convenables surgissent des problèmes de cadence puis de monotonie, LAVILLE, A. et WISNER, A., «Opinions d'ouvrières de la construction électronique sur la monotonie, la complexité des tâches et les cadences», *L'étude du travail. Revue mensuelle du B.T.É.*, novembre 1966, n° 166, p. 9. Nous remercions Madame Aimée Moutet d'avoir attiré notre attention sur ce point.

www.academieroyale.be

distingue ni les acteurs, ni les formes de résistance, pas plus que les effets différenciés de celles-ci sur l'organisation du travail[51]. Il s'impose donc de tenter de distinguer les réactions des travailleurs soumis à une réorganisation de leur travail, à l'échelle de l'entreprise, et celles des organisations ouvrières. Concernant les premières, on peut se demander si les sources révèlent des pratiques de freinage, de réglage concerté de l'output, des attitudes de rejet ou au contraire d'adhésion aux formes de rémunération au rendement, à la taylorisation, au travail à la chaîne ? On doit s'interroger sur l'existence d'une communauté d'attitude entre les travailleurs et leurs représentants face aux mesures concrètes d'organisation. Avant d'évoquer l'attitude des représentants du mouvement ouvrier face aux pratiques rationalisatrices, il convient de présenter la position générale du mouvement ouvrier dans ses différentes composantes, face aux divers types de mesures de rationalisation. Au sein du mouvement ouvrier, nous avons distingué, d'un côté, les deux grandes familles réformistes[52], socialiste et démocrate-chrétienne, et de l'autre, les organisations dites "révolutionnaires", dont principalement mais pas exclusivement, les communistes. Lorsque les représentants syndicaux ont soutenu un conflit de travail déclenché autour d'une question d'organisation, nous nous sommes demandé s'ils visaient le rejet pur et simple du système, ou au contraire l'amélioration des conditions d'activité et/ou de la rémunération des travailleurs, par une traduction des griefs ouvriers dans des termes négociables ?

1.4. INCITANTS ET OBSTACLES À L'ADOPTION DE NOUVELLES MÉTHODES D'ORGANISATION

Après avoir tenté de donner une mesure de la teneur et de l'extension des pratiques rationalisatrices qui touchent l'industrie belge entre les deux guerres, il convient de tenter d'expliquer le résultat global observé. Une approche simple pourrait consister à dresser la liste des facteurs qui favorisent ou au contraire entravent l'adoption des mesures d'organisation que nous avons rangées sous l'expression générique de rationalisation. À défaut de pouvoir pondérer ces facteurs et de les insérer dans un modèle explicatif global, on risque de s'en tenir à une approche trop étroitement descriptive. Le modèle contextualiste permet de dépasser le stade de la description linéaire en invitant à chercher l'explication des transformations organisationnelles dans les interactions entre contexte du changement organisationnel, contenu de ce changement et processus de changement. Rappelons que ce cadre, conçu pour des études de cas bien documentées, est mobilisé ici pour une analyse qui, si elle part d'observations localisées dans des entreprises particulières, se situe toutefois à l'échelle de branches puis de l'industrie dans son ensemble et est menée avec des moyens documentaires bien plus faibles. Les facteurs

51 WHITSTON, K., «Worker Resistance and Taylorism in Britain», *International Review of Social History*, 1997, 42, p. 3.

52 Les sources disponibles, plus particulièrement son organe de presse, ne permettent guère de mettre en évidence une attitude face à la rationalisation propre au syndicalisme libéral.

www.academieroyale.be

explicatifs retenus devront donc être pondérés d'un plus grand coefficient d'incertitude.

(a) *Interaction contexte-contenu*

Parmi les éléments du contexte externe susceptibles de favoriser l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, il convient de s'interroger sur l'influence des modèles étrangers d'organisation, sur l'existence de structures de diffusion et de circulation des idées d'organisation, sur le rôle des managers-organisateurs et sur l'activité des sociétés de conseil en organisation, enfin sur l'état de l'opinion, en particulier ouvrière, à l'égard des idées de rationalisation. Dans le cadre de la période étudiée, on doit se demander dans quelle mesure l'évolution de l'opinion sous l'effet des mesures d'organisation, notamment en période de crise, est susceptible d'agir sur le processus d'adoption de ces mesures et, d'incitant, devenir un obstacle. S'agissant du contexte interne, il faut s'interroger sur la présence d'une base technique disponible, nécessaire à un processus de réorganisation, sur le rôle particulier que pourraient tenir certains dirigeants d'entreprises et ingénieurs, sensibilisés aux questions d'organisation par leur expérience professionnelle. Sur le plan des contraintes, il faut examiner le rôle de la conjoncture économique générale qui, lorsqu'elle se traduit par une chute de la demande et des prix, appelle le plus souvent une réduction des coûts de fabrication; une attention comparable doit être portée à la concurrence étrangère.

Du côté des obstacles à l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, il faut prendre en considération la perte ou le rétrécissement des débouchés qui peuvent condamner les mesures d'organisation appropriées à la production en série. À la suite du constat posé par R. Hogg à propos des choix d'allocation des investissements arrêtés par les grands groupes financiers belges, on doit s'interroger sur la disponibilité des capitaux nécessaires à certaines réorganisations de la production.

(b) *Interaction contexte-processus*

La mise en relation de ces pôles conduit à se demander dans quelle mesure des éléments principalement rangés dans le contexte interne, tels que l'organisation déjà en application dans l'entreprise, sa tradition de rapports sociaux, le rôle dévolu aux cadres inférieurs, etc., font obstacle ou du moins conditionnent les choix d'organisation que voudraient poser les entreprises.

(c) *Interaction contenu-processus*

Suivant l'hypothèse marxienne considérant le travail comme source de toute richesse sociale, les changements d'organisation du travail, dans la mesure où ils affectent la répartition de la valeur sociale produite, peuvent être à l'origine de conflits d'intérêts. La teneur de ces changements, réelle ou supposée, influence la manière dont ils vont être reçus par les agents concernés. Une analyse classique voit dans la taylorisation une volonté de s'affranchir des ouvriers de métier et de limiter la flânerie; d'une manière plus générale, l'adoption des méthodes d'organisation tayloriennes et fordiennes peut être vue comme un moyen d'accroître le contrôle exercé sur le

www.academieroyale.be

processus de production, avec des finalités variables (intensifier l'effort, accroître la qualité des produits, etc.). Lorsque le changement est imposé de manière unilatérale, qu'il se traduit par une dégradation des conditions d'activité des travailleurs, ou qu'il est simplement perçu comme tel, il peut entraîner une résistance, multiforme, des travailleurs, soutenus ou non par leurs organisations. Celle-ci peut-elle bloquer le processus de réorganisation, ou au contraire n'appeler que des amendements limités ? Dans une logique itérative, des réactions ouvrières d'hostilité à la rationalisation peuvent déboucher sur un compromis salarial qui, renchérissant le coût des fabrications, peut appeler une nouvelle étape dans la rationalisation, suivant l'hypothèse du processus cyclique proposée par D. Salerni[53]. Se pose donc la question de savoir si la résistance ouvrière a pu, et dans quelle mesure, faire obstacle à l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation.

1.5. LE CADRE CHRONOLOGIQUE, SPATIAL ET SECTORIEL

À la différence de phénomènes politiques ou sociaux qui ont une inscription relativement claire dans le temps, les transformations qui affectent l'organisation du travail dans des entreprises, en nombre d'abord limité, ne peuvent être circonscrites dans des bornes chronologiques étanches. Il est en particulier bien délicat de fixer le *terminus a quo*, dont le choix peut déjà traduire une option explicative, s'il repose par exemple sur l'adoption d'une technique particulière. Par commodité, nous avions dans un premier temps choisi des bornes principalement politiques, à savoir les deux guerres mondiales. Le terme initial a rapidement paru contestable. D'une part, la Belgique occupée, à la différence de certains pays voisins, n'ayant pas fait l'expérience de la production de guerre à grande échelle, le conflit ne pouvait être une charnière pertinente. D'autre part, certaines pratiques semblant caractériser de manière propre l'Entre-deux-guerres, étaient en fait apparues dans les années précédant le conflit. Sans qu'il soit pertinent de fixer le terme avec une excessive précision, la dernière décennie du XIXème siècle peut être retenue comme point de départ de l'étude, parce que s'y conjuguent notamment l'usage grandissant des machines-outils spécialisées et le recours à des systèmes de salaire au rendement plus formalisés, dans un contexte de relance de l'activité économique. Le choix du *terminus ad quem* pose moins de difficultés apparentes. La Seconde Guerre mondiale ayant été abondamment étudiée comme pivot dans la transformation des rapports sociaux dans l'économie belge et comme point de départ d'une américanisation de l'organisation de la production, il paraissait justifié de s'arrêter au 10 mai 1940. De manière générale nous nous sommes tenu à cette règle; nous y avons toutefois dérogé dans un nombre limité de cas où une réorganisation de la production amorcée à la veille de la guerre s'était poursuivie au début de celle-ci. De même, nous avons dépouillé certaines sources datant de la guerre, voire même de l'après-guerre, dans le but d'y relever, souvent par contraste, des traits de la période antérieure. Mais pour

53 SALERNI, D., «Le pouvoir hiérarchique de la technologie», *Sociologie du travail*, 1979, n° 1, p. 9-10.

www.academieroyale.be

être très clair, nous ne considérons nullement avoir étudié les transformations de l'organisation du travail introduites par la guerre.

Dans les limites chronologiques retenues, nous avons introduit une périodisation suivant principalement l'évolution conjoncturelle: a) de la fin du XIXème siècle à la fin de la Première Guerre mondiale; b) des lendemains de la guerre à la fin des années '20; c) les années de crise; d) de 1935-1936 à la veille de la Seconde Guerre. Il peut paraître à première vue surprenant de regrouper la période de guerre avec les deux décennies qui la précèdent; ce choix peut être justifié par la faible rupture qu'introduit le conflit dans l'organisation du travail dans les industries belges, dont une grande partie subit une inactivité forcée et dont aucune ne fait l'expérience de la production de masse. Du strict point de vue de la conjoncture économique, les années '20 auraient pu être plus finement subdivisées, en distinguant la période de reconstruction jusqu'à la stabilisation monétaire de 1926 et les trois ou quatre années de très forte croissance qui ont suivi. I. Cassiers propose ainsi de distinguer quatre périodes au sein de l'Entre-deux-guerres: 1919-1926; 1926-1929; 1929-1935; 1935-1939[54]. Les sources disponibles ne permettaient pas d'opérer une distinction nette, sous l'angle de l'organisation du travail, entre les deux sous-périodes des années '20; nous avons toutefois souligné l'impact de la stabilisation monétaire sur les choix organisationnels lorsque la documentation le permettait. À cette périodisation correspondent les quatre parties de l'ouvrage, dont le plan est donc principalement chronologique. Cette option se justifie par le souci d'insérer les choix organisationnels dans la conjoncture économique, marquée notamment par l'exacerbation de la contrainte des débouchés en période de crise.

Le cadre géographique de l'étude n'a pu être restreint de manière pertinente à une sous-région de la Belgique. Sans doute était-il prévisible que des pratiques d'organisation industrielle soient localisées dans les régions les plus industrialisées, mais une hypothèse alternative aurait pu être défendue, à savoir que des nouvelles méthodes d'organisation aient été plus facilement introduites dans des régions jusqu'alors peu industrialisées et où l'influence du mouvement ouvrier se faisait moins sentir. Aucune région ou sous-région ne se distinguait d'une manière telle qu'elle aurait pu fournir le cadre suffisant d'une étude, en raison d'une forte densité des pratiques d'organisation ou de caractéristiques locales tellement particulières. Prendre pour cadre d'étude l'ensemble de la Belgique rompt avec une certaine pratique historiographique qui privilégie l'étude d'une région ou d'une entreprise, examinées sous tous leurs aspects, et expose évidemment à des critiques pour défaut de prise en compte, voire de connaissance, des particularités locales. Compte tenu de l'objet de notre étude, il nous a paru que ce type de faiblesse était moins critiquable qu'une restriction géographique indue.

À l'instar du cadre géographique, l'étude ne pouvait être restreinte, *a priori*, à certains secteurs d'activité. Certes, les travaux étrangers montrent l'existence de terrains techniquement privilégiés pour le développement de nouvelles méthodes

54 CASSIERS, I., *o. c.*, 1989, p. 123-167.

www.academieroyale.be

d'organisation, dont en priorité la mécanique et plus précisément l'automobile. Mais un des résultats significatifs de ces études réside dans la mise en évidence de la diffusion de principes d'organisation, d'un nombre limité de secteurs d'élection vers un ensemble plus large de branches industrielles. Si aucune branche d'activité n'a été exclue d'emblée du champ de l'investigation, celle-ci a toutefois privilégié plus systématiquement trois secteurs d'activité: l'industrie des métaux (métallurgie, constructions métallique et mécanique), l'industrie charbonnière et le textile (y compris le vêtement). Ce choix peut être justifié de plusieurs manières. Ces secteurs sont, par le nombre des travailleurs qu'ils emploient, les plus importants de l'industrie belge; la nature des activités qui s'y déploient en font, en théorie, un champ d'application possible de pratiques d'organisation. Enfin, les sources archivistiques disponibles pouvaient, en théorie, en rendre l'étude possible. Les autres secteurs d'activité ont été traités d'une manière plus ponctuelle, essentiellement déterminée par l'observation de pratiques d'organisation qui constituent une rupture par rapport à la pratique antérieure.

2. TYPOLOGIE DES SOURCES UTILISÉES

De même que notre démarche peut être située à l'intersection de plusieurs approches, — histoire des techniques, histoire des entreprises, histoire économique, histoire sociale —, nous n'avons pas disposé d'un corpus de sources constitué de manière homogène, cohérente, ni de sources abondantes et aisément accessibles. Nous avons donc été amené à mobiliser un corpus documentaire assez large:

1. Les archives d'entreprises s'imposent à l'évidence; leur conservation est toutefois très limitée en Belgique pour la période de l'Entre-deux-guerres (à cet égard les historiens belges sont nettement plus démunis que leurs homologues français ou néerlandais). Nous avons décidé de dépouiller l'ensemble des fonds relatifs à la période étudiée, repris dans les deux répertoires établis par Madame Coppejans-Desmedt et ses collaborateurs[55], qui nous *paraissaient* pertinents pour notre étude. D'une manière générale, nous nous en sommes tenu aux archives d'entreprise qui avaient fait l'objet d'un dépôt et ne nous sommes pas adressé directement aux entreprises encore en activité pour connaître l'état de conservation de leurs archives (à l'exception du cas où un dépôt partiel avait été effectué).

Ce type de sources appelle ici des commentaires généraux, qui seront complétés, dans le corps du texte par les éléments de critique relatifs à certaines sources. Aucun fonds ne permettait à lui seul une grande étude thématique de l'organisation du travail dans une entreprise, qui aurait posé la question de l'opportunité de l'étude monographique préalable à une étude d'emblée plus générale. Dans les archives d'entreprise nous

55 COPPEJANS-DESMEDT, H., *Guide des archives d'entreprises conservées dans les dépôts publics de la Belgique*, Bruxelles, AGR, 1975; COPPEJANS-DESMEDT, H., LUYCKX, Ch., VAN OVERSTRAETEN, D. et WELLENS, R., *Archives d'entreprises accessibles au public en Belgique. Supplément au "Guide des archives d'entreprises conservées dans les dépôts publics de la Belgique"*, Bruxelles, AGR, 1998. Nous tenons à remercier très vivement Madame Coppejans-Desmedt d'avoir eu l'extrême amabilité de nous permettre de consulter, avant sa publication, la version *pro manuscripto* de ce dernier document.

www.academieroyale.be

n'avons guère rencontré la situation optimale où, pour une même entreprise et une période déterminée, sont disponibles des sources qui simultanément renseignent sur des pratiques d'organisation saisies dans leur matérialité (consignes, formulaires,...), sur les justifications et discours que les organisateurs tiennent sur leur pratique, et enfin sur les résultats techniques et/ou financiers des mesures de réorganisation.

Les questions d'organisation du travail comme pratique d'atelier n'ont en général pas une grande place dans les archives d'entreprise, en raison d'une politique de conservation qui semble privilégier, ou qui plus justement subit le choix, posé au sein même de l'entreprise, de conserver d'abord les documents relatifs aux plus hauts niveaux de prise de décision. Or seul un nombre limité de décisions ou de résultats liés à des mesures d'organisation sont mentionnés à ces niveaux de décision; par contre, y sont souvent évoquées des décisions relatives à la politique sociale de l'entreprise.

2. Nous avons examiné les archives nées de l'activité de certaines administrations publiques, dans la mesure de leur conservation. Parmi celles-ci, les archives de l'Administration des Mines, — la grande administration "économique" de cette époque —, ont reçu une attention particulière. Signalons ici, entre autres dossiers mentionnés dans notre bibliographie, l'ensemble relatif aux grèves (AGR et AEL) qui renseigne avec détail sur les origines parfois technico-organisationnelles des conflits dont doivent rendre compte les ingénieurs du corps des Mines; ou les rapports de visite, presque mensuels, aux différents sièges (± 45) des sociétés charbonnières liégeoises qui renseignent sur la chronologie et les conditions d'introduction d'innovations technico-organisationnelles dans les exploitations[56]. Les archives du secrétariat du service des relations collectives du travail du Ministère de l'Emploi et du Travail nous ont permis de prendre connaissance des délibérations des commissions paritaires non conservées ailleurs.

Parmi les organisations à caractère public ou subsidiées par les pouvoirs publics, une mention particulière doit être faite aux archives (non classées) de l'École d'ergologie de Belgique, institution de recherche et d'enseignement qui a joué un rôle moteur dans la formation de psychotechniciens et de conseillers en organisation, à une époque où ces matières ne figuraient pas au programme de l'enseignement universitaire.

3. Les archives des organisations de travailleurs et d'employeurs se sont révélées de richesse variable. Du côté syndical, nous avons dépouillé avec fruit de nombreux fonds (comprenant à la fois archives et presse) conservés à l'AMSAB, au KADOC, à la FAR, au CARHOP, à l'IHOES, etc., ainsi que les archives toujours en possession de certaines centrales (Centrale générale, Métallurgistes verviétois, Syndicat Chrétien de la Communication et de la Culture, etc.). Du côté patronal, les investigations ont été moins heureuses. À l'échelle des branches d'activité, seule la Fédération des Associations charbonnières de Belgique a déposé un fonds ancien utile à notre

56 Pour l'Entre-deux-guerres, un fonds comparable, relatif au bassin de Charleroi, est conservé aux Archives de l'État à Mons, mais il est actuellement inaccessible.

www.academieroyale.be

recherche; il en est allé de même de deux associations charbonnières régionales (Couchant de Mons et Charleroi et Basse-Sambre). Agoria, ex-Fabrimetal, n'a pas conservé, pour le secteur des constructions métalliques et mécaniques, des archives antérieures à la Seconde Guerre. Le directeur général du Groupement de la Sidérurgie nous a répondu, en juillet 1999, que ses archives "ne dépassent pas 25 ans". Dans le secteur textile, nous avons pu prendre connaissance, grâce à l'Instituut Geschiedenis en Maatschappij, à Gand, d'archives provenant de l'Association des Groupements Textiles de Belgique, du Textielpatroonsverbond van het Kortrijkse et de l'Association Belge des Filateurs de Coton; à Verviers, nous avons pu consulter les archives de la Fédération Patronale Textile.

Nous avons consulté les archives de certaines associations privées, d'origine patronale, actives en matière sociale (fédérations et union nationale des mutualités professionnelles, Association des caisses d'allocations familiales, Organisations Patronales du Brabant, etc.).

4. La presse, sous différentes formes, constitue une partie importante de notre corpus documentaire. Nous avons dépouillé la presse technique (publiée par les associations d'ingénieurs ou les associations techniques sectorielles, les publications de certaines administrations publiques), la presse patronale (interprofessionnelle, professionnelle ou locale), la presse éditée par le mouvement ouvrier (réformiste et "révolutionnaire"), en particulier la presse syndicale. Ponctuellement, nous recourons à la presse quotidienne générale. Comme les archives d'entreprises, la presse technique et patronale est régulièrement incomplète ou trop implicite quant aux motivations des choix organisationnels, mais tout aussi régulièrement "satisfaite" du résultat des applications nouvelles de techniques d'organisation; rares sont les textes qui laissent apparaître les "ratés" de l'organisation.

5. Dans ces différentes sources (en particulier dans les publications et archives de l'Administration des Mines), nous avons repris, autant que possible, les informations quantitatives qui nous ont permis d'une part, de mettre en évidence des processus de rationalisation et, d'autre part, d'apprécier les résultats de ces mesures.

6. Nous avons recouru à diverses sources iconographiques, issues de collections de photographies et de films, ou encore reproduites dans des sources imprimées, pour compléter une information parfois lacunaire sur l'organisation matérielle du travail.

7. Nous avons mené un nombre limité d'entretiens avec des contemporains qui ont été liés à l'application du système Bedaux, ainsi qu'avec des personnes qui avaient été actives dans le domaine du service social d'entreprise.

8. Pour disposer d'un regard sur la vie intérieure des usines, nous avons dépouillé l'ensemble des rapports de stage des élèves des écoles de service social dont l'objet semblait relevant pour notre étude, de même que des travaux de fin d'études d'élèves ingénieurs (civils et techniciens)[57]. Les travaux de ces deux catégories d'étudiants ne

57 Alors que les rapports de stage présentent l'immense avantage d'être conservés (pour la plupart) par la bibliothèque du ministère qui exerçait alors la tutelle sur les écoles de service social (Ministère de la

www.academieroyale.be

peuvent être utilisés sans réserve, en raison à la fois de la jeunesse des élèves et du conditionnement social qui pèse sur eux. Les rapports des écoles de service social, — à la différence des rapports des élèves de l'École des Surintendantes, utilisés notamment par A. Fourcaut, L.L. Downs ou A. Moutet, qui sont de véritables journaux d'observation —, comportent le plus souvent une composante normative qui conditionne largement le récit des observations. Mais ces deux types de sources présentent l'intérêt de donner, parfois, une description plus ou moins complète de l'organisation de l'entreprise où le stage a été réalisé.

3. PLAN DE L'OUVRAGE

Outre une introduction et des conclusions générales, suivies de la bibliographie et des annexes, l'ouvrage comporte quatre parties dont le champ chronologique a été défini plus haut de la manière suivante: de la fin des années 1880 à 1918; de l'Armistice à la fin des années '20; la période de crise (1930-1935); la période qui va de 1935-1936 à la veille de la Seconde Guerre mondiale.

De manière générale, au sein de chacune des parties, les chapitres peuvent être regroupés en deux sous-ensembles: un premier analyse la diffusion des techniques d'organisation et la politique patronale de gestion de la main-d'œuvre, — sous le double aspect de la formation et de la sélection (embauchage, débauchage) et de la politique sociale patronale —, le second aborde les effets de la rationalisation sur les travailleurs et les réactions ouvrières et syndicales.

Au demeurant, chaque partie se développe selon une logique propre, en autant de chapitres qu'il nous a paru nécessaire pour la clarté de l'exposé. Ainsi, la deuxième partie s'ouvre par trois chapitres qui traitent successivement des vecteurs de diffusion des idées d'organisation, du champ d'intervention privilégié, en matière d'organisation, par le patronat belge organisé du début des années '20, — la standardisation —, et enfin de la conception de la rationalisation comme concentration industrielle. La quatrième partie est introduite par un chapitre qui tente

Justice), la conservation des travaux de fin d'études et mémoires des futurs ingénieurs relève de l'initiative des établissements d'enseignement pour lesquels cette conservation n'a pas semblé être une grande priorité. Ainsi les bibliothèques de la faculté des sciences appliquées des Universités de Liège et de Gand ne conservent aucun mémoire d'avant-guerre; d'une demande adressée aux bibliothèques de l'Université Libre de Bruxelles, il ressort que si une dizaine de mémoires avaient été conservés pour la période qui nous occupe [*Répertoire des travaux de fin d'études, des travaux de spécialisation, des thèses de doctorat et des thèses d'agrégation en possession de la faculté (Années académiques 1932-1933 à 1968-1969)*, Bruxelles, ULB-Faculté des sciences appliquées, février 1970], aucun n'était susceptible de nous apporter des informations pertinentes. Nous devons à l'extrême obligeance du professeur O. de Crombrugge d'avoir pu consulter une collection partielle, mais particulièrement intéressante, de rapports de stage d'élèves ingénieurs des mines de l'Université Catholique de Louvain. Une grande partie des travaux de fin d'études de la Faculté Polytechnique de Mons sont conservés pour partie (exploitation des mines) à la bibliothèque de la Faculté, pour partie au Saicom qui a, *in extremis*, sauvé un grand nombre de ces travaux menacés de destruction. Dans les écoles formant des ingénieurs techniciens, nous avons eu la fortune de pouvoir consulter une collection assez complète à l'Institut Gramme; nous n'avons pas eu le même bonheur à l'ECAM ou à Pierrard-lez-Virton.

www.academieroyale.be

d'apprécier le rôle des événements de juin 1936 sur les choix technico-organisationnels et sociaux ultérieurs.

*

* *

Nous tenons à exprimer ici notre profonde gratitude à l'égard des enseignants qui ont contribué à notre formation ou nous ont accompagné durant l'élaboration de la thèse de doctorat dont est issu le présent ouvrage: Madame Aimée Moutet, Messieurs Jacques Bair, Jean Beaufays, Claude Desama, Jean Gadisseur, Paul Gérin, Michel Laffut, Pierre Lebrun, Philippe Raxhon et Guy Vanthemsche.

Nos sincères remerciements vont également au personnel des bibliothèques et centres d'archives visités, ainsi qu'aux personnes qui nous ont apporté leur témoignage.

Nos meilleures pensées vont à nos chers parents et à nos amis, qui nous ont encouragé de leur indéfectible soutien.

Ce livre n'aurait pas vu le jour sans la présence d'Annick Sacré, il lui est dédié.

www.academieroyale.be

LISTE DES ABRÉVIATIONS

A.Ad.M. = Archives de l'Administration des Mines

ABS = Association Belge de Standardisation

ACAF = Association des caisses d'allocations familiales

ACCB-S = Association charbonnière des Bassins de Charleroi et de la Basse-Sambre

ACEC = Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi

ACQ = Archives des Carrières de Quenast

AEL = Archives de l'État à Liège

AEM = Archives de l'État à Mons

AEStH = Archives de l'État à Saint-Hubert

AGR = Archives générales du Royaume (Bruxelles)

AHCM = Association Houillère du Couchant de Mons

AIA = Association des ingénieurs issus de l'école d'application de l'artillerie et du génie

AIBr = Association des ingénieurs de l'École Polytechnique de Bruxelles

AIG = Association des ingénieurs sortis des écoles spéciales de Gand

AILg = Association des ingénieurs sortis de l'École de Liège

AIM = Association des ingénieurs de l'Institut Montefiore

AIMs = Association des ingénieurs de Mons

AIS = Archéologie Industrielle de la Sambre (c/o Archives de la Ville de Charleroi)

AMB = Annales des Mines de Belgique

AMSAB = Archief en Museum van de Socialistische Arbeidersbeweging

ARCHACEC = Archives des ACEC (c/o Archives de la Ville de Charleroi)

Archives L.-P. = Archives des Charbonnages du Levant et des Produits du Flénu à Cuesmes

V-M = Société des Mines et Fonderies de zinc de la Vieille-Montagne

Bull. A.I.C.F. = Bull. de l'Association internationale des Congrès de chemins de fer

Bull. I.S.E. = Bull. de l'Institut des Sciences Économiques (devient *Bull. de l'Institut de Recherches Économiques)*

Bull. U.P.I.C. = Bull. technique de l'Union professionnelle des Inspecteurs techniques et Chefs de section des chemins de fer belges

CA = Conseil d'administration

CAMT = Centre des Archives du Monde du Travail (Roubaix)

CARCOB = Centre des archives communistes de Belgique

CCI = Comité Central Industriel de Belgique

CE = Comité exécutif

CEPC = Commission d'étude du problème charbonnier

CERDHTM = Commission d'étude de la réduction de la durée hebdomadaire du travail dans les mines

CESE = Commission d'étude de la Situation économique

CG = Centrale Générale (Commission Syndicale/CGTB)

CGCE = Compagnie Générale des Conduites d'Eau

CHST = Centre d'Histoire des Sciences et des Techniques (Université de Liège)

CMB = Centrale des Métallurgistes de Belgique

CNBOS = Comité national belge de l'organisation scientifique

CNMM = Commission Nationale Mixte des Mines

CP = Comité permanent

www.academieroyale.be

CRM/OSR = Centrale révolutionnaire des mineurs/Organisation syndicale révolutionnaire

CRMM = Commission Régionale Mixte des Mines

Doc. CA = Documents soumis au Conseil d'administration

ECaSS = École Catholique de Service Social

ECSS = École Centrale de Service Social

EEB = École d'ergologie de Bruxelles

EOS = École Ouvrière Supérieure

ERC = Écomusée régional du Centre

FAR = Fondation André Renard

FCB = Fédération des Constructeurs de Belgique

Fédéchar = Fédération des Associations Charbonnières de Belgique

FN = Fabrique Nationale d'Armes de Guerre

FPT (Verviers) = Fédération Patronale de l'Industrie Textile

IHEB = Institut des Hautes Études de Belgique

IHOES = Institut d'histoire ouvrière économique et sociale

Insp. gén. = Inspection générale

IOIC = Institut d'Organisation Industrielle et Commerciale

KADOC = Katholieke Documentatie- en Onderzoekcentrum

KPR = Koninklijke Paleis-Palais Royal

M.c.f.b. = Musée des chemins de fer belges

MET = Ministère de l'Emploi et du Travail

MPLRW = Mutualité Professionnelle et Libre de la Région Wallonne

OREC = Office de Redressement Économique

OST = organisation scientifique du travail

POB = Parti Ouvrier Belge

Public. A.I.Ms = Publications de l'Association des Ingénieurs de l'École des mines de Mons

RB = Rijksarchief Beveren

RH = Rijksarchief Hasselt

RT = Revue du Travail

RUM = Revue Universelle des Mines

SAICOM = Sauvegarde des Archives industrielles du Couchant de Mons

SFB = Société Française Bedaux

SGB = Archives de la Société Générale de Belgique

SNCB (ou S.N.C.B. suivant le mode d'abréviation ancien) = Société nationale des chemins de fer belges

Syndicat chrétien = Syndicat chrétien des Chemins de fer, Postes, Télégraphes, Téléphones, Marine et Aéronautique de Belgique

Syndicat national = Syndicat national des Chemins de fer, Postes, Télégraphes, Téléphones et Marine.

UILv = Union des ingénieurs sortis des Écoles spéciales de Louvain. Bulletin technique

UNML = Union Nationale des Mutualités Libres

V-M = Mines et Fonderies de Zinc de la Vieille-Montagne

www.academieroyale.be

PARTIE 1

DE LA FIN DES ANNÉES 1880 À 1918

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

PARTIE 1. DE LA FIN DES ANNÉES 1880 À 1918

Nous ne pouvions aborder cette partie à caractère introductif sans référence à la réflexion de P. Fridenson sur le "tournant taylorien"[1]. Celle-ci consiste, sans que cela soit explicitement formulé, à évoquer les éléments de contexte favorables à la réception du taylorisme en France et à examiner le rôle des différentes catégories d'acteurs, y compris l'État, dans sa diffusion. Cette approche repose sur une périodisation souple, plus soucieuse d'attirer l'attention sur certains facteurs au cours d'une période déterminée que de proposer une datation stricte des premiers ou principaux facteurs. Nous avons adopté une approche comparable à cet égard, mais avec une perspective différente. Il s'agit moins de nous interroger sur les facteurs qui annonceraient ou favoriseraient l'adoption du taylorisme que d'inscrire celui-ci dans un mouvement technico-organisationnel, dont il n'est alors qu'une formalisation particulière.

Dans un premier chapitre, nous mettons d'abord en évidence les transformations que connaît l'organisation du travail dans deux des principaux secteurs du trigone industriel dominant: la mécanique et les charbonnages; puis nous évoquons l'essor de formes nouvelles de rémunération au rendement. Nous abordons ensuite la réception de l'œuvre de Taylor et certains aspects du contexte intellectuel qui traduisent la progression d'une approche productiviste de l'organisation industrielle. Enfin, nous soulignons certains traits qui caractérisent une orientation nouvelle de la politique sociale patronale. Le chapitre se clôt du côté des travailleurs et de leurs organisations, dont nous examinons l'attitude à l'égard de l'organisation nouvelle du travail.

Dans le second chapitre, nous nous interrogeons sur la place qu'ont tenue les questions d'organisation de la production dans la conduite des fabrications de guerre et dans les réflexions relatives à la restauration de l'économie belge au terme du conflit.

---

1 FRIDENSON, P., «Un tournant taylorien de la société française (1904-1918)», *Annales ESC*, septembre-octobre 1987, n° 5, p. 1031-1060.

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL AVANT 1914: INITIATIVES PATRONALES ET RÉACTIONS OUVRIÈRES

Dans ce chapitre qui, par son cadre chronologique, introduit à l'étude de la rationalisation du travail pendant l'Entre-deux -guerres, il s'agit de souligner, dans les limites des sources disponibles, ce que l'organisation dite taylorienne doit à la production en série dans l'industrie des métaux; les réflexions menées dans le secteur charbonnier montrent une articulation précoce entre mécanisation croissante et organisation du travail. L'examen des réactions ouvrières aux pratiques d'organisation d'avant la Première Guerre révèle des formes d'adhésion aux mesures susceptibles d'accroître la «productivité».

1.1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE DES MÉTAUX ET DANS LES CHARBONNAGES BELGES AVANT 1914

1.1.1. L'organisation du travail dans les ateliers de construction mécanique

"Si l'on se reporte aujourd'hui à l'atelier belge, il y a quinze ans seulement, on doit reconnaître qu'il a subi une véritable révolution. L'introduction des aciers à coupe rapide notamment, a provoqué le remplacement d'une bonne partie des anciennes machines par d'autres assez résistantes pour supporter les grandes profondeurs et les fortes vitesses de coupe dont ces aciers sont capables. L'installation de raboteuses gigantesques, de puissants tours verticaux si pratiques, de machines à fraiser de tous types, de machines à rectifier d'une précision extrême, de tours à revolver et décolleter automatiques, le calibrage, l'organisation du travail en série, l'interchangeabilité des pièces, sont autant de manifestations du nouvel esprit qui anime la construction mécanique et qui l'incite à exiger de son outillage toujours plus de production, toujours plus de précision".

PIERARD, O., «Les industries de la construction mécanique», in *Études sur la Belgique*, Bruxelles-Leipzig-Paris, 1913, p. III.4, 6-7.

Les ateliers belges de construction métallique et mécanique se sont d'abord développés, au XIXème siècle, pour assurer l'équipement des industries de base (charbonnages, métallurgie, textile) et ensuite pour satisfaire la demande de biens d'équipement — dont le matériel ferroviaire — que leur adressaient les pays entrés

www.academieroyale.be

plus tardivement dans la voie de l'industrialisation. En conséquence, comme l'écrit Pierard, "l'organisation générale de l'usine et son outillage étaient étudiés avec le souci de pouvoir exécuter les ordres de toute nature qui se présentaient, la spécialisation était très limitée, souvent inexistante"[1].

Toutefois, à la fin du XIXème siècle, certaines entreprises de construction mécanique vont adopter le "paradigme technologique de la production en série", c'est-à-dire une représentation de la productivité et des pratiques reposant sur "le principe que le coût de fabrication de n'importe quel produit pouvait être considérablement réduit si le travail des machines supplantait complètement le savoir-faire humain", au terme d'une "décomposition de toutes les tâches manuelles en opérations simples dont chacune pouvait être confiée à une machine conçue pour cette fonction et capable de l'exécuter avec plus de rapidité et de précision que n'importe quelle main humaine"[2].

Si les caractéristiques de ce "paradigme technologique", ses aspects technico-économiques et sociaux peuvent être décrits et localisés dans certaines entreprises belges, nous ne disposons toutefois pas d'un modèle qui permette d'en expliquer l'origine. Nous nous en tiendrons donc à une présentation des principales caractéristiques de la production en série, qui considère conjointement le choix des types de production, des machines, du personnel et des procédés de fabrication, en essayant d'échapper, tant à un déterminisme technologique qui ferait directement dériver les options organisationnelles des contraintes techniques, qu'à une représentation économique qui verrait dans les choix d'organisation la seule préoccupation d'abaissement du coût de la main-d'œuvre. De manière modeste, nous essayerons de décrire la combinaison convergente du développement de plusieurs éléments: l'usage de machines-outils progressivement spécialisées, permettant l'emploi d'une main-d'œuvre tout aussi spécialisée, l'alimentation des machines par une force motrice aisément fractionnable — l'électricité —, la recherche de l'interchangeabilité des pièces, qui élimine progressivement du montage les opérations d'ajustage et rend ainsi possible une production à flux continu[3]. Ce processus ne peut être suivi que de manière fragmentaire, dans un nombre limité d'entreprises. S'il ne paraît pas opportun d'employer une expression comme "climat pré-taylorien", si celle-ci renvoie à une représentation du développement technico-organisationnel suivant un schéma linéaire à passages obligés, il importe toutefois de montrer que des dispositifs organisationnels appelés à un certain développement

---

1 PIERARD, O., «Les industries de la construction mécanique», in *Études sur la Belgique. Conférences faites au VIè cours international d'expansion commerciale. Organisé à l'Institut supérieur de commerce d'Anvers du 22 juillet au 10 août 1912*, Bruxelles-Leipzig-Paris, Misch & Thron-Marcel Rivière, 1913, p. III.4, 5.

2 PIORE, M. et SABEL, Ch., *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 1989, p. 37.

3 Sur le cheminement qui conduit de la recherche de l'interchangeabilité à la production de masse, voy. HOUNSHELL, D.A., *From the American System to Mass Production, 1800-1932. The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore-Londres, John Hopkins U.P., 1984; COHEN, Y., «Inventivité organisationnelle et compétitivité. L'interchangeabilité des pièces face à la crise de la machine-outil en France autour de 1900», *Entreprises et histoire*, 1994, n° 5, p. 53-72; CARON, F., *Les deux révolutions...*, *o. c.*, p. 91-100.

www.academieroyale.be

après l'Armistice, et souvent tenus pour proprement tayloriens, avaient déjà été adoptés avant la guerre, de manière certes très limitée, et sans référence à Taylor.

1.1.1.1. Aux origines de la production en série: machines-outils et main-d'œuvre spécialisées, électrification de la force motrice et travail à tolérance

Il paraît difficile de relever avec beaucoup de précision le moment de l'introduction de machines-outils, plus ou moins spécialisées, dans les ateliers belges de construction. P. Scholliers situe au tournant des années 1870 l'implantation de ces machines-outils dans les établissements gantois Van den Kerchove. Leur introduction et leur diffusion va s'accompagner d'une concentration des capitaux, des ouvriers et des machines, dans un contexte économique de récession; ainsi la part des trois principaux ateliers gantois dans l'emploi total en construction mécanique gantoise va passer de 50 % en 1872 à 78 % en 1890[4]. La diffusion de telles machines-outils et la tendance à leur spécialisation vont placer les constructeurs devant le choix suivant:

> "Doit-on équiper un atelier de machines-outils perfectionnées desservies par des ouvriers ordinaires, ou bien est-il préférable d'adopter un outillage à bon marché et de demander au personnel une habileté spéciale ?"[5].

Les entreprises qui apparaissent alors comme les plus novatrices choisissent le premier terme de l'alternative. Telle est l'option retenue par la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre (FN), établie à Herstal en 1889. Cette entreprise est née d'une association initialement temporaire d'armuriers liégeois réunis pour répondre à une importante commande de l'armée belge[6]. Elle a d'emblée été conçue suivant les principes les plus modernes de son temps, pour répondre à un cahier des charges jugé sévère: "le gouvernement a exigé des conditions de fabrication plus dures que celles imposées dans les autres pays, tant au point de vue des qualités du métal que du fini dans l'exécution"[7]. Dans cette usine, le parc des machines-outils destinées au travail des métaux a été concentré dans un vaste hall de plus de 10 000 mètres carrés; pour ce travail, la FN a fait l'acquisition de quatre types de machines-outils: foreuses, fraiseuses, tours et machines à singer[8]. Celles d'entre ces machines-outils qui

---

4 SCHOLLIERS, P., «Changements technologiques et conséquences sociales dans l'industrie de la construction mécanique gantoise au XIXème siècle», in *La sidérurgie aux XVIIIè et XIXè siècles: aspects technologiques, économiques et sociaux*, La Louvière, Centre hennuyer d'Histoire et d'archéologie industrielle (en collaboration avec l'Écomusée régional du Centre), 1985, p. 139-140.

5 L'HOEST, L., «Quelques...», *RUM*, *o. c.*, p. 127.

6 Sur la Fabrique Nationale citons d'abord deux ouvrages généraux: [FRANCOTTE, A.], *Fabrique Nationale d'Armes de Guerre S.A. Herstal. Belgique 1889-1964*, Liège, Desoer, 1965; FRANCOTTE, A. et GAIER, C., *F.N. 100 ans. Histoire d'une grande entreprise liégeoise 1889-1989*, Paris, Hatier, 1989.

7 CHANTRAINE, J., «La fabrication du nouveau fusil belge et l'organisation du travail à la fabrique nationale de Herstal», *Bull. AILg*, Séance du 24 avril 1892, section de Liège, p. 147; QUINAUX, E., «La Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal (Liège)», *Revue de l'Armée Belge*, mai 1892, t. VI, p. 137.

8 MOYAUX, L., «Quelques considérations sur les machines-outils», *Annuaire AILg*, 1913, t. XXVI, n° 1, p. 6.

www.academieroyale.be

comportent outils et "pinces" permettent d'attaquer les pièces de métal qui sont immobilisées et toujours maintenues dans la même position par ces "pinces"[9]. Dans sa description des usines Mélotte de Gembloux, en 1904, G. Paquot insiste particulièrement sur le rôle des pinces:

> "Pour chaque espèce de travail de forerie, on s'est ingénié à créer une pince spéciale, c.-à-d. un conducteur spécialement conçu pour chaque grandeur de pièces à fabriquer. On mécanise ainsi le travail de l'ouvrier en même temps qu'on améliore la production; l'interchangeabilité en est le résultat"[10].

Y. Cohen a souligné toute l'importance qu'E. Mattern accordait aux "montages d'usinage" lorsqu'il était sous-directeur de l'usine Peugeot de Lille; selon D. Hounshell, c'est précisément le "rational jig, fixture and gauging system" (montage, pince et calibre) qui a permis aux fabricants d'armes américains de produire des pièces interchangeables dès avant la Guerre Civile et a ainsi ouvert la voie à un cheminement qui aboutit à la production de masse[11].

À la FN, le degré de division du travail et le parc de machines correspondant ont été déterminés par une double considération économique et technique. Le directeur Chantraine souligne toutefois que le choix s'est porté sur des machines allemandes et non françaises, au terme d'un arbitrage entre division et spécialisation du travail, d'une part, coût des machines et précision des usinages, d'autre part:

> "On a adopté le type allemand de machines à singer qui, à l'aide d'une fraise, donne à la pièce la forme définitive. En France, on pousse plus loin la division du travail, chaque fraise n'exécutant qu'une partie seulement de la pièce, ce qui exige un plus grand nombre de machines et de fréquents déplacements de la pièce pouvant nuire à la précision"[12].

Une nomenclature des pièces constituant le fusil hors baïonnette montre néanmoins une impressionnante division du seul travail de ces pièces métalliques: les 46 pièces sont produites en 636 opérations, impliquant 618 recours aux machines-outils et l'utilisation de 43 appareils à main. Dans le compte rendu d'une visite à l'usine, on souligne que "la division du travail est poussée dans ses dernières limites; le nombre total des opérations que comporte la fabrication d'un fusil est de plus de 1000"[13].

---

9 QUINAUX, E., *o. c.*, p. 146.

10 PAQUOT, G., «Rapport sur la fabrique de charrues Mélotte à Gembloux, Bruxelles, 12 décembre 1904 », in BILLEN, C., HEIRWEGH, J.-J. et VAN MOL, J.-J., *Alfred Mélotte. Inventeur de charrues, fondateur d'industrie*, Treignes, Éd. DIRE (Publ. n° 113 du Centre Belge d'histoire rurale), 1997, p. 42.

11 COHEN, Y., *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2001, p. 104-105; HOUNSHELL, D.A., *o. c.*, p. 6. Traitant précisément de l'industrie armurière, C. Gaier a rappelé la relativité et le caractère évolutif de la notion d'interchangeabilité, GAIER, C., «La mécanisation de l'industrie armurière belge à la fin du XIXème siècle: aspects techniques et humains», in *XLIVème Congrès de la Fédération des cercles d'archéologie et d'histoire de Belgique. Actes du Congrès de Comines*, 1981, t. 2, p. 363.

12 CHANTRAINE, J., *o. c.*, p. 147.

13 QUINAUX, E., *o. c.* , p. 148-149; «Excursion à Herstal du 26 mars», *Bull. AILg*, P.-v. des séances des sections, 1892, section de Liège, p. 132.

www.academieroyale.be

Traitant des machines-outils, le major Quinaux souligne que "leur maniement est facile et a pu être confié à des femmes"[14]; cette option a fait l'objet d'un choix explicite de la part de la direction dès le début de l'activité de la société[15]. Le premier directeur de cette entreprise justifiera de la manière suivante l'emploi conjoint de machines-outils (le raisonnement porte initialement sur un type déterminé: la machine à forer les canons) et de la main-d'œuvre féminine:

> "Ces nouvelles machines, malgré le coût très élevé des forets, sont plus économiques que les anciennes. Avec ces dernières, un homme expérimenté, à qui l'on doit donner un salaire journalier de frs 4,5, pouvait, par jour, forer neuf canons, de sorte que la main-d'œuvre du forage revient à frs 0,5 par canon. Avec la machine nouvelle, une femme sans expérience peut forer jusqu'à 56 canons, de sorte que le prix de revient du forage ne dépasse pas frs 0,05.
> Ce n'est pas la question économique seule qui nous a conduit à employer les femmes dans le travail de l'usine de Herstal, mais aussi et surtout la difficulté de recruter le personnel ouvrier nécessaire à notre usine.
> Par la crise intense que traverse notre industrie armurière, les demandes d'emploi ne devaient pas manquer; mais il faut remarquer que ce n'est qu'à contre cœur que les ouvriers armuriers, habitués au travail en chambre, se seraient pliés au travail de l'usine; ils auraient quitté cette dernière à la première reprise. D'autre part, les ouvriers armuriers que nous avons essayés, se contentaient de travailler à 3/10 de millimètre, erreur très faible et sans effet lorsqu'il ne s'agit que d'armes ordinaires. En outre, dans un but de perfectionnement, il leur arrivait souvent de dérégler les machines.
> Les femmes, plus soigneuses et sans prétention dans le métier, conduisent leur machine d'une façon mécanique, suivant les indications qui leur ont été données; elles ne rudoient pas les machines et sont d'une plus grande propreté"[16].

La main-d'œuvre qui sert ces machines-outils est spécialisée et non plus "qualifiée"; une de ses qualités essentielles réside dans la capacité d'exécution conforme, de respect de consignes établies par d'autres, en bref dans l'acceptation d'un statut d'exécutant. L'emploi de ce type de main-d'œuvre moins coûteuse constitue une des principales finalités de l'équipement en machines-outils spécialisées:

> "Plus aucune aptitude professionnelle n'est nécessaire à l'opérateur"
> "les machines-outils automatiques permettent l'emploi d'ouvriers quelconques sans habileté particulière"
> "Nombre de ces machines marchent automatiquement et ne demandent rien d'autre qu'une surveillance exercée parfois par un seul ouvrier sur plusieurs outils: le rôle de l'ouvrier

14 *Ibidem.*

15 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (9 septembre 1888-28 juillet 1893), Séance du 16 septembre 1891.

16 CHANTRAINE, J., *o. c.*, p. 148-149; ce texte a fait l'objet d'une analyse dans WAUTELET, J.-M., «Le rapport du travailleur...», *o. c.*, p. 9-11.

www.academieroyale.be

consiste surtout à alimenter de matières premières les machines et assurer leur graissage et leur marche régulière"[17].

Le texte de Chantraine cité ci-dessus et l'importance accordée à l'emploi d'une main-d'œuvre moins coûteuse montre à la fois la proximité et la différence de conception entre la fabrication d'armes de guerre en Belgique et en France, où le gouvernement a mis en fabrication le fusil Lebel en 1886. Les principes d'organisation de ce fusil ont été formalisés par le commandant Ply, tenu pour le père de l'organisation scientifique à la française[18]. Dans la poursuite de l'interchangeabilité, Ply insiste sur le rôle des machines ("automatiques") qui permettent de s'affranchir de "l'arbitraire résultant de la plus ou moins bonne volonté de l'ouvrier, de son degré plus ou moins grand d'habileté [et mettent] à l'abri des effets de l'incapacité, de la négligence et de la paresse même des ouvriers et des irrégularités de la main de l'homme"[19]; selon F. Barnier, Ply ne donne que peu de renseignements sur les ouvriers d'usinage. Cela tient vraisemblablement au fait qu'en France, la fabrication des fusils était réalisée dans des établissements de l'État, et n'avait pas, comme en Belgique, été confiée à un consortium de fabricants privés. Cette option très importante donne aux fabricants belges un avantage comparatif: à la recherche de la précision technique d'exécution s'ajoute une perspective de profit liée à l'emploi de la main-d'œuvre la moins coûteuse.

Dans le cadre d'une polémique avec le secrétaire des Métallurgistes bruxellois, le constructeur Bollinckx justifie l'emploi d'une main-d'œuvre "non qualifiée" en évoquant la mauvaise volonté de ses ouvriers:

"Si j'ai dû mettre des assistants sur les machines américaines, vous le savez bien, c'est parce que les ouvriers ne voulaient pas s'en servir comme je le leur indiquais et comme il fallait s'en servir pour retirer tout le profit possible. [...] Les ouvriers ignoraient comment on devait se servir de ces outils, et ils avaient la prétention de ne pas m'écouter. J'avais cependant étudié comment il fallait s'y prendre, et aujourd'hui, que partout on emploie cet outillage, vous pouvez vous rendre compte que j'avais raison"[20].

À la question liminaire de son exposé — doit-on rechercher des ouvriers très habiles, à salaire élevé, desservant un outillage bon marché, ou faut-il préférer un outillage perfectionné, coûteux, et un personnel ordinaire —, l'ingénieur L'Hoest répond que:

17 ORVAL, A., «Les machines-outils modernes», *Bull. AILg*, 1909, Section de Bruxelles, séance du 9 mai 1909, p. 154; MASUI, É., «L'Organisation au point de vue administratif, commercial et comptable en général», *Bull. AILg*, 1910, Section de Charleroi, 24 octobre 1910, p. 376; MOYAUX, L., *o. c.*, p. 14.

18 MOUTET, A., «Introduction de la production à la chaîne en France du début du XXème siècle à la grande crise de 1930», *Histoire, économie et société*, janvier 1983, p. 64-66; COHEN, Y., «Inventivité organisationnelle...», *o. c.*, p. 54-55; BARNIER, F., «Aux origines du «taylorisme» à la française», *Entreprises et Histoire*, juin 1998, n° 18, p. 95-105.

19 *Ibidem*, p. 101-102.

20 «Droit de réponse. Nouvelle lettre de M. Bollinckx», *Le Métallurgiste belge*, janvier 1908, p. 10.

www.academieroyale.be

"Il convient d'équiper les ateliers d'un outillage normal, très précis et très complet, afin de permettre à des unités médiocres de produire un travail courant irréprochable et ne laisser dans la mesure du possible aux ouvriers d'élite que les travaux spéciaux"[21].

Encadrant le travail de la main-d'œuvre spécialisée, le réglage des machines est confié à "des ouvriers habiles qui surveillent la fabrication et vérifient continuellement l'exactitude des pièces sorties de chacune des machines [...] lorsque le calibre montre une différence de 1/100 de millimètre, l'outil doit être changé et la machine réglée à nouveau"[22]. Traitant des conditions de bon fonctionnement d'un atelier de construction, A. Van der Stegen, administrateur-délégué des Anciens Ateliers de Construction Van den Kerchove (un des plus importants fabricants gantois de machines à vapeur et moteurs à gaz), insiste sur l'importance de ce travail de réglage[23].

Dans un texte rédigé pendant la Première Guerre mondiale, qui fait référence à une situation antérieure à celle-ci, V. Defays, administrateur des usines belges de la société Rateau, décrit dans les termes suivants la structure des qualifications dans les ateliers de mécanique:

"Les perfectionnements admirables apportés à la construction des machines-outils et des outillages, la fabrication en masse de la plupart des pièces de mécanique et la division du travail qui en a été la conséquence ont groupé les hommes au service des machines-outils en deux classes: les outilleurs, régleurs de machines et chefs d'équipe qui doivent être des ouvriers fins, instruits et habiles, et les conducteurs de machines qui sont de simples manœuvres un peu dégrossis dont on demande surtout de l'attention, de la ponctualité et de la vigilance. Les cadres sont plus larges et plus solides et doivent être formés dans d'excellentes écoles professionnelles mi-théoriques, mi-pratiques. Pour les autres, une simple école primaire et des muscles solides peuvent suffire"[24].

Ce texte, dans sa brutalité, tranche sur les discours ultérieurs relatifs à l'enseignement professionnel, qui très souvent passeront sous silence cette partition de la main-d'œuvre des ateliers de mécanique pour ne s'intéresser qu'à la formation des ouvriers qualifiés.

La distribution de la force motrice grâce à l'électricité occupe une place importante dans différentes présentations des installations de la Fabrique Nationale, tenue pour "la première usine sur le continent où l'on ait appliqué d'une façon complète la transmission de la force par l'électricité"[25]. Le concepteur de cette usine,

---

21 L'HOEST, L., *«Quelques questions...»*, *o. c.*, p. 134.

22 *Ibidem*; QUINAUX, E., *o. c.* , p. 146-147.

23 VAN DER STEGEN, A., «Les progrès actuels dans la construction des machines à vapeur», *Annales de l'Association des Ingénieurs sortis des écoles spéciales de Gand*, 1899, t. XXII, p. 142.

24 DEFAYS, V., «Le recul actuel des industries mécaniques...», *o. c.*, p. 111-112. (p. 96, Defays dit que le texte a été écrit vers 1916).

25 QUINAUX, E., *o. c.*; CASTERMANS, L., «La Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal. Communication faite à l'AILg (section de Liège) le 3 avril 1892», *RUM*, 1892, t. XIX, 3ème trim., p. 1-27; MÉLOTTE, F., «Note sur les installations électriques de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre de Herstal», *RUM*, 1892, t. XIX, 3ème trim., p. 28-51.

www.academieroyale.be

L. Castermans, présente le cheminement du raisonnement qui l'a amené à abandonner le projet d'une distribution de la force motrice par courroies au départ d'un moteur unique et à lui préférer la transmission électrique[26], suivant le modèle de la Compagnie Internationale d'Électricité (dirigée par H. Pieper, par ailleurs membre du syndicat d'armuriers unis pour créer la FN). Il résume de la manière suivante les avantages de la transmission électrique: la sécurité de fonctionnement est plus grande en raison de la simplicité des organes; la suppression des éléments qui antérieurement assuraient la transmission de la force motrice (courroies, arbres intermédiaires, etc.) limite les probabilités d'arrêt et assure une plus grande continuité de la production; la force motrice disponible est connue avec plus de certitude; le système assure le meilleur rendement moyen; il permet une extension des installations sans toucher à l'installation ancienne; il permet de débrayer facilement chaque arbre de transmission et de faire varier la vitesse de chacun des éléments séparément; les remises en marche ou montées en puissance se font en souplesse; enfin, le rôle intermédiaire des dynamos assure un fonctionnement optimal de la machine à vapeur"[27].

Au début du XXème siècle, l'interchangeabilité en construction mécanique peut être définie de la manière suivante:

> "La fabrication interchangeable consiste à usiner les pièces entrant dans la composition d'un mécanisme avec des tolérances telles que ces pièces puissent être assemblées sans ajustage ni retouche sur une machine. Les pièces ainsi usinées peuvent être montées telles que sur un mécanisme quelconque sans qu'il en résulte aucune gêne dans le fonctionnement de ce dernier."[28].

L'objectif d'interchangeabilité imposé à la Fabrique Nationale demeure alors une interchangeabilité des pièces livrées, obtenue par un ajustage manuel, — et non l'interchangeabilité dans le cadre du processus de fabrication telle qu'elle sera entendue ultérieurement —, comme le montre le major Quinaux lorsqu'il décrit la succession des opérations d'usinage:

> "Les pièces de forge sont en acier et reçues avec un excès de métal de 1 à 2 mm dans tous les sens, une première passe finit l'objet aux mesures du calibre que possède l'ouvrier; ce vérificateur n'a le plus souvent qu'une seule dimension et ne comporte pas de tolérance. [...] Les arrêtes provenant du rodage sont enlevées à la lime. Certaines pièces sont trempées et parfois cette opération les déforme; elles sont alors redressées dans des matrices, en faisant usage du marteau en bois. Le nettoyage après la trempe se fait au moyen d'outils en cuivre ou en bois et avec de l'émeri. Enfin, les faces extérieures sont polies. On procède ensuite à une nouvelle vérification avec des calibres dans lesquels les tolérances marquées sont le plus souvent de 1/20 de millimètre et dépassent rarement 1/10 de millimètre."[29].

---

26 «Excursion à Herstal du 26 mars», *o. c.*, p. 133.

27 CASTERMANS, L., *o. c.*, p. 24-25.

28 A.L., «Principes de la fabrication interchangeable», *L'Alliance industrielle*, octobre 1920, p. 350.

29 QUINAUX, E., *o. c.* , p. 14; on remarquera d'emblée la divergence des ordres de grandeur des précisions: 1/100 pour Chantraine, 1/10 selon Quinaux. Divers travaux incitent à suivre plutôt Chantraine; ainsi, selon Y. Cohen, les ouvriers des fabriques d'armes et de machines à coudre, où

www.academieroyale.be

Quelle que soit la part d'intervention manuelle qu'impose encore ce degré d'interchangeabilité, la recherche constante de cette dernière traduit précisément la volonté de s'affranchir du travail d'ajustage[30], tout en s'assurant de la qualité des fabrications, base de la réputation mondiale de l'entreprise[31]. Cette question s'est posée dès les premières mises en fabrication. En 1891 déjà, en cours d'exécution de la commande militaire belge qui a justifié la constitution de la FN, le conseil d'administration fait appel à un de ses membres pour superviser les fabrications qui risquaient alors de prendre du retard. Le rapport de l'administrateur Francotte suggère, dès ce moment, une procédure de contrôle de toutes les étapes de fabrication, préalable au contrôle de réception exercé par les représentants du gouvernement[32]. Cette "remontée du contrôle" était également suggérée par le capitaine Ply pour les arsenaux français; on peut considérer qu'elle participe du glissement d'une interchangeabilité au stade de la réparation, exigence des militaires, vers une interchangeabilité au montage (indépendamment de l'origine manuelle ou mécanique de cette interchangeabilité)[33]. Il faudra toutefois attendre 1907 pour qu'un service central de révision, attaché à la direction de la FN et indépendant des services de fabrication, soit mis sur pied[34]. Selon Cl. Gaier, il faudra attendre les années '20 pour que la FN soit en mesure de réaliser l'interchangeabilité des pièces, avant la fin de cette décennie, "l'interchangeabilité était obtenue dans cette entreprise, [...] par «une véritable armée de limeurs»"[35].

L'intérêt pour les calibres semble s'être affirmé dans les grands ateliers belges dès l'extrême fin du XIXème; en témoigne la déclaration de Springer et Detombe (respectivement directeur de la Maison Beer et ingénieur aux ateliers de construction de Cockerill) au Congrès international de mécanique appliquée de Paris en 1900: "l'ajustage au calibre est préférable et [il] est dangereux de s'en rapporter encore au pied à coulisse des ouvriers"[36]. En 1908, ces calibres sont présentés comme d'usage courant dans les ateliers belges suivants: Ateliers J. J. Gilain à Tirlemont, Bollinckx

l'usage des calibres est courant, sont habitués, vers 1900, à travailler au centième de millimètre, COHEN, Y., «Inventivité organisationnelle...», *o. c.*, p. 58.

30 «Excursion à Herstal...», *o. c.*, p. 136.

31 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (11 octobre 1904-17 mars 1919), Séance du 29 février 1912.

32 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (9 septembre 1888-28 juillet 1893), Séance du 13 janvier 1892.

33 COHEN, Y., «Calibres, tolérances, hiérarchies et doigtés. Interchangeabilité et action hiérarchique dans l'automobile à l'exemple de Peugeot, 1910-1940», *Les Cahiers d'histoire et de philosophie des sciences*, 1998, p. 3 et 12-13 (version d'épreuves).

34 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (11 octobre 1904-17 mars 1919), Séance du 16 janvier 1907.

35 GAIER, C., *Quatre siècles d'armurerie liégeoise*, Liège, E. Wahle, 3ème éd., 1985, p. 227.

36 *Congrès international de mécanique appliquée. Paris, 19-25 juillet 1900*, t. 2: *Séances du Congrès (procès-verbaux)*, Paris, Dunod, 1901, p. 9. Cette intervention ne permet toutefois pas de savoir si l'auteur évoque le calibre simple ou le calibre à tolérance. Or, comme l'écrit Y. Cohen, l'emploi du calibre simple est généralement le fait de l'ouvrier qui a exécuté la pièce et dispose ainsi d'une marge d'appréciation de la précision; avec le calibre à tolérance l'appréciation est transférée de l'ouvrier à l'instrument de mesure, COHEN, Y., «Calibres, tolérances,...», *o. c.*, p. 5-6.

www.academieroyale.be

et Demoor à Bruxelles, Le Progrès Industriel à Loth, Compagnie Internationale d'Électricité à Liège[37], outre la FN à Herstal.

Lors d'une réunion de la section liégeoise de l'Association des Ingénieurs sortis de l'École de Liège (AILg), un ingénieur déjà cité de la Compagnie Internationale d'Électricité (CIE), L. L'Hoest[38], rapporte son expérience du choix et de la mise en pratique d'un système de tolérances. La construction de matériel électrique réclame l'usinage de pièces qui doivent être à la fois très fines et travaillées avec une grande précision, comme les pièces qui séparent stator et rotor. Ces pièces de machines électriques doivent être interchangeables sans devoir nécessiter aucun ajustage. Pour atteindre ces objectifs, la CIE adopte des tables de tolérance et des calibres allemands de marque Loewe (notons que ce groupe avait déjà fourni l'équipement en machines-outils, pinces et calibres de la Fabrique Nationale, dont il est devenu l'actionnaire majoritaire en 1896[39]). Les calibres sont eux-mêmes vérifiés périodiquement au moyen d'une machine à comparer, elle aussi allemande, qui permet de mesurer avec une précision de l'ordre du millième de millimètre; pour des mesures plus délicates encore, la CIE utilise les blocs étalons Johansson dont la précision est "merveilleuse"[40]. L'Hoest signale que "les ouvriers hostiles au début aux calibres à tolérance s'y sont habitués facilement et s'en servent sans difficulté". Après avoir traité des instruments de contrôle des usinages, L'Hoest aborde la question de l'outillage. Il considère que si les aciers rapides ont provoqué une véritable révolution dans l'utilisation des outils tels que burins de tour, raboteuses, fraises, etc., peu d'ateliers en tirent un rendement maximum, parce qu'ils laissent la fabrication, l'affûtage et la conduite des machines à l'appréciation des ouvriers. L'Hoest considère que c'est "une grave erreur que de laisser tous ces points à l'initiative des ouvriers, qui y apportent leurs idées personnelles presque toujours erronées et routinières". Aussi, à l'instar des ateliers américains, la CIE a créé:

> "un département d'affûtage, où tous les outils indistinctement sont mis à forme ou rafraîchis par des spécialistes, au moyen d'un matériel perfectionné. Le chef-outilleur contrôle les opérations de forge, de trempe et d'affûtage, et est responsable de la qualité de tous les outils en service. Les angles de coupe sont obtenus mécaniquement au moyen d'une affûteuse Gisholt et contrôlés à l'aide de gabarits. Ces angles ont été arrêtés à la suite d'une étude théorique et d'expériences pratiques. [...] La centralisation de l'affûtage présente un

37 L'HOEST, L., «Quelques questions...», *o. c.*, p. 130.

38 Louis L'Hoest, ingénieur électricien (AILg, 1904), a fait carrière en France après un début à la Compagnie Internationale d'Électricité de Herstal où il fut notamment chargé de la réorganisation des ateliers. En 1915, il passe à la société Westinghouse puis aux Aciéries et Forges de Firminy, puis encore à la direction des Ateliers électriques de Saint-Ouen pour diriger enfin les Forges et Ateliers de Meudon, *Feuille d'avis de l'AILg*, n° 1, janvier 1960, p. 39.

39 CASTERMANS, L., *o. c.*, p. 2.

40 L'HOEST, L., «Quelques questions...», *o. c.*, p. 131-132; la précision des étalons Johansson atteint le dixième de micron. Pour un aperçu de l'évolution de la métrologie industrielle, voy. BODART, E. *et alii*, «Le rôle de la métrologie dans la construction mécanique», in *Centenaire de l'AILg Congrès 1947. Section Mécanique*, Liège, AILg, 1947, p. 133-143.

www.academieroyale.be

autre avantage d'ordre secondaire, mais toutefois important: elle supprime les pertes de temps dues au stationnement des ouvriers aux meules"[41].

Ainsi, dès avant la Première Guerre, cette entreprise bénéficiant de l'expérience allemande, s'est dotée d'un atelier central d'outillage, ce qui, dans certaines grandes entreprises sera tenu pour une nouveauté quinze ans plus tard.

1.1.1.2. La préparation du travail ouvrier

Le travail à tolérance implique une préparation du travail et une formalisation des consignes destinées aux ouvriers. Cette formalisation réduit la part d'initiative laissée à l'ouvrier mécanicien; cette limitation est présentée alors comme un objectif à poursuivre. Ainsi, A. Van der Stegen insiste pour que la préparation du travail dans les bureaux d'études affranchisse la production du travail manuel de l'ajusteur:

"les ateliers de construction bien outillés de notre époque sont à même de réaliser, avec des limites d'erreurs suffisamment restreintes, les créations que l'ingénieur figure sur ses dessins. Pour y arriver, le dessinateur doit aider l'artisan en donnant aux pièces des formes faciles à usiner, qu'on puisse achever par le simple travail des machines-outils sans le concours de l'ajusteur qui ne saurait jamais posséder la précision mathématique des mécaniques [...] il vaut encore mieux éviter les difficultés que les surmonter et c'est vers ce but qu'ont tendu tous les efforts lorsqu'on a cherché à multiplier autant que possible l'emploi des pièces tournées et alésées, afin d'en faciliter le mesurage, afin d'en assurer aussi le centrage mathématique, le montage d'une précision rigoureuse"[42].

Discutant le rapport présenté par Kreutzenberger au Congrès international de mécanique de Paris en 1900, Van der Stegen formulera à nouveau ce type de proposition:

"Il convient donc de spécifier sur les dessins eux-mêmes les tolérances admises [...] tolérances variables suivant la nature de la construction et le degré de précision de fabrication. L'ouvrier n'aura pas ainsi à interpréter le dessin"[43].

Au cours de la première décennie du XXème siècle, se répand dans les ateliers de construction belges l'usage du travail à fiche. A. Bollinckx qui, avant la Première Guerre, avait été le constructeur belge fabriquant annuellement le plus grand nombre de machines à vapeur et de moteurs à gaz, est crédité d'avoir été un des premiers à introduire la préparation du travail par fiches ("il apportait tous ses soins à élaborer des instructions écrites pour chaque employé et même pour l'emploi de chaque machine-outil")[44]. Dans son étude de 1927, P. Devinat, traitant des premières applications des principes de Taylor, évoque Bollinckx dans ces termes:

---

41 L'HOEST, L., «Quelques questions...», *o. c.*, p. 133-134.

42 VAN DER STEGEN, A., «Les progrès actuels...», *o. c.*, p. 140.

43 *Congrès international de mécanique appliquée, Paris, 19-25 juillet 1900*, t. 2, *o. c.*, p. 9.

44 «Notice nécrologique d'A. Bollinckx», *Bull. tech. AIBr*, 1937, n° 2, p. 47-48.

www.academieroyale.be

> "En Belgique, on pourrait également citer le cas de Bollinckx. Dans sa fabrique de machines à vapeur, il avait organisé le travail de façon à transmettre les instructions aux ouvriers sur des fiches indiquant les temps-limites fixés pour chaque partie élémentaire des opérations. Un système de salaires basé sur les primes Halsey était le complément de ce système d'organisation. Peu à peu, Bollinckx, entré en relation avec Taylor, étendit ce système aux différents services de son usine"[45].

Dans ses "mémoires", l'ingénieur-conseil néerlandais E. Hijmans, qui a fait un stage chez Bollinckx en 1911, rapporte que l'usinage des pièces y était réalisé en suivant des fiches d'instruction indiquant la vitesse et la profondeur de coupe[46]. L'introduction de ce système n'est pas allé sans difficulté; dans un droit de réponse qu'il fait paraître en 1908 dans *Le Métallurgiste belge*, l'industriel bruxellois écrit qu'il est "regrettable de voir jeter par les ouvriers sans même les lire les imprimés que je leur distribue concernant leur métier pour se perfectionner"[47]. Il semble que la prescription du travail des ouvriers qualifiés soit alors assez inconcevable, comme l'illustrent notamment des protestations qui paraissent dans *Le Métallurgiste*:

> "[Aux Forges de Bellecourt], c'était à peu près la même chose, encore qu'ici le nouveau chef se piquait de la prétention de prendre les outils des mains des ouvriers pour leur montrer la façon de les employer. Le journal "Le Peuple" a protesté contre ces procédés et nous croyons savoir que cela a changé un peu."[48].

Aux ateliers Le Progrès Industriel, à Loth, le bureau d'études établit une nomenclature des pièces entrant dans la composition des machines et pour chaque pièce "un bulletin qui l'accompagne dans les différentes opérations qu'elle doit subir"[49]. Chez le constructeur automobile Pipe, ces fiches comportent les temps alloués à chaque opération (voy. infra). L'essentiel d'une communication présentée devant la section de Charleroi de l'AILg sur le thème de l'organisation porte précisément sur l'emploi des fiches:

> "L'organisation administrative systématique des usines, telle qu'elle est comprise dans les grandes usines allemandes et américaines, commence à s'introduire en Belgique. Ces organisations sont principalement basées sur l'emploi du système des fiches"[50].

---

45 DEVINAT, P., *L'organisation scientifique du travail en Europe*, Genève, BIT (Études et document, série B, n° 17), 1927, p. 92-93. Notons que la correspondance de Taylor conservée au Stevens Institute of Technology à Hoboken (New Jersey) ne contient pas de trace d'un échange épistolaire entre Taylor et Bollinckx (voy. infra).

46 HIJMANS, E., avec la collaboration de VAN BUIJTENEN, P.M. et RIJPSTRA-VERBEEK, M., *Zestig jaar organiseren. Het leven van Ir Ernst Hijmans*, Rotterdam-'s Gravenhage, Nijgh & Van Ditmar-Nederlandse Vereniging voor Management, 1973, p. 31-32.

47 «Droit de réponse», *Le Métallurgiste belge*, mars 1908, p. 42-44. Dans un texte paru en 1925, E. Debrun, ancien chef de fabrication aux Usines Bollinckx, invoque le refus de travailler à fiche comme le résultat d'instructions syndicales, DEBRUN, É., *Organisation scientifique. Taylor et son œuvre (ce que nous devons en retenir)*, Bruxelles, Éd. de «L'Économie industrielle», 1925, p. 63; aux pages 47-48 de cet ouvrage, Debrun reproduit des fiches de fabrication de chez Bollinckx, datées de la fin novembre 1917.

48 CASTERMAN, J., «Dans le Centre», *Le Métallurgiste belge*, octobre 1913, p. 4.

49 «Visite des Ateliers de la Société Anonyme Le Progrès Industriel à Loth», *Bull. AILg*, 1909, Section de Bruxelles, excursion du 21 octobre 1909, p. 448.

50 MASUI, É., *o. c.*, p. 375.

www.academieroyale.be

Alors que les exemples cités précédemment concernaient exclusivement le travail ouvrier, É. Masui fait aussi ressortir les avantages de l'organisation du travail administratif basé sur l'emploi de fiches, "évitant avec soin la paperasserie inutile":

> "De même que les machines-outils automatiques permettent l'emploi d'ouvriers quelconques sans habileté particulière, de même l'organisation moderne permet d'utiliser des employés sans aptitudes spéciales"[51].

Les fonctions du bureau d'études des ateliers de construction s'élargissent dès la veille de la Grande Guerre. Ainsi, dans la description de l'organisation des ateliers de construction mécanique que publie l'Office du Travail en 1910[52], sont soulignées les particularités des bureaux d'études des ateliers dont la production est spécialisée. Leur rôle consiste à:

> "rechercher tous les perfectionnements qui sont de nature à simplifier la machine, à augmenter son rendement, à rendre son fonctionnement plus commode, plus complet, plus automatique. [...] Cette section, que l'on pourrait à juste titre, appeler le cerveau de l'usine, étudie tous les problèmes d'ordre technique qui se présentent, en indique la solution la plus convenable [...] chacune des pièces fait l'objet d'un examen minutieux. On étudie les dimensions rationnelles [...] on en fixe la forme définitive en tenant compte des nécessités pratiques de la fabrication, de la facilité, de la rapidité d'exécution. [...] On décide quelles sont les diverses machines-outils qui devront être employées pour chacune de ces opérations. Et comme il importe de ne rien laisser aux errements de l'empirisme ou de la routine, on détermine, d'une manière exacte, la façon dont la pièce devra être fixée, *pincée* comme on dit, sur la machine-outil. On donnera, de même, le dessin de l'outil tranchant qui servira à réaliser chacun des travaux [...]"[53].

On trouve énoncées ici nombre des caractéristiques du bureau de fabrication tel qu'il se développera dans certaines usines au lendemain de la guerre, en se détachant du bureau d'études généraliste pour ne traiter que du choix de l'outillage et des modes opératoires.

La préparation du travail comporte aussi la mesure des temps de fabrication, indissociable du système de travail dit "à l'entreprise". La procédure d'établissement des prix pour le travail à l'entreprise implique le relevé du temps mis par un ouvrier choisi; il peut s'agir d'un contremaître, d'un ouvrier particulièrement habile ou au contraire ordinaire, moyen. Ce choix pose d'emblée la question de l'ouvrier "normal" par opposition aux démonstrateurs au rythme forcé. La conflictualité liée à ce choix est soulignée par Waxweiler dans la première décennie du XXème siècle:

---

51 *Ibidem.*

52 Les rédacteurs de l'enquête précisent qu'ils se sont inspirés d'observations recueillies à la Société Cockerill (Seraing), à la Fabrique Nationale (Herstal) et à la Maison Bollinckx (Bruxelles), OFFICE DU TRAVAIL ET INSPECTION DE L'INDUSTRIE, *Monographies industrielles. Aperçu économique, technologique et commercial. Groupe III. Industries de la Construction mécanique*, t. 1: *Organisation des ateliers, matières premières, technologie générale*, Bruxelles, J. Lebègue-Société belge de librairie, 1910, p. 24.

53 *Ibidem*, p. 35-36.

www.academieroyale.be

"«Quand il s'agit, me disait un constructeur de machines, de déterminer ce que vaut la main-d'œuvre d'une pièce quelconque, je fais venir le contremaître le dimanche et je le charge d'exécuter le travail sans trop se presser; il note le temps consacré, et cela donne une base. Si cet essai n'est pas possible le dimanche parce que les machines sont arrêtées, je le fais exécuter sous mes yeux par un ouvrier». Pour tous ces motifs, l'employeur est amené, au moment où il prend sa décision, à rester plutôt au-dessus qu'en dessous de son évaluation limite. Il est aussi amené à faire le choix comme expérimentateur d'un ouvrier ni trop habile, ni trop lent: il cherchera l'ouvrier moyen. Et cette notion devient elle-même une nouvelle source de conflits d'estimations réciproques chez l'employeur et les salariés."[54].

Si les représentants du mouvement ouvrier dénoncent le recours aux démonstrateurs dans le cadre plus large de l'opposition au travail aux pièces[55], le "chronométrage" est critiqué comme élément d'une politique d'intensification du travail mais il est avant tout tenu pour un abus d'autorité de la maîtrise; cette pratique du chronométrage est attestée aux ateliers de construction automobile Pipe en 1908:

"La surveillance est tellement sévère et serrée (un brigadier pour six hommes), que les ajusteurs n'ont plus le temps de satisfaire leurs besoins naturels. Les ouvriers des machines-outils se laissent bousculer par un chef célèbre par son manque d'éducation et qui a la spécialité de se mettre derrière les ouvriers, montre en main, pour pointer le travail."[56].

Ainsi, avant la Première Guerre, un nombre limité d'ateliers belges de construction avaient adopté certains éléments qui caractériseront la réorganisation des ateliers au cours des années '20: préparation du travail ouvrier, par des bureaux d'études qui intègrent à l'étude et au dessin des pièces des éléments de spécification de l'outillage et de prescription de l'exécution (mesure des temps opératoires, travail à tolérance en vue de l'interchangeabilité, etc.).

1.1.2. L'organisation des travaux souterrains dans les charbonnages belges avant 1914: prémisses d'une articulation entre mécanisation et organisation du travail

N. Caulier-Mathy a relevé qu'avec la crise qui débute vers 1875 le patronat charbonnier (liégeois) a révisé son analyse des résultats d'exploitation. Alors qu'auparavant l'accroissement du bénéfice était directement lié au volume des charbons extraits, la crise impose la recherche de moyens de compression du prix de revient. Celle-ci est poursuivie par une plus grande régularité du travail, tant au fond qu'à la surface, ainsi que par la stimulation salariale de l'effort ouvrier (substitution du

54 WAXWEILER, É., «Sur le conflit des évaluations dans le débat du salaire», *Bull. de la Classe des Lettres et des Sciences morales et politiques de l'Académie royale de Belgique*, 1907, n° 4, p. 153-154; l'industriel cité est A. Mélotte, voy. PAQUOT, G., *o. c.*, p. 47.

55 VAN DER HAEGHEN, L., *La plaie des métiers: suppression par l'Union du travail à domicile, du travail aux pièces, du travail hors le temps*, Gand, Volksdrukkerij, 1901, p. 21.

56 PENEZ, L., «Chronique du Brabant. Chez Pipe à Cureghem», *Le Métallurgiste belge*, juillet 1908, p. 126.

www.academieroyale.be

travail à la tâche au travail à la journée)[57]. Sur le plan technique, l'évolution qui caractérise les décennies précédant la Première Guerre mondiale est marquée à la fois par l'épanouissement des techniques du XIXème siècle et par l'adoption d'innovations propres à la période. La progression de l'emploi de l'acier et du béton pour la construction de l'infrastructure des exploitations, le recours aux perforatrices[58], relèvent notamment des premières. L'électrification des machines d'extraction et d'épuisement des eaux, la construction de centrales électriques alimentées en gaz de fours à coke, le fonçage des puits par congélation appartiennent au contraire à l'ère nouvelle[59].

À la fin du XIXème siècle, la productivité du travail souterrain stagne dans les charbonnages belges, et accuse même une légère tendance à la baisse au début du XXème siècle[60]; mais suivant les calculs de J.-M. Wautelet, le taux de profit (bénéfices de la branche/capitaux de la branche) de ces charbonnages se maintient à un niveau élevé (1900-1913: 15 % en moyenne annuelle)[61].

La stagnation de la productivité, la perspective d'un renchérissement de l'exploitation, lié notamment aux exigences que le mouvement ouvrier a désormais les moyens d'imposer — dont la réduction de la durée du travail —, mais également les développements techniques, conçus en partie pour répondre à des contraintes d'exploitation — comme la difficulté d'évacuer les charbons dans les tailles en plateure —, vont amener les spécialistes de l'exploitation charbonnière à rechercher des moyens techniques et organisationnels qui permettent d'accroître la productivité du travail, dont une plus grande mécanisation des travaux du fond[62]. Une distinction trop nette entre progrès technique et organisation ne résiste pas à l'examen de certaines sources; il est dès lors préférable de s'interroger sur les liens qui unissent différents aspects de l'exploitation: moyens mécaniques d'évacuation, longues tailles, organisation cyclique et spécialisation du travail, etc., sans toutefois donner à ces liens un caractère de nécessité univoque. La contingence et la justification économique se marqueront particulièrement dans le calendrier d'adoption de la nouvelle organisation du travail, dont les bases techniques sont posées avant la Première Guerre mondiale mais dont la généralisation ne s'opérera que sous la contrainte de la crise des années '30.

---

57 CAULIER-MATHY, N., «Le patronat et le progrès technique dans les charbonnages liégeois 1800-1914», in KURGAN-VAN HENTENRYK, G. et STENGERS, J. (éds.), *L'innovation technologique. Facteur de changement social (XIXe-XXe siècles)*, Bruxelles, Éd. ULB, 1986, p. 55.

58 PASLEAU, S., «Les innovations techniques dans les mines de charbon (fin XVIIIe-milieu XXe siècles). Les échanges entre les bassins de Liège, d'Aix-la-Chapelle et de la Ruhr», in JANSSEN, J.C.G.M. (éd.), *Relations économiques dans les régions frontalières à l'ère industrielle, 1750-1965*, Leeuwarden, Mechelen, 1996, p. 132-133.

59 CAULIER-MATHY, N., *o. c.*, p. 58-59; PASLEAU, S., *o. c.*, p. 131.

60 GADISSEUR, J., «Output per Worker and its Evolution in Belgian Industry, 1846-1910», in FREMDLING, R. et O'BRIEN, P. (éds), *Productivity in the economies of Europe*, Stuttgart, Klett-Cotta, 1983, p. 144.

61 WAUTELET, J.-M., *o. c.*, 1995, p. 207-208.

62 Une démarche comparable est adoptée dans les mines de la Ruhr, où le transport depuis les fronts de taille a été mécanisé avant le développement de l'abattage au marteau-piqueur, BURGHARDT, U., *Die Mechanisierung des Ruhrbergbaus, 1890-1930*, Munich, Beck, 1995, p. 100-131.

www.academieroyale.be

Un lien unit l'organisation du travail en longues tailles et l'utilisation de moyens mécaniques d'évacuation et, de manière plus indirecte, les longues tailles et certains moyens mécaniques d'abattage: les couloirs oscillants ont en grande partie été conçus pour permettre l'exploitation de longues veines en plateure. De même, pour assurer un rendement qui justifie leur coût d'achat et d'usage, les haveuses doivent fonctionner dans des tailles plutôt longues, dans la mesure où le personnel occupé à la haveuse étant constant, l'effet utile s'accroît avec l'allongement du front[63]. Leur emploi s'accompagne de plus forts déhouillements qui, à leur tour appellent des moyens proportionnés d'évacuation des produits. Il est cependant malaisé d'établir un ordre strictement nécessaire d'apparition de ces trois éléments. Certains auteurs autorisés se montrent attachés aux séquences suivantes: "le couloir mécanique provoqua la généralisation du travail en longues tailles et la longue taille favorisa le développement du havage mécanique", ou "La généralisation progressive de l'emploi des transporteurs mécaniques dans la taille a fait évoluer la méthode d'exploitation vers le système du "long wall" anglais..."[64]. Toutefois, dans un premier temps, moyens mécaniques et organisation ont pu connaître une application dissociée et n'être pas mis en œuvre en vue d'une exploitation intensive mais plutôt extensive, tournée vers l'abattage des couches qui n'avaient pu être déhouillées manuellement. C'est cependant le souci d'intensifier la production et d'élever l'effet utile de l'ouvrier, dans le contexte de la première réduction légale de la durée du travail, qui appelle l'utilisation combinée de moyens mécaniques. En conclusion de l'étude qu'il réalise à la demande de la Commission d'enquête sur la durée du travail dans les mines de houille, le professeur Denoël, constate qu'en dépit d'améliorations de l'organisation des charbonnages, l'effet utile de l'ouvrier mineur belge est demeuré stationnaire depuis la fin des années 1880. Il appelle, — là où le gisement le permet —, une "transformation complète, radicale" des procédés d'exploitation. Celle-ci impose de "passer aux méthodes avec longs fronts de taille desservis par des convoyeurs mécaniques", qui permettent de "tenter l'application des haveuses mécaniques appropriées aux couches minces" et nécessitent le remblayage complet des tailles, notamment grâce au procédé hydraulique. Le principal avantage de cette organisation nouvelle réside dans:

> "la suppression des voies intermédiaires, rendant disponibles pour la production un grand nombre d'ouvriers occupés au coupage et à l'entretien continuel de ces voies; dans la diminution des frais de boisage; dans la concentration des transports, favorable à une plus grande extension de la traction mécanique."[...] "Ces avantages seront d'autant plus grands

63 Voy. une telle analyse dans AGR, SGB, 3ème vers., 959. Charbonnages des Grand-Conty et Spinois, P.-v. des réunions du CA, 1912-1934, Réunion du 21 janvier 1925.

64 ALLARD, F., «De l'emploi des moyens modernes de production dans les charbonnages belges», *ULv Bull. tech.*, 25 août 1928, p. 33; CAPIAU, H., «L'évolution de l'industrie charbonnière en Belgique», in SBII, *Mémorial du Centenaire de l'Indépendance de la Belgique. Grandes industries. Historique et situation actuelle*, Bruxelles, 1930, p. 90. Dans le cadre d'une enquête menée par l'Inspection charbonnière de la Société Générale, on relève que l'emploi des marteaux-piqueurs n'a commence qu'après la mise au point de l'utilisation des convoyeurs dans les longues tailles, AGR, SGB, 3ème vers., 725. Notes d'inspection..., décembre 1920-novembre 1922, Note sur l'emploi de l'air comprimé dans les charbonnages patronnés, s.d. [janvier 1921], p. 78 (pagin. du cahier).

www.academieroyale.be

que les fronts de taille recevront une plus grande longueur" [...] "on doit tendre en vue de l'économie et de la meilleure utilisation du personnel, à augmenter la longueur des tailles, à adopter de préférence les longues tailles chassantes de 50 à 100 mètres"[65].

L'allongement des fronts de taille a d'abord résulté de l'emploi des couloirs oscillants, utilisés en Belgique depuis 1905, voire même plus tôt puisque la première application (charbonnages de Marcinelle-Nord) est présentée à l'Exposition universelle de Liège en 1905 et aurait été introduite un an plus tôt [66]. La nouveauté de ces couloirs est immédiatement perçue par les charbonniers allemands[67]. D'emblée, les avantages potentiels des couloirs oscillants sont dégagés par le professeur Habets: ils entraînent une économie substantielle de main-d'œuvre (15 à 25 %) par suppression du boutage et ils permettent "d'adopter des tailles chassantes de plus grande longueur". Diverses adaptations des couloirs oscillants aux longues tailles sont décrites avant la Première Guerre. Au charbonnage du Boubier (Charleroi), un chantier comportant quatre tailles chassantes de 20 mètres est transformé en une taille unique de 80 mètres desservie par couloirs oscillants; de même, au charbonnage de Sacré-Madame (Charleroi), l'exploitation des tailles à faible pendage au moyen de couloirs oscillants et sans moyens mécaniques d'abattage conduit à porter la longueur des tailles jusqu'à 90 mètres[68]. Il n'y pas de lien nécessaire entre l'emploi de moyens mécaniques d'abattage et de moyens mécaniques de transport; l'absence d'un tel lien entre l'usage des couloirs et de la haveuse peut se lire *a contrario* dans la manière dont est présenté un projet d'utilisation conjointe de ces deux types de machines, qui insiste sur le caractère simultané de cet emploi. Cette insistance montre que le lien n'est pas d'emblée évident[69].

Dès avant la Première Guerre, l'emploi des haveuses[70] a aussi amené des transformations dans l'organisation des chantiers. Les fronts de taille ont été allongés — le plus souvent par réunion, mise en ligne de tailles plus petites — afin d'obtenir un meilleur rendement des haveuses[71]. La longueur des tailles atteint

65 DENOËL, L., *Commission d'enquête sur la durée du travail dans les mines de houille. Les moyens de production et l'effet utile de l'ouvrier dans les houillères belges*, Bruxelles, E. Daem, 1908, p. 86 et 133-134; ID., «Procédés mécaniques dans l'exploitation des houillères belges. AILg, Section de Liège, séance du 30 janvier 1909», *Bull. AILg*, 1909, p. 165.

66 ANDRÉ, L., «Note sur un transporteur des charbons abattus dans les tailles», *AMB*, 1905, t. X, 3ème livr., p. 903-906; HABETS, A., «Exposition universelle de Liège 1905. Les mines. Gisements, études et procédés nouveaux», *RUM*, 1er trim. 1906, 4ème série, t. XIII, p. 54-55; LEBACQZ, J., *Les industries extractives à l'exposition internationale de Liège 1930*, Bruxelles, Goemaere, 1931, p. 136.

67 BURGHARDT, U., *o. c.*, p. 114.

68 «Extrait d'un rapport de M. A. Pépin, Ingénieur en chef Directeur du 4ème arrondissement des mines, à Charleroi sur les travaux du 2ème semestre 1912. Emploi des moyens mécaniques pour l'abattage et le transport des produits dans les exploitations minières», *AMB*, 1913, t. XVIII, 3ème livr., p. 1130-1131; «Extrait d'un rapport de M. Ledouble, Ingénieur en chef Directeur du 4ème arrondissement des mines, à Charleroi sur les travaux du 2ème semestre 1913. Transporteurs mécaniques dans les tailles», *AMB*, 1914, t. XIX, 2ème livr., p. 381.

69 «Extrait d'un rapport de M. A. Pépin..., *o. c.*, 1913, p. 1128.

70 Le premier charbonnage qui a fait usage de ce type d'outil d'abattage en Belgique semble avoir été le Grand Hornu, en 1908, cfr DENOËL, L., *o. c.*, p. 64, note 1.

71 «Extrait d'un rapport de M. A. Pepin, Ingénieur en chef Directeur du 5ème arrondissement des mines, à Charleroi, sur les travaux du 2ème semestre 1911. Charbonnage du Boubier. Emploi d'une haveuse», *AMB*, 1912, t. XVII, 2ème livr., p. 435; «Extrait d'un rapport de M. E. Libotte, Ingénieur

www.academieroyale.be

généralement quelque 50 à 75 mètres, dépassant parfois 100 mètres; le directeur du 8ème arrondissement des Mines, V. Firket, estime que la longueur minimale du front de taille pour que la haveuse soit rentable est de 50 mètres, toute longueur supérieure permettant de réduire au minimum l'influence des manœuvres et des travaux peu productifs[72]. Alors que dans la pratique courante, liée aux longues journées de travail, le travail est organisé en deux postes (de douze heures)[73], l'emploi de la haveuse impose par ailleurs une organisation cyclique du travail, en trois postes: la haveuse est actionnée au cours de l'après-midi, l'équipe de nuit assure le boisage, le coupage des voies, et celle du matin, l'abattage proprement dit et l'évacuation des produits. Cette nouvelle organisation ne s'accompagne toutefois pas encore de grands avancements journaliers, la taille n'étant généralement déhouillée sur toute sa longueur qu'en deux jours[74].

De manière générale, l'emploi des moyens mécaniques d'abattage et d'évacuation présente, pour les exploitants, plusieurs avantages. Il permet de pallier "la pénurie et la cherté de la main-d'œuvre, comme aussi la réduction du nombre des heures de travail des ouvriers du fond"[75], le manque de certaines catégories d'ouvriers comme les "traîneurs de bacs" dans les couches à faible inclinaison; l'exploitation par fronts droits réduit les frais d'entretien et d'ouverture de galeries, dont elle améliore par ailleurs l'aérage[76].

Les archives des charbonnages de Winterslag montrent que, dès 1911, leur directeur A. Dufrasne avait déjà arrêté certains des principes d'exploitation intensive qu'adopteront ultérieurement tous les charbonnages limbourgeois. Ces documents remettent en cause les analyses qui feraient de la concentration interne des travaux sur un nombre limité de longues tailles une option imposée exclusivement par la crise

en chef Directeur du 3ème arrondissement des mines, à Charleroi, sur les travaux du 1er semestre 1912. Charbonnage de Bascoup-Emploi de la haveuse à barre «Pick-Quick», à commande électrique», *AMB*, 1912, t. XVII, 3ème livr., p. 666; NIEDERAU, Ch., «Travail par longues tailles et emploi des haveuses électriques au Charbonnage du Grand-Hornu», *AMB*, 1913, t. XVIII, 1ère livr., p. 112-120.

72 «Extrait d'un rapport de M. V. Firket, Ir. en chef Directeur du 8ème arr. des Mines, à Liège sur les travaux du 1er semestre 1925. Charbonnages de la Grande Bacnure. Siège Gérard Cloes. Emploi d'une haveuse Flottmann», *AMB*, 1925, t. XXVI, 4ème livr., p. 1359-1360; FRANCE, A., «Le remblayage hydraulique au siège Saint-Nicolas des Charbonnages Espérance et Bonne-Fortune à Montegnée», *AMB*, 1913, t. XVIII, 4ème livr., p. 1073.

73 DENOËL, L., *Commission d'enquête..., o. c.*, p. 13. On peut penser que les deux premières réductions de la durée du travail (1909 et 1921) ont contribué à une organisation plus cyclique du travail, marquée par une plus grande spécialisation des équipes.

74 «Extrait d'un rapport de M. Ledouble..., *o. c.*, 1914, p. 381; DEMARET, J., «Application des procédés mécaniques à l'abattage de la houille et aux travaux de la pierre dans les charbonnages du Hainaut. Les haveuses mécaniques», *AMB*, 1920, t. XXI, 4ème livr., p. 1040.

75 DEFIZE, F., «Les transports souterrains», *Annuaire de l'AILg*, 1913, t. XXVI, n° 2, p. 387.

76 *Ibidem*, p. 1121; FRANCE, A., *o. c.*, p. 1081; «Extrait d'un rapport de M. Ledouble, Ingénieur en chef Directeur du 4ème arrondissement des mines, à Charleroi sur les travaux du 1er semestre 1912. Charbonnage de Monceau-Fontaine, Martinet et Marchienne: puits n° 10-Essai de havage mécanique», *AMB*, 1912, t. XVII, 4ème livr., p. 1104; «Extrait d'un rapport de M. E. Libotte, *o. c.*, p. 669; NIEDERAU, Ch., *o. c.*, p. 115; «Extrait d'un rapport de M. L. Demaret, Ingénieur en chef Directeur du 1er arrondissement des mines, à Mons sur les travaux du 1er semestre 1920. Charbonnage de Ciply. Note de M. l'ingénieur A. Dupret», *AMB*, 1921, t. XXII, 1ère livr., p. 215-218.

www.academieroyale.be

du début des années '30; ils montrent une organisation pensée *a priori*, avant même la mise en exploitation proprement dite. Pour des raisons qui relèvent de la gestion de la main-d'œuvre, Dufrasne juge opportun d'arrêter, avant la mise à fruit, les principes d'exploitation qui devront être suivis ("Agir autrement serait risquer de s'attirer de grands déboires lorsqu'on voudrait changer le système auquel la population ouvrière se serait habituée; ce serait perdre l'immense avantage que nous avons actuellement d'être dans un pays neuf, sans population ouvrière formée"[77]). La première option tient au volume des charbons extraits: "3000 à 4000 tonnes de houille par jour, avec une population de 3 à 4000 ouvriers". Une telle production journalière, pour un seul siège, est alors inconnue et impensable en Belgique, de même que le rendement qui lui est implicitement associé [± 1000 kg par ouvrier (fond et surface), rendement qui en moyenne ne sera atteint en Campine qu'en 1934 (996 kg)]. En termes de méthode d'exploitation proprement dite, Dufrasne fait référence à ce qu'il a observé lors d'un voyage d'étude en Allemagne, en juin 1911:

> "avec le système de longues tailles munies de convoyeurs, on peut parfaitement abattre et remblayer en même temps de sorte que l'on peut occuper deux postes d'ouvriers à veine dans un même chantier, sans rien craindre pour le bon entretien du chantier [...] autant que possible on emploiera les longues tailles chassantes de 100 m environ"[78].

Le travail à deux postes d'extraction, même s'il sera abandonné lorsque l'expérience aura permis de dégager les principes d'organisation du travail provisoirement optimaux, engage nettement sur la voie de la production intensive, — dans un nombre limité de chantiers plus rapidement exploités —, qui tout à la fois limite les frais d'entretien et augmente "le coefficient d'utilisation de toute la mine".

1.2. LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT

Le perfectionnement des systèmes de rémunération au rendement, en particulier l'adoption du salaire à prime, est tenu pour un élément qui annonce l'organisation taylorienne du travail, dans la mesure où la fixation des temps alloués impliquait une forme d'étude, certes parfois sommaire, du travail ouvrier, et même si Taylor plaçait ces formes de rémunération aux antipodes de son système.

L'enquête menée par la Commission du Travail instituée au lendemain des événements de 1886 traitait notamment des modes de rémunération en vigueur dans les ateliers[79]. En s'en tenant au seul secteur dénommé "Industrie métallurgique et industries similaires", on relève l'application, parfois au sein de la même entreprise,

---

77 RH, Winterslag, 119. Diverse nota's opgemaakt door de Directie voor de Afgevaardigd-Beheerder, 1911-1923, Dufrasne, A., Organisation du travail au fond et au jour, Genk, 14 novembre 1911, p. 1 et 3.

78 *Ibidem.*

79 COMMISSION DU TRAVAIL, *Réponses au questionnaire concernant le travail industriel*, Bruxelles, A. Lesigne, 1887, vol. I, p. 187 et 225. Un complément non officiel à cette enquête a été donné en 1889 dans le cadre de la préparation du groupe belge de la section d'économie sociale de l'exposition universelle de 1889, SOUPART, A., «Rémunération du travail», in *Exposition Universelle de Paris 1889. Section Belge. Groupe XI. Économie sociale. section I*, Bruxelles, Weissenbruch, 1889.

www.academieroyale.be

de trois principaux systèmes de rémunération: au temps (heure ou journée), à la tâche ou à la pièce, enfin à l'entreprise. L'application du salaire au temps est limitée aux fonctions sans incidence directe sur la production ou aux industries dont le processus de production est indépendant de l'effort ouvrier qui l'accompagne. Ce mode de paiement est parfois aussi préféré lorsque la qualité du produit prévaut sur la quantité produite. L'application des deux principales formes de rémunération au rendement alors pratiquées — à la pièce et à l'entreprise — semble dépendre du degré de division du travail caractérisant la fabrication. Le travail aux pièces est retenu pour des productions simples, réalisables en un temps bref. Le travail dit à l'entreprise, qui ne doit pas être confondu avec le travail à sous-entreprise ou marchandage[80], est une forme de travail à la pièce contraint par une norme temporelle, avec ou sans salaire journalier garanti. L'ouvrier se voit imposer (plus que proposer) un prix pour la réalisation d'une pièce (souvent complexe) en un temps déterminé (souvent plusieurs heures ou dizaines d'heures). Selon que l'ouvrier réalise la pièce en plus ou moins de temps que la norme, il réalise une "perte" ou un "bénéfice". Ce dernier consiste en une prime proportionnelle au temps économisé qui résulte en fait de la possibilité d'utiliser ce temps pour le travail suivant; ainsi dans le cadre horaire fixé pour l'entreprise, l'ouvrier gagne le salaire convenu pour l'entreprise plus un supplément directement proportionnel au temps économisé[81]. Suivant la politique des employeurs, l'ouvrier qui réalise une perte voit celle-ci retenue sur les bénéfices ultérieurs, ce qui signifie que l'ouvrier reçoit au moins le prix de sa journée (selon un salaire au temps qui se dégage de l'entreprise: prix/nombre d'heures allouées)[82]. Mais il peut aussi être renvoyé pour rendement insuffisant, forme de sélection taylorienne par le rendement, pratique qui s'observe en 1887 aussi bien qu'en 1909:

> "Par entreprise, les ouvriers peuvent gagner jusque 25 pour cent en sus de leur salaire, mais jamais moins que leur journée, parce que ceux qui ne sont pas capables d'y arriver, ne sont pas conservés, c'est le moyen d'écarter les paresseux"
> "Les burineurs chez Boël ont tous 37 centimes à l'heure, sauf les gamins. Il est entendu que ceux qui ne parviendront pas à atteindre ce taux seront considérés comme démissionnaires"[83].

Le salaire à l'entreprise se compose donc de deux parties, un salaire de base auquel s'ajoute la partie variable, le bénéfice; dans le cadre du travail à l'entreprise, le travailleur reçoit, en théorie, l'intégralité de la prime qu'il parvient à gagner. La détermination du temps ou du prix de l'entreprise est telle que l'ouvrier doit en

---

80 MOTTEZ, B., *Systèmes de salaires et politiques patronales. Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris, CNRS, 1966, p. 22. Le travail à sous-entreprise n'est pas absent de l'industrie métallurgique belge, du moins dans certaines sections d'atelier, COMMISSION DU TRAVAIL, *o. c.*, p. 227.

81 Pour une illustration de ce principe, voy. VAN WALLEGHEM, E., «À l'Énergie, à Marcinelle», *Le Métallurgiste belge*, janvier 1913, p. 6; JAUNIAUX, A., *Dix-huit leçons d'économie industrielle et commerciale*, 3ème éd., Gand, Volksdrukkerij, 1914, p. 79.

82 COMMISSION DU TRAVAIL, *o. c.*, p. 207.

83 COMMISSION DU TRAVAIL, *o. c.*, p. 209 (réponse de G.J. Pasteger et fils, constructeurs à Liège); CASTERMAN, J., «Dans le Centre. Chez Boël-Au burinage», *Le Métallurgiste belge*, mars 1909, p. 36.

www.academieroyale.be

général être en mesure de s'assurer une majoration de l'ordre de 25 % du salaire de base. Cette pratique n'est pas propre à la Belgique, comme en témoigne l'étude de Schloss basée sur la situation anglaise[84].

P. Scholliers montre que le salaire aux pièces et à l'entreprise s'implante vers 1850 dans la métallurgie gantoise et y supplante le salaire au temps vers 1865[85]. Un des textes qu'il cite attribue aux ateliers Carels, engagés alors dans la fabrication de matériel roulant pour le chemin de fer, l'initiative d'imposer (avec succès) cette nouvelle forme de rémunération à ses ouvriers métallurgistes, suivis par les ateliers Van den Kerchove et Le Phœnix[86]. L'enquête de la Commission du Travail montre que le travail à l'entreprise est le plus souvent cité comme système dont l'application s'étend, y compris dans d'autres régions du pays que Gand[87]. Le système de rémunération à l'entreprise traduit certes la volonté d'intensifier la production, mais en laissant une large, si pas entière, initiative aux travailleurs pour organiser leur travail; cette option est d'ailleurs explicitement présentée comme un avantage significatif de ce mode de rémunération:

"- Le travail à l'entreprise développe l'esprit d'initiative chez l'ouvrier et permet à ce dernier d'atteindre un salaire plus élevé. Nous y voyons un moyen de développer et de perfectionner la production [...]
- L'ouvrier travaille avec plus de goût, d'intelligence et de succès quand son intérêt est en jeu
- [...] on n'a pas à faire la police d'un atelier qui travaille dans ces conditions. Le seul soin consiste dans une réception sévère des pièces finies"[88].

Les systèmes de salaire à prime ont fait l'objet de diverses présentations à partir des deux dernières décennies du XIXème siècle [Towne (1885), Halsey (1895), Taylor (1895), Rowan (1901), Gantt (1901), Emerson (1909), etc.[89]]. En Belgique, ces systèmes semblent avoir connu leurs premières applications au début du XXème siècle, comme le montrent à la fois les présentations des systèmes et les plaintes que formule le mouvement ouvrier. Ainsi, à l'occasion d'une communication devant l'AILg déjà mentionnée, L. L'Hoest, présente le système Rowan récemment introduit

84 SCHLOSS, D., *Les modes de rémunération du travail*. Traduit, précédé d'une introduction et augmenté de notes et d'appendices par RIST, C., Paris, V. Giard et E. Brière, 1902, p. 26.

85 SCHOLLIERS, P., *De Gentse metaalbewerkers in de 19e eeuw: de enquête van L. Varlez*, Bruxelles, VUB, 1985, p. 72-73.

86 METAALBEWERKERSBOND VAN GENT EN OMSTREKEN, *Gedenkschrift ter gelegenheid van het 25 jarig jubelfeest der vakvereeniging, 1882-1907*, Gand, Volksdrukkerij, 1907, p. 12.

87 Telle était la réponse à la Commission du Travail des associations ou entreprises suivantes: Association des Maîtres de forge de Charleroi, Société John Cockerill (Seraing), Société anonyme de Marcinelle et Couillet (Couillet), Société Saint-Léonard (Liège), Forges et laminoirs du Haut-Pré (Ougrée), Société de la Fabrique de fer d'Ougrée (Ougrée), Carels frères (Gand), Société anonyme verviétoise-construction de machines (Verviers), Briqueterie E. Descamps (Beerse).

88 Réponses à la Commission du Travail de l'Association des Maîtres de forge de Charleroi, des Établissements belges de la Vieille-Montagne (cette entreprise parle de travail à la tâche ou à prime au salaire fixe, modalité peu différente du salaire à l'entreprise), de la Société Saint-Léonard.

89 SCHLOSS, A., *o. c.*, p. 93; PERREN, A., *Les primes sur salaires dans les entreprises industrielles*, Paris-Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1933, p. 4-5; DANTY-LAFRANCE, L. et J., *Les salaires*, Lausanne, Roth et Cie, 1947, p. 113.

www.academieroyale.be

à la CIE[90]. Son exposé part des défauts majeurs attribués au salaire aux pièces ordinaire: la difficulté de fixer équitablement, *a priori*, le prix d'une pièce[91]; le risque d'une évaluation du temps d'exécution défavorable à l'entreprise ou au travailleur; enfin la difficulté d'une correction, en particulier lorsqu'elle bénéficie à l'entreprise. Celle-ci ne peut généralement réduire le prix des pièces que lorsqu'il amène une élévation anormale du salaire horaire; or, ajoute cet ingénieur: "les ouvriers s'arrangeront pour ne pas dépasser le pourcentage maximum. Ce n'est pas ici une simple hypothèse, mais une certitude découlant d'observations personnelles et de confidences d'ouvriers eux-mêmes". Il s'agit dès lors de se tourner vers des formules de salaire qui obvient à la fois au freinage et aux estimations trop généreuses, dont les systèmes Halsey et Rowan. Le premier "a le grand avantage de réduire de 50 % l'importance de l'erreur d'évaluation". Le système Rowan[92], — dont L'Hoest dit avoir pris connaissance "lors d'une visite faite [en 1906] aux chantiers maritimes de Dumbarton, près de Glasgow" —, présente l'avantage de limiter l'erreur d'évaluation d'une façon plus efficace que le système Halsey, cette atténuation considérable des erreurs d'évaluation permet de fixer largement et d'une façon définitive le temps alloué pour un travail[93]. Après six mois d'application à la Compagnie Internationale d'Électricité, le système Rowan a permis de réduire le prix de revient dans une fourchette de 13 à 20 % tout en assurant aux ouvriers une augmentation de salaire d'environ 15 %[94]; L'Hoest en conclut que "la méthode Rowan sauvegarde parfaitement les intérêts également respectables du patron et de l'ouvrier". Au cours de la discussion qui suit la communication de L'Hoest, M.-L. Gérard formule une sévère réserve à l'égard des salaires à forfait, parmi lesquels il classe le système Rowan. Si ce système est censé apporter une solution à la question de l'estimation du travail ouvrier et limiter ainsi, de façon "technique", la conflictualité liée à la fixation des prix de pièces, il n'élimine pas les conflits qui pourraient naître lorsqu'un industriel introduit un nouvel outil ou procédé de production qui élève la productivité du travail, et veut, en conséquence, réduire le prix unitaire des pièces. En 1908 également, l'industriel bruxellois Bollinckx défend le système de rémunération à prime partagée qu'il a introduit dans ses ateliers (système Halsey). Alors que dans le travail à l'entreprise, l'initiative est laissée au salarié d'organiser son travail et de régler son effort de manière à s'assurer un bénéfice dont il dispose entièrement,

90 L'HOEST, L., «Quelques questions d'organisation des ateliers de construction mécanique», *Bull. AILg*, 1908, Section liégeoise de l'AILg, 6 décembre 1908, t. XXXI, p. 743-749. L'introduction du système Rowan dans l'industrie belge semble contemporaine des pratiques étrangères et notamment de son adoption dans l'industrie mécanique italienne, cfr ORTAGGI, S., «Cottimo e produttività nell'industria italiana del primo Novecento», *Rivista di storia contemporanea*, 1978, n° 1, p. 48-49.

91 L'HOEST, L., «Quelques questions...», *RUM, o. c.*, p. 135.

92 Dans le système Rowan, une norme de temps est déterminée pour l'exécution d'un travail, une prime est payée en fonction du temps économisé; cette prime est un pourcentage du salaire de base garanti, son mode de calcul la fait progresser comme une parabole, fonction inverse du temps utilisé mais proportionnelle à l'économie de temps, BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *La rémunération au rendement*, Genève, BIT (Études et documents. Nouvelle série n° 27), 1951, p. 13; DANTY-LAFRANCE L. et J., *o. c.*, p. 113-125.

93 L'HOEST, L., «Quelques questions...», *RUM, o. c.*, p. 137.

94 L'HOEST, L., «Quelques questions d'organisation...», *Bull. AILg, o. c.*, p. 747.

www.academieroyale.be

Bollinckx justifie le partage de la prime par son intervention dans l'organisation du travail de l'ouvrier:

> "Vous parlez des primes dont je touche la moitié, ce qui est fort juste. [...] Donc, si je vous donne toutes les facilités possibles, tout l'outillage voulu, des conditions hygiéniques exceptionnelles, des conseils sur la manière de vous y prendre, j'ai bien le droit d'avoir ma part dans l'économie qui sera ainsi réalisée, comme vous ouvriers, vous recevez pour votre attention et votre peine l'autre moitié"[95].

À l'aciérie de Thy-le-Château à Marchienne-au-Pont, le régime de la prime partagée ou limitée ("les primes sont ramenées à un maximum de 50 pour cent du salaire journalier") est introduit en 1909[96].

Au début de l'année 1910, les Chemins de fer de l'État belge ont introduit dans leurs arsenaux le salaire à prime Rowan, pour remplacer un système de travail aux pièces et un système de prime à l'économie tenus pour défectueux; ce système a été appliqué à titre expérimental dans la section menuiserie de l'arsenal de Malines en février 1910, pour être ensuite étendu aux autres arsenaux (ateliers) centraux[97]. Cette initiative de l'administration des chemins de fer belges n'était pas singulière en Europe où, dès le début du siècle, divers établissements industriels d'État expérimentent les salaires à primes[98]. Interpellé à diverses reprises au sujet du système Rowan, le ministre de Broqueville détaille les difficultés de mise au point et les résultats du système pour l'administration. Il insiste en particulier sur l'établissement d'une base de tarification des travaux à exécuter, qui a réclamé la détermination de temps-étalons "établis pour des milliers de pièces". Dans l'esprit du ministre, le principal résultat du système tient aux économies de personnel qu'il permet[99].

À la veille de la Première Guerre et au lendemain de la première réduction légale de la durée du travail souterrain des mines, les exploitants charbonniers ont montré la volonté d'étendre ou de renforcer l'application du travail à marché, établi de longue date en Belgique[100]. Ainsi J. Jadot, alors directeur de la division de l'Industrie de la

---

95 «Droit de réponse. Nouvelle lettre de M. Bollinckx», *Le Métallurgiste belge*, janvier 1908, p. 10; «Droit de réponse», *Le Métallurgiste belge*, mars 1908, p. 42-44.

96 LEBEDELLE, E., «Fédération des Métallurgistes de Charleroi», *Le Métallurgiste belge*, août 1909, p. 176.

97 Déclaration du ministre Helleputte à la Chambre, *Ann. parl.*, Ch. Repr., sess. ord. 1909-1910, séance du 14 avril 1910, p. 1150; intervention de J. Ortegat, *Ann. parl.*, Ch. Repr., sess. ord. 1910-1911, séance du 2 mai 1911, p. 1191.

98 MOTTEZ, B., *o. c.*, p. 125-126. Aux Pays-Bas, une commission, chargée d'étudier les salaires au rendement dans les ateliers des services Traction et Matériel et Voie et Travaux des chemins de fer néerlandais fut installée en 1911. cfr BLOEMEN, E.S.A., *Scientific Management in Nederland. 1900-1930*, Amsterdam, NEHA série III, 1988, p. 76, note 37. En Italie, les études préliminaires à l'introduction du système Rowan aux *Ferrovie dello Stato* ont été conduites à partir de 1914, mais le système n'a été introduit qu'au lendemain de l'Armistice, cfr SAPELLI, G., *Organizzazione lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Turin, Rosenberg et Sellier, 1978, p. 82-83.

99 *Ann. parl.*, Ch. Repr., sess. ord. 1910-1911, séance du 28 mars 1911, p. 1037.

100 En témoigne notamment l'enquête de la Commission du Travail en 1887, COMMISSION DU TRAVAIL, vol. I, *o. c.*, p. 209-214 et 228-230. La seule indication chronologique d'une introduction du travail à l'entreprise concerne le charbonnage des Six-Bonniers à Seraing: le directeur-gérant la

www.academieroyale.be

Société Générale de Belgique, fait mener une enquête portant sur la part des travaux payés à la journée et ceux à marché, puis il invite les directeurs-gérants des charbonnages patronnés par la Société Générale à se réunir pour examiner les différences entre les exploitations, en vue de "voir s'il n'y aurait pas moyen d'améliorer certains quantums qui paraissent défectueux"[101]. Une des notes tirées de cette enquête montre une certaine diversité dans l'établissement des comptes des ouvriers à marché. Ainsi, certains charbonnages du Couchant de Mons ne tiennent pas de «livres des marchés», d'usage courant par contre à Charleroi et à Liège. Ces documents sont une base plus formalisée pour l'établissement des prix du travail à marché; à Monceau-Fontaine par exemple, "on tient à chaque puits un "registre de marchandage", livre où sont mentionnées toutes les entreprises avec leurs prix et différents renseignements d'appréciation, tels que: avancements, longueur des tailles, mètres carrés déhouillés, prix du mètre carré, nombre des journées et leurs taux. Ce livre sert aussi d'aide-mémoire pour l'élaboration des prix lors de la reprise de chantiers arrêtés ou de l'ouverture de nouvelles exploitations"[102].

1.3. LA PREMIÈRE RÉCEPTION DE L'ŒUVRE DE TAYLOR EN BELGIQUE

À l'instar de leurs homologues européens[103], certains ingénieurs et industriels belges prirent connaissance des travaux de Taylor à l'occasion de l'Exposition Universelle de Paris en 1900. Taylor n'y présente pas alors ses réflexions sur l'organisation du travail mais les résultats de ses études sur les aciers à coupe rapide. Martin Rumpf[104], directeur d'une usine bruxelloise de fabrication de machines-outils (Le Progrès Industriel), par ailleurs secrétaire d'une des classes de l'Exposition, rapporte en ces termes sa rencontre avec Taylor:

> "C'est à cette époque que Taylor inventa son acier rapide fabriqué par les Bethleem Steel Works et le présenta pour la première fois en Europe à l'Exposition Universelle de Paris en 1900. J'eus à cette époque, en ma qualité de secrétaire du Jury des Récompenses de la Classe 22, l'occasion d'être mis en rapport avec le grand organisateur. Il me dit alors en me montrant son outil de travail: «Nous avons l'outil, mais nous ne possédons malheureusement pas de machines suffisamment robustes pour l'employer avantageusement». Et il me fit entrevoir les perfectionnements à apporter aux machines

---

situe en 1876/1877. N. Caulier-Mathy localise également l'introduction du payement à la tâche dans la période de crise qui commence en 1875, CAULIER-MATHY, N., «Le patronat et le progrès technique...», *o. c.*, p. 55.

101 AGR, SGB, 3ème vers., 716. Circulaires expédiées par la Société Générale à l'ensemble des Charbonnages patronnés, 1909-1938, J. Jadot, directeur de la Division de l'Industrie aux Directeurs-gérants, 11 février 1913.

102 SAICOM, Archives L.-P. (non classées), IV. Divers dossiers (Société Générale de Belgique). Note sur la confection des salaires dans les charbonnages patronnés. Personnel du fond. Note de l'Inspection, 23 décembre 1912.

103 BLOEMEN, E.S.A., *o. c.*, p. 49-50; MOUTET, A., «Les origines du système de Taylor en France. Le point de vue patronal (1907-1914)», *Le Mouvement Social*, octobre-décembre 1975, p. 17.

104 BRION, R., «Rumpf Martin» in KURGAN-VAN HENTENRYK, G., e.a. (éds), *Dictionnaire des patrons en Belgique. Les hommes, les entreprises, les réseaux*, Bruxelles, De Boeck Université, 1996, p. 537-538.

www.academieroyale.be

existantes. L'exposition terminée, aussitôt rentré à Bruxelles, je me suis mis au travail et un an environ après, je présentai un nouveau tour renforcé avec roues d'engrenages en acier et cuirasse d'engrenages à double paroi. Le premier tour pour aciers rapides était né. Son succès fut si grand que je dus transférer mon usine de Bruxelles dans les environs de la ville et construire en pleine campagne des ateliers suffisamment importants pour me permettre d'exécuter les commandes qui me parvenaient nombreuses de tous les pays."[105].

La diffusion, en Belgique, des idées de Taylor en matière d'organisation doit probablement beaucoup à l'initiative d'un de ses principaux thuriféraires français, Henry Le Châtelier, qui entretient des relations suivies avec les ingénieurs sortis de l'École de Liège. En 1905, il est président d'honneur de la section de métallurgie du Congrès international des mines, de la métallurgie, de la mécanique et de la géologie appliquées, tenu à Liège dans le cadre de l'Exposition Universelle de 1905. Il retrouve à cette occasion Alexandre Galopin, secrétaire de cette section, qui fut son élève à Paris et qui marquera de son empreinte la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre, la dotant notamment d'un laboratoire industriel. Le Châtelier donne plusieurs conférences en Belgique, souvent à Liège, sur des questions d'organisation industrielle et sur la doctrine de Taylor; il sera fait "ingénieur *honoris causa*" de l'Université de Liège en 1922[106].

La première mention de l'œuvre de Taylor dans le milieu des ingénieurs et industriels semble avoir été faite en 1908, à l'occasion des discussions relatives à l'organisation des usines qui suivent l'exposé de L'Hoest déjà mentionné, et plus particulièrement à la partie relative au système Rowan. Abordant la question de la possibilité de réviser les tarifs à la suite de l'introduction de machines qui élèvent la productivité du travail, l'ingénieur Lobet signale:

"l'ouvrage de Taylor, qui a passé une partie de sa vie à étudier les questions d'organisation des ateliers et notamment les moyens par lesquels on pourrait établir le temps minimum nécessaire pour la fabrication d'une pièce déterminée. Dans le système qu'il propose, un bureau spécial, auquel des ouvriers d'élite sont spécialement affectés, étudie les moyens d'exécution, la vitesse d'attaque, etc., et en déduit le temps strictement nécessaire et partant le temps normal pour l'exécution d'une pièce déterminée avec une machine déterminée"[107].

---

105 RUMPF, M., «L'évolution de la machine-outil», in *Congrès International de Mécanique Générale. Liège, 31 août-5 septembre 1930. Eléments de machines. Machines-outils*, Liège, Institut de mécanique, 1930, vol. 1, p. 240. L'exigence de puissance des machines-outils pour utiliser des aciers rapides était considérée par certains contemporains comme un facteur de transformation de la construction des machines-outils, VAN DER STEGEN, G., «Progrès récents dans la construction des machines-outils», *Annales de l'Association des Ingénieurs sortis des écoles spéciales de Gand*, 1908, 4ème série, t. I, p. 13-15.

106 LE CHÂTELIER, H., «Les salaires ouvriers», *RUM*, mars-avril 1917, t. 2, p. 555-557; ID., «Les laboratoires de recherche scientifique dans l'industrie. Conférence faite à l'Association des Élèves des Écoles spéciales de l'U.Lg.», *RUM*, 1er juin 1920, t. V, p. 355-384; ID., «Le système de Taylor. Méthodes expérimentales et psychologie de l'ouvrier», in SBII, *P.-v. de l'assemblée générale du 7 décembre 1919. Rapport annuel*, Bruxelles, Imp. des Travaux publics, 1919, p. 50; TRASENSTER, É., «Henry Le Châtelier, ingénieur honoris causa de l'Université de Liège», *RUM*, 15 juin 1922, t. XIII, n° 6, p. 409.

107 *Bull. AILg*, 1908, Section liégeoise, 6 décembre 1908, p. 746-747.

www.academieroyale.be

L'ingénieur L'Hoest objecte que si le système est applicable aux États-Unis dans la fabrication en série, il n'est guère applicable dans les ateliers belges qui ne possèdent pas un outillage homogène et où les ouvriers peuvent être chargés, au cours d'une même journée, d'usiner des pièces différentes faites dans des matériaux eux-mêmes différents.

Taylor n'entretiendra pas de relations (épistolaires) suivies avec des ingénieurs et industriels belges comme il l'a fait avec des Français[108]. En 1911, il envoie un exemplaire de son livre *Principles of Scientific management* au professeur liégeois V. Dwelshauwers-Dery[109]. Dans sa lettre de remerciement, ce dernier confesse que "faute de compétence, [il n'a] encore pu lire que les quelques premières pages et l'appendice"[110].

La doctrine de Taylor va faire l'objet de diverses présentations, en Belgique comme en France, à la suite de la traduction française, en 1912, des *Principles* et surtout des grèves que son application provoque en 1912-1913 chez Renault. La Société d'économie politique de Belgique et la jeune Fédération des constructeurs de Belgique vont ainsi demander à E. Mahaim de leur présenter la doctrine[111]. Les principaux "économistes" ou représentants des "sciences sociales" belges de l'époque [G. De Leener (Université libre de Bruxelles), V. Brants (Université catholique de Louvain), E. Mahaim (Université de Liège)] vont s'exprimer sur le système Taylor. Seul G. De Leener se déclare inconditionnellement favorable au taylorisme. En raison de la pénurie de main-d'œuvre qui touche alors certains secteurs de l'économie belge, dont les charbonnages, De Leener invite à passer d'emblée outre des difficultés nées de la mise en application du système; il lie par ailleurs taylorisme et réduction de la durée du travail, considérant que "ce n'est qu'au prix d'une augmentation constante de leur productivité que les ouvriers peuvent espérer justifier l'intervention en leur faveur de lois réglementant la durée du travail."[112]. Les autres auteurs ne se montrent pas entièrement acquis au système Taylor. Certains vont d'abord limiter l'originalité de la réflexion de Taylor; comme l'écrit B. Mottez: "Il était rare que la présentation

108 MOUTET, A., *Les origines du système Taylor en France..., o. c.*

109 DU CHESNE, A., «Victor Dwelshauvers-Dery», in HALKIN, L., *Liber memorialis. L'Université de Liège de 1867 à 1935*, t. II. *Faculté des Sciences. Écoles spéciales. Faculté technique*, Liège, Rectorat de l'Université, 1936, p. 434 et sv.

110 V. Dwelshauwers-Dery à F.W. Taylor, Past President of the American Society of Mechanical Engineers, Liège, 3 avril 1911 [Le professeur liégeois a très probablement reçu l'ouvrage en sa qualité de membre d'honneur de cette société]; une réponse de Taylor est datée du 15 avril 1911. Nous tenons à remercier Madame Jane G. Hartye, Associate Curator au Stevens Institute of Technlogy, Hoboken, New Jersey, qui nous a transmis une copie de cette correspondance entre F. Taylor et V. Dwelshauwers-Dery.

111 [MAHAIM, E.], «Le Taylorisme», *Le Commerce et l'Industrie de Gand*, 26 décembre 1913, n° 52, p. 411-412; MAHAIM, E., «L'organisation des usines et le système Taylor. Conférence d'E. Mahaim à l'assemblée générale statutaire du 25 mars 1914», *Bull. de la Fédération des Constructeurs*, mars-mai 1914, n° 2, p. 46-47.

112 DE LEENER, G., «Le "Taylorisme" et son rôle dans la productivité du travail», *Écho de l'Industrie*, 1912, n° 42, p. 355; il avait présenté un compte rendu de l'édition française du livre de Taylor dans la revue de l'Institut de Sociologie: DE LEENER, G., «Sur un nouveau degré de coordination dans l'organisation du travail industriel. À propos de F.W. Taylor. L'organisation scientifique des usines», *Archives sociologiques*, juil.-déc. 1912, n° 22-23, p. 1209-1213.

www.academieroyale.be

du taylorisme à une assemblée d'ingénieurs ou de chefs d'entreprises ne fournît pas l'occasion à quelques-uns de réclamer, pour eux ou pour quelques collègues, au minimum, un brevet de précurseur"[113]. Ainsi, R. Lucion conclut-il sa présentation en soulignant "combien les points de vue du grand industriel américain se rapprochent des doctrines productivistes défendues depuis longtemps dans notre pays par le grand industriel belge Ernest Solvay"[114]; V. Brants donne le ton en intitulant sa présentation *Le taylorisme. Cas nouveau d'un vieux problème*[115], il considère que les problèmes qu'entend rencontrer Taylor sont essentiellement le freinage ("partout, même en Amérique, le *go'easy*, le *travail en douceur* est très à la mode") et la tendance à limiter la durée du travail, qu'il ramène à la question plus générale de la recherche du moyen de concilier gain et loisir. Plusieurs des présentations du taylorisme ont en commun un caractère nettement politique, la doctrine de Taylor est d'emblée perçue comme un ferment de la collaboration de classe, comme une réponse au socialisme sur le terrain technique. Ce type d'approche est largement développée dans des textes destinés aux ingénieurs, sous les plumes de R.-A. Henry ou de F. Cambier:

> "Le but immédiat de la lutte sociale moderne d'obtenir une moins inégale répartition des richesses actuelles apparaît bien petit à côté de celui que nous fait entrevoir Taylor: Faire travailler les groupements d'hommes et de machines de façon à augmenter la richesse dans d'énormes proportions, sans accroître l'effort demandé à chaque individu. D'un côté, pour redresser des torts, parfois très réels, ou soulager des misères dont le nombre va en diminuant, que de bruits et de passions remuées, que de politique et de cabotinisme ! Acteurs et réacteurs joutent en grand tintamarre; puis c'est la grève et le sabotage, lois, règlements, fonctionnaires, entraves, frais généraux ! [...] D'un autre côté, dans un livre très court, Taylor fait saisir, par quelques exemples vécus, comment la production peut s'organiser scientifiquement. Il montre comment le capitaliste, le patron, l'ouvrier et le public ont un intérêt identique à l'accroissement des biens"[116].

Les réserves formulées à l'encontre de la doctrine de Taylor tiennent principalement à la limitation de l'initiative ouvrière, qui serait une source de difficultés d'application de la méthode en Europe[117].

Poser la question de la réception de la doctrine de Taylor par le mouvement syndical belge d'avant la Première Guerre mondiale expose à un risque d'anachronisme. En effet, la doctrine de Taylor constitue pour les sciences sociales de la deuxième moitié du XXème siècle un corpus circonscrit avec plus ou moins de précision et est inscrit dans le temps comme rupture; pour les contemporains par contre, le système Taylor a vraisemblablement été perçu dans les catégories imposées par les pratiques ou problèmes du temps, parmi lesquels le travail aux pièces ou à l'entreprise. Les

---

113 MOTTEZ, B., *o. c.*, p. 125.

114 LUCION, R., «Chronique des inventions. Le Taylorisme», *Revue Économique internationale*, août 1912, 3ème vol., p. 403. Notons que R. Lucion était alors directeur des usines Solvay de Couillet.

115 BRANTS, V., «Le taylorisme. Cas nouveau d'un vieux problème», *Revue générale*, juillet 1913, n° 1, p. 75-82; publié la même année sous forme de brochure (Bruxelles, Goemaere).

116 HENRY, R.-A., *Le socialisme et l'art de commander dans l'industrie*, Liège, Vaillant-Carmanne, 1914, p. 105; voy. aussi CAMBIER, F., «La méthode de Taylor», *Bull. UILv*, 1913, n° 2, p. 429.

117 HENRY, R.-A., *o. c.*, p. 109-110; BRANTS, V., *o. c.*, p. 79.

www.academieroyale.be

premières mentions du taylorisme apparaissent dans la presse des métallurgistes belges au début de l'année 1908, dans des termes ambigus, qui ne permettent pas véritablement de savoir si le système considéré fait l'objet d'une application locale ou s'il est commenté sur la base de descriptions étrangères[118].

1.4. PHYSIOLOGIE DU TRAVAIL, ORIENTATION ET FORMATION PROFESSIONNELLES SOUS LE SIGNE DU "PRODUCTIVISME" EN BELGIQUE AVANT LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE

Différents aspects du travail ouvrier, touchant principalement l'amont de l'activité professionnelle elle-même, à savoir l'orientation, la sélection et la formation professionnelles des ouvriers, vont être étudiés en Belgique avant 1914 dans un esprit "productiviste". Ces études témoignent souvent d'une grande attention au taylorisme, en dehors des milieux techniques et industriels proprement dits. Au titre de doctrine qui, en Belgique, n'a reçu aucune application large avant 1914, le taylorisme et derrière lui une certaine idée de l'efficacité américaine sont appelés à soutenir des réflexions menées dans des domaines qui ne sont pas directement ceux du taylorisme, comme l'orientation professionnelle. Si cette attitude présente quelques caractéristiques propres à la Belgique, en raison notamment du rôle qu'y a tenu Solvay, elle s'inscrit toutefois dans un mouvement plus large qui touche la plupart des pays industrialisés, prêtant un rôle important à la science, à l'étude scientifique du travail, du "moteur humain", dans la solution du conflit d'intérêt qui caractérise le capitalisme industriel[119].

1.4.1. La physiologie du travail et la sélection professionnelle

> "La question ouvrière ne peut être résolue que grâce à l'intrusion de la physiologie et de la psychologie dans les sciences sociales".
>
> J. Joteyko[120]

Le développement de la physiologie du travail en Belgique ne peut se comprendre sans considérer un mouvement plus large de réforme sociale libérale progressiste, incarnée par Ernest Solvay et son "productivisme" qui, enrichi d'une base physiologique et chimique, se présentera comme une "énergétique sociale"[121].

---

118 LEBEDELLE, E., «Fédération des Métallurgistes de Charleroi», *Le Métallurgiste belge*, janvier 1908, p. 12-13; LEBEDELLE, E., «Fédération des métallurgistes de Charleroi», *Le Métallurgiste belge*, février 1908, p. 24 addenda.

119 Pour une étude d'ensemble de ces différentes approches scientifiques, RABINBACH, A., *The Human Motor*, 2ème éd., Berkeley, University of California Press, 1991.

120 JOTEYKO, J., «La mesure de la fatigue professionnelle», *Revue psychologique*, 1909, vol. II, fasc. 1, p. 53.

121 Sur Ernest Solvay (1838-1922), ses idées et réalisations, voy. entre autres WARNOTTE, D., *Ernest Solvay et l'Institut de Sociologie: contribution à l'histoire de l'énergétique sociale*, Bruxelles, 1946, 2 tomes; DERUELLE, A. Cl., «Ernest Solvay», *Revue de l'Institut de Sociologie*, 1973, n° 1, p. 7-30;

www.academieroyale.be

Comme l'écrit F. Vatin, Solvay, à l'instar de réformateurs sociaux du XIXème siècle, considère "la forme monétaire de l'échange dans la société capitaliste comme cause essentielle de l'injustice sociale"; le traitement de la question sociale implique donc le choix d'un équivalent général indiscutable "«bons de travail» pour Proudhon, «valeur physio-énergétique» pour Solvay"[122]. L'intérêt de Solvay pour la physiologie le conduit à financer la création d'un Institut de physiologie, dont la construction est achevée en 1893[123]; cinq ans plus tard est créé à l'Université libre de Bruxelles, un Laboratoire de psychophysiologie du travail (appelé Laboratoire Kasimir)[124]. Dans l'une et l'autre institutions, la personnalité du Dr Josepha Joteyko[125] tient un rôle central. Sa contribution à la physiologie du travail consiste dans des études de la fatigue, où s'exprime notamment son souci de procéder à des mesures expérimentales variées, y compris dans les ateliers, de la fatigue professionnelle. Elle témoigne également de la volonté d'éviter le "surmenage et l'improductivité sociale" des travailleurs, consécutifs à leur inaptitude pour certaines professions, en les soumettant à un examen médical obligatoire[126]. En 1906, elle est amenée à aborder à nouveau la question de la répartition optimale des ressources humaines en participant à une enquête de l'Institut de Sociologie Solvay dans une entreprise de construction mécanique (Usines Mélotte à Remicourt)[127]. Au départ de cette enquête, est posée la question de savoir "comment sélectionne-t-on parmi des êtres humains élevés aux champs, des ouvriers aptes à conduire les machines-outils américaines les plus perfectionnées ?"[128]. Pour y répondre, l'équipe de Solvay utilise la technique de la décomposition des mouvements et gestes au moyen de l'enregistrement cinématographique, comme l'avait fait dix ans plus tôt Charles Frémont, dans une

CROMBOIS, J.-F., *L'univers de la sociologie en Belgique de 1900 à 1940*, Bruxelles, Éd. de l'ULB, 1994, p. 25 et sv.

122 VATIN, F., *Le travail. Économie et physique 1780-1830*, Paris, PUF (coll. Philosophies), 1993, p. 115.

123 CROMBOIS, J.-F., *o. c.*, p. 26.

124 Sur les activités de ce Laboratoire, voy. «Rapport quinquennal sur les activités du laboratoire Kasimir», *Bulletin de la Société Royale des Sciences médicales et naturelles*, 1903, n° 5; «1898-1908. Rapport décennal sur les activités du laboratoire de psycho-physiologie de l'Université libre de Bruxelles (Laboratoire Kasimir)», *Revue psychologique*, 1908, vol. 1, fasc. 3, p. 190-195.

125 Josepha Joteyko (ou Ioteyko) (1866-1928). Après des études de médecine achevées à Paris, elle développe ses activités de recherche au sein de l'Université de Bruxelles, dans deux directions principales, la psycho-physiologie du travail et la pédagogie. En 1916, elle est appelée à donner, au Collège de France, un enseignement sur la fatigue. Par la publication de son livre *La science du travail et son organisation*, elle se range aux côtés de Lahy parmi les physiologistes critiques du taylorisme. «Le Docteur J. Yoteyko», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, 1929, octobre-novembre-décembre, n° 36, p. 22-27; SMORSCEK, É., «Le centenaire de la naissance de Josepha Joteyko (1866-1928). Avant-propos de R. Buyse», *Bulletin de psychologie scolaire et d'orientation*, 1966, juin, n° 2, p. 45-50; DE COSTER, S., «Josepha Joteyko», in *Biographie nationale*, 1970, vol. XXXV, 7ème suppl., p. 480-483; CROMBOIS, J.-F., *o. c.*, p. 57.

126 JOTEYKO, J., «La mesure de la fatigue professionnelle. II. Communication de l'auteur sur la mesure de la fatigue professionnelle», *Revue psychologique*, 1909, vol. II, fasc. 1, p. 59-60.

127 CROMBOIS, J.-F., *o. c.*, p. 60. L'équipe d'enquête était composée de É. Waxweiler, L. Querton, J. Joteyko et G. De Leener. Joteyko aurait publié à cette occasion une *Enquête sur la fatigue des ouvriers à l'atelier Mélotte*, Bruxelles, Publications de l'Institut de Sociologie de Bruxelles, 1906, texte que nous n'avons pu consulter.

128 WAXWEILER, É., «La vie dans les phénomènes sociaux. Conférence faite à l'Institut général de Psychologie à Paris, 3 décembre 1906» in *Recueil des textes sociologiques d'Émile Waxweiler. 1906-1914*. Introduction par F. Van Langenhove, Bruxelles, Palais des Académies, 1974, p. 30.

www.academieroyale.be

étude de la "technologie du forgeron"[129]. Les résultats de leur étude ne les conduisent toutefois pas à formuler des principes de sélection professionnelle, laquelle est laissée au "flair particulier du directeur".

Dans le domaine de la sélection professionnelle, le directeur d'un important charbonnage de la région liégeoise, R.-A. Henry[130], s'est inspiré, assez librement, d'un point particulier de la doctrine de Taylor pour modifier la pratique de recrutement de ses ouvriers du fond.

> "Nous avons vu que dans nos mines, cette opération délicate [le choix des travailleurs] était, en général, abandonnée au contremaître; ce dernier s'en acquitte sommairement car il n'a pour cela d'autre guide que sa mémoire, d'autre mobile que le besoin de main-d'œuvre. Il est arrivé souvent qu'un ouvrier demandant du travail recevait sur le champ l'autorisation de descendre [...] Nous avons, avec succès, retiré au chef mineur le souci de recruter des travailleurs"[131].

À la différence d'une certaine interprétation de la doctrine de Taylor, la sélection, pourtant placée explicitement sous l'influence de l'ingénieur américain, ne s'opère pas par un système de salaire différentiel qui conduit les ouvriers les plus faibles à s'éliminer eux-mêmes, mais repose notamment sur une visite médicale d'embauche[132]; notons qu'à cette époque, et encore immédiatement après la guerre, la visite médicale à l'embauche est mal perçue par les travailleurs[133].

1.4.2. L'orientation professionnelle

En matière d'orientation professionnelle, la Belgique a pu se prévaloir des travaux pionniers de Christiaens[134] qui organisa, à Bruxelles en 1912, le premier office

---

129 RIBEILL, G., «Les débuts de l'ergonomie en France à la veille de la première guerre mondiale», *Le Mouvement social*, 1980, octobre-décembre, p. 18. La proximité des deux méthodes apparaît lorsque l'on compare les clichés de Frémont sur le forgeron parus dans *Le Monde moderne*, en 1895 (voy. RABINBACH, A., *o. c.*, p. 277) et ceux du film réalisé aux usines Mélotte (voy. CROMBOIS, J.-F., *o. c.*, photo n° 14, et non la photo n° 13 désignée comme photographie du travail à l'usine Mélotte mais qui semble plutôt être une reproduction du cliché de Frémont citée dans cette note).

130 René-A. Henry. Ingénieur (AILg), directeur-gérant, puis administrateur-gérant des Charbonnages du Hazard à Cheratte; président général de l'AILg, *Feuille d'avis de l'AILg*, n° 9, septembre 1949, p. 2; n° 12, décembre 1949, p. 299-300.

131 HENRY, R.-A., *o. c.*, p. 123 (et sv.).

132 STASSEN, M., *L'action médicale dans l'économie des grands charbonnages modernes*, Bruxelles, Imprimerie l'Avenir, 1925, p. 21.

133 «Charleroi. Aux Usines de Sambre et Moselle, à Montigny-s/Sambre», *Le Métallurgiste belge*, 1er mai 1912, n° 5, p. 5; «Chronique industrielle», *Le Prolétaire métallurgiste*, 31 mai 1919, n° 5, p. 4.

134 Arthur-Guillaume Christiaens (1860-1937). Instituteur de formation, il enseigna aux Écoles de la Ville de Bruxelles jusqu'à sa retraite en 1921. Membre fondateur de la Société Belge de Pédotechnie en 1909, directeur-fondateur de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle de Bruxelles, professeur à l'École d'ergologie de l'Institut des Hautes Études de Belgique. Il collabore avec Ovide Decroly pendant plus de vingt ans; ensemble, ils élaborent dès avant la Première Guerre mondiale une méthode d'orientation professionnelle, cfr *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, n° 63 (Bulletin consacré à la mémoire de A.-G. Christiaens), janvier-février-mars 1937.

www.academieroyale.be

d'orientation professionnelle d'Europe[135], dans le prolongement des travaux de la Société belge de Pédotechnie. Cette institution devient en 1919 l'Office intercommunal pour l'Orientation professionnelle et le placement des jeunes gens et des jeunes filles de l'agglomération bruxelloise. Christiaens et Decroly seront les premiers représentants de la Belgique aux Conférences internationales de psychotechnique; ils furent aussi membres du Comité directeur de l'Association internationale de Psychotechnique[136].

En 1926, Christiaens écrit que "primitivement, c'est-à-dire de 1910 à 1912, l'orientation professionnelle [...] apparaissait uniquement comme une œuvre d'assistance. Nous ne voyons là qu'une forme de placement avantageuse pour l'enfant. Il s'agissait de venir en aide aux parents en mettant ceux-ci en rapport avec des patrons disposés à faire l'éducation professionnelle des enfants"[137]. Toutefois, à la veille de la Première Guerre mondiale, Christiaens souligne la parenté des finalités assignées à l'orientation professionnelle et à l'organisation scientifique du travail:

> "Dans le domaine de l'économie industrielle, une question qui présente certaines analogies avec celle de l'orientation professionnelle, a été très heureusement résolue par un ingénieur américain, M. Frédéric Taylor. [...] Par l'observation directe, et aussi à l'aide d'expériences concordantes, M. F. Taylor s'est rendu compte d'une manière précise des aptitudes de chacun des ouvriers sous ses ordres. Il a su persuader un grand nombre d'entre eux d'abandonner des travaux pour lesquels ils étaient mal doués, pour se consacrer à des besognes mieux en rapport avec leurs dispositions. [...] À notre sens, l'orientation professionnelle doit poursuivre un but analogue, beaucoup plus général cependant. Ce qu'il faut, c'est diriger chacun vers l'occupation où ses dispositions lui donneront les moyens d'atteindre son maximum de rendement. L'intérêt social et l'intérêt de chacun y trouveront un avantage évident... Les principes appliqués par l'ingénieur américain: la suppression du gaspillage des énergies, l'examen des aptitudes afin de déterminer l'emploi le plus avantageux de ceux qui les possèdent, sont aussi les nôtres"[138].

L'expression de cette parenté témoigne peut-être principalement du souci de s'inscrire dans un mouvement plus large, où différentes approches convergent en vue d'un accroissement de la productivité du travail.

En termes de méthode, A.-G. Christiaens prononce, dans son exposé de 1914, une condamnation des systèmes d'orientation professionnelle d'influence allemande, alors en usage dans différents pays occidentaux; ces systèmes consistaient à mettre en relation analyse technique et économique des professions et aptitudes constatées des futurs apprentis, en confiant aux seuls enseignants le soin de déceler, dans le cadre de

---

135 LOBET, É., «L'orientation professionnelle en Belgique», *Revue Internationale du Travail*, 1948, mars, vol. LVII, n° 3, p. 213; CHRISTIAENS, A.-G., *L'orientation professionnelle des enfants*, Bruxelles, Lamertin, 1914, p. 73.

136 PIÉRON, H., «L'Association Internationale de Psychotechnique entre les deux guerres mondiales», *Le Travail Humain*, 1952, p. 122-132.

137 CHRISTIAENS, A.-G., «Orientation professionnelle et production industrielle», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, avril-mai-juin 1926, n° 22, p. 1.

138 CHRISTIAENS, A.-G., *o. c.*, 1914, p. 59.

www.academieroyale.be

la vie scolaire, les aptitudes de leurs élèves. Christiaens insiste sur la nécessité de distinguer ce qui, sous le nom d'aptitude, désigne le résultat d'un apprentissage et d'une adaptation professionnelle, et ce dont l'orientation professionnelle doit se préoccuper, à savoir la présence de "dispositions naturelles, causes de l'éclosion de qualités professionnelles". L'orienteur doit déceler la présence des aptitudes, entendues au sens des dispositions ("des états indiquant des possibilités d'adaptation"), à l'aide de tests, qui les mesurent, indépendamment d'un apprentissage préalable: "ce qui importe, uniquement, c'est de découvrir la rapidité d'adaptation aux tests proposés, seule indication de réelle disposition naturelle"[139]. Le souci de recourir à des tests, qui permettent de mesurer ces aptitudes comme des invariants, indépendamment du contexte, va conduire Christiaens à rechercher des tests qui neutralisent les apprentissages antérieurs, soit en soumettant le candidat à un apprentissage nouveau soit en le confrontant à une situation insolite[140]. Les dispositifs créés et mis en œuvre témoignent de la volonté de construire directement, de mettre au point des instruments adaptés à leurs objectifs de mesure.

En cherchant "à établir un système dont la découverte des aptitudes, au moyen de tests, est le pivot", l'orientation professionnelle telle que la conçoivent Christiaens et Decroly prépare, en termes d'objectif et de méthode, la sélection psychotechnique dans l'industrie.

1.4.3. Aperçu de la situation de l'enseignement technique et professionnel en Belgique avant la Première Guerre mondiale

À la veille de la Première Guerre mondiale, la formation professionnelle des travailleurs a évolué en Belgique sous l'effet de facteurs agissant de manière contradictoire. D'une part, l'apprentissage traditionnel était en crise profonde, en raison notamment des difficultés rencontrées par les artisans et petits industriels. D'autre part, l'enseignement technique pour garçons avait connu, au cours des trois décennies précédant 1914, un développement considérable[141]. Bien que les jeunes filles représentent quelque 31% des élèves recensés en 1910 dans l'enseignement industriel et professionnel[142], elles sont exclues de l'enseignement technique liés aux secteurs étudiés, en particulier la mécanique, comme le constate sans détours la Fédération des constructeurs:

> "l'intérêt de l'enseignement technique en ce qui concerne la formation professionnelle des femmes employées dans des entreprises industrielles, proprement dites, apparaît comme

139 *Ibidem*, p. 72.

140 *Ibidem*, p. 68-71; HUTEAU, M. et LAUTREY, J., «Les origines et la naissance du mouvement d'orientation», *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1979, 8, n° 1, p. 33-34.

141 D'HOKER, M., «Entre école et entreprise: l'origine et l'évolution de l'enseignement technique en Belgique, 1830-1914», *Recherches Sociologiques*, 1995, vol. XXVI, n° 2, p. 28-39; voy. la thèse non publiée du même: [D'HOKER, M., *Ontwikkeling van het nijverhieds- en beroepsonderwijs voor jongens in België, ca 1830-1914*, Leuven, KUL-th. de doctorat en histoire, 1980].

142 *Ibidem*, p. 38.

www.academieroyale.be

beaucoup plus restreint, la plupart étant vouée à des tâches exclusivement manuelles, dont l'apprentissage est des plus élémentaires"[143].

L'enseignement technique masculin se dispense alors dans deux structures principales: les écoles industrielles et les écoles professionnelles. Dans les premières, l'enseignement vise, sur la base d'apprentissages théoriques et pratiques au perfectionnement d'ouvriers qualifiés qui aspirent à des fonctions de maîtrise; dans les secondes, les élèves reçoivent un enseignement plus pratique les préparant à l'exercice immédiat d'un métier.

Le développement des écoles industrielles relève de l'initiative des pouvoirs locaux, principalement des communes. Dans la province du Hainaut, où ces écoles ont connu le plus grand développement avant-guerre, prévalait la conception d'un continuum étagé entre l'enseignement industriel primaire, moyen et supérieur, ce dernier formant les cadres intermédiaires de l'industrie, "véritables sous-officiers de l'industrie"[144].

À la différence du précédent, l'enseignement professionnel était principalement soutenu par l'initiative privée, confessionnelle ou non, avec l'appui des industriels. Ces écoles professionnelles se partageaient entre celles qui offraient un enseignement complet de jour et celles limitant leur offre à des enseignements partiels, directement orientés vers des métiers particuliers, dispensés en journée ou en soirée. Dès la fin du XIXème siècle, plusieurs écoles professionnelles supérieures ont vu le jour en Belgique: l'Institut Polytechnique de Glons (près de Liège), l'Institut Meurice-Chimie (Charleroi puis Ixelles), l'Institut Électrotechnique de Bruxelles, l'École Supérieure des Textiles de Verviers, l'Institut Supérieur des fermentations à Gand, l'École des Arts et Métiers de Pierrard-lez-Virton, École Centrale des Arts et Métiers (Bruxelles), École des Arts et Métiers St-Louis, futur Institut Gramme (Liège), — ces trois dernières d'initiative catholique —, et une école professionnelle attachée à l'École industrielle de Gand[145]. Certaines entreprises ont développé un enseignement professionnel en leur sein, ou sous leur patronage direct. Ainsi, à Gand, l'intervention de G. Carels, à la tête d'un des principaux établissements belges de construction de machines à vapeur et de moteurs Diesel, a amené la transformation, en 1900-1901, d'un établissement existant depuis 1887 (l'école Nicaise) en vue d'y développer un enseignement du travail des métaux. L'enseignement dispensé par l'École Carels a pour caractéristique principale d'être spécialisé:

143 «Enseignement professionnel et le Budget du Ministère de l'industrie et du travail», *Bulletin de la Fédération des constructeurs*, mai-juin 1909, n° 3, p. 123.

144 D'HOKER, M., *o. c.*, p. 33.

145 BAUDET, J. C., «L'histoire des ingénieurs en Belgique», in BAUDET, J. C. (en collaboration), *Les ingénieurs belges de la machine à vapeur à l'an 2000. Histoire des techniques et prospective industrielle*, Bruxelles, APPS éd., 1987, p. 45-47; AGR, Enseignement supérieur. Nouveau Fonds, 48. Commission pour la protection des titres universitaires, 1929-1933, Rapport de l'Association des Ingénieurs sortis de l'Institut Électrotechnique de Bruxelles, au sujet de l'obtention du titre d'Ingénieur-Technicien-Électricien.

www.academieroyale.be

"on n'y développe chez les apprentis que les aptitudes particulières à telle ou telle branche du métier de constructeur. On vise à pourvoir l'industrie de bons ajusteurs, de bons mouleurs, de bons modeleurs, mais non d'ouvriers ayant fait un apprentissage complet et méthodique de ces diverses professions et pouvant s'appliquer aussi bien à l'une qu'à l'autre"[146].

Si cette spécialisation reflète déjà un certain degré de division du travail dans la (les) entreprise(s) qui emploie(nt) les élèves issus de l'École Carels, il s'agit néanmoins toujours de la formation d'une main-d'œuvre qualifiée qui participe directement au processus de production, et non de régleurs qui encadrent des ouvriers(ères) spécialisés sur machine spécialisée.

Au cours de la Première Guerre mondiale, les responsables de l'enseignement technique de la province du Hainaut vont prendre une initiative qui limite la portée de la distinction entre enseignement industriel d'initiative plutôt publique et enseignement professionnel soutenu par les entreprises: la création de Conseils d'Orientation dans l'Enseignement industriel; celle-ci est décrite comme "peut-être le plus grand pas fait vers la liaison intime de l'enseignement technique avec l'industrie"[147]. N. Germeau, directeur général des Forges de La Providence et président du premier de ces conseils d'orientation, en décrit les origines et objectifs. Il part du constat que le bassin de Charleroi, principal centre sidérurgique du pays, dispose de nombreuses écoles industrielles mais qui aucune ne forme des "diplômés pouvant remplir les fonctions de contremaîtres, chefs de fabrication". Il déplore devoir constater que les entreprises sont amenées à employer comme contremaîtres des ouvriers ne possédant qu'une instruction rudimentaire. Les formations anciennes, notamment en sidérurgie, présentaient les défauts d'être trop longues et trop théoriques, formant des employés et dessinateurs plutôt que des contremaîtres industriels. La voie qui a été préconisée consistait à encadrer les activités d'enseignement public par ces conseils d'orientation, exclusivement formés de chefs de services désignés par les industries, qui ont réorganisé l'enseignement industriel en vue d'une formation effective des cadres subalternes; à aucun moment de l'exposé, ne semble évoquée la perspective d'une formation complémentaire qui serait dispensée par les entreprises elles-mêmes. Il s'agit de simplifier les formations, d'en réduire la durée et d'en permettre l'accès aux ouvriers industriels. À cette dernière fin, une "école pratique de métallurgie" a été mise sur pied par les maîtres de forge pour assurer une formation préparatoire aux ouvriers qui ne seraient pas directement admissibles à l'école industrielle. Deux types de diplômes sont délivrés: celui de

146 «Enseignement professionnel. L'École Carels, à Gand», *Bulletin de la Fédération des constructeurs*, juillet-octobre 1909, n° 4, p. 165-168; *Rapport général sur la situation de l'enseignement technique en Belgique présenté aux Chambres législatives. 1902-1910*, Bruxelles, Office de publicité-Société belge de librairie, 1912, t. II, p. 206.

147 PROVINCE DE HAINAUT. CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, *Rapports annuels des Directeurs des Écoles fondées par la Province, année scolaire 1915-1916*, extrait relatif à l'Université du Travail.

www.academieroyale.be

conducteur d'industrie métallurgique (ouvrier) et celui d'employé d'industrie métallurgique[148].

1.5. LA POLITIQUE SOCIALE DES ENTREPRISES BELGES AU DÉBUT DU XXÈME SIÈCLE

Un nombre limité de grandes entreprises belges ont, dès la première moitié du XIXème siècle, pourvu au logement de leurs ouvriers et organisé diverses caisses de prévoyance, essentiellement pour attirer et fixer la main-d'œuvre nécessaire à leur activité, tout en contribuant à la moralisation de la classe ouvrière. En dépit des multiples présentations dont elle font l'objet, ces œuvres demeurent isolées et ne forment pas la trame d'une politique sociale patronale concertée[149]. Des initiatives prises avant le début de la guerre préfigurent certaines des pratiques qui vont être favorisées par le Comité Central Industriel après l'Armistice, à savoir le développement d'œuvres concurrentes à celles du mouvement ouvrier (mutuelles, coopératives). Mis à part les caisses de prévoyance en faveur des ouvriers mineurs, les premières grandes initiatives patronales collectives ont été stimulées par la loi du 24 décembre 1903 sur la réparation des accidents du travail.

1.5.1. Le développement des services médicaux industriels

Les services de soins comptent parmi les premières œuvres sociales d'initiative patronale: Cristalleries du Val-Saint-Lambert (1825), Usines métallurgiques du Hainaut (1847), Société Cockerill (1849), Société Solvay (1881), etc.[150]. Dans ce type de sociétés, où les ouvriers sont exposés à des risques professionnels lourds, le service médical prend rapidement une forme hospitalière; dans les entreprises dont les activités ne présentent pas des risques comparables, une première offre de service médical a consisté à agréer des médecins choisis dans les localités habitées par le personnel[151].

Le service médical industriel va connaître un développement majeur dans le prolongement de la loi du 24 décembre 1903 sur la réparation des dommages résultant des accidents du travail, de son article 5 en particulier. Des caisses

148 PROVINCE DE HAINAUT. CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, *Les Conseils d'orientation dans l'enseignement industriel. Rapport de M. Germeau*, Frameries, Dufrane-Friart, 1917.

149 Pour un aperçu de cette politique sociale à la fin du XIXème siècle, voy. notamment VANDERVELDE, É., *Institutions diverses créées par les chefs d'exploitation en faveur de leur personnel*, Bruxelles, Weissenbruch, 1889 [Exposition Universelle de Paris 1889. Section Belge. Groupe XI. Économie sociale. Section XIV]; NEUVILLE, J. *L'évolution des relations industrielles*, t. 1 : *L'avènement du système des Relations "collectives"*, Bruxelles, Éd. Vie Ouvrière, 1976, p. 254-266; HEIRWEGH, J.-J., «Le sermon de la Vieille-Montagne. Institutions patronales et paternalisme dans l'industrie du zinc en Belgique au XIXème siècle», in AERTS, É., BEAUD, C. et STENGERS, J., éds, *o. c.*, p. 104-114.

150 PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*

151 Voy. par exemple le service médical de la FN; il faudra attendre 1912 pour qu'un dispensaire soit installé dans l'entreprise, Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (18 août 1893-23 septembre 1904), Séance du 28 novembre 1896 et livre des p.-v. du CA (11 octobre 1904-17 mars 1919), Séance du 29 février 1912.

www.academieroyale.be

communes d'assurance contre les accidents du travail ont été constituées; dès le début de l'application de la loi (juillet 1905), la plupart de ces organismes ont usé de la faculté d'organiser à leur charge exclusive un service médical[152]. Devant l'obligation de réparer les conséquences des accidents, l'intérêt des caisses et de leurs membres affiliés imposait de faire dispenser des soins adéquats, susceptibles de réduire les incapacités en longueur et en importance. Le service médical a pu prendre trois formes générales: la simple agréation de médecins; la constitution d'un service centralisé, mais sans véritable infrastructure hospitalière; la création d'un service qui appuie son action sur une structure hospitalière.

Les sociétés d'assurance dont la "clientèle" est fluctuante ou très éparpillée géographiquement et les caisses communes de faible importance ont simplement fait appel à des médecins qu'elles agréaient et à des institutions hospitalières avec lesquelles elles passent des accords[153].

La plupart des caisses communes ont organisé un service médical centralisé, composé d'un médecin principal et de médecins inspecteurs. Outre leur mission de contrôle des médecins agréés, qui constituent le premier échelon du service médical, leur rôle est d'apporter conseil aux médecins traitants dans les cas graves susceptibles d'entraîner une incapacité de l'ouvrier blessé[154]. Cette organisation avait été adoptée notamment par les caisses communes des charbonnages des divers bassins; ceux-ci avaient, en outre, été tenus d'aménager dans chaque siège une salle affectée aux premiers soins à donner aux ouvriers blessés[155].

Un nombre limité de caisses communes ont porté leur organisation à un degré supérieur en se dotant, pour le traitement d'ouvriers appartenant à des aires géographiques déterminées, d'un personnel médical permanent, occupé à demeure dans leur propre hôpital ou un dispensaire[156]. Les dirigeants du service médical du patronat gantois reconnaissent s'être inspirés de l'organisation centralisée du service médical de la mutualité socialiste "Bond Moyson". Les organisations gantoise et anversoise constitueront ultérieurement un modèle pour les caisses d'assurance soucieuses de disposer d'une structure hospitalière. Les avantages de la centralisation des prestations médicales, et non du seul contrôle, tiennent au traitement précoce, intensif et spécialisé de tout blessé; les résultats de cette organisation sont traduits par

152 CHRISTOPHE, C. et QUERTON, L., «Le service médical dans l'Assurance-Accidents en Belgique», in *Conférence de La Haye, 6-8 septembre 1910*, s.l., Comité permanent des Assurances sociales, 1910, p. 384.

153 *L'Organisation du Service médical des Caisses Communes d'Assurance contre les Accidents du travail en Belgique et la théorie du libre choix du médecin par l'ouvrier*, Gand, Imp. Vandeweghe, 1920, 70 p. 41-42, 24, 29, et 42-43.

154 SAICOM, AHCM, 1088. Organisation du service médical et pharmaceutique (1905-1930), Bury, Note relative à l'organisation de la Caisse Commune d'assurance des Charbonnages du Couchant de Mons, Mons, 8 juin 1925, p. 4.

155 L'Organisation du Service médical des Caisses Communes..., *o. c.*, p. 11-23; 25-28.

156 Il s'agit de la Caisse Commune d'assurance mutuelle «Les Industries textiles réunies» à Gand, de la Caisse Commune d'assurance du Bâtiment, du Commerce et de l'Industrie à Anvers et, dans une moindre mesure, de la Caisse Commune d'assurance «Mutuelle des Syndicats Réunis» à Bruxelles, *L'Organisation du Service médical des Caisses Communes...*, *o. c.*, p. 30-39.

www.academieroyale.be

les paramètres suivants: une augmentation du nombre d'incapacités qui n'excèdent pas 8 jours, une réduction de la durée moyenne en jours de ces incapacités[157].

Devant l'obligation de réparer les conséquences des accidents, l'intérêt des caisses et de leurs membres affiliés imposait de faire dispenser des soins adéquats, susceptibles de réduire les incapacités en longueur et en importance; lors de la survenance du risque, les entreprises prenaient ainsi à leur charge le coût médical de la réparation, mais ne compensaient pas la perte de revenu.

1.5.2. La constitution de mutualités patronales d'un type nouveau à la veille de 1914

À la différence de l'Allemagne où, à la fin du XIXème siècle, les assurances sociales ont reçu un caractère obligatoire et sont financées conjointement par les assurés et leurs employeurs, la politique sociale des pouvoirs publics belges est à cette époque menée sous le signe de la liberté subsidiée, du soutien financier aux institutions privées de prévoyance[158]. Dans cet esprit, les cabinets catholiques ont notamment fait voter les lois des 23 juin 1894 et 10 mai 1900, qui organisent le subside public aux mutualités assurant respectivement contre la maladie et contre la vieillesse[159]. Outre qu'il rencontre les intérêts des organisations catholiques de prévoyance, ce choix politique s'inscrit dans la représentation dominante dans les milieux conservateurs, qui continuent à chercher une réponse à la question sociale dans l'effort de prévoyance à inculquer aux ouvriers.

Dans chacune de ses composantes (catholique, socialiste, libérale et neutre), le mouvement mutualiste va se structurer en trois niveaux qui assurent la couverture progressivement plus large des risques liés à la maladie, tout en permettant la mobilité des travailleurs. Les mutuelles primaires assurent généralement l'indemnisation de l'incapacité de travail pour maladie pendant une période de 3 mois au minimum à 6 mois au maximum, le remboursement, total ou partiel, des consultations auprès des médecins généralistes, la gratuité, complète ou partielle, des médicaments. Au deuxième niveau, les fédérations organisent d'abord un service de mutation qui permet aux affiliés de changer de mutualité primaire sans être soumis à un stage ou à un droit d'entrée. Les fédérations prennent également en charge, par le biais d'une caisse dite de réassurance, l'indemnisation journalière des maladies de longue durée (généralement supérieure à six mois) et l'invalidité; enfin les fédérations ont progressivement élargi l'offre des services offerts: remboursement des consultations des médecins spécialistes, remboursement des frais d'hospitalisation,

---

157 CHRISTOPHE, C. et QUERTON, L., *o. c.*, p. 395-396; SAICOM, Caisse Commune d'Assurance des Charbonnages du Couchant de Mons, 447, Van Hassel, V., La Cité Médicale Charbonnière, février 1919, p. 1.

158 Un principe comparable avait été retenu en matière de logement ouvrier, voy. entre autres GOOSSENS, L., «La politique du logement social en Belgique», *Recherches sociologiques*, 1983, p. 206-208.

159 VAN MEULDER, G., «Mutualiteiten en ziekteverzekering in België (1886-1914)», *RBHC*, 1997, n° 1-2, p. 83-134.

www.academieroyale.be

d'intervention chirurgicale, etc. À un niveau supérieur, le regroupement de fédérations en unions nationales permet notamment un élargissement supplémentaire de l'offre de services et les mutations entre fédérations. La reconnaissance des unions nationales s'étend de 1906 à 1914: l'Alliance Nationale des Fédérations et des Sociétés de Mutualités Chrétiennes (1906), l'Union nationale des fédérations mutualistes neutres (1908); l'Union Nationale des Fédérations de Mutualités Socialistes de Belgique (1913); l'Union nationale mutualiste libérale (1914).

Si l'assurance contre la maladie, en particulier le soutien financier aux ouvriers malades, relève de l'initiative des mutualités, constituées sur une base politique ou neutre, si le monde patronal dans son ensemble adopte une attitude abstentionniste[160], certaines entreprises (en nombre très limité) ont fondé en leur sein une mutualité ou soutiennent l'activité d'une mutualité généralement neutre et organisée sur une base professionnelle[161].

La fondation de mutualités patronales par deux importantes entreprises sidérurgiques de la région liégeoise — Cockerill et les Aciéries d'Angleur — dans le contexte de la grève générale de 1913 inaugure la politique patronale de résistance active au mouvement ouvrier par des œuvres "répliques". Certes, le souci de la paix sociale, n'a jamais manqué d'animer les œuvres sociales patronales de prévoyance, mais auparavant elles n'apparaissaient pas d'emblée comme des œuvres destinées à combattre le mouvement ouvrier sur le terrain de ses institutions de prévoyance[162], même si, comme l'a souligné É. Gubin, un caractère plus nettement politique avait été donné, dans les années 1860, aux œuvres de prévoyance contre les risques professionnels, en réponse à la constitution de l'Internationale[163].

Le caractère d'œuvres de combat des mutuelles créées au lendemain de la grève générale de 1913 est très directement exprimé au conseil d'administration des Aciéries d'Angleur:

> "Grève générale. [...] La direction préconise la création immédiate d'une caisse mutuelle de secours en cas de maladie et de chômage involontaire et annonce que des propositions définitives seront faites à la prochaine séance du conseil."

---

160 DE SPOELBERCH, O., «Les Progrès de la Mutualité belge depuis la guerre», *Le Progrès social*, décembre 1928, n° 9, p. 12.

161 Parmi les mutualités d'usine fonctionnant avant la guerre, citons notamment: De Vereenigde werklieden der Bell Telephone Cy; Le Personnel des Tramways Bruxellois; Association Mutuelle du Personnel de l'établissement Delhaize et Cie; La Mutualité Nord-Belge; Société Mutualiste des ouvriers de la S.a. de Grivegnée; Caisse de secours de l'établissement N. Porta et Cie; Société mutualiste de retraite et d'assurance des Employés et Ouvriers de la Nouvelle S.a. des Forges et Laminoirs à Tôles à Regissa; Société mutualiste de la S.a. des Ateliers de Construction de la Meuse; Société mutualiste de la S.a. des Sucreries Centrales de Wanze, *Exposition Universelle et Internationale de Liège en 1905. Section Belge, Groupe XVI. Catalogue des classes 101 à 110. Économie sociale*, Bruxelles, Imp. des Grands Annuaires, 1905, p. 74-120.

162 Il semblait en aller ainsi de la caisse de secours de la Société Anonyme de Grivegnée ou de la mutuelle des magasins Delhaize, AEL, Angleur-Athus, 220. Société anonyme de Grivegnée. Caisse de secours en faveur des ouvriers, Statuts. P.-v. des réunions du Comité, 1900-1914, Statuts, Grivegnée, 1er mai 1900; *ibidem*, Séance du 2 décembre 1905; UNML, P.-v. du Comité Exécutif, 1928-1935, Réunion du Comité spécial du 14 juillet 1931.

163 GUBIN, É., *o. c.*, p. 53.

www.academieroyale.be

"L'annonce de la création de notre mutuelle a déjà modifié beaucoup l'esprit de notre population ouvrière, mais le syndicat sentant son action diminuer, multiplie ses attaques et essaie d'entraver nos efforts. Nous devons redoubler d'ardeur, car la lutte deviendra plus vive, mais nous croyons pouvoir prédire le succès pour notre tentative."
"La direction pense que le corollaire indispensable de la mutuelle de maladie et de chômage involontaire est la caisse des veuves et orphelins que nos ouvriers veulent fonder"[164].

À Cockerill, où les intentions ne s'énoncent pas aussi clairement lorsqu'est décidée la constitution d'une première mutualité pour le personnel des ateliers, la Direction sort d'une procédure qui a vu, moins de deux ans plus tôt, sa direction citée devant les tribunaux pour une affaire où se mêlaient activités mutualistes et syndicales. En novembre 1911, une vingtaine de travailleurs des ateliers de Cockerill ont été licenciés (sur 21 congédiés, 20 étaient membres du syndicat des métallurgistes[165]); le jour même, une altercation violente a opposé certains travailleurs à l'ingénieur responsable du licenciement. Trois des travailleurs licenciés ont été arrêtés pour ces faits; immédiatement, s'appuyant sur un communiqué publié par la société Cockerill en date du 22 novembre (cfr infra), ils ont porté plainte, sur la base d'une lecture audacieuse de l'article 310 du code pénal, contre l'ingénieur Bailly et le directeur général Greiner[166]. Ce dernier avait justifié le licenciement par le fait que ces travailleurs se livraient à des activités de recrutement syndical sur le lieu de travail et, pour certains, sous couvert d'activités mutualistes admises et soutenues financièrement par la société Cockerill:

"À propos de l'ouvrier Gendarme qui, en même temps que syndiqué, était membre de la commission de la mutualité des mécaniciens, nous ferons remarquer que ce n'est pas parce que nous protégeons la mutualité que, sous le manteau de cette protection, des propagandistes d'une œuvre hostile au patronat, pouvaient se permettre de toucher des cotisations dans nos usines"[167].

De surcroît, la localisation de ces activités syndicales dans les ateliers de construction mécanique indispose particulièrement la direction de Cockerill, en raison probablement du caractère moins interchangeable de la main-d'œuvre des ateliers, particulièrement qualifiée et longue à former, dont la direction se sent plus tributaire pour la bonne marche de ses fabrications[168].

---

164 AEL, Angleur-Athus, 87. S.a. des Aciéries d'Angleur, Registre des p.-v. du CA, 1910-1926, Séances des 8 mai, 12 juin et 10 juillet 1913.

165 BONDAS, J., *Histoire de la Centrale des Métallurgistes de Belgique. Soixante années d'efforts et de luttes*, La Louvière, Imp. coopérative, s.d. [1948], p. 111.

166 «Tribunal correctionnel. À Cockerill. MM. Greiner et Bailly et les ouvriers congédiés», *Journal de Liège*, 16 janvier 1912, p. 2. Au terme du procès, les ouvriers ont été déboutés, et les frais de procédure portés à leur charge, BONDAS, J., *o. c.*, p. 114.

167 AEL, Cockerill, 198, Règlements d'atelier et conflits sociaux, 1891-1912, A. Greiner, Dir. général de Cockerill à Maître Émile Dupont, 11 janvier 1912; *Ibidem*, A. Greiner, Dir. général de Cockerill à A. Hubert, Ministre de l'Industrie et du Travail, 4 décembre 1911.

168 AEL, Cockerill, 198, Cockerill-Seraing, [Communiqué], 22 novembre 1911.

www.academieroyale.be

Les mutualistes "patronaux" situent clairement dans la "politisation" des mutualités neutres l'origine des mutualités patronales. Ainsi, lors d'un discours prononcé à l'occasion du vingt-cinquième anniversaire de la création des mutualités de Cockerill, l'orateur [J. Massillon, responsable de ces mutualités depuis 1931] évoque, en termes nuancés, cette politisation:

> "L'on sait combien la population de notre région industrielle fut sensible à la voix de propagandistes jeunes, ardents, intelligents, et qui avaient des idées nouvelles à propos de tous les aspects de la vie sociale. Le terrain mutualiste offre de telles ressources pour la conquête d'influence, qu'il ne pouvait pas rester en-dehors de leur champ d'action. Et l'inévitable se produisit: l'armée mutualiste fut, dans sa grande majorité, entraînée dans le sillon nouveau. [...] En 1912, cependant, il était déjà trop évident que l'organisation unique politique, syndicale et mutualiste, basée sur la lutte des classes, était dans l'ordre inéluctable des faits. Une minorité d'ouvriers ne put s'y résoudre; ce fut elle qui, avec l'appui des patrons sociaux, fonda les premières Mutualités Professionnelles"[169].

F. Gillet, responsable des œuvres sociales d'Ougrée-Marihaye et par ailleurs dirigeant influent du mouvement mutualiste professionnel[170], rapporte que la société mutualiste «Les Mécaniciens Réunis», fondée à Seraing en 1872 sous le patronage de la Société Cockerill, "qui la subsidiait largement et qui, de plus avait mis à sa disposition un local pour l'installation de ses bureaux", passa en 1912 sous le contrôle de J. Lahaut et d'I. Delvigne; ceux-ci proclamant alors que "la mutualité ne devait pas se borner à distribuer des indemnités aux malades et aux blessés, mais qu'elle devait se transformer en organisme de lutte des classes". Une partie des 2000 membres de l'ancienne mutualité se regroupa "sur l'ancien terrain de la mutualité neutre et professionnelle et [créa], avec l'aide financière des patrons, les premières mutualités industrielles"[171]. La première société constituée à Cockerill fut, en 1913, la Mutuelle des Ateliers, suivies des Mutuelles du Personnel des Chaudronneries, du Martelage, des Hauts Fourneaux, des Aciéries, du Transport et des Roues et Trains Montés, auxquelles se joignent peu après la Mutuelle du Personnel des Fonderies et la Mutuelle du Personnel du Service Électrique et enfin du Calcinage. La mutuelle pour les employés ne s'ajoute à ces dix mutuelles ouvrières qu'en 1919, la direction de

---

169 UNML, Farde "Historique de l'U.N.", [Histoire des 25 premières années de la Mutuelle des ouvriers de Cockerill], 18 décembre 1938, p. 4-5. Du même, voy. MASSILLON, J., «Résumé de l'historique et définition des Mutualités professionnelles», *La Mutualité Professionnelle*, décembre 1953, n° 6 (spécial), p. 13.

170 Firmin Gillet, contrôleur des Mutuelles du Personnel d'Ougrée-Marihaye, il devient, en 1923, secrétaire de la Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province de Liège, et secrétaire général de l'Union nationale des mutualités professionnelle lors de sa constitution en 1928. Au sein d'Ougrée-Marihaye, il occupe à partir de 1929, la fonction de secrétaire du Service social, qu'il dirigera à partir de 1941. «XXVème Anniversaire 1928-1953», *La Mutualité Professionnelle*. Bulletin trimestriel de documentation des Mutualités Professionnelles de Belgique, décembre 1953, n° 6 (spécial), p. 36-37.

171 GILLET, F., «Conférence du 25 février sur les questions sociales. Aperçu des différents exposés. L'organisation des mutualités professionnelles et leur point de vue en matière d'assurance légale et obligatoire», *Bull. CCI*, 12 mars 1930, n° 11, p. 327; AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1547, Œuvres sociales, Mutualité. Avantages des mutuelles au point de vue social, p. 1. L'aide patronale initiale fut financière mais également technique (étude des statuts, etc.), UNML, [Histoire des 25 premières années...], *o. c.*, p. 5.

www.academieroyale.be

l'usine lui assignant alors explicitement un rôle du substitut à une quelconque forme de représentation syndicale ("nous avons laissé se créer des mutuelles d'employés, dont les délégations viennent le trouver dans certaines circonstances, ce qui rend superflue l'intervention d'étrangers")[172]. En janvier 1914, les différentes mutuelles de Cockerill comptent 2959 membres ouvriers régulièrement inscrits[173].

Si l'hostilité du mouvement ouvrier à l'égard des caisses d'usine avait été constante avant 1913[174], elle s'exacerbe à l'occasion de la constitution des mutualités des deux usines sidérurgiques liégeoises. Les mutualités neutres directement concurrencées dénonçant la pression exercée sur "des ouvriers de Cockerill appartenant déjà à une société reconnue pour leur faire quitter leur société et entrer dans la mutuelle de l'établissement"[175]; le syndicat des métallurgistes portant la critique sur un plan plus politique :

> "Pendant la période où le patronat s'efforçait de maintenir sur le pavé un grand nombre de victimes, en prenant, dans leur association, la décision de n'embaucher aucun ouvrier ayant participé à la grève avant le 1er juin 1913, il reconnaissait que leur procédé violent n'aurait qu'un effet momentané et que la classe ouvrière, un moment abattue, aurait tôt fait de se reclasser et de redevenir plus forte que jamais, prête à de nouvelles batailles. C'est alors que M. Renson, directeur des Aciéries d'Angleur et M. Greiner, directeur de Cockerill, conçurent le projet de créer des mutualités de fabrique où ils espèrent tenir sous leur joug, moyennant des subventions annuelles de quelques billets de mille, tous les travailleurs."[176].

Les mutualités vont dès ce moment être le terrain d'une concurrence entre les organisations syndicales et le patronat.

1.5.3. Un renouveau des économats patronaux

Une des principales dispositions prises au lendemain des événements de 1886 avait été l'interdiction du *truck-system*, de l'obligation faite aux ouvriers de s'approvisionner auprès de magasins appartenant à leur employeur. Moyennant une autorisation de la députation permanente, certaines entreprises avaient pu continuer à proposer à leurs ouvriers des produits de consommation (alimentation, vêtements) à des prix inférieurs à ceux du commerce de détail. À la veille de la Première Guerre mondiale, l'Union des Charbonnages, mines et usines métallurgiques de Liège avait, à la suite de la grève générale de 1913, formé le projet de porter le combat contre le mouvement syndical sur le terrain de l'alimentation ouvrière (création d'une

---

172 AEL, Cockerill, 577. Registre aux transcriptions des p.-v. des assemblées générales, 1921-1955, Assemblée générale ordinaire du mercredi 26 octobre 1921.

173 UNML, [Histoire des 25 premières années...], *o. c.*, p. 5-8; AEL, Cockerill, 78. Registre des p.-v. du CA, 4 janvier 1897-8 décembre 1919, Séances des 26 août 1913 et 6 juillet 1914.

174 VAN MEULDER, G., *o. c.*, p. 113.

175 «Mutualité patronale des Établissements Cockerill à Seraing», *Le Mutuelliste. Organe officiel de l'Union Nationale des Fédérations mutualistes de Belgique*, 15 février 1914, n° 14, p. 2.

176 FAR, Registre aux p.-v. des Congrès provinciaux de la section provinciale liégeoise de l'Union centrale des métallurgistes de Belgique (17 septembre 1911-3 octobre 1922), Rapport du Comité exécutif au Congrès de Huy du 5 avril 1914. Rapport n° 1; 2ème point à l'ordre du jour.

www.academieroyale.be

boulangerie coopérative); le projet ne semble pas avoir reçu un accueil très favorable dans certains conseils d'administration[177]. À la veille de la guerre toujours, le directeur-gérant de Winterslag effectue une démarche auprès d'un conseiller provincial du Limbourg, en vue de recevoir l'autorisation de créer un économat; il écrit alors que:

> "l'économat est un puissant moyen de lutte contre le socialisme... les socialistes le savent tellement bien qu'ils luttent constamment contre l'économat qui assagit l'ouvrier et l'incite à l'économie qui conduit au calme et à la propriété. Si nous n'avons pas d'économat, bien organisé, en faveur des ouvriers, ceux-ci se syndiqueront pour l'achat en commun, ce que je ne pourrais empêcher, et ce sera le début, l'embryon du groupement socialiste."[178].

Le caractère anti-socialiste de la constitution d'économats d'usine est ainsi clairement attesté.

1.6. LES RÉACTIONS SYNDICALES FACE AUX TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1.6.1. Travail non qualifié et organisations syndicales

À la veille de la Grande Guerre, des plaintes se font entendre de divers côtés dans le monde syndical, déplorant certaines conséquences de la production en série et des perfectionnements de l'outillage. Abordant la question de l'apprentissage dans l'industrie métallurgique, le Comité de vigilance de l'enseignement technique de la Commission syndicale souligne les effets du perfectionnement de l'outillage sur les besoins de formation de la main-d'œuvre:

> "L'industrie métallurgique peut se prévaloir d'avoir partiellement favorisé l'organisation d'un semblant d'apprentissage, surtout avant l'adoption du machinisme simplifiant toutes les phases du travail des métaux. [...] L'adoption des machines-outils les plus diverses a bouleversé ces modes de travail. Une spécialisation outrancière a suivi, due surtout à la précision des outils, à la centralisation des usines, à «l'usinage», à la production de pièces en série, à l'organisation du travail aux pièces. En sorte que l'embryon d'apprentissage qui existe aujourd'hui dans l'industrie des métaux ouvrés se maintient aux besognes d'ajustage proprement dit, au maniement du burin, de la lime et du marteau."[179].

Dans la carrosserie, dans l'industrie du bois, les représentants syndicaux se plaignent aussi des effets de la spécialisation du travail, combinée souvent avec la rémunération aux pièces, sur les qualités professionnelles de la main-d'œuvre,

---

177 AEL, Angleur-Athus, 87. Registres de p.-v. du CA, 1910-1926, Séance du 11 juin 1914.

178 RH, Winterslag, 281. Dossier inzake de oprichting van een economaat voor het personeel, 1914-1915, A. Dufrasne à J. Gielen, conseiller provincial, 18 avril 1914.

179 «L'apprentissage en Belgique», in COMMISSION SYNDICALE DU PARTI OUVRIER ET DES SYNDICATS INDÉPENDANTS, *Rapport annuel du Secrétaire, présenté au XVème congrès syndical des 15 et 16 juin 1913, Bruxelles*, Imp. Populaire, 1913, p. 88-89.

www.academieroyale.be

reprochant aux employeurs de vouloir "«l'homme-machine», le «routinier» fabriquant toujours la même pièce."[180].

En dehors de ces professions reconnues, la Commission syndicale s'est inquiétée du développement des "fabriques employant une nombreuse main-d'œuvre sans qualification particulière":

> "Grâce au développement du mécanisme, des fabriques se sont élevées de toutes parts en Belgique. C'est par milliers qu'on compte les ouvriers de fabrique, travailleurs sans profession déterminée. Partant, des non qualifiés qui traînent leur existence dans de très mauvaises conditions de vie"
> "la Belgique compte des milliers de travailleurs employés dans des fabriques produisant toutes sortes d'objets sans que ces travailleurs appartiennent à une profession déterminée. Les ouvriers de fabrique sont donc pour la plupart des ouvriers sans connaissances."[181].

La possibilité de substituer une main-d'œuvre non qualifiée aux ouvriers de métier, ou plus simplement à des ouvriers disposant d'une plus grande ancienneté dans les entreprises, pose un problème stratégique au mouvement syndical socialiste belge. La conduite des mouvements de grève se voit entravée par la possibilité nouvelle de remplacer les grévistes par cette nouvelle main-d'œuvre; en réponse, il s'impose donc d'organiser les travailleurs des fabriques[182]. Une Union Nationale des Ouvriers de fabrique de Belgique se constitue en 1909 au sein de la Commission syndicale, de manière à ne pas laisser inorganisés les travailleurs de nombreuses entreprises ou sections d'entreprise. Les activités de cette Union posent d'emblée des difficultés liées aux frontières syndicales; en effet, les entreprises dans lesquelles elle intervient [ex: Manufacture de boîtes métalliques (Bruxelles), Bell Telephone (Anvers), Tubes sans soudure (Merxem)] emploient aussi un certain nombre de travailleurs d'autres centrales, dont les métallurgistes. Parmi ces derniers, la nécessité de syndiquer les travailleurs dits "non qualifiés", dont les femmes, se fait aussi fortement sentir à la veille de la Première Guerre[183].

180 BERGMANS, J., «Dans la carrosserie à Bruxelles», *Journal des Correspondances*, mai 1913, n° 5, p. 26; COOLE, J., «Courtrai. Les transformations dans notre profession», *Le Travailleur du Bois*, mars 1914, n° 2, p. 3.

181 MALHMAN, C., «Aux syndicats d'ouvriers de fabrique existant en Belgique», *Journal des Correspondances*, février 1909, n° 2, p. 1-2; «Revue du Mouvement syndical belge. Chez les ouvriers de fabrique», *Journal des Correspondances*, mars 1909, n° 3, p. 48.

182 «Notre Congrès. Rapport de J. Baré, sur l'intérêt qu'ont les syndicats professionnels à l'organisation syndicale des ouvriers dits non-qualifiés», *Le travailleur de fabrique*, mars 1912, n° 2, p. 1; «Notre premier congrès national tenu à Bruxelles les 30 mars et 1er avril 1912», *Le travailleur de fabrique*, juin 1912, n° 5, p. 3.

183 FAR, Union centrale des Métallurgistes de Belgique. District de Liège (28 janvier 1912-29 septembre 1912), Assemblée des sectionnaires. Séance du 26 mai 1912.

www.academieroyale.be

1.6.2. L'opposition syndicale aux diverses formes de salaire au rendement

Nous distinguerons l'énoncé des griefs (a), les prises de position officielles et revendications (b) et enfin les mouvements concrets d'opposition à ces systèmes de rémunération (c).

a. La critique du travail aux pièces et à l'entreprise par le mouvement ouvrier socialiste belge à la fin du XIXème et au début du XXème siècle tient en quatre points essentiels : ils permettent des compressions de salaires couplées à une intensification du travail; ils sont un facteur de division des ouvriers; ils dégradent leurs qualités professionnelles; ils portent atteinte à leur santé[184].

b. Le travail aux pièces va faire l'objet de nombreuses condamnations dans les congrès des organisations syndicales socialistes belges, ou de la part de socialistes belges participant à des congrès du mouvement ouvrier international. Dans le cadre du Congrès socialiste international de 1891, L. Bertrand a présenté un important rapport (déjà cité) condamnant le salaire aux pièces. Sur la base d'un rapport présenté par les menuisiers bruxellois, le XIIIème Congrès annuel du POB (1897) vote une motion concernant le travail aux pièces:

> "L'ouvrier, qu'il travaille aux pièces ou à l'entreprise, aura le salaire minimum payé à l'heure;
> La production du travail aux pièces ne dépassera pas la production à l'entreprise;
> Le salaire sera égal pour les ouvriers et les ouvrières à travail égal.
> Le Parti ouvrier déploiera tous ses efforts pour combattre le travail aux pièces."[185].

La construction de la motion montre qu'il n'est pas alors question de s'engager dans un quelconque mouvement d'opposition à ce mode de rémunération, il s'agit simplement de le discipliner, de l'encadrer en imposant l'octroi d'un minimum de salaire et l'égalité de salaire pour un travail égal. Cette question est discutée un an plus tard, au XIVème Congrès du POB, dans des termes d'emblée plus déterminés; certains se prononcent initialement en faveur de l'abolition du travail aux pièces. Le représentant des métallurgistes gantois (J. De Clerck) n'exprime pas une opposition mais pose des conditions stratégiques à un tel mouvement ("Pour réussir dans la lutte contre le travail aux pièces, il est nécessaire que les syndicats soient forts par le nombre de membres et par leur encaisse: l'élévation de la cotisation s'impose"); le

184 «Les effets de la crise industrielle. À la division des ateliers Cockerill», *Le Réveil des Métallurgistes*, juin 1908, p. 2; «Rapports présentés au XIIème congrès de la Commission syndicale», *Journal des Correspondances*, novembre 1911, n° 11 ; VERSCHRAEGEN, A., «Naar de tijden, zijn de strijden !», *Le Métallurgiste belge*, janvier 1909, p. 14-16; FAR. CMB. Fédération de la province de Liège. Comité Exécutif-Comité fédéral (août 1909-avril 1911), XIIIème Congrès des métallurgistes de la Province de Liège tenu à la Maison du Peuple de Jupille le 11 septembre 1910; HALLUENT, J., «L'industrie des Émaillés (suite)», *Le Métallurgiste belge*, 1er juillet 1911, p. 7; VAN DER HAEGHEN, L., *o. c.*, p. 22; BERTRAND, L., «De la suppression du travail aux pièces et à forfait. Rapport présenté au Congrès international socialiste ouvrier de Bruxelles, 1891, au nom de la Fédération bruxelloise du Parti ouvrier, par L. Bertrand», *Revue socialiste*, novembre 1891, n° 83, p. 530-538.

185 «Rapports sur les travaux des sections. Première section. Le travail aux pièces», in POB, *Compte rendu du XIIIème Congrès annuel tenu à la Salle des Fêtes du Vooruit à Gand, les 18 et 19 avril 1897*, Bruxelles, Vve Brismée, 1897, p. 148-149.

www.academieroyale.be

Congrès ratifie finalement les conclusions votées un an plus tôt[186]. L'abolition du travail aux pièces et à forfait constitue un des objectifs du programme du POB que la Fédération des Métallurgistes poursuit dès sa constitution en décembre 1886[187]. Le XIIIème Congrès annuel de la Fédération nationale des Métallurgistes (Bruxelles, 26 et 27 juin 1898) vote une résolution réclamant "une énergique propagande en faveur de la suppression du travail aux pièces"[188]. Notons cependant l'expression d'une position déjà plus nuancée à l'égard du salaire aux pièces dans les rangs socialistes au cours de la dernière décennie du XIXème siècle; ainsi, dans une correspondance avec Solvay, É. Anseele engage son interlocuteur dans une voie qui combat les abus patronaux dans l'application du salaire aux pièces, pour mieux défendre son application dans un esprit productiviste:

> "Développons la productivité de chacun; luttons contre le rognage des salaires à la pièce qui menace le travailleur productif; répandons à flot l'éducation technique; intéressons les travailleurs à la production. Faisons que l'intérêt, le saint intérêt, pousse tous les hommes à produire le plus possible !"[189].

Au cours de la décennie qui précède la Première Guerre, si la suppression du travail aux pièces demeure une revendication, la poursuite de celle-ci cède la priorité à des exigences présentées comme des étapes intermédiaires dans le processus de suppression du travail aux pièces. Ainsi, le XIIème congrès de la Commission syndicale vote-t-il une motion réclamant l'affichage des tarifs de salaire, présenté comme le moyen de "provoquer un mouvement d'ensemble qui nous mettra sur la voie du tarif généralisé lequel, à son tour, fera place, ainsi que l'odieux système de travail à l'entreprise, au régime plus humain du travail à la journée"[190]. De manière plus générale est posée la question de l'attitude à prendre face aux procédés qui amènent un accroissement de la productivité du travail. La discussion, par les métallurgistes socialistes du bassin de Charleroi, du travail sur plusieurs machines montre que la condamnation de cette forme de travail est tempérée par des considérations qui rendent l'élévation de la productivité acceptable. Il y a tout d'abord l'affirmation d'une éthique professionnelle ("comme syndiqués, nous devons fournir un travail irréprochable et les paresseux sont blâmables"); s'énonce ensuite une appréciation positive du progrès technique comme facteur d'abaissement du coût de la vie ("Ils ne doivent pourtant pas se mettre en travers du progrès industriel car plus la marchandise devient bon marché, plus il est facile aux petites bourses d'en profiter") et non comme source de chômage; le travail sur plusieurs machines s'avère finalement acceptable à condition d'être compensé financièrement ("Si on travaille

---

186 «Abolition du travail aux pièces», in POB, *Compte rendu du XIVème Congrès annuel tenu à la Maison du Peuple, à Verviers les 10 et 11 avril 1898*, Bruxelles, Vve Brismée, 1898, p. 68.

187 VANDERVELDE, É., *Enquête sur les associations professionnelles d'artisans et ouvriers en Belgique*, Bruxelles, Imp. des Travaux Publics, 1891, t. 1, p. 176.

188 «Congrès national des Métallurgistes», *RT*, juin 1898, p. 724.

189 Cité dans WARNOTTE, D., *Ernest Solvay et l'Institut de Sociologie...*, *o. c.*, t. 2, p. 525.

190 «Compte rendu du XIIème congrès de la Commission syndicale», *Journal des Correspondances*, janvier 1911, n° 1, p. 8.

www.academieroyale.be

sur plusieurs machines, il faut exiger un salaire correspondant à la production donnée. Si elle est double, le salaire doit être double, il n'y a pas de milieu")[191]. En quelques lignes, le principe énoncé se trouve entièrement contourné, de sorte que le refus de principe apparaît comme un argument pour alimenter une négociation salariale. Dans les arsenaux des Chemins de fer de l'État par contre, l'opposition des travailleurs, certes confrontés à une forme plus sophistiquée de rémunération au rendement, — le système Rowan —, semble avoir eu une véritable portée de principe, qui a trouvé écho au Parlement. Les travailleurs des chemins de fer tiennent le système pour une généralisation du travail à la pièce, qu'ils combattent (1); ils contestent le caractère dégressif de la prime (2), le préjudice causé aux travailleurs les plus faibles (2), la non prise en compte de cette partie de la rémunération dans le calcul de la pension (3), l'absence de concertation avec les travailleurs pour la fixation des bases de calcul des primes, le caractère compliqué et obscur du calcul de la rémunération (4), mais aussi, l'inégalité entre les travailleurs qui bénéficient de la prime et ceux qui en sont privés, ainsi que l'effort supplémentaire, non gratifié, imposé à ces derniers en raison de l'intensification du travail qui se diffuse au départ des sections d'atelier soumis au système Rowan (1)[192]. Le Congrès des "hommes de métier" de l'État, tenu à Liège en avril 1911, vote une motion réclamant l'abolition du système Rowan[193], qui est toutefois demeurée sans suite.

c. Au cours de la décennie précédant la Première Guerre mondiale, l'application du travail aux pièces et à l'entreprise est source de plusieurs conflits[194]. Il convient toutefois de s'interroger sur le type et les mobiles de ces conflits, en distinguant les conflits liés aux modalités d'application et ceux qui touchent au principe même de ce mode de rémunération. Les premiers sont assurément les plus nombreux. Si dans le travail à l'entreprise, l'employeur ne s'engage que pour le salaire de base, les parties conviennent aussi le plus souvent d'un montant de "bénéfices" que l'ouvrier consciencieux peut réaliser, généralement fixé à 25 %. Nombre de conflits trouvent leur origine dans l'impossibilité pour les ouvriers de gagner ce pourcentage de primes[195], — que cette impossibilité résulte d'une volonté patronale explicite ou de raisons techniques —, ou dans l'absence d'une base de salaire garantie[196]. Certains

191 FÉDÉRATION DES SYNDICATS D'OUVRIERS MÉTALLURGISTES DU BASSIN DE CHARLEROI, *Bilan et rapports. Année 1903*, Gand, Volksdrukkerij, 1904, p. 9-10.

192 (1) *Ann. parl.*, Ch. Repr., sess. ord. 1910-1911, séance du 2 mai 1911, p. 1185-1186; (2) *Ann. parl.*, Ch. Repr., sess. ord. 1910-1911, séance du 28 mars 1911, p. 1030-1031; (3) *Idem*, p. 1037; (4) *Idem*, séance du 2 mai 1911, p. 1196.

193 *Ann. parl.*, Ch. Repr., sess. ord. 1910-1911, séance du 2 mai 1911, p. 1188 et 1197.

194 D'un point de vue général, voy. pour Gand, VAN DER BRUGGE, A., *Het verleden. Het Heden en de toekomst. Een Blik in de Sociale beweging der metaalbewerkers van Vlaanderen*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1922, p. 16.

195 JOOS, L., *Stakingen te Gent 1903-1914*, Gand, RUG-m.l. histoire, 1975, p. 355-357 et 359-361.

196 CASTERMAN, J., «Dans le Centre. Deux grèves chez Nicaise et Delcuve», *Le Métallurgiste belge*, novembre 1909, p. 237; FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège. P.-v. du Comité Exécutif (avril 1911-octobre 1913), Séance du 30 août 1911; ID., Séance du 3 décembre 1912; «Dans le pays. Grève à Manage», Le *Travailleur du Bois*, février 1914, n° 1, p. 3; CASTERMAN, J., «Centre. Chez Siemens et Halsche à Leval-Trahegnies», *Le Métallurgiste belge*, 1er mai 1911, p. 4; CMB, *Rapports et compte rendu du XXVIIIe Congrès national tenu à la Maison du Peuple de Bruxelles, les 11, 12 et 13 mai 1913*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1913, p. 45.

www.academieroyale.be

conflits ont toutefois pour origine la volonté de s'opposer à l'introduction du paiement aux pièces, là où précédemment les ouvriers étaient rémunérés au temps[197].

Il n'y a pas à proprement parler de mouvements d'opposition de principe, consistant à déclencher un arrêt de travail pour imposer à l'employeur un retour au travail à la journée, même si la liste des revendications posées lors de certains conflits comportent une demande de suppression du salaire aux pièces[198].

Les débats tenus à ce propos dans le cadre du XIIIème Congrès des Métallurgistes de la Province de Liège (Jupille, 11 septembre 1910) illustrent la difficulté d'un tel mouvement. En 1908, à la suite d'un conflit dans les fonderies de fonte malléable, le secrétaire de la Fédération suggère un débat sur cette question; il s'agit, très vraisemblablement d'apprécier l'opportunité d'une prise de position sur cette forme de rémunération, qui aurait pour corollaire le soutien (financier) des travailleurs qui se mettraient en grève à ce propos. Après que divers intervenants aient souligné la complexité du problème, liée à la multiplicité des systèmes et au manque d'informations les concernant, le comité fédéral diffère toute décision, se proposant de poursuivre l'enquête. Dans son rapport pour le Congrès provincial de 1910, Gaspar déplore d'abord l'impossibilité de mener à bien une enquête sur les systèmes de rémunération et doit s'en tenir à une description en termes généraux: "La tendance générale est au travail aux pièces malgré la répugnance qu'a pour ce mode de rémunération la classe ouvrière [...] Des établissements ont adopté le travail dit «à l'entreprise» et certains ont introduit un système qui, paraît-il, nous vient d'Amérique et qu'on appelle «travail à prime»". Le rapporteur demande alors au Congrès si: "il y a lieu de tenter un effort pour la suppression du travail aux pièces, s'il y a lieu de fixer un minimum de salaire, enfin s'il y a lieu de nous limiter en ce moment aux ouvriers des fonderies"[199]. Même si on y trouve l'une ou l'autre mention à la situation particulièrement pénible des travailleurs des fonderies, le livre des procès-verbaux du Comité exécutif ne permet pas de comprendre, de manière satisfaisante, les raisons qui amènent à circonscrire le mouvement aux ouvriers des fonderies. Peut-être faut-il y voir un choix stratégique, visant à éradiquer entièrement le paiement à pièces dans une profession, dont l'activité est située en amont du processus de production, avant d'étendre le mouvement à d'autres secteurs de la métallurgie liégeoise. Cette catégorie professionnelle forme peut-être, dans l'ensemble des travailleurs soumis à ce mode de rémunération, un sous-ensemble plus largement syndicalisé, constitué d'ouvriers qualifiés, comme l'indique le secrétaire de la Fédération, en précisant qu'il n'a jamais

197 JOOS, L., *o. c.*, p. 327-328; GASPAR, A., «La grève des Aciéries Liégeoises de Bressoux», *Le Métallurgiste belge*, avril 1909, p. 63; FAR, P.-v. de la Fédération provinciale des Métallurgistes de Liège (avril 1906-août 1909), Réunion du Comité exécutif du 10 mars 1909; CASTERMAN, J., «Centre. Écho de la grève des hauts fourneaux de La Louvière», *Le Métallurgiste belge*, 1er mai 1911, p. 4.

198 Voy. le cahier de revendications déposé dans le cadre d'une grève aux ateliers gantois Le Phœnix, en août 1905, JOOS, L., *o. c.*, p. 322-323.

199 FAR, Fédération des Métallugistes, Comité Exécutif-Comité fédéral (août 1909-avril 1911); GASPAR, A., *Mouvement pour la suppression du travail aux pièces et la fixation d'un minimum de salaire pour les ouvriers de fonderie*, XIIIème Congrès des Métallurgistes de la Province de Liège tenu à la Maison du Peuple de Jupille le 11 septembre 1910.

www.academieroyale.be

pensé généraliser le mouvement aux ouvriers de fonte malléable de Herstal "car ceux-ci ne sont pas à proprement parler des mouleurs et ne sauraient aller travailler dans d'autres fonderies de fer". Au cours de la discussion du rapport, si des griefs sont à nouveau portés à la charge du salaire au rendement (dont celui considérant que "le travail aux pièces pousse les ouvriers à exploiter les femmes qui sont sous leurs ordres dans les usines") et si aucun intervenant n'exprime sa faveur pour ce système de salaire, nombreux sont ceux qui évoquent des obstacles à sa suppression, à la conduite d'un mouvement à cette fin. Bondas estime qu'il est "inutile de combattre, dans un congrès ouvrier, le travail aux pièces" et pose des questions relatives à la conduite effective d'un mouvement de grève; il souligne cependant la difficulté de syndiquer les ouvriers qui travaillent aux pièces. Bondas et Rogister proposent "d'encommissionner" la question. Au terme des débats, le secrétaire propose une motion (texte amendé pour inclure finalement les ouvriers des fonderies de fonte malléable de Herstal) qui, tout en décidant qu'il y a lieu de préparer un mouvement pour la suppression du travail aux pièces, décide également de limiter le mouvement aux fonderies et de poursuivre le "travail statistique" avant une assemblée générale qui statuera[200]. Ces résolutions ne semblent pas avoir été suivies d'effets identifiables. Aucun conflit d'envergure n'a été engagé par cette fédération contre le travail aux pièces. L'ambiguïté d'un refus théorique non suivi d'action sera source de conflits internes à la Centrale des Métallurgistes après la guerre.

1.6.3. La grève aux usines Carels (début 1914): un conflit contre le taylorisme ?[201]

Les usines gantoises Carels avaient acquis en Belgique une importance considérable dans la construction de machines et locomotives à vapeur. Sous la direction de Gustave Carels, libre penseur dont l'action sociale avait été notamment caractérisée par la subsidiation d'une importante école professionnelle et par une aide financière à la mutualité du mouvement ouvrier socialiste gantois, les relations professionnelles dans cette entreprise étaient plutôt favorables aux travailleurs. À la mort de Gustave Carels, ses fils reprennent l'affaire qui, en 1912, est constituée en société anonyme sous le nom Usines Carels frères et intègre un consortium de producteurs de moteurs diesel[202].

Le conflit qui se déclare chez Carels en février 1914, après d'importants licenciements et la mise en chômage partiel de nombreux travailleurs, est présenté par l'officielle *Revue du Travail* et par certains syndicalistes contemporains, dont les syndicalistes gantois (socialistes et chrétiens) des métaux, comme une grève contre le

200 *Ibidem.*

201 Sur cette grève, voy. JOOS, L., *o. c.*, p. 364-371; COLLET, J., *Het Taylorisme. De rol van de ingenieurs bij de receptie in België, 1910-1925: een kritische literatuurstudie*, Bruxelles, VUB-m.l. histoire, 1985, p. 104-117.

202 *Ibidem*, p. 107; Archives du Crédit Lyonnais (Paris), DEEF 49106, Sté d'Électricité et de Mécanique (SEM) (Procédés Thomson-Houston et Carels), Étude de mission, juillet 1930.

www.academieroyale.be

système Taylor[203]. Il convient toutefois d'essayer de voir en quoi les modifications de l'organisation des ateliers Carels pouvaient relever du système Taylor.

Le secrétaire des métallurgistes gantois écrit en 1910 que:

> "À l'usine Carels, il nous est arrivé un spécialiste qui s'acharne à obtenir une plus forte production des ouvriers des machines, en exigeant de marcher à une plus grande vitesse et à prendre de plus fortes prises, à tel point, que les pièces tombent de la machine et que celles-ci sont abîmées. Par ce système, il réussit à faire terminer les pièces avec une diminution de 6 et 10 heures pour certaines pièces."[204].

Cette seule pratique d'intensification ne peut certainement pas être qualifiée de taylorienne. Il n'en va pas de même de dispositions prises à la fin de l'année 1913 et au début de l'année 1914.

Dans un contexte de crise lié, selon G. Carels, à la guerre prolongée dans les Balkans, à l'élévation du coût du pétrole, particulièrement défavorable aux fabricants de moteurs Diesel, à l'enchérissement du crédit[205], la direction de l'usine, sous l'impulsion de l'administrateur Becker, va d'abord renouveler une partie de l'outillage, installant notamment une presse automatique dans la section du moulage. La direction va ensuite tenter d'introduire le travail en deux équipes successives impliquant des prestations nocturnes. Enfin, les dirigeants de Carels vont imposer à chacun des ouvriers de l'usine la signature d'un contrat individuel de travail, rompant avec la pratique de relations collectives qui prévalaient jusqu'alors. Parmi les clauses de ce contrat, relevons les éléments suivants:

1. "L'ouvrier s'engage à exécuter le travail qui lui sera commandé d'après les dessins, calibres et ordres prescrits, ainsi que tous autres renseignements qui pourraient lui être remis [...]
2. Les prix du travail aux pièces seront fixés de la façon suivante:
   Le travail sera exécuté pour la première fois sous le contrôle et d'après les ordres de l'instructeur. Le temps intégral passé au travail sera augmenté de 50 % pour fixer la base du prix du travail aux pièces [...]
3. Toute observation sera contrôlée et prise en considération, toutefois l'ouvrier qui aura formulé l'observation devra continuer à travailler d'après les instructions qui lui auront été données; aucune perte de temps ne sera prise en considération. Au cas où, pour l'une ou l'autre cause, les prix du travail aux pièces semblait avoir été mal établis, il sera procédé à une autre expérience.

---

203 DE CLERCK, J., *De werkstaking Carels 1914. Hare oorzaken, loop en ontknooping*, Gand, Volksdrukkerij, 1914, p. 7 et 53 (entre autres); «Uit Gent», *De Metaalarbeider. Orgaan van het Nationaal Verbond der Metaalbewerkers van België*, 5 février 1914, n° 3, p. 3-4; «Une grève dans les ateliers de construction de M. Carels à Gand», *Le Travailleur du Bois*, mars, 1914, n° 2, p. 2; TYTGAT, É., *Het taylorisme, besprekingen gehouden in Juli-Oogst 1916*, Gand, Volksdrukkerij, 1916, p. 5.

204 DE CLERCK, J., «Pour de plus hauts salaires», *Le Métallurgiste belge*, 15 septembre 1910, p. 1. Le spécialiste mentionné est un administrateur américain, Becker, qui semble avoir été présent dans l'entreprise de 1910 à 1914.

205 Cité dans DE CLERCK, J., *De werkstaking Carels...*, *o. c.*, p. 21.

www.academieroyale.be

4. Chaque ouvrier admis à l'usine recevra le salaire de base journalier qu'il aura réclamé. Toutefois, si travaillant aux pièces, il ne s'assure pas un bénéfice de 20 % sur son salaire, il sera renvoyé après une période d'essai de 14 jours."[206].

À l'aune de la définition précise du *Scientific management*, reprise de D. Nelson[207], il convient de retenir les éléments suivants: 1. la rénovation initiale de l'outillage (d'une partie de celui-ci); 2. la prescription unilatérale des modes opératoires par un instructeur; 3. une fixation également unilatérale du prix des pièces, la majoration initiale de 50 % par rapport au temps net permettant de ne plus prendre en compte les pertes de temps, de ne plus discuter, négocier les temps; 4. une sélection du personnel par le salaire, l'insuffisance de rendement étant sanctionnée par le renvoi du travailleur. Les points 1, 4 et 5 de la définition de Nelson se retrouvent donc dans la rénovation de l'outillage et dans le contrat imposé aux travailleurs.

Il importe de confronter ce contrat individuel au contrat collectif que proposent conjointement les trois organisations syndicales présentes dans l'entreprise, en réponse au premier contrat. Cette confrontation permet de mieux cerner ce qui paraît alors (in)acceptable aux représentants des travailleurs. Les syndicats ne rejettent pas les trois premiers points du nouveau règlement. Il semble donc admis à ce moment que les ouvriers, y compris les ouvriers qualifiés, puissent se voir désigner les modes opératoires à respecter, sous forme d'instructions écrites ou à travers l'intervention d'instructeurs. Ils rejettent par contre le caractère individuel et non collectif du contrat; ils introduisent, de manière chiffrée, des salaires minimaux pour différentes catégories de travailleurs [double critère: fonction et âge (plus de 26 ans, plus de 30 ans)]. Ces salaires minimaux n'apparaissaient pas dans le contrat patronal, il serait hasardeux d'affirmer qu'ils en étaient absents, la procédure de fixation des bases de salaires par les instructeurs pouvait toutefois faire craindre des prix inférieurs aux minima. Les syndicats excluent le principe d'une sélection par le rendement et le renvoi des ouvriers incapables de s'assurer un bénéfice de 20 %, mais réclament au contraire la garantie d'un bénéfice de 25 % sur le prix des pièces.

Après six semaines de grève les ouvriers finissent par accepter les conditions patronales[208], tout en recevant certaines garanties[209]. J. Collet a pu consulter un document postérieur au conflit qui, sous le titre *Usines Carels frères. Organisation générale*, tire le bilan de l'introduction de la nouvelle organisation du travail. Ce

206 *Ibidem*, p. 64; «Flandres. Projet de contrat individuel présenté par la direction des Usines Carels», *Le Métallurgiste belge*, mars 1914, p. 6-7.

207 Rappelons que selon Nelson, le système Taylor peut être caractérisé par les éléments suivants: 1. des dispositions techniques et organisationnelles empruntées au systematic management et formalisées par Taylor: changements techniques (dont l'adoption de l'acier à coupe rapide), comptabilité des prix de revient, organisation des magasins, etc.; 2. un service du planning qui dirige, coordonne et contrôle toutes les activités de l'atelier; il est le cerveau de l'atelier, dont l'activité matérialise la séparation entre activités de conception et activités d'exécution; 3. des contremaîtres fonctionnels; 4. l'étude des temps de fabrication par chronométrage; 5. un système de salaire (différentiel aux pièces), NELSON, D., *o. c.*, 1995, p. 57-59.

208 «Les grèves. Belgique», *Le Commerce et l'industrie de Gand*, 20 mars 1914, n° 12, p. 91; VAN DER BRUGGE, A., *o. c.*, 1922, p. 19.

209 DE CLERCK, J., *De werkstaking...*, *o. c.*, p. 117.

www.academieroyale.be

document reconnaît la maladresse qu'a constitué l'introduction *ex abrupto* d'une organisation nouvelle de la production ("car le contremaître et l'ouvrier gantois sont adversaires instinctifs du nouveau règlement qu'on leur impose à l'improviste; ils ne s'en occupent que pour le critiquer"). Aussi, le projet d'organisation préparé après le conflit "a été basé en grande partie sur la nécessité d'éviter au Personnel dans toute la mesure du possible, un nouvel effort d'assimilation, un apprentissage de règlements entièrement nouveaux"[210]. Ce texte rejoint ce qu'on pouvait déjà lire dans la *Revue du Travail*:

> "la grève provient du mécontentement des ouvriers à cause de l'introduction du travail accentué d'après les systèmes Taylor et Gilbreth. Sans opposer à ceux-ci une résistance irréductible, les ouvriers trouvent que les changements se succèdent trop vite et bouleversent les vieux usages"[211].

À la veille de 1914, l'attitude du mouvement ouvrier (socialiste) à l'égard des systèmes de rémunération au rendement et aux changements organisationnels, alors assimilés à ces systèmes, peut être caractérisée par les prises de position suivantes: l'énoncé d'une opposition de principe au salaire au rendement; le refus d'engager des conflits sur la seule base de cette opposition de principe; la recherche de garanties dans l'application de ces systèmes de rémunération, dont celle d'un pourcentage de "bénéfice" à pouvoir réaliser, qui introduit implicitement une forme de minimum de salaire.

Cette attitude pragmatique annonce celle qui prévaudra au début des années '20, avant que le syndicalisme socialiste n'abandonne l'opposition de principe à la stimulation salariale.

1.7. BRÈVE SYNTHÈSE

À partir de la fin du XIXème siècle se mettent en place les principaux éléments du paradigme productif qui va s'imposer pendant près d'un siècle, dans la construction mécanique d'abord, dans d'autres secteurs ensuite: la production en série. L'emploi combiné de machines-outils progressivement spécialisées, le travail à tolérance, la prescription du travail ouvrier par l'emploi de fiches et la rémunération à prime pour économie de temps, vont donner les traits essentiels de la physionomie de l'atelier moderne, où des travailleurs plus ou moins spécialisés assurent la production, encadrés par des professionnels chargés du soin des machines et du contrôle des fabrications. Dans les charbonnages, confrontés à la première baisse significative des rendements, s'amorce une réflexion qui articule déjà les questions de mécanisation et d'organisation des travaux souterrains proprement dits, en vue d'une production intensive.

---

210 COLLET, J., *o c.*, p. 117.

211 «Marché du travail», *RT*, 15 mars 1914, p. 257.

www.academieroyale.be

L'organisation pour le travail en série est adoptée, par un nombre certes très limité d'entreprises, lorsque les milieux techniques et industriels belges prennent connaissance du système Taylor; c'est à l'aune de cette organisation qu'il y est reçu, sans un enthousiasme comparable à celui dont ont témoigné, par exemple, les ingénieurs regroupés en France derrière H. Le Châtelier. Parmi les économistes et "sociologues", le caractère novateur du système au plan organisationnel n'est guère perçu tant semble partagée la tentation de le ramener dans des catégories déjà connues. Par contre, dans certaines disciplines à l'intersection des sciences de la vie et des problèmes économiques et sociaux, comme la physiologie du travail ou l'orientation professionnelle, le taylorisme est convoqué à l'appui d'options productivistes.

S'appuyant sur de nombreuses condamnations de principe du salaire aux pièces, les ouvriers et leurs organisations vont pour l'essentiel considérer les nouvelles formes d'organisation du travail comme des systèmes de rémunération. Dès ce moment toutefois, les positions ouvrières se font nuancées. Sans abandonner les condamnations de principe, des considérations stratégiques vont être invoquées pour dissuader d'engager des mouvements de grève sur ce thème; s'impose plutôt l'idée de négocier des garanties à l'application de la rémunération au rendement. Cette attitude préfigure les positions prises au lendemain de la guerre, après une période de rejet justifiée en référence notamment à l'idée d'une condamnation unanime avant-guerre. À côté de cet axe majeur d'opposition, il convient de noter des manifestations d'hostilité à l'égard du travail à fiches, témoignant du pouvoir qu'entendent alors conserver les ouvriers de métier dans l'industrie des métaux. À l'instar de la France qui a connu des grèves du chronométrage chez Renault avant la guerre, on peut relever un conflit déclenché dans un important atelier belge de mécanique en réaction à l'introduction de dispositions tayloriennes. Ce qui est rejeté chez Carels, c'est l'atteinte à l'organisation syndicale que constitue la substitution de contrats individuels à la fixation collective de certains aspects des conditions de travail, ainsi que la sélection des travailleurs par le rendement. Les travailleurs finissent par accepter le nouveau régime de travail moyennant des garanties, telles que la fixation des salaires d'après les capacités et non le seul rendement. L'issue de ce conflit annonce celle de nombreux conflits de l'Entre-deux-guerres, qui s'achèvent par l'acceptation du système d'organisation imposé par l'employeur mais tempéré par quelques garanties.

www.academieroyale.be

2. LA PROBLÉMATIQUE DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN BELGIQUE PENDANT LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE

"La situation industrielle de la Belgique après la guerre fut toute différente de celle d'aucune autre puissance de l'Entente. Comme suite à l'occupation du pays presque tout entier par l'ennemi pendant toute la guerre — alors que l'invasion ne fut que partielle pour la France et l'Italie — il enregistra non seulement la complète annihilation de toute son industrie (à l'exception des charbonnages), mais il ne fut pas gratifié de cette occasion d'intensifier sa production et de créer de nouvelles industries..."

Report on the economic situation of Belgium at the end of 1921 by Mr. R.F.H. Duke, C.B.E., Commercial Secretary H.M. Embassy Brussels, Londres, HMSO, 1922[1].

L'activité industrielle de la Belgique occupée a été très fortement réduite, en raison notamment des difficultés d'approvisionnement en matières premières et de l'impossibilité d'écouler des produits finis vers les pays alliés. P. Scholliers a calculé, à partir d'informations relatives aux secteurs du charbon, du fer, de l'acier (statistiques de l'Administration des Mines), de la brasserie et des sucreries, un indice (partiel) de la production industrielle belge sous la première occupation allemande; cet indice montre que dès 1915, la production totale ne représente plus que le tiers environ de celle de 1913[2]. En raison donc de l'occupation du territoire, les entreprises belges n'ont pu faire, durant la Première Guerre mondiale, une large expérience de la production de masse, à la différence d'autres pays belligérants[3]. Mais en dépit de l'occupation du territoire, les questions d'organisation du travail et d'accroissement de la productivité ouvrière n'ont pas été absentes de la réflexion des dirigeants, industriels et ingénieurs belges.

---

1 Cité dans DE KERCHOVE DE DENTERGHEM, C., *L'industrie belge pendant l'occupation allemande 1914-1918*, Paris-New Haven, PUF-Yale University press, 1927, p. 263.

2 SCHOLLIERS, P., «Koopkracht en indexkoppeling. De Brusselse levenstandaard tijdens en na de eerste wereldoorlog, 1914-1925», *RBHC*, 1978, n° 3-4, p. 335.

3 Voy. par exemple MOUTET, A., «La Première Guerre mondiale et le taylorisme», in DE MONTMOLLIN, M. et PASTRE, O. (éds), *Le taylorisme*, Paris, La Découverte, 1984, p. 67-81; DOWNS, L.L., *Manufacturing Inequality: Gender Division in the French and British Metalworking Industries, 1914-1939*, Ithaca, Cornell University Press, 1995.

www.academieroyale.be

2.1. LES QUESTIONS D'ORGANISATION DANS L'INDUSTRIE BELGE OCCUPÉE, DANS LES INDUSTRIES BELGES D'ARMEMENT ET LA PARTICIPATION BELGE AUX FABRICATIONS DES ALLIÉS

- *L'industrie en Belgique occupée*

L'industrie charbonnière a été le seul grand secteur de l'économie belge à pouvoir reprendre son activité peu après l'invasion allemande; en effet, comme le souligne de Kerchove de Denterghem, à la différence des industries transformatrices, ni la question de l'approvisionnement en matière première, ni celle des débouchés ne se posait aux charbonnages. Cette activité fut cependant réduite par la limitation du nombre d'ouvriers mineurs qualifiés et par leur affaiblissement consécutif aux carences alimentaires[4].

La poursuite de l'activité, dans des conditions certes plus difficiles (affaiblissement de la main-d'œuvre, usure excessive des installations, manque de fournitures, de chevaux, etc.), a rendu possible des réflexions et expérimentations en matière d'organisation du travail, comme en témoigne la publication, après la guerre, de deux études consacrées, durant le conflit, à cette question, l'une rédigée par un médecin, l'autre par un ingénieur. Le premier présente "l'organisation d'un service d'étude scientifique du travail du houilleur, dont l'initiative [...] est due à la Société des Charbonnages de Marcinelle-Nord"[5], créé en 1917 et chargé principalement d'étudier, d'un point de vue psychophysiologique, la fatigue chez l'ouvrier mineur. Pour mener à bien cette étude, le Dr Langelez a soumis différentes catégories d'ouvriers à un ensemble de tests, avant et après leur journée de travail, et a fait observer leur rendement au travail par un chronométreur. Il souligne dans son rapport combien il était démuni du point de vue scientifique en raison du conflit, ses travaux ayant été menés de juin 1917 à décembre 1918; ses seules références étaient alors *Le Moteur humain* d'Amar et les travaux de J. Joteyko. Les informations relevées par Langelez devaient alimenter une recherche de longue durée, qui ne s'inscrivait pas exclusivement dans une procédure d'intensification immédiate du travail. Il n'en va pas de même de l'étude, d'inspiration explicitement taylorienne présentée par l'ingénieur A. Baijot, occupé en 1914 aux Charbonnages du Bois-du-Luc. En suivant Taylor, l'auteur y rappelle la nécessité d'étudier les deux aspects du rendement du travail ouvrier: l'organisation du travail proprement dite et l'incitation salariale à l'effort, "question délicate et épineuse derrière laquelle se retranchent beaucoup d'industriels lorsqu'on leur parle de l'organisation scientifique de leur industrie"[6]. Pour illustrer l'accroissement de rendement qui peut être escompté d'une meilleure

4 DE KERCHOVE DE DENTERGHEM, C., *o. c.*, p. 54; BAUDHUIN, F., *Histoire économique de la Belgique, 1914-1939*, tome 1, Bruxelles, Bruylant, 1944, p. 44.

5 LANGELEZ, A., «Un essai d'étude scientifique du travail dans les mines», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1er octobre 1920, n° 3-4, p. 100.

6 BAIJOT, A., «Ce que l'on peut attendre de l'organisation scientifique du travail dans les mines», *AMB*, 1920, t. XXI, 1ère livr., p. 227.

www.academieroyale.be

organisation, l'auteur s'attache à l'analyse d'un travail particulier qui, dans les mines, sera souvent un terrain d'application privilégié des principes d'organisation, — le creusement des bouveaux (galeries secondaires) —, puis étend ses observations à différents travaux du fond et de la surface. La démarche consiste à décomposer le travail des différentes catégories d'ouvriers en opérations élémentaires et à tenter d'en accroître la rapidité d'exécution en définissant le "one best way", dont l'existence est postulée. Cette démarche implique qu'un membre du personnel de maîtrise, ici un ingénieur, porte une attention soutenue aux gestes des ouvriers, à leur agencement, ce qui alors n'est pas exactement considéré comme la tâche de l'ingénieur. Prenant appui sur les résultats qu'il a obtenus, chronométrages à l'appui, Baijot suggère la constitution d'un bureau d'études, dont il justifie la constitution de la manière suivante:

> "L'organisation scientifique d'une mine n'est donc possible que si on institue un organisme nouveau, «le bureau d'étude», à l'instar de ce qui se passe ailleurs dans toutes les usines modernisées et taylorisées. Si on étudie le rôle de ce bureau, on remarquera qu'il aura surtout à déterminer des relations entre phénomènes naturels, relations qui sont les mêmes pour tout le monde. Il paraît bien inutile que chaque compagnie sacrifie temps et argent pour rechercher les mêmes coefficients; aussi peut-on concevoir un «service central d'études» fonctionnant pour un ensemble de mines, tout un bassin [...] le «bureau d'études» de chaque compagnie aura un rôle [...] qui consistera à rechercher l'application des relations scientifiques calculées par le «service central d'études»"[7].

Faisant explicitement référence à Gustave Le Bon, pour qui l'éducation serait "l'art de faire passer le conscient dans l'inconscient", Baijot suggère aussi la création d'un service d'apprentissage, chargé de former des "ouvriers-éducateurs" qui à leur tour formeront les ouvriers de production[8]. S'agissant de l'incitation salariale à un surcroît d'effort, le propos est plus classique: des principes de rémunération sont d'abord dégagés (ex: le salaire doit être basé sur le travail effectif fourni et non sur le temps de présence au travail, être payé sur une base individuelle plutôt que collective, etc.), avant que soient passées en revue différentes formules de salaires, parmi lesquelles l'auteur préfère les salaires différentiels d'inspiration directement taylorienne.

Sur le terrain de la réflexion relative aux principes d'organisation d'une exploitation charbonnière, A. Dufrasne a poursuivi, sous l'occupation, la mise au point de son programme d'exploitation pour Winterslag, qui a été en 1917 le premier charbonnage campinois en exploitation. En 1915, Dufrasne développe les principes d'organisation qu'il avait ébauchés en 1911 (voy. au chapitre précédent). Il y insiste d'abord sur la nécessité d'adopter, en raison du tonnage d'extraction journalière, des méthodes d'exploitation nécessairement différentes de celles appliquées dans les

---

7 *Ibidem*, p. 225.

8 *Ibidem*, p. 226. Notons que dans son étude de la pénétration du taylorisme en France, P. Fridenson évoque aussi G. Le Bon et signale que L. Renault avait fait de *La psychologie des foules* un de ses livres de chevet, cfr FRIDENSON, P., «Un tournant taylorien de la société française (1904-1918)», *Annales ESC*, septembre-octobre 1987, n° 5, p. 1033.

www.academieroyale.be

vieux bassins belges; les nouvelles méthodes se ramènent aux principes généraux suivants:

> "Diminuer le coupage des voies, accroître la production de chaque chantier de façon à en diminuer le nombre, réaliser dans les tailles un moyen de transport mécanique pour obtenir malgré la faible pente une évacuation rapide des produits abattus et une mise en place rapide des remblais, employer dans les voies et bouveaux des moyens de transport à grand débit, combiner les envoyages et systèmes d'encagement réduisant au strict minimum l'intervention de la force humaine, enfin créer les voies à grande section pour permettre une répartition satisfaisante de l'aérage lorsque l'exploitation se sera étendue jusque vers ses extrêmes limites"[9].

Il semble qu'à cette époque déjà les avantages des longues tailles à convoyeur sur les méthodes par petites tailles soient bien perçus. Dufrasne décide dès ce moment d'adopter des tailles d'une longueur de 80 à 100 mètres. Le transport se voit conférer une place centrale, liée à l'objectif de continuité du flux productif, dans l'organisation projetée:

> "Le roulage est capital dans une mine, tous les services en sont tributaires et les interruptions entraînent immédiatement la paralysie complète de toute l'exploitation. Nul doute que dans notre cas la traction mécanique s'impose."[10].

La perspective d'employer quelque 3000 ouvriers dans les travaux souterrains conduit Dufrasne à définir également des principes d'utilisation de cette main-d'œuvre; au premier rang de ceux-ci, il place la spécialisation et la définition des responsabilités:

> "Il est donc du plus haut intérêt de réaliser une démarcation bien nette entre chaque service, de spécialiser chaque homme dans sa partie et l'y confiner strictement de façon à ce qu'il y acquiert son maximum d'aptitude, d'établir nettement la responsabilité de chacun et la hiérarchie, enfin de subdiviser la surveillance et l'autorité pour arriver à former un ensemble où les individualités disparaissent et où chacun collabore intelligemment et selon sa situation dans l'œuvre générale et commune"[11].

On trouve formulés dans le texte de Dufrasne, certains des principes de la doctrine qu'Henry Fayol a diffusée à partir de 1916. On y trouve notamment une formalisation des relations de pouvoir dans les travaux souterrains de la mine sous la forme d'un organigramme, dont on attribue habituellement l'invention à Fayol[12]. On peut aussi relever le souci de définir assez précisément les attributions de chacun des niveaux de commandement. La production concentrée sur des tailles produisant quelque 100 tonnes journalières impose le recours à des porions d'abattage, présents dans leur chantier pendant tout le poste. À côté de ces porions aux attributions nettement circonscrites, la généralisation du transport mécanique impose la création de postes

9 RH, Winterslag, 119, Dufrasne, A., Projet d'exploitation, 22 janvier 1915, p. 2.

10 *Ibidem*, p. 10.

11 *Ibidem*, p. 13.

12 *Ibidem*, p. 17 (l'organigramme est inséré entre les pages 17 et 18); REID, D., «Fayol: excès d'honneur ou excès d'indignité», *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1988, p. 152.

www.academieroyale.be

de porions de trait. À ces deux catégories s'ajoutent les porions de nuit, ainsi que les responsables des services accessoires: service mécanique, service de la ventilation et service du nivellement. Pour pouvoir coordonner les différentes parties de cette organisation, y exercer un contrôle efficace et en "assurer le fonctionnement suivant une direction éclairée", Dufrasne va dégager des principes qui vont servir à la conduite de "cette fonction primordiale de la mine: l'organisation et le contrôle du fond". Il prévoit à cet effet l'établissement d'un ensemble de documents faisant rapport de l'activité, le plus important d'entre eux étant le rapport du porion de taille, ou rapport primaire ("c'est en définitive de la taille, centre de production, que dépendent tous les autres services de la mine et que le contrôle y est assez malaisé de par la nature même du travail qui s'y exécute") [13]. Chaque rapport de taille est discuté par l'ingénieur avec les chefs-porions; l'ingénieur rédige un rapport secondaire, discuté à son tour par les ingénieurs divisionnaires, qui rédigent également un rapport "ternaire" qui résume la situation générale de l'ensemble de la mine et est soumis à la direction.

À côté des réflexions qui touchent l'ensemble de l'exploitation, la mécanisation de certaines activités souterraines et la recherche du maximum d'effet utile vont amener des ingénieurs charbonniers à étudier en détail certains aspects du travail de l'ouvrier abatteur, tel que le poids optimal du marteau piqueur. Ce type d'étude a pu se mener en référence aux travaux de Taylor et Lahy. Ainsi, l'ingénieur directeur technique de la Société des Charbonnages de Ressaix, C. Richir, rapporte-t-il que, durant la guerre, la pénurie de marteaux piqueurs et de pièces de rechange a amené le charbonnage à fabriquer ces outils dans ses propres ateliers[14]. Parmi les caractéristiques de l'outil étudiées, figurent avant tout le poids et les vibrations, qui déterminent son degré d'utilisation[15]. Pour apprécier le rendement des outils de différents poids, le charbonnage a réalisé des "expériences chronométriques, effectuées pendant le cours d'une journée entière et en choisissant le même ouvrier, non averti, que l'on fait travailler deux jours consécutifs dans les mêmes conditions, avec deux marteaux de poids différents [...] il sera possible de cette façon, de se convaincre qu'avec un outil léger, ayant même une puissance de pénétration un peu moindre, l'ouvrier produira beaucoup plus qu'avec un marteau lourd". À l'appui de la présentation de cette démarche, Richir produit une citation de Lahy puis de Taylor (sans sembler avoir perçu ce qui les opposait), il conclut:

> "Ne peut-on soutenir que l'introduction des moyens mécaniques pour l'abattage de la houille est une forme de Taylorisme ? Dès que la fatigue, voire même la gêne, apparaît, l'ouvrier à veine cesse le travail au marteau-pic et se repose. [...] Or, la durée d'utilisation

13 RH, Winterslag, 119, *o. c.*, 22 janvier 1915, p. 20.

14 C'est également une pénurie de chevaux et la perspective de son aggravation qui avaient amené ce même charbonnage à étudier le traînage au fond par des moyens mécaniques, AGR, Coppée, 7351. S.a. des Charbonnages de Ressaix, Leval, Peronnes. P.-v. du CA, 1909-1944, Réunion du 15 mars 1917, p. 6.

15 Notice de C. Richir: *Essais sur la valeur des marteaux-pics*, citée dans DEMARET, J., «Application des procédés...», *o. c.*, 1920, p. 1013.

www.academieroyale.be

de l'outil est, dans les cas les plus nombreux de l'application des marteaux-pics, la mesure de [du] rendement"[16].

Nous verrons dans la partie suivante que la taylorisation telle que l'entendaient Langelez et Baijot ne recevra guère d'application dans l'industrie charbonnière belge des années '20, de même que la mécanisation quasi complète de l'abattage ne s'accompagnera guère d'études approfondies du travail de l'abatteur, même si on peut penser que le choix du matériel a dû reposer sur une appréciation de l'efficacité globale du couple homme-machine. Par contre, la réflexion d'A. Dufrasne nourrira sa pratique à Winterslag et influencera les conceptions des autres gérants campinois, avant de s'imposer également, en s'adaptant, aux exploitations des bassins wallons.

- *L'industrie belge d'armement*

En raison de la prise des quatre installations qui avant la guerre assuraient l'approvisionnement de l'armée belge [la Fonderie de Canons et la Manufacture d'Armes de l'État (Liège), l'École de Pyrotechnie et l'Arsenal de Construction (Anvers)] et de l'occupation quasi complète du territoire, qui empêchait l'industrie nationale de pourvoir à ses besoins, l'armée belge dut organiser son approvisionnement dans des conditions inédites. Deux moments peuvent être distingués dans l'organisation des réparations et fabrications de guerre.

Dans un premier temps (d'octobre 1914 à août 1915), les questions du ravitaillement en munitions, de l'entretien et de la réparation du matériel étaient prioritaires. La réparation du matériel d'artillerie, du charroi et des armes portatives était assurée à Calais; quant à l'approvisionnement en munitions, il était assuré par des livraisons de l'armée française, qui devaient être adaptées aux caractéristiques du matériel belge.

Au cours de la première moitié de l'année 1915, alors que la ligne de front était stabilisée, la politique d'approvisionnement en matériel a été remise en cause par différents facteurs: la fatigue du matériel était telle que sa réparation ne pouvait suffire à rencontrer les besoins de l'artillerie; par ailleurs, le recours aux industries privées (française ou anglaise), déjà fortement sollicitées par les fournitures à leur propre pays, ne pouvait constituer une réponse satisfaisante[17]. Aussi fut-il décidé (AR du 16 août 1915) de rencontrer les besoins de l'armée belge en élargissant considérablement les fabrications et en développant les Établissements d'artillerie, terme générique désignant l'ensemble des établissements belges d'armement[18]. Ceux-ci, placés sous la direction du capitaine-commandant Gaston Blaise[19], se

16 *Ibidem*, p. 1014-1015.

17 Capitaine-Commandant BLAISE, *Notice relative aux Établissements d'artillerie belge*, Le Havre, Ministère de la Guerre, Direction des Établissements d'artillerie, 9 juin, 1916, p. 1-3.

18 PELKMANS, G., *De Belgische oorlogsindustrie in de Eerste Wereldoorlog*, Louvain, KUL-m.l. histoire, 1986, p. 24.

19 KURGAN-VAN HENTENRYK, G., «Gaston Blaise», in *Dictionnaire des patrons en Belgique, o. c.*, p. 56-58.

www.academieroyale.be

répartissaient en différentes implantations localisées pour les unes aux environs du Havre, et pour trois autres en Angleterre. En exécution de l'arrêté royal d'août 1915, la plupart des établissements d'artillerie belges sont localisés autour du Havre. À Gainneville est installée la partie des Ateliers de fabrication de munitions qui s'occupe de leur chargement; à Graville-Ste-Honorine, fonctionnaient les Ateliers de fabrication de Munitions, les Ateliers de fonderie, l'Atelier du charroi hippomobile, l'Atelier de précision, les Ateliers de sellerie et les Ateliers de maréchalerie, le Service de construction des bâtiments, les Magasins d'artillerie et du génie, le Service électrique; à Sainte-Adresse étaient localisés les Ateliers de construction de matériel d'artillerie et les Ateliers de construction du charroi automobile. À Calais demeurent l'Atelier de fabrication des armes portatives et l'Atelier de réparation du matériel. Trois usines sont mises en activité en Grande-Bretagne au cours de l'année 1916: à Colnbrook, la fabrication de poudres est confiée à la société belge Cooppal; à Birmingham sont fabriquées des armes portatives (fusils Mauser), enfin à Birtley, l'usine la plus importante (3600 ouvriers en juin 1917), sont notamment "tournés" des obus[20]. L'évolution des effectifs, traduisant le passage de la première à la deuxième période, donne la mesure du changement: alors qu'à Calais, les ateliers de l'armée occupaient un millier de travailleurs, leur nombre passe à 13 348 en octobre 1916, 14 658 en septembre 1917 et dépasse les 15 000 unités à l'Armistice. L'effectif d'octobre 1916 se distribue de la manière suivante: les militaires représentent 89 % de l'effectif total, les travailleurs militarisés 3 %, les civils 3,5 % et enfin les femmes 4,4 %. Si l'effectif complet est important, il se répartit entre 18 implantations différentes; les usines occupant le plus de personnel fabriquent les munitions à Birtley (3347), Graville (1639) et Gainneville (1280), le matériel d'artillerie à Graville (1285) et le matériel automobile à Graville (1142)[21]. L'organisation des fabrications et du travail proprement dite ne présente pas, d'après les sources consultées, un caractère innovant comparable à ce qui a pu être observé dans les ateliers français ou anglais.

Plusieurs caractéristiques de cette organisation doivent cependant être soulignées.

a. Les Établissements d'artillerie assurent des fabrications qui, par leur diversité et leur volume, constituent une véritable nouveauté par rapport à ce qui était réalisé dans les arsenaux d'avant-guerre. Comme le souligne G. Pelkmans, si certains ateliers ont été spécialisés dans la production de masse de produits techniquement assez simples (munitions, etc.), l'armée belge demeurait dépendante de fournisseurs étrangers pour des produits plus élaborés (automobiles, etc.), son intervention se limitant alors plutôt à des opérations d'assemblage[22]. Par ailleurs, dans le cadre d'une convention passée avec Schneider et C°, les ateliers belges ont été sous-traitants de l'usine de Harfleur du groupe français pour la fabrication en série des pièces pour lesquelles les établissements belges étaient les mieux outillés. En contrepartie de cette avance en

20 Pour une description des différents ateliers, voy. Capitaine-Commandant BLAISE, *o. c.*, p. 6-9; BRETON, W. (Commandant Marsilly), *Les établissements d'artillerie belges pendant la guerre*. Préface E. Vandervelde, Paris-Nancy, Berger-Levrault, 1917; PELKMANS, G., *o. c.*, p. 24-47.

21 PELKMANS, G., *o. c.*, p. 87-88.

22 *Ibidem*, p. 82-83.

www.academieroyale.be

travail d'usinage, l'armée belge a reçu des pièces d'artillerie de 105 fabriquées par Schneider[23].

b. L'essentiel du personnel relève du régime militaire, ce qui signifie qu'il est la fois soumis à la discipline militaire et que le coût salarial des fabrications peut être largement inférieur à celui que supportent les usines d'armement qui relèvent du secteur privé, puisque leur rémunération est inférieure à celle des ouvriers de la métallurgie. La rémunération de certains travailleurs de l'armement comporte toutefois un élément incitatif, sous forme de prime à la production. La mobilisation productive par la discipline militaire et l'infériorité de la rémunération ont peut-être rendu moins nécessaires des efforts d'organisation du travail visant à baisser les coûts par accroissement de la productivité.

c. Pour assurer une meilleure maîtrise de leurs coûts, les Ateliers d'artillerie se sont vus imposer, à partir d'avril 1916, la tenue d'une comptabilité industrielle[24].

d. Pour certaines fabrications, une organisation du travail en série a été adoptée (tournage et usinage des obus, fonderie)[25]. À la différence des ingénieurs français qui ont rendu compte de leur expérience de taylorisation des ateliers d'armement, les ingénieurs belges n'ont guère laissé de témoignage de leur expérience; nous n'avons relevé que la contribution d'un ingénieur, ancien chef de contrôle aux Ateliers de fabrication de munitions au Havre, essentiellement centrée sur le travail en série[26].

- *Contribution belge à l'organisation de l'effort de guerre allié*

Sur le plan de la technique industrielle, la contribution belge la plus significative à l'effort de guerre allié doit avoir été celle d'Alexandre Galopin à la fabrication d'armes portatives, principalement de fusils. Pour comprendre la portée de cette contribution, il faut évoquer brièvement la question de la fabrication des fusils pour l'armée française au début de la guerre. Aussi étrange que cela puisse paraître, le plan de mobilisation français ne prévoyait aucune fabrication de fusils neufs pendant la durée de la guerre, pas plus que n'avait été prévue la perte très élevée de fusils, abandonnés par les troupes françaises en retraite au début du conflit. De surcroît, la Direction de l'Artillerie n'a nullement pris la mesure de la situation et a prescrit, au début du conflit, des mesures inappropriées, dont la transformation du très ancien fusil Gras à

23 Service historique de l'armée de terre à Vincennes (SHAT), Archives de guerre. Cabinet du ministre, 10 N 94. Cessions diverses de matériel et munitions, 1916-1917. Le Général Commandant en chef les Armées Françaises à Monsieur le Ministre de la Guerre, 8 février 1916; *ibidem*, Le sous-secrétaire d'État à la Guerre (Artillerie) à M. le Général Commandant en chef, 18 mai 1916.

24 PELKMANS, G., *o. c.*, p. 52.

25 «Notice concernant les Ateliers de fabrication de munitions de Graville-Ste-Honorine», in Ministère de la Guerre de Belgique. Direction des établissements d'artillerie, *Notice concernant l'organisation et le fonctionnement des Établissements d'artillerie*, s.l.n.d. [1916], p. 5-6; «Ateliers de fonderie. Notice», *ibidem*, p. 21.

26 SURY, F., «Sur le contrôle mécanique des petits éléments dans la fabrication en série», *Public. AIMs*, 1928, 4ème fasc., p. 525-582. La carrière professionnelle de Sury ne semble pas avoir été marquée par son expérience du travail des métaux dans l'industrie de guerre, puisqu'il est en 1928 directeur-gérant d'un très petit charbonnage de l'est de la région liégeoise.

www.academieroyale.be

un coup et des commandes à l'étranger. En février 1915, il manque 700 000 fusils à l'armée française[27]. Les manufactures d'État (Saint-Étienne, Châtellerault et Tulle) ne peuvent répondre à cette demande et la tentative de mobilisation de l'industrie privée stéphanoise s'avère un échec, notamment parce que les industriels acceptent des commandes successives à mesure que leurs prix s'élèvent, ne retenant finalement que les plus rémunératrices, sans bien prendre la mesure de la difficulté d'honorer leurs engagements. En janvier 1915, le Ministère de la Guerre se tourne vers l'industrie parisienne. Or celle-ci, qui est déjà engagée dans des productions pour l'artillerie, se montre très réservée, Louis Renault déclarant alors que "la fabrication des fusils de guerre est impossible à entreprendre à Paris". La difficulté tenait au fait que les Manufactures d'État détenaient jusqu'alors le monopole de cette fabrication, à la différence de la Belgique où elle avait été confiée à l'industrie privée à la fin du XIXème siècle. L'industrie parisienne ne disposait ni de l'outillage, ni du personnel pour entreprendre une telle fabrication, en particulier de dresseurs de canons[28]. Un compromis se dégage néanmoins en mai 1915 entre le Ministère de l'Armement français et l'industrie privée, représentée par le Comité des Forges de France. Celui-ci a consisté à confier à l'industrie parisienne la fabrication des pièces dont le manque freinait le plus les livraisons de la Manufacture de Saint-Étienne; par ailleurs, plutôt que de partager des commandes de fusils complets entre différents fabricants, l'option retenue répartissait entre les industriels choisis la fabrication d'ensembles de pièces. Sous les auspices du Comité des Forges, un groupement d'entreprises a été formé, autour d'un noyau stable comprenant "des entreprises de construction automobile (12 sur un total de 20 entreprises responsables de la fabrication des éléments), entouré de constructeurs d'appareils très variés: machines à broder, appareils cinématographiques (Pathé, Gaumont), machines à empaqueter, à fabriquer les chaussures, petits constructeurs d'outillage, de machines-outils (Bariquand et Marre, Malicet et Blain à Aubervilliers) fabricants de machines électriques (Thomson-Houston), etc.".

Le Groupement des Constructeurs Français d'Armes Portatives a été placé sous la direction d'Alexandre Galopin, "technicien de grande valeur" dont le nom avait été indiqué par l'administrateur-délégué de la société Lorraine-Dietrich, M. Nicaise, au Comité des Forges qui demanda au Ministre de la Guerre d'obtenir du Gouvernement belge qu'il le mette à la disposition du Comité[29]. Galopin et son futur successeur à la

---

27 SHAT, Archives de guerre. Ministère de l'armement, 10 N 6. Rapports et notes de parlementaires. Armes portatives, 1915-1918. Rapport présenté, le 26 mai 1915, à la Commission du Budget, par MM. Clémentel, président de la Commission du Budget et René Besnard, rapporteur du budget de la guerre, sur la question des fusils; REBOUL, Lt-Col., *Mobilisation industrielle.* Tome 1: *Des fabrications de guerre en France de 1914 à 1918*, Paris, Berger-Levrault, 1925, p. 60-62.

28 SHAT, Archives de guerre. Ministère de l'armement, 10 N 6., Rapport présenté au nom de la sous-commission de l'armement par Henry Cheron, Sénateur, et adopté à l'unanimité par la Commission de l'Armée le 13 mai 1915; PINOT, R., *Le Comité des Forges de France au service de la Nation (août 1914-novembre 1918)*, Paris, A. Colin, 1919, p. 193-194.

29 *Ibidem*, p. 197-198; PINOT, R., «Les industries métallurgiques et la guerre», in *La Guerre. Conférences organisées par la Société des anciens Élèves et Élèves de l'École libre des Sciences politiques.* Deuxième série: *La Vie économique*, Paris, F. Alcan, 1916, p. 234.

www.academieroyale.be

tête de la FN, G. Joassart[30], avaient réuni un groupe de 350 personnes environ (dont des ingénieurs, des chefs de fabrication, des ouvriers armuriers liégeois) et constitué deux entreprises: la Manufacture parisienne d'armes (établie à Levallois) et la Manufacture d'armes de Paris (établie à Saint-Denis). La fabrication était organisée de la manière suivante: chaque entreprise du groupement se voyait confier une ou plusieurs pièces dont elle organisait la production en grande série, "chaque usine n'avait de la sorte à étudier et à établir qu'un minimum d'outillage et n'avait à faire école que sur un nombre de points réduit"[31]. Le groupe de Galopin, qui dirige la fabrication, opère la révision des pièces pour lesquelles une précision très élevée est exigée (1/300 mm, précision jamais atteinte jusqu'alors en France, en dehors des ateliers publics) et assure le montage des pièces détachées fabriquées par les différentes usines. Notons que les deux entreprises sous le contrôle direct de Galopin étaient au départ les seules à produire des canons, pièces du fusil que les industriels parisiens hésitaient le plus à produire; dans le même domaine, les autorités françaises reconnaissent le rôle déterminant des ouvriers dresseurs de canons belges qui, habitués au dressage à la machine, ont su le faire admettre à leurs homologues français jusqu'alors réticents[32]. En octobre 1918, le groupement placé sous la direction d'Alexandre Galopin avait livré les éléments de plus de 800 000 fusils au Gouvernement français, soit de 27 % de la production totale française pendant la guerre[33]. Au cours de l'année 1918, ce groupe avait été chargé de la fabrication d'autres armes (fusils semi-automatiques RSC, mitrailleuses Vickers pour l'aviation) et gérait le Consortium des Constructeurs de moteurs d'avions, répartissant la fabrication des pièces de moteurs entre diverses usines, en opérant la réception puis le montage à Levallois.

En dépit des quantités produites, cette organisation, déclinée dans ces diverses fabrications, a certainement fait progresser la connaissance de la production en série, en obtenant le respect des tolérances prescrites, en vue de l'interchangeabilité indispensable au montage, mais n'a pas eu à affronter la difficulté principale de la production de masse, à savoir assurer la fluidité du processus de fabrication[34].

30 SHAT, Archives de guerre. Ministère de l'armement, 10 N 69. Renseignements sur les alliés. Belgique, 1916-1918, Note sur la contribution apportée par la Belgique à l'industrie de guerre française, s.d. [1916]; cette source cite les deux noms et non celui de Galopin seul.

31 BREYRE, A., *La participation des Belges aux industries de la Défense Nationale en France pendant la Guerre 1914-1918*, Liège, Vaillant, 1920, p. 26-27.

32 SHAT, Archives de guerre. Cabinet du ministre, 5 N 131. Dossiers Clémentel et Albert Thomas: comptes rendus de mission concernant les ressources industrielles et les fabrications de guerre, octobre 1914-mai 1915, Deuxième note sur la Manufacture de Saint-Étienne, 5 mai 1915; SHAT, Archives de guerre. Ministère de l'armement, 10 N 53. Armes portatives, matériel et munitions, 1915-1918, Réponse aux questions posées par M. J.-L. Dumesnil, député, rapporteur du Budget de la Guerre (lettre du 22 décembre 1915); SHAT, Archives de guerre. Ministère de l'armement, 10 N 69. Renseignements sur les alliés. Belgique, 1916-1918, Note sur la contribution...

33 REBOUL, Lt-Col., *o. c.*, p. 65.

34 BREYRE, A., *o. c.*, p. 27.

www.academieroyale.be

2.2. L'ORGANISATION INDUSTRIELLE ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LA PRÉPARATION DE L'APRÈS-GUERRE

2.2.1. Le rôle des pouvoirs publics

Les études et réflexions prospectives menées sous l'impulsion du Gouvernement belge au Havre, et conduites par les Comités d'enquête économique de Londres, La Haye et Paris, en vue de la restauration économique du pays, ont notamment débouché sur la décision de créer un Ministère des Affaires économiques, institué en octobre 1917[35]. L'organigramme du Ministère montre qu'un Office des questions industrielles (également appelé Office des recherches industrielles) avait dans ses compétences "l'organisation scientifique du travail et la standardisation"[36]. La portée exacte des compétences en ces matières et la teneur des actions menées à ce titre ne nous sont pas connues; nous pensons toutefois que le stade de l'énoncé de programme de travail n'a guère été dépassé.

Si la Belgique, à la différence de la France, de l'Angleterre ou de l'Allemagne, n'a pu faire véritablement l'expérience de la production de masse et de l'encadrement de la main-d'œuvre qu'elle impose, ses dirigeants perçoivent la nécessité d'un tel encadrement pour assurer la reconstruction et le redémarrage industriel. Dès 1917, le souci de la reconstitution de la force de travail industrielle va amener les autorités belges à s'intéresser aux réalisations sociales dans l'industrie de certaines grandes puissances alliées.

É. Vandervelde, ministre sans portefeuille du gouvernement de Broqueville propose, en août 1917, l'organisation d'une enquête sur le travail dans les usines à munitions, sur le modèle de l'importante enquête anglaise[37]. Vandervelde ne détaille alors pas les raisons de l'opportunité de l'enquête, évoquant simplement leur caractère de "précieuse source de renseignements"; on peut faire l'hypothèse qu'à ses yeux ces renseignements pourraient être utiles à un accroissement de la productivité dans les usines de guerre, puis à la reconstruction industrielle de l'après-guerre. Il n'est cependant pas impossible que les plaintes qui se font entendre quant au traitement réservé aux ouvriers occupés dans les usines du gouvernement belge en Angleterre

35 VAN LANGENHOVE, F., *L'action du gouvernement belge en matière économique pendant la guerre*, Paris, PUF, 1927, p. 95-103.

36 GUINAND, M., *Le premier Ministère des Affaires économiques (1917-1926), et les Ministères de l'Intendance (1917-1918) et de la Reconstitution nationale (1918)*. Première partie: *Étude de la structure de l'Administration centrale, et répertoire des commissions et parastataux qui en dépendent*, Bruxelles, AGR-Miscellanea archivistica studia n° 27, 1992, p. 45.

37 AGR, Papiers Ch. de Broqueville, 501. Dossiers du Havre, Cabinet du Président du Conseil, reconstruction du pays, Comité de guerre et de reconstruction nationale. P.-v. des séances, correspondance, ordre du jour, question de la reprise du travail en Belgique lors de la réoccupation, 1916-1917, séance du 19 août 1917 tenue à La Panne sous la présidence du Roi. Les autorités belges s'étaient aussi documentées sur la condition des ouvriers militaires dans les usines de guerre françaises, AGR, Papiers Ch. de Broqueville, 579. Dossiers du Havre: cabinet du Président du Conseil, ministre de la Reconstruction nationale, Correspondance et p.-v. des séances du premier comité de guerre. Ch. De Jace, Secrétaire général des Comités de guerre à Monsieur le Ministre de la reconstruction nationale, 3 mai 1918.

www.academieroyale.be

("nos soldats réformés, qui furent traités si inhumainement dans les usines du gouvernement") aient également motivé Vandervelde à proposer l'enquête[38]. Si le principe de l'enquête est adopté, sa réalisation sera entravée par les veto mis par le ministre de la guerre, qui interdit aux enquêteurs d'aborder notamment les questions du salaire et du rendement, voire de la durée du travail si ce n'est "au point de vue hygiénique". Vandervelde dénonce ces restrictions qui vident l'enquête de sa substance[39]. Le général De Ceuninck, ministre de la Guerre, les défend de manière assez directe:

> "lorsque cet ouvrier, pour examiner sa situation, prend comme point de comparaison les salaires élevés touchés dans certaines usines françaises, il a sujet de se plaindre [...] Mais on doit dire à cet ouvrier que le point de comparaison qu'il doit choisir, pour ne pas commettre d'erreur, c'est la situation du soldat du front — parce que là est sa place normale, et que ce n'est qu'accidentellement qu'il est à l'usine. [...] Le soldat belge dans les usines de guerre a des obligations militaires: l'usine ou la tranchée."[40].

Ces propos fournissent une illustration supplémentaire de la différence entre les productions de guerre alliée et belge. La première, reposant sur la collaboration de l'industrie privée et l'emploi massif de femmes, a rapidement été amenée à se préoccuper des facteurs susceptibles de maintenir cette main-d'œuvre au travail et d'en accroître la productivité par des moyens plus efficaces que la seule contrainte. La production belge, principalement exécutée par des soldats et des ouvriers militarisés, pouvait se satisfaire de la seule contrainte, renforcée par un stimulant salarial. L'attitude du ministre de la Guerre aura pour résultat que l'industrie belge, déjà "privée" de l'expérience de la production de guerre, ne pourra même pas disposer d'informations relatives à la production de guerre dans la structure militaire.

En septembre 1917, le même Vandervelde propose de faire mener une autre enquête portant sur les moyens de lutte contre la fatigue industrielle adoptés aux États-Unis. Le rapport qui justifie l'enquête est rédigé par le Dr Sand[41]; ce texte

---

38 EEKELERS, G., *Centrale des Métallurgistes belges. Angleterre. Rapport annuel 1916*, Birmingham, s.d. [1917], p. 4. Pelkmans mentionne certains aspects de la discipline à laquelle étaient soumis les militaires belges travaillant à Birtley; il évoque également un incident durant lequel plusieurs centaines de soldats occupèrent le poste de gendarmerie de Birtley-Elisabethville, qui furent ensuite immédiatement renvoyés au front, PELKMANS, G., *o. c.*, p. 100-101.

39 AGR, Papiers Ch. de Broqueville, 580, Dossiers du Havre: cabinet du Président du Conseil, ministre de la Reconstruction nationale, Dossiers du premier comité de guerre. Enquêtes du premier comité de guerre sur le travail dans les usines de munitions [1er document sans titre, sinon en note manuscrite: Travail dans les usines de guerre].

40 AGR, Papiers Ch. de Broqueville, 580, Enquêtes du premier comité de guerre sur le travail dans les usines de munitions, le ministre de la guerre, De Ceuninck, au front le 12 mars 1918.

41 René Sand (1877-1953). Docteur en médecine, il fonde en 1912 l'Association belge de médecine sociale; après la guerre, il participe à la création de l'École centrale de service social; il est vice-président (1923) puis président (1931) du Conseil des Écoles de service social; en 1928, il organise la Première conférence internationale du service social; en 1921, il est aussi secrétaire général de la Ligue des sociétés de la Croix-Rouge; il devient en 1936 le premier Secrétaire général du premier Ministère belge de la Santé publique, confié à E. Vandervelde. À l'Université libre de Bruxelles, il occupe la première chaire de médecine sociale, cfr BRUYNOGHE, R., «Notice biographique sur René Sand», *Bulletin de l'Académie Royale de Belgique*, 1953, p. 361-363; MULLE, M., «In memoriam: René Sand», *Le Service Social*, 1953, n° 5, p. 3-7; DERSCHEID, G., «Éloge funèbre du Professeur René Sand», *Le service social*, 1953, n° 5, p. 8-13; ANCIAUX, A., *Le Docteur René Sand ou la*

www.academieroyale.be

important permet de comprendre l'engouement, au lendemain de la guerre, de certaines autorités pour l'organisation scientifique du travail et les mesures sociales qui l'accompagnent, dont le service social et la médecine industrielle. Le texte de R. Sand exprime d'abord une profonde conviction productiviste, visant un optimum social dans la collaboration des facteurs de production[42]:

> "Dans un monde appauvri, dans un pays dépouillé, le développement de la productivité individuelle et collective sera pour la Belgique un problème vital. [...] On ne pourra cependant pas chercher à développer la productivité en imposant à la classe ouvrière un surcroît de travail. [...] Comment atteindre à la fois ces deux buts qui semblent inconciliables ? Comment mener l'ouvrier à produire davantage en un temps plus court, au prix d'une fatigue moindre ?".

Sand évoque ensuite les améliorations à apporter à la condition des travailleurs, à l'extérieur et à l'intérieur de l'usine. Les mesures qui concernent la santé de l'ouvrier en général, mesures plus anciennes et donc connues ("lutte contre l'alcoolisme, la tuberculose, la syphilis, protection des femmes enceintes, des nourrissons, des enfants, des adolescents"), sont évoquées brièvement. Par contre, il insiste davantage sur les réalisations sociales dans l'industrie anglaise et américaine; ce qu'il cite comme acquis là-bas aura longtemps valeur programmatique dans les écoles belges de service social:

> "des départements du bien-être ouvrier, qui tendent à se répandre de plus en plus dans les grandes entreprises anglaises et américaines, nous révèlent l'importance de l'œuvre réalisée dans cet ordre d'idées. Mais, ce n'est pas tout; supposons la propreté, la ventilation, l'éclairage parfait; supposons le service médical, les cantines, les salles de repos, les vestiaires, les bains, les bibliothèques, les maisons ouvrières, les jardins ouvriers, les cercles de sport et de récréation irréprochablement organisés, supposons le problème du transport résolu, la durée du travail raisonnable, le salaire suffisant, l'esprit général humain et conciliant; il nous reste encore un progrès immense à accomplir: celui d'éliminer la fatigue inutile.".

L'étude de la gestion scientifique de l'effort ouvrier est au centre de l'argumentaire de Sand en faveur de l'envoi d'une mission aux États-Unis:

> "Toute fatigue inutile est une perte de force, de santé, de temps et d'argent pour l'ouvrier; toute fatigue inutile diminue le rendement, donc le profit de l'industriel et la prospérité générale".

Il fait référence à un ensemble de travaux rédigés par des "organisateurs" américains comme Taylor (dont il cite notamment le célèbre exemple du porteur de gueuses de fonte) ou Gilbreth, mais aussi par des physiologistes français comme Imbert et Amar. S'il exprime des réserves à l'égard de Taylor, il soutient que l'étude scientifique du

---

culture des valeurs humaines, Bruxelles, Université libre de Bruxelles-École de Santé publique, 1988 (comprend une bibliographie de R. Sand, p. 228-245).

42 Le Dr Sand avait déjà illustré ce réformisme social avant la guerre dans une publication consacrée aux usines Zeiss, voy. SAND, R., «Une forme nouvelle d'organisation industrielle», *Revue de l'Université de Bruxelles*, décembre 1906, n° 12, p. 251-256.

www.academieroyale.be

travail sera un facteur déterminant du développement économique à venir, qu'il convient donc d'aller étudier sur place. Sand termine son rapport en donnant son point de vue sur la question de savoir comment devrait être composée la future mission; il considère que l'approche médicale doit prévaloir, pour être amplifiée après la guerre:

> "La lutte contre la fatigue est d'ordre médical surtout; ses initiateurs furent des médecins; elle emploie les méthodes de la physiologie, et si ses applications sont d'ordre technique, son essence même demeure médicale; entre les mains du médecin, elle restera un facteur de progrès et ne dégénérera pas en un instrument de tyrannie. Elle se rattache d'ailleurs à une science nouvelle qu'il faudra de toute nécessité cultiver, enseigner et propager après la guerre: la médecine sociale."[43].

La composition de la mission qui sera envoyée aux États-Unis ne rencontrera pas cette dernière option, puisque Sand sera le seul médecin de la mission.

Par un arrêté du 6 avril 1918 fut constituée la «Belgian Mission in the United States on Industrial Management». Cette mission comptait huit personnes: O. Steels, ingénieur à l'administration des Télégraphes et professeur à l'Université de Gand, en assurait la présidence et l'adjudant De Jace, le secrétariat; agissaient à titre de membres le lieutenant H. De Man, directeur avant la guerre de la Centrale d'Éducation Ouvrière; Stels, chef d'équipe aux Chemins de fer de l'État, représentant "l'élément ouvrier"; Vandersypen, ingénieur aux Chemins de fer de l'État belge; Van Hecke, professeur à l'Université de Louvain, délégué par la Confédération des Syndicats Chrétiens (et Libres); le Dr R. Sand; H. Mavaut, directeur général au Ministère de l'Industrie et du Travail. Notons que la mission ne comptait dans ses rangs aucun représentant du monde patronal et que deux (Steels et Van Hecke) des trois ingénieurs ne sont pas spécialistes de la construction mécanique, domaine d'application privilégié des méthodes tayloriennes. La mission avait officiellement pour but:

> "d'enquêter au sujet du mouvement d'opinion connu en Europe sous le nom de «Taylorisme» et en Amérique sous le nom d'«Industrial Management», considéré au triple point de vue scientifique, social et industriel. La mission aura à étudier les moyens propres à introduire en Belgique — après la guerre — les méthodes de travail les mieux appropriées et l'outillage le plus perfectionné en vue d'une reconstruction immédiate de la Belgique et de sa rénovation dans le domaine industriel"[44].

Son objet est donc nettement élargi par rapport au projet développé par R. Sand, centré sur l'étude des moyens propres à prévenir la fatigue industrielle. Par son programme, cette mission peut être tenue pour une préfiguration des voyages d'études et missions de productivité qui furent envoyés aux États-Unis par différents pays

---

43 AGR, Papiers Ch. de Broqueville, 501. Dossiers du Havre, Cabinet du Président du Conseil, reconstruction du pays, Comité de guerre et de reconstruction nationale. P.-v. des séances, correspondance, ordre du jour, question de la reprise du travail en Belgique lors de la réoccupation, 1916-1917, [Dr Sand], Rapport sur la nécessité d'entreprendre aux États-Unis une enquête relative à la lutte contre la fatigue, La Panne, 14 septembre 1917.

44 MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU TRAVAIL ET DU RAVITAILLEMENT, *Le travail industriel aux États-Unis. Rapports de la mission d'enquête*, Bruxelles, A. Lesigne, 1920, t. 1, p. 15.

www.academieroyale.be

européens au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. La mission belge de 1918 n'avait cependant pas des objectifs aussi nettement définis que les missions de productivité, et il semblait alors moins clairement acquis — compte tenu des histoires industrielles propres aux deux pays — qu'il s'agissait de ramener des recettes à appliquer dans l'industrie belge. M. Amara a récemment montré que la mission visait également à permettre à H. De Man de mener une "propagande active dans les milieux ouvriers américains en faveur de l'effort de guerre"; De Man précisant lui-même avoir pris 42 fois la parole en public, généralement devant des auditoires ouvriers[45].

Les tâches avaient été réparties de la manière suivante entre les membres de la mission: les ingénieurs Steels et Vandersypen s'attachaient aux aspects techniques de l'organisation des usines, et en particulier des ateliers de mécanique; De Man envisageait le taylorisme au point de vue des travailleurs; le Dr Sand devait étudier les différentes mesures d'ordre médico-social introduites dans certaines entreprises; le professeur Van Hecke s'était plus particulièrement attaché aux questions de sélection et de formation professionnelle des travailleurs. Les enquêtes de la mission menées dans 22 états américains, s'étalèrent sur trois mois, à partir de la fin avril 1918 (Sand précise les bornes: 19 avril-21 juillet).

Les résultats de cette mission d'étude furent édités, en 1920, par le Ministère de l'Industrie, du Travail et du Ravitaillement, sous la forme de deux forts volumes à la structure toute particulière. En effet, seule une partie limitée de ces volumes contient les conclusions adoptées par la mission le 25 février 1919 et le rapport général de la mission rédigé par Steels et accepté par les autres membres; ces 82 pages ne représentent que 6 % du total publié. La partie comprenant les rapports personnels des membres est elle-même très déséquilibrée, réunissant les 9 pages d'H. Mavaut et les 896 pages du Dr Sand, résultat de trois enquêtes successives (outre son voyage pour la mission belge, Sand s'est rendu en Angleterre dans le second semestre de 1918 et a séjourné à nouveau aux États-Unis d'avril à juin 1919). H. De Man et R. Sand ont fait éditer leur contribution, à peine modifiée, sous leur nom propre et sous un titre différent; A. Van Hecke l'a fait en partie paraître dans le *Bulletin de la Société Belge des Ingénieurs et des Industriels*[46].

Au-delà de l'énoncé des objectifs de la mission, il convient de s'interroger sur son impact effectif, sur la traduction de certaines de ses recommandations en décisions des pouvoirs publics commanditaires de l'enquête, mais aussi en attitudes nouvelles du mouvement ouvrier, du monde patronal, des ingénieurs et de l'enseignement

45 *Ibidem*, p. 207; AMARA, M., «La propagande belge et l'image de la Belgique aux États-Unis pendant la Première Guerre mondiale», *RBHC*, 2000, n° 1-2, p. 200. Cet article précise que la maladresse de certains propos tenus par De Man lui ont valu son rappel par le gouvernement belge à la demande expresse du *State Department*.

46 DE MAN, H., *Au pays du Taylorisme*, Bruxelles, Éd. «Le Peuple», 1919; SAND, R., *Organisation industrielle, médecine sociale et éducation civique en Angleterre et aux États-Unis*, Paris-Bruxelles, Baillière et fils-Lamertin, 1920; ce volume correspond au deuxième tome des rapports de la mission d'enquête; VAN HECKE, A., «Utilité de l'Enseignement technique des ouvriers au point de vue industriel. La formation professionnelle de l'ouvrier américain», *Bull. SBII*, 1920, t. I, n° 3, p. 27-66.

www.academieroyale.be

technique. L'établissement d'un tel lien est une opération délicate dans la mesure où, en dehors de dispositions qui auraient été prises dans le prolongement immédiat de la mission, la reconstruction et le développement des activités industrielles ont pu justifier plus impérieusement diverses décisions. Il s'agit donc plutôt d'évoquer des influences possibles, sans pouvoir en préciser le poids.

Les conclusions adoptées par les membres de la mission le 25 février 1919 peuvent être structurées suivant l'autorité ou les groupes sociaux auxquelles elles s'adressent. Trois types de recommandations sont soumises aux pouvoirs publics. Il s'agit d'abord pour le gouvernement et les grands départements de l'État (Chemins de fer, Travaux publics, etc.) de se doter d'une structure permanente d'études et d'informations en matière d'organisation scientifique, et de participer activement au développement des méthodes d'organisation[47]. Il s'impose ensuite de modifier, à différents niveaux, les programmes d'enseignement. Au niveau supérieur, il s'agit d'inscrire l'étude des questions ouvrières, de l'organisation scientifique, de la législation et de la psychologie du travail, etc. dans le curriculum des futurs ingénieurs, médecins, avocats. Concernant un niveau intermédiaire, mal défini, la mission recommande d'enseigner aux employés "les principes et la pratique de l'organisation scientifique". Traitant de l'enseignement professionnel, la perspective est autre, les membres de la mission suggèrent "d'élever le niveau intellectuel des ouvriers et de multiplier leurs connaissances techniques". Enfin, les pouvoirs publics ne sont pas les seuls destinataires d'un troisième ensemble de recommandations. En effet, celles-ci portent d'une part sur les rapports entre employeurs et travailleurs, et sur un régime de relations collectives qu'il convient de favoriser:

> "La conviction se répand de plus en plus que pour favoriser la production, il faut placer la main-d'œuvre dans les meilleures conditions possibles de santé, de bien-être et de satisfaction, améliorer les relations entre les ouvriers et la direction; enfin initier graduellement le personnel aux problèmes de la gestion, notamment en introduisant pour la fixation des conditions du travail et des salaires, le régime du contrat collectif ou tout au moins de la négociation avec les représentants des ouvriers".

Ces propos inscrivent nettement les relations collectives du travail dans une logique productiviste. Dans le prolongement de cette recommandation, les conclusions soulignent les avantages reconnus par les industriels américains aux journées de travail plus courtes. Dans cet ensemble de recommandations, l'accent est mis, d'autre part, sur la santé et l'hygiène au travail[48], qui même si elles sollicitent d'abord l'effort patronal, convoquent également l'initiative des pouvoirs publics en matière de surveillance des conditions d'hygiène et de sécurité professionnelles (y compris la surveillance de la santé et de la formation professionnelle des ouvriers admis au travail avant l'âge de 18 ans), et de formation nécessaire au fonctionnement des services mentionnés. S'adressant plus particulièrement aux entreprises, les membres de la mission soulignent les bienfaits de la constitution dans les entreprises

47 *Le travail industriel aux États-Unis, o. c.*, t. 1, p. 9-10.

48 *Ibidem*, p. 11.

www.academieroyale.be

américaines d'un service de recherche scientifique et d'un département chargé de la formation professionnelle; ils insistent également sur la fécondité de la coopération entre les entreprises dans les domaines de l'organisation, des achats, de la vente, de la production de force motrice, etc.

Quelle va être la traduction effective de ces recommandations ?

L'idée de former une structure permanente d'études et d'informations en matière d'organisation scientifique au sein des ministères du Travail ou des Affaires économiques, semblait concrétisée dans les attributions de l'Office de recherches industrielles rattaché au second de ces ministères; cet Office va toutefois être transféré au Ministère du Travail à la fin de 1921, mais il n'apparaît déjà plus dans les guides administratifs de l'année 1921[49]. Aux chemins de fer, il faudra attendre la constitution de la SNCB pour qu'une structure spécialement chargée des questions d'organisation soit mise sur pied. Il semble donc qu'entre les lendemains de la guerre et 1926, — moment où, en divers milieux, s'épanouit l'intérêt pour la rationalisation —, la problématique de l'organisation n'est pas suivie par une structure administrative spécifique.

Comme nous le verrons dans la partie suivante, l'organisation du travail n'apparaît dans les programmes de l'enseignement supérieur qu'à la fin des années '20 ; l'enseignement professionnel ne sera organisé par les pouvoirs publics que plus tard encore.

Quant au développement des relations collectives du travail, établies d'abord pour discuter la réduction de la durée du travail dans deux secteurs essentiels de l'économie belge, sidérurgie et charbonnages, il ne doit pas grand chose aux recommandations de la mission belge.

Il est par contre un domaine où son influence s'est fait sentir plus directement, en raison notamment du rôle qu'y a tenu le Dr Sand: l'encadrement médico-social du travail. Dans une perspective de reconstruction économique de la Belgique, Sand avait établi un lien fort entre rendement industriel, formation professionnelle et santé des travailleurs:

> "Si la paix ne doit pas être seulement la liquidation de la guerre, mais une rénovation créatrice, il nous faut, profitant de l'expérience acquise, poursuivre l'étude et généraliser les applications de la Science du rendement [...] L'organisation rationnelle de la production doit donc s'appuyer sur les sciences médicales, pédagogiques et sociales. C'est ainsi qu'une enquête sur l'organisation de l'industrie m'a amené, par un enchaînement logique et inévitable, à étudier les revendications ouvrières, les problèmes de la médecine du travail et les principes de l'éducation"[50].

Il souligne aussi la contribution que l'hygiène et la prévention des accidents industriels peuvent apporter à la paix sociale, soulignant que "les échanges de vues

49 GUINAND, M. *o. c.*, p. 53, note 96.

50 SAND, R., *o. c.*, p. 7.

www.academieroyale.be

qui résultent de l'examen de ces questions créent d'ailleurs un terrain d'entente et sont parfois le début d'une coopération féconde entre patrons et ouvriers"[51]. Les promoteurs patronaux des services de sécurité ne tiendront pas un discours différent lorsque, à la fin des années '20, ils se feront les promoteurs de services de sécurité.

Sand va être un des promoteurs de la reconnaissance des écoles de service social, formant des auxiliaires sociales actives dans les nombreux domaines où leur intervention avait été rendue nécessaire par les conséquences de la guerre et les besoins liés à la reconstruction, y compris dans les entreprises; il va également être à l'origine du service médical du travail et de la tutelle sanitaire des adolescents.

2.2.2. Les réflexions des groupes privés

Divers groupements ont, en Belgique occupée et au dehors, préparé l'après-guerre dans ses multiples dimensions. L'organisation de la production industrielle n'était pas absente des préoccupations de ces groupes. Nous retiendrons ici la réflexion menée à propos de la standardisation (a), de la réorganisation de l'industrie sidérurgique belge (b), et de l'industrialisation des chemins de fer de l'État (c).

a. Dès le milieu de l'année 1915, la Fédération des Constructeurs de Belgique (FCB) décide de consacrer l'essentiel de ses efforts à la préparation de l'après-guerre. À cette fin, elle procède, auprès de ses membres, à une enquête portant sur les débouchés et les spécialisations de l'industrie belge des constructions mécaniques et s'adjoint dans ce cadre les services de G.-L. Gérard, alors ingénieur-conseil. Lors de la séance de la Commission administrative de la FCB tenue le 15 décembre 1915, Gérard présente les orientations qui se dégagent du dépouillement des réponses à l'enquête. Ces orientations préconisent l'institution de Commissions spéciales chargées d'étudier les questions suivantes: "1° Établissement de conditions de vente-type pour l'exportation; 2° Fabrication en Belgique des spécialités pour voitures de tramways; 3° Unification des organes de wagons; 4° Spécification-type belge de la construction des ponts et charpentes métalliques"[52]. Il s'agit donc d'une nette orientation vers la spécialisation et la standardisation. Différentes commissions d'études vont rapidement être constituées avec pour objets: la spécification-type des condition d'exécution des ponts, charpentes et réservoirs (décembre 1915), l'unification des types de boulons, écrous, rivets (mars 1916), la normalisation des types de wagons (avant juillet 1916), l'appareillage électrique en usage dans l'industrie (mai 1916), la normalisation des profilés (septembre 1916). L'établissement de ces commissions reflète dans une certaine mesure la structure du secteur où les fabrications métalliques occupent une place plus importante que la construction mécanique. D'emblée, les commissions ont été constituées en associant autant que possible producteurs et consommateurs. Ainsi,

51 *Ibidem*, p. 93.

52 «Nos travaux sous l'occupation. 1914-1918. Fascicule spécial», *Bull. de la Fédération des constructeurs*, mars 1919, n° 1, p. 34-35; sur cet aspect de l'activité de la FCB durant la Première Guerre, voy. BRION, R. et MOREAU, J.-L., *Fabrimetal. 50 ans au cœur de l'industrie. Chronique d'une fédération*, Bruxelles, Racine, 1996, p. 34-35.

www.academieroyale.be

les fabricants de boulons ont manifesté le désir de voir leurs travaux suivis par les délégués des constructeurs de locomotives, voitures et wagons, ponts et charpentes; de même, le Comptoir des aciéries belges est associé à la Fédération des constructeurs (dont un représentant des constructeurs de ponts et charpentes ainsi qu'un représentant des constructeurs de voitures et wagons) dans la commission chargée d'étudier la normalisation des profilés.

b. Sous l'occupation allemande, la reconstruction de l'outil sidérurgique avait été préparée tant en termes de structure qu'en termes plus techniques de spécification des outils.

Durant l'occupation, un conseiller de la Société Générale, Eugène Wittmeur avait développé l'idée d'une spécialisation des usines à reconstruire, comme réponse aux difficultés qui ne manqueraient pas de se présenter aux sidérurgistes belges à la reconquête du marché mondial[53]. En 1919, Jean Jadot, Gouverneur de la Société Générale de Belgique[54], présente un plan de reconstruction rationalisée de la sidérurgie belge. L'idée maîtresse consistait à constituer un trust rassemblant les principales entreprises, à organiser les achats en commun des matières premières, à créer un comptoir de vente à l'exportation et à spécialiser chaque usine dans la fabrication d'un produit déterminé pour lequel de plus fortes capacités de production seraient installées. L'échec du projet est évidemment interprété de manière différente par les différents partenaires[55].

Suivant le professeur François, Jules Henin, un des promoteurs de l'Union des Glaceries, avait proposé que les usines métallurgiques sinistrées du bassin de Charleroi ne soient reconstruites "qu'après une entente, d'après un programme d'ensemble et, notamment, la répartition entre elles des diverses spécialités"[56].

Dans cette catégorie, nous faisons également entrer, en la citant pour mémoire seulement en raison de sa très grande généralité, l'étude consacrée à l'industrie métallurgique, publiée sous les auspices du Crédit Anversois. Cette étude formule des propositions qui couvrent des aspects de l'organisation technique, commerciale et financière de la métallurgie belge, ainsi que le commerce extérieur de la branche. Elle part d'une analyse des faiblesses de la branche, notamment par rapport aux concurrents étrangers et formule des recommandations qui s'adressent d'abord aux entreprises elles-mêmes. Elle traite ensuite assez longuement des rapports entre la métallurgie et la construction métallique et mécanique belge, dans des termes qui font une large part aux desiderata de cette dernière, tout en semblant ignorer que, ne constituant qu'un faible débouché pour la sidérurgie belge, elle n'est guère en mesure

53 BRION, R. et MOREAU, J.-L., *La Société Générale de Belgique 1822-1997*, Anvers, Fonds Mercator, 1998, p. 257.

54 KURGAN-VAN HENTENRYK, G., «Jean Jadot», in *Dictionnaire des patrons en Belgique, o. c.*, p. 383-385.

55 BRION, R. et MOREAU, J.-L., *o. c.*, p. 257; BUSSIÈRE, É., «La sidérurgie belge dans l'entre-deux-guerres: le cas d'Ougrée-Marihaye (1919-1939)», *RBHC*, 1984, n° 3-4, p. 307-309.

56 FRANÇOIS, E., «Les laboratoires de recherches dans leurs rapports avec l'avenir économique de la Belgique», *Annales des travaux publics de Belgique*, avril 1927, n° 2, p. 260.

www.academieroyale.be

d'imposer des exigences. Elle recommande enfin la constitution d'un groupement des métallurgistes comparable à la Fédération des Constructeurs. À la différence du projet Jadot, il n'est évidemment pas question de la formation d'un trust en vue de spécialiser les différentes usines, l'auteur n'ayant certainement pas les moyens de formuler une telle proposition.[57].

Sur un plan plus strictement technique, les chefs de services de différentes usines métallurgiques, principalement hennuyères[58], regroupés en une Association Technique de la Sidérurgie (ATS), ont également étudié la reconstruction des usines. L'idée de spécialisation des installations semble avoir été admise à titre de principe puis abandonnée dans les faits. En témoignent les rapports de deux ingénieurs, Linard et Staquet, présentés en juillet 1918:

> "Le problème général posé à nos Commissions est comme le rappelait judicieusement M. Thomas: «Comment reconstruire nos usines». À côté de celui-ci, on a précisé: «Étudions d'abord une usine capable de produire 2000 T» [...] Aujourd'hui, un peu perdu dans le détail, étudiant notre usine de 2000 T., nous nous disposons à reproduire à quelques améliorations près, l'outillage avec lequel on se disputait les commandes en 1914".

Le premier de ces ingénieurs défend alors les avantages de la spécialisation:

> "La spécialisation amènera en outre une économie considérable de main-d'œuvre conséquence d'une part d'une valeur professionnelle notablement supérieure de cette main-d'œuvre et d'autre part, d'une simplification considérable dans les aménagements des laminoirs et de leurs annexes: parachèvement, chantiers d'expédition, etc. Cette simplification entraîne avec elle une réduction du capital de reconstruction. Il faut tenir compte d'une diminution énorme du magasin d'où réduction du fond de roulement"[59].

Avant d'inviter au changement de cap à l'occasion de la reconstruction, le second ingénieur cité essaie de rendre compte des raisons qui ont empêché les sidérurgistes belges de se spécialiser; il montre ainsi ce que signifiait avant guerre déjà la prééminence de la logique du comptoir de vente sur celle d'une véritable spécialisation:

> "Il ressortait de la discussion que sous prétexte que les ordres remis par le Comptoir des Aciéries n'étaient pas suffisants, la spécialisation n'était guère possible pour les produits des gros trains. [...] Il serait peut-être intéressant de faire un pas en arrière et de voir pourquoi nous ne sommes jamais entrés dans cette voie en Belgique. Presque toutes nos usines

57 MAHY, A., «L'industrie métallurgique», in *La Renaissance économique de la Belgique* (fasc. V), Bruxelles, Goemare, 1919.

58 L'Association Technique de la Sidérurgie avait son siège à Charleroi; il semble que les travaux conduits durant la guerre n'associaient que des ingénieurs hennuyers; la première liste de membres, datée d'avril 1927, compte toutefois plusieurs délégués liégeois, représentant Ougrée-Marihaye, les Aciéries d'Angleur, l'Espérance-Longdoz et Cockerill. Une collection, incomplète, des publications de l'ATS est conservée aux Archives de la Ville de Charleroi (Archéologie Industrielle de la Sambre). La consultation de cette publication est malaisée en raison de son caractère de publication confidentielle réservée aux seuls membres de l'ATS.

59 «Annexe au procès-verbal du 5 juillet 1918. Communication de Monsieur S. Linard», *La Sidérurgie*. Revue de l'Association Technique de la Sidérurgie, 1923, 4ème année, n° 10, p. 154.

www.academieroyale.be

métallurgiques ont eu comme fondateurs de petits patrons. Elles comprenaient une série de fours à puddler et 1, 2 ou 3 trains à fer finis. Elles ont été installées à plusieurs années d'intervalle et le nouveau venu commandait le plus souvent aux mêmes constructeurs, les mêmes trains, machines, cisailles, etc. Souvent il créait les mêmes cylindres que son prédécesseur et naturellement recherchait les mêmes clients. [...] À la formation du Comptoir des Aciéries, les installations et l'outillage étaient créés. Il fallait continuer comme par le passé, c'est à dire produire tous, toutes les dimensions minima et maxima de tous les profils généralement demandés. Il suffit pour vous en rendre compte d'ouvrir les catalogues des produits fabriqués par nos laminoirs"[60].

Dans le cadre du projet déjà cité d'édification d'un complexe sidérurgique capable de produire 2000 tonnes par jour, une des Commissions d'étude créées par l'ATS sous l'occupation allemande s'est préoccupée du profil à donner aux hauts fourneaux belges. À ce moment, ils n'ont alors pas été conçus pour de fortes productions unitaires, pour des raisons essentiellement techniques liées à la nature des produits enfournés (en particulier les minerais de Lorraine) [61]. La Commission des Hauts Fourneaux de l'ATS avait été unanime, lors d'une séance tenue le 5 octobre 1917, pour éliminer l'étude des fourneaux de grande capacité, c'est-à-dire dépassant 250 tonnes de fonte à 30 % de rendement, comme ne convenant pas aux conditions économiques d'exploitation en Belgique[62].

c. Plusieurs commissions chargées d'examiner la question de l'autonomie des chemins de fer de l'État avaient été mises sur pied avant 1914 (1882, 1903 et 1912), la dernière aboutissant à un projet d'une Régie nationale des chemins de fer de l'État[63]. Au terme de travaux entrepris pendant la première guerre mondiale, un des *Groupes d'étude de la reconstruction nationale* de l'Institut de Sociologie Solvay fait paraître, en 1919, une étude critique et prospective de la gestion des chemins de fer de l'État. La gestion passée est jugée sévèrement, à l'appui notamment d'une comparaison avec la Compagnie du Chemin de fer du Nord-Belge. Différentes améliorations sont proposées; leur réalisation implique "que la régie des chemins de fer prennent les caractères d'une entreprise industrielle autonome, gérée en dehors de toute influence politique et de toute intervention gouvernementale"[64]. Dans ce projet, l'industrialisation des chemins de fer, contrôlés par un Conseil d'administration et dirigés par un directeur général, devrait se traduire dans une standardisation du matériel roulant, une meilleure politique d'achat des combustibles et leur utilisation plus économique, une plus grande autonomie dans le recrutement du personnel ouvrier (en rupture avec le recrutement clientéliste), dans l'extension du système de

60 *Ibidem*, «Communication de Monsieur Staquet», p. 154-155.

61 «Séance du 27 novembre 1926. Communication de Monsieur G. Godin, ingénieur-chef de service aux U.M.H., à Couillet. Profil du Haut-Fourneau», *La Sidérurgie*, 1927, 8ème année, n° 20, p. 301-302.

62 *Ibidem*.

63 VANTHEMSCHE, G., «L'entre-deux-guerres, période charnière de l'histoire des chemins de fer belges (1919-1939)», in VAN DER HERTEN, B., VAN MEERTEN, M. et VERBEURGT, G. (dir.), *Le temps du train. 175 ans de chemins de fer en Belgique. 75e anniversaire de la SNCB*, Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 2001, p. 155.

64 VANDERRYDT, H., «Critique du régime actuel», in INSTITUTS SOLVAY. INSTITUT DE SOCIOLOGIE, *o. c.*, p. 11.

www.academieroyale.be

salaire à prime pour le personnel des ateliers, enfin par un allégement global de l'encadrement administratif. L'autonomie des chemins de fer, exploités comme une régie, impliquerait par ailleurs la mise au point d'une comptabilité propre, indépendante du budget de l'État. Parallèlement aux travaux de ce *Groupe d'étude*, le Comité pour le relèvement de l'industrie et du commerce, placé sous la direction de Jean Jadot, gouverneur de la Société Générale de Belgique, défend également un projet d'autonomie des chemins de fer qui permette "d'exploiter le réseau de manière industrielle"[65].

2.3. BRÈVE SYNTHÈSE

Comme l'exprime l'exergue de ce chapitre, l'industrie belge a non seulement subi d'importants dommages matériels[66], mais elle a également dû déplorer, par rapport aux autres belligérants qui sont ses concurrents en temps de paix, un dommage plus immatériel, qui tient à l'absence d'expérience à large échelle de la production de masse. Certes, une industrie de guerre a été mise sur pied en 1915, mais elle relève du régime militaire et ses quelque treize à quinze mille ouvriers, répartis en de nombreux sites, dépassent à peine les effectifs de la seule usine Citroën, organisée selon de tout autres principes[67]. L'industrie belge mise à l'arrêt, puis dépouillée d'une grande partie de ses installations, connaîtra donc également, au moment de la reprise, un retard de développement sur le plan du savoir-faire organisationnel. Pour pallier en partie l'absence d'expérience des formes les plus modernes d'organisation du travail, les pouvoirs publics belges envoient au pays modèle, — les États-Unis —, une mission d'étude, chargée d'en ramener des indications pour la reconstruction. Ces indications ne recevront qu'une traduction limitée et, pour ce qui est de l'initiative des pouvoirs publics, restreinte à des questions d'encadrement socio-sanitaire de la main-d'œuvre. De même, nombre de mesures de réorganisation préconisées par les différents cénacles belges qui, en Belgique et à l'étranger, ont réfléchi à l'après-guerre, n'auront qu'une application limitée (voy. la standardisation), ou du moins différée, et ne s'imposeront que sous l'emprise de nécessités ultérieures (concentration industrielle, industrialisation des chemins de fer, etc.).

65 VANTHEMSCHE, G., *o. c.*, 2001, p. 156.

66 Pour une évaluation, voy. DEPOORTERE, R., «L'évaluation des dommages subis par l'industrie belge au cours de la Première Guerre mondiale», *RBPH*, 1989, n° 4, p. 748-769.

67 SCHWEITZER, S., *Des engrenages à la chaîne, les usines Citroën 1915-1935*, Lyon, PUL, 1982, p. 12.

www.academieroyale.be

PARTIE 2

DE L'ARMISTICE À LA FIN DES ANNÉES '20

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

PARTIE 2. DE L'ARMISTICE À LA FIN DES ANNÉES '20

L'industrie belge sortit particulièrement affaiblie de la Première Guerre mondiale. Elle avait eu à subir le démantèlement et les destructions perpétrées par les Allemands à partir de 1917; son inactivité forcée lui avait fait perdre une partie de sa clientèle à l'exportation; elle n'avait pu bénéficier de l'expérience de la production de guerre.

En dépit de ces handicaps, l'économie belge connaît dans l'après-guerre une croissance très soutenue mais guère continue. Entre 1920 et 1930, le produit national brut au prix du marché (estimé aux prix de 1936-1938) s'accroît de 49 %; l'indice de la production industrielle (en base 1929 = 100) progresse de 66 % entre ces mêmes dates[1]. La conjoncture de la large décennie qui a suivi l'Armistice peut être décrites par la succession des phases suivantes: la période de reconstruction de l'immédiat après-guerre, interrompue par une phase de récession conjoncturelle entre la fin de 1920 et le milieu de 1921; une période de croissance soutenue jusqu'au début de l'année 1924; une période de stagnation qui prit fin avec la stabilisation monétaire de 1926; enfin, une période de forte croissance jusqu'en 1930.

Au cours de ces sous-périodes, l'industrie belge a été soumises à des contraintes à la fois conjoncturelles et structurelles.

Au sortir de la guerre et à l'instar des autres belligérants, une pénurie relative de main-d'œuvre s'est fait sentir. Dans le cadre de trois enquêtes menées en décembre 1919, juin et décembre 1920, la manque de main-d'œuvre est présenté comme une des causes entravant la reprise du travail, mais bien après le manque de matériel et de matières premières, et en décembre 1920, cette cause n'est évoquée que par 1,63 % des entreprises, contre 26,5 % déplorant le manque de commandes. Le détail des réponses par secteurs d'activité montre que l'industrie des métaux est la plus touchée, avec environ 32 % des répondants aux trois dates, dépassant très largement chacun des autres secteurs[2]. Comme nous le verrons au chapitre 7 de cette deuxième partie, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée sera sans cesse déplorée par les milieux patronaux durant les années '20; dans le secteur charbonnier, les entreprises font alors

---

1 BUYST, E., «New GNP estimates for the belgian economy during the interwar period», *Review of Income and Wealth*, septembre 1997, 43, n° 3, p. 373, tableau 4; CASSIERS, I., *Croissance, crise et régulation*, *o. c.*, p. 226, tableau A 11.

2 MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU TRAVAIL ET DU RAVITAILLEMENT, *La situation des industries belges en décembre 1919*, Bruxelles, Weissenbruch, 1920, p. 24-25; *idem*, *...juin 1920*, p. 68-71; *idem*, *...juin 1920*, p. 74-77.

www.academieroyale.be

appel à la main-d'œuvre étrangère. Un des fondements de sa compétitivité d'avant-guerre sur les marchés extérieurs — les longues journées de travail — paraît remis en cause sous la pression de forces syndicales croissantes par leurs effectifs, le nombre d'affiliés de la Commission Syndicale et de la CSC passant d'un total de 228 000 membres en 1913 à 844 000 en 1920; par contre, la Belgique reste, en comparaison avec ses voisins, un pays de bas salaires[3].

Dans la première moitié des années '20, la croissance de l'industrie belge est soutenue par la demande extérieure de produits semi-finis nécessaires à la reconstruction de l'industrie européenne. Comme la Belgique suit la politique monétaire inflationniste de la France, les industriels belges bénéficient de prix à l'exportation en hausse[4]. La restauration du tissu industriel belge ayant incorporé une part importante de progrès technique, l'activité industrielle enregistre alors d'importants gains de productivité.

La stabilisation du cours du franc belge en octobre 1926 tarit la source de profit monétaire des exportateurs, mais comme le franc belge est sous-évalué, ces derniers bénéficient encore d'une prime de change temporaire à l'exportation[5]. Après cette stabilisation, comme les hausses de salaire ne sont intervenues qu'au tournant des années 1927-1928, après une période de baisse des salaires réels[6], le décalage temporel a été source d'importants profits, permettant par autofinancement une nouvelle modernisation des installations[7]. Mais cette intense activité industrielle et les travaux liés aux deux expositions internationales du centenaire de la Belgique (à Anvers et à Liège) provoquent une pénurie relative de main-d'œuvre, qui appelle à son tour des mesures et/ou des investissements de rationalisation. Par ailleurs, les fortes hausses de salaires, si elles ont stimulé le développement du secteur domestique, ont également pénalisé les activités tournées vers l'exportation [dont la part dans le revenu national se réduit fortement de 1927 à 1930 (passant de 55 % à 39 %)[8]].

L'industrie belge a cherché, avec un empressement variable selon les contraintes conjoncturelles (perte de la prime de change, pénurie de main-d'œuvre, etc.), des moyens d'abaisser ses prix de revient, et notamment de réduire le coût salarial de ses fabrications. La substitution de moyens mécaniques au travail humain a été retenue en priorité par les industriels belges, mais ceux-ci ont également recherché d'autres moyens d'accroître la productivité du travail ouvrier.

---

3 CASSIERS, I., *Croissance, crise et régulation*, *o. c.*, p. 76.

4 *Ibidem*, p. 127-129 et 131.

5 BAUDHUIN, F., *o. c.*, t. 1, 1946, p. 176.

6 SCHOLLIERS, P., «A century of real industrial wages in Belgium, 1840-1939», in SCHOLLIERS, P. et ZAMAGNI, V. (éds), *Labour's reward: real wages and economic change in 19th and 20th century Europe*, Alderschot, Edward Elgar Publishing, 1995, p. 133-134.

7 VERAGHTERT, K., «La période 1914-1947. Le développement industriel», in *L'industrie en Belgique. Deux siècles d'évolution 1780-1980*, Bruxelles, Crédit Communal, 1981, p. 169.

8 CASSIERS, I., *o. c.*, p. 152.

www.academieroyale.be

La présentation et la discussion de ces différents moyens constitue l'objet de la partie 2. Le plan d'exposition adopté, qui est d'abord chronologique, ensuite thématique et enfin, dans certains cas, sectoriel, ne peut dicter seul une ligne d'écriture univoque; il impose de nouveaux choix qu'il convient de justifier. La chronologie, si elle permet un lien étroit avec la conjoncture et ses contraintes ne suffit pas à structurer clairement l'exposé; aussi avons-nous choisi d'adopter, dans le cadre de la périodisation présentée dans l'introduction générale, une approche thématique. C'est précisément l'articulation des différents thèmes qui fait problème, dans la mesure où leur disposition est porteuse de sens. En évoquant d'abord le mouvement des idées puis les pratiques, on risque peut-être de surestimer l'influence des premières sur les secondes; de même, en donnant la priorité à la présentation de pratiques nettement définies, identifiables en tant que système, on risque de surestimer leur importance aux yeux du monde patronal; à l'inverse, suivre les priorités énoncées par le patronat organisé pourrait conduire à ignorer certaines pratiques d'entreprise, etc. À titre d'introduction, en amont des pratiques qui constituent l'objet propre de notre étude, nous évoquerons d'abord les débats et vecteurs de diffusion des idées nouvelles en matière d'organisation. Nous abordons ensuite deux domaines de l'intervention patronale collective en matière d'organisation: la standardisation, puis les mouvements d'idées et réalisation en matière de concentration industrielle. Nous plaçant alors à l'échelle des entreprises, nous examinons trois types de pratiques, présentées dans un ordre qui reflète à la fois leur distribution chronologique et la préférence que le monde patronal leur témoigne: l'extension de la rémunération au rendement, la taylorisation des ateliers, la recherche de la fluidité des processus productifs. Sur le versant de la gestion de la main-d'œuvre, nous évoquons successivement la politique patronale de formation, puis de sélection de la main-d'œuvre, avant d'aborder la politique sociale patronale. En regard de cet ensemble de mesures d'initiative patronale, nous tentons ensuite de cerner les effets de ces pratiques d'organisation sur les conditions d'activité de la main-d'œuvre, avant d'examiner les attitudes adoptées par les organisations syndicales à l'égard de la rationalisation.

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

1. LES VECTEURS DE DIFFUSION DES IDÉES D'ORGANISATION SCIENTIFIQUE PENDANT LES ANNÉES '20 EN BELGIQUE

Au cours des premières années qui ont suivi l'Armistice, des membres de la plupart des associations belges d'ingénieurs qui, en Belgique, éditent l'essentiel de la presse technique, ont partagé un intérêt certain pour l'organisation scientifique du travail. Pour mieux situer ce discours et le recours ultérieur à cette presse technique, il convient d'évoquer brièvement ces associations d'ingénieurs et leurs publications. Nous analyserons le discours relatif à l'organisation scientifique qui paraît dans la presse technique belge après l'Armistice, en nous interrogeant sur ses finalités et en nous demandant s'il s'agit de la théorie d'une pratique éprouvée ou au contraire une paraphrase à finalité prospective des doctrines canoniques.

Nous examinerons ensuite le rôle pionnier de l'École d'ergologie de Belgique dans la diffusion et l'enseignement des principes d'organisation scientifique, avant de tenter de suivre le développement de cet enseignement à l'attention des "techniciens": ingénieurs, civils ou techniciens, contremaîtres et ouvriers qualifiés, ainsi que l'enseignement des principes d'organisation dans les écoles de commerce.

Enfin, nous aborderons la formation et le rôle des structures de diffusion de l'organisation scientifique, qui ont vu le jour au lendemain du Congrès international d'organisation scientifique tenu à Bruxelles en 1925.

1.1. LES INGÉNIEURS ET L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE APRÈS L'ARMISTICE

1.1.1. Aperçu du monde des ingénieurs belges à travers ses organisations

Après l'installation des établissements d'enseignement, le monde des ingénieurs belges s'est progressivement structuré avec la constitution d'associations regroupant les anciens élèves des différentes écoles. Comme l'écrit J. C. Baudet, "à la fin du XIXème siècle, l'organisation des ingénieurs belges avait déjà son visage actuel, avec comme «unité de base» du système l'association d'école, dans laquelle tous les ingénieurs diplômés d'une même école se retrouvent"[1]. À côté des associations d'élèves, d'anciens élèves et de leurs fédérations, des associations ont été constituées sur une base technique, confessionnelle ou régionale, ou encore en lien avec des industriels.

---

1 BAUDET, J. C., «L'histoire des ingénieurs en Belgique», *o. c.*, p. 44.

www.academieroyale.be

Entre les deux guerres, un clivage majeur va se dessiner, qui oppose les ingénieurs diplômés des universités, de la Faculté de Mons et ultérieurement de l'École Royale Militaire d'une part, et les ingénieurs techniciens, dont le nombre progresse alors significativement, d'autre part.

Au lendemain de la Première Guerre, les associations d'ingénieurs universitaires sont au nombre de sept, à savoir, dans l'ordre chronologique de leur constitution[2]:

1. L'Association des ingénieurs sortis de l'École de Liège (AILg), formée en 1847, qui édite le *Bulletin de l'AILg*, et dont l'organe est la *Revue universelle des mines, de la métallurgie, des travaux publics, des sciences et arts appliqués à l'industrie*. Les élèves ingénieurs éditent le *Bulletin scientifique de l'Association des Élèves des Écoles spéciales de l'Université de Liège*.
2. L'Association des ingénieurs de Mons (AIMs), constituée en 1853, diffuse entre les deux guerres le périodique *Publications de l'AIMs*, qui fait suite aux *Bulletin de l'Association des Ingénieurs de l'École des Mines de Mons* et *Bulletin de la Société des ingénieurs sortis de l'École provinciale d'industrie et des mines du Hainaut*.
3. L'Union des ingénieurs sortis des écoles spéciales de Louvain (UILv), fondée en 1872, publie un *Bulletin administratif* et un *Bulletin technique*. Les élèves font paraître une *Revue des Élèves des Écoles spéciales de l'Université de Louvain*.
4. L'Association des ingénieurs sortis des écoles spéciales de Gand (AIG), formée en 1876, édite les *Annales de l'Association des Ingénieurs sortis des écoles spéciales de Gand*. Les élèves publient un *Bulletin scientifique de l'Association des élèves ingénieurs de l'École de Gand*.
5. L'Association des ingénieurs de l'École Polytechnique de Bruxelles (AIBr) constituée en 1880, publie un *Bulletin technique de l'Association des Ingénieurs sortis de l'École polytechnique de Bruxelles*. Les élèves éditent une *Revue de l'École Polytechnique. Bulletin officiel du cercle Polytechnique de l'Université Libre de Bruxelles*.
6. L'Association des ingénieurs de l'Institut Montefiore (AIM) est fondée en 1886; l'Institut Montefiore, installé à l'Université de Liège, dispense à des ingénieurs titulaires d'un diplôme universitaire un enseignement de troisième cycle dans le domaine des applications de l'électricité. L'AIM publie un *Bulletin des Ingénieurs électriciens sortis de l'Institut électrotechnique Montefiore*.
7. L'Association des ingénieurs issus de l'école d'application de l'artillerie et du génie (AIA) a été constituée plus tardivement, en 1923; elle publie un *Bulletin de l'Association des ingénieurs issus de l'École d'application de l'artillerie et du génie*.

---

2 Les titres des périodiques cités sont, sauf précision contraire, ceux qui paraissent pendant l'Entre-deux-guerres; en matière d'abréviations, nous avons choisi de ne pas respecter les usages de l'époque et de supprimer tous les points.

www.academieroyale.be

Ces associations se sont unies en 1926 en une Fédération des Associations belges d'ingénieurs diplômés en Belgique par les six grandes écoles de niveau universitaire (FABI)[3]; cette fédération publie à partir de 1937 une *Revue d'information de la Fédération des associations belges d'ingénieurs diplômés en Belgique.*

Le développement des établissements d'enseignement délivrant un titre d'ingénieur technicien, — titre qui ne sera légalement reconnu et réglementé qu'en 1933 —, s'opère de manière plus hétérogène que celui des écoles spéciales attachées aux universités. Un certain nombre d'établissements se constituent dès la fin du XIXème siècle pour dispenser un enseignement très spécifique: l'Institut Meurice-Chimie, établi à Charleroi puis à Uccle (1892), l'École supérieure des textiles à Verviers (1894) ou encore l'Institut supérieur de fermentation à Gand (1898). D'autres établissements ont une vocation plus généraliste, mais leur insertion dans le tissu industriel local (Liège, Charleroi, sud de la Belgique près de la sidérurgie luxembourgeoise et lorraine) oriente certainement les programmes. Il peut s'agir d'établissements n'assurant que l'enseignement supérieur ou, au contraire, d'écoles secondaires qui prolongent l'offre de cours pour les élèves au-delà de 18 ans, comme l'Université du Travail à Charleroi, qui délivre à partir de 1922, un titre d'ingénieur technicien. En 1933, certaines associations d'ingénieurs issus d'écoles délivrant le titre d'ingénieur technicien se sont fédérées en une Union nationale des ingénieurs techniciens (UNIT), formant ainsi le pendant de la FABI. Ces écoles étaient:

1. L'École centrale des arts et métiers (ECAM)[4], à Bruxelles, publiant le *Bulletin des ingénieurs ECAM.*
2. L'Université du Travail, à Charleroi, qui édite *L'Ingénieur technicien. Revue trimestrielle. Association des ingénieurs-techniciens de l'Université du Travail.*
3. L'Institut Gramme à Liège[5], qui dispose aussi d'un organe, *Le Bulletin technique. Organe de l'Union des Ingénieurs techniques IGLg et de l'Institut Gramme de Liège.*
4. L'École d'Arts et Métiers[6], à Pierrard-lez-Virton; qui publie un *Bulletin trimestriel de l'Union des Anciens Élèves de l'École des Arts et Métiers de Pierrard-lez-Virton.*
5. Les Technische Scholen van Mechelen, devenues en 1933 Bijzondere School voor Technische Ingenieurs (BSTI), publiant, pendant les années '30, un trimestriel *Technisch Leven*[7].

---

3 Les associations fédérées étaient au nombre de sept, il est possible que la mention du chiffre six dans l'intitulé traduise l'assimilation de Montefiore à l'école de Liège, ou la reconnaisance tardive de l'AIA.

4 *Un siècle de vie de l'ECAM*, Bruxelles, Hayez, 1998.

5 *Institut Gramme. École spéciale d'ingénieurs techniciens. Angleur-lez-Liège. 1906-1956*, Liège, Imp. Leens, 1956.

6 *Histoire de l'École d'Arts et Métiers de Pierrard-lez-Virton. 1900-2000. Un siècle d'éducation et de formation au bord du Ton*, s.l., 2000.

7 VERMEIREN, J., *1903-1993. 90 jaar T.S.M. Kroniek van de Technische Scholen Mechelen en het Hoger Instituut De Nayer*, Malines, Technische Scholen Mechelen, 1993, p. 138; nous n'avons pu consulter ce périodique qui, bien qu'évoqué, n'est pas cité dans la bibliographie de cet ouvrage.

www.academieroyale.be

6. L'École industrielle supérieure de Gand.

Avant que les associations d'école ne s'unissent en fédération pour la défense du titre principalement, s'était constituée, en 1885, une Société Belge des Ingénieurs et Industriels (SBII) qui, selon R. Brion, se veut une "union à la fois scientifique et professionnelle" (sans distinction d'école), mais agira essentiellement comme vecteur d'une "«alliance des forces scientifiques et industrielles» pour servir l'intérêt général du pays à l'image de la Société des Ingénieurs Civils de France"[8]. La SBII dispose également d'un organe, le *Bulletin de la Société Belge des Ingénieurs et des Industriels*. Constituée également en dehors des associations d'école figure l'Alliance industrielle, qui regroupe, outre des ingénieurs (civils ou techniciens), des dessinateurs et techniciens. L'Alliance industrielle publie également une revue éponyme, et ultérieurement une *Revue technique de l'Alliance industrielle*. En 1933, l'Union d'Action Sociale Catholique changea de dénomination pour s'appeler désormais Association des Patrons et Ingénieurs Catholiques (APIC), très vraisemblablement pour associer les ingénieurs dirigeants salariés d'entreprise; son organe ne change pas de dénomination et reste le *Bulletin Social des Industriels*[9]. Si, à l'instar de la SBII, l'APIC réunit employeurs et ingénieurs, ses préoccupations ont été nettement plus tournées vers les questions socio-politiques que celles de la SBII, dont les publications témoignent de préoccupations scientifiques, techniques et économiques. La composition du Comité directeur de l'APIC montre que les ingénieurs y occupent une place importante. Du côté néerlandophone, à l'image de la structure industrielle, faite d'entreprises de plus petite taille qu'en Wallonie et où les propriétaires dirigent encore leur affaire, on n'observe pas un changement de dénomination, — incluant une mention à la profession d'ingénieur —, de l'association des patrons catholiques [Algemeen Christelijk Verbond van Werkgevers (ACVW)].

Les associations d'école avaient leur siège dans la ville de l'établissement d'enseignement et des sections dans différentes régions industrielles du pays; elles étaient majoritairement francophones, mais ne se pensaient guère en dehors du cadre national. Toutefois, en 1928, à l'instigation du Vlaamsche Economisch Verbond (VEV), est constituée un Vlaamsche Ingenieursvereniging (VIV); le VIV se dote en 1932 d'un organe, le *Technische Wetenschappelijke Tijdschrift*.

La composition des différentes associations ne permet guère de considérer que leurs publications reflètent un point de vue d'ingénieur, qui pourrait être nettement distingué d'un point de vue patronal. En effet, dans de très nombreuses grandes entreprises et holdings belges, dont la Société Générale de Belgique ou le groupe

---

8 BRION, R., «La querelle des ingénieurs en Belgique», in GRELON, A., *Les ingénieurs de la crise: titre et profession dans l'entre-deux-guerres*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1986, p. 257. Sur la portée des activités de la S(R)BII, voy. MAYNÉ, M., «Les lieux de rencontre des milieux économiques, politiques et universitaires», in KURGAN-VAN HENTENRYCK, G. (éd.), *Laboratoires et réseaux de diffusion des idées en Belgique (XIX-XXème siècles)*, Bruxelles, Éd. de l'ULB, 1994, p. 119-133, spéc. 121.

9 Le père Brouwers précise que les publications de l'UASC/APIC ne permettent pas de connaître les raisons du changement de dénomination, BROUWERS, L., *Responsables chrétiens d'entreprises. Cinquante ans d'histoire*, Bruxelles, UNIAPAC, 1975, t. 1, p. 55.

www.academieroyale.be

Coppée, les fonctions dirigeantes sont très souvent occupées par des ingénieurs[10]. La nature de certaines industries, comme les charbonnages ou la métallurgie lourde, conduit d'ailleurs presque nécessairement à l'emploi d'ingénieurs pour les fonctions dirigeantes.

1.1.2. L'organisation scientifique dans la presse technique de l'immédiat après-guerre

Il est assez délicat d'isoler ce qui, dans les présentations du système Taylor publiées en Belgique au lendemain de la guerre, serait le reflet de positions d'ingénieurs nettement distinguées des conceptions du monde patronal, dans la mesure où, comme nous venons de l'indiquer, nombre de positions dirigeantes sont, dans l'industrie belge, tenues par des ingénieurs; de manière plus aiguë encore se pose la question de savoir comment classer les positions de G.-L. Gérard, membre très actif de l'AILg et (sous-) directeur du CCI. S'il est difficile de faire la part entre des positions spécifiques d'ingénieurs d'une part, d'industriels d'autre part, on ne peut toutefois pas non plus postuler *a priori* une identité entre les positions des uns et des autres.

Les présentations du système Taylor qui paraissent dans la presse technique belge après l'Armistice ne reposent pas sur l'expérience personnelle de leurs auteurs. Le taylorisme y apparaît comme une réponse possible à deux contraintes qui pèsent alors sur l'économie belge: assurer la restauration de l'industrie; concéder des avantages sociaux nouveaux à la main-d'œuvre. La nécessité d'une meilleure organisation ne s'impose pas tant pour la reconstruction et la remise en marche des usines que pour la restauration de la position compétitive de l'industrie belge sur les marchés étrangers[11]. Le souci de la paix sociale, — dans une conjoncture politique qui voit croître l'importance numérique et le pouvoir du mouvement ouvrier —, semble constituer la principale source d'intérêt pour le taylorisme. Comme l'a écrit C.S. Maier, l'organisation scientifique du travail est perçue dans l'industrie occidentale d'après-guerre comme une réponse majeure à la lutte des classes, comme le moyen de transcender le conflit d'intérêt, de dépasser le jeu à somme nulle des rapports sociaux conflictuels et d'atteindre un optimum "gagnant-gagnant"[12]; c'est ce qu'expriment précisément différents ingénieurs belges:

> "Il apparaît bien que Taylor n'a pas obéi uniquement à des suggestions matérielles et que son œuvre a en vue des considérations d'ordre plus élevé, la poursuite d'un but moral, l'entente intime du maître et de l'ouvrier, s'élevant l'un par l'autre et éloignant ainsi tout sujet de conflit".

---

10 Pour la Générale, voy. KURGAN-VAN HENTENRYK, G., *Gouverner la Générale de Belgique. Essai de biographie collective*, Bruxelles, De Boeck Université, 1996, p. 174-179.

11 GILARD, P., «Sur l'organisation scientifique des usines», *RUM*, mai 1919, t. 2, p. 142.

12 MAIER, C.S., «Entre le taylorisme et la technocratie: idéologies et conceptions de la productivité industrielle dans l'Europe des années 1920», *Recherches*, n° spécial: *Le Soldat du travail. Guerre, fascisme et taylorisme*, 1978, p. 97-102; 111.

www.academieroyale.be

"le trait fondamental du système Taylor: à savoir l'augmentation de la productivité, qui permet d'accroître à la fois les salaires des ouvriers et les bénéfices des patrons, l'intérêt des deux parties étant ainsi concordant."[13].

Le système Taylor est donc ramené à un credo productiviste large qui présente plusieurs intérêts. Il est susceptible d'entraîner une large adhésion, y compris du mouvement ouvrier; la méthode, la technique d'organisation, importe bien moins que la perspective de contenir, en intensifiant la production, le conflit d'intérêt lié, en régime capitaliste, à la répartition de la valeur produite. Dans la poursuite de cet objectif, et plus largement pour le traitement de la question sociale, la compétence particulière des ingénieurs va être régulièrement affirmée. En 1921-1922, elle va l'être dans le cadre d'une consultation des associations d'ingénieurs par le roi Albert 1er, qui apporte l'expression, en théorie, la plus complète de l'attitude du monde des ingénieurs belges à l'égard de l'organisation scientifique au lendemain de la guerre. En effet, en février 1921, le roi a réuni les présidents des Associations des Ingénieurs sortis des Universités de Liège, de Gand, de Louvain, de Bruxelles, de l'École des Mines de Mons ainsi que le président de la SBII, pour les inviter à réfléchir à diverses questions relatives à l'expansion économique de la Belgique. À cette occasion, les ingénieurs déclarent que "l'évolution sociale actuelle hâtée par la guerre mondiale, nécessite la participation des compétences pour la résolution des problèmes sociaux, économiques et politiques qui se posent avec acuité", avant d'engager les associations et sociétés d'ingénieurs à amener leurs membres à tenir un rôle économique, social et politique plus important[14].

Parmi les problèmes soumis par le roi à la réflexion des ingénieurs et industriels figurait une question libellée de la manière suivante:

"L'industrie belge ne peut plus compter, comme avant la guerre, sur les longues journées de travail et les bas salaires. Fait-elle le nécessaire pour parer à cette situation nouvelle ? Songe-t-elle notamment à une meilleure répartition du travail entre les différentes usines du pays afin d'arriver par la spécialisation à un prix de revient plus bas ? Ne faudrait-il pas envisager une évolution de notre industrie qui abandonnerait par exemple certains produits bruts afin de s'attacher plutôt à la fabrication d'autres produits finis ?"[15].

La réflexion va être répartie entre cinq sous-commissions traitant les questions suivantes: "Enseignement technique"; "Organisation nouvelle de l'industrie"; "Conquête des marchés mondiaux"; "Du rôle de l'ingénieur au Congo"; "Du rôle social de l'Ingénieur". La sous-commission chargée de traiter l'organisation nouvelle de l'industrie a été placée sous la présidence de G.-L. Gérard, alors directeur général adjoint du CCI; à ce titre, on peut penser que les conclusions arrêtées par cette sous-commission traduisent assez largement les vues du CCI, même si elles n'en sont pas l'expression officielle directe. La structure des conclusions des travaux de la sous-

13 GILARD, P., *o. c.*, p. 162; GÉRARD, G.-L., «L'organisation industrielle...», *o. c.*, p. 224.

14 «Rapport au Roi sur diverses questions économiques», *Bull. SBII*, 12 mars 1922, t. II (1921), n° 4, p. 60.

15 *Ibidem*, p. 10.

www.academieroyale.be

commission, admise par le Comité d'étude (organe plénier) de la SBII, se présente sous quatre titres: Mesures à prendre par chaque entreprise en particulier, Relations des Industriels entre eux, Relations avec les Banques, Relations avec l'État. Cette réponse peut être ramenée à la séquence suivante: ententes et concentrations préalables à la spécialisation des entreprises qui permet l'application des principes d'organisation scientifique, avec l'appui nécessaire des banques ou holdings industriels. Les considérations émises préalablement à la présentation des conclusions montrent la place centrale accordée à la concentration. Parmi les premiers éléments de réponse apportés figure l'idée de revoir la conception, alors dominante en Belgique, de la concurrence industrielle, qui serait un obstacle au développement d'usines aux capacités suffisantes pour produire en série:

> "La concurrence à outrance entre compatriotes favorise le développement de la petite industrie au détriment de la grande industrie, seule à même d'acquérir un outillage moderne à grand rendement, permettant de fabriquer à un prix de revient réduit et de développer la capacité d'exportation."[16].

Il semble alors incontestable que le développement industriel passe par la production en série. Pour amener une modification de la conception ancienne de la concurrence, la sous-commission fait intervenir un acteur économique particulier, l'État, à titre de commanditaire de matériel de chemins de fer. On trouve ainsi énoncé, dès 1921, un principe qui ne sera adopté qu'au début de la décennie suivante par les chemins de fer belges:

> "L'Administration des chemins de fer de l'État devrait s'appliquer à restreindre, ou tout au moins à ne plus augmenter le nombre de ses fournisseurs agréés; l'extension de ce nombre, hors de toute proportion avec l'importance du marché belge, nuit au développement rationnel des usines, à la constitution d'un outillage perfectionné, à l'abaissement du prix de revient, et par conséquent à la puissance de lutte à l'exportation."
> "L'État, en sa qualité de consommateur important de produits et de matériel de tout genre, serait à même d'exercer une influence des plus heureuses sur l'évolution de l'industrie belge dans le sens qui précède, s'il parvenait à apprécier complètement les avantages que procure à l'ensemble de l'économie nationale, la concentration du travail entre un nombre raisonnable d'usines puissamment outillées. [...] Si à l'occasion d'une adjudication déterminée, l'État peut trouver avantage à augmenter le nombre de ses fournisseurs de matériel roulant, par exemple, en vue de faire diminuer leurs prix, la répétition de cette politique conduit à la longue à une dispersion des efforts, [...] Insuffisamment équipées, parce que trop faibles, les usines ont inévitablement un prix de revient trop élevé qui se répercute finalement sur le prix de vente."[17].

La concentration des entreprises est l'objectif majeur assigné aux industriels considérés dans leur collectivité. Dans sa forme aboutie, il s'agit d'une logique de fusion et d'absorption en vue de la constitution de "groupements puissants", au sein

16 «Rapport au Roi sur diverses questions économiques. Deuxième sous-commission. Organisation nouvelle de l'industrie», *Bull. SBII*, 12 mars 1922, t. II (1921), n° 4, p. 31 et 38.

17 *Ibidem*, p. 32.

www.academieroyale.be

desquels s'opère une sélection des meilleurs outils de production, une répartition optimale des fabrications entre les diverses usines; dans une forme mineure, des résultats comparables sont recherchés à travers la constitution des "communautés d'intérêt" dont l'esprit est différent de celui des syndicats de vente, les premières visent l'abaissement des prix de revient dans la production, alors que les seconds cherchent le maintien ou l'élévation des prix de vente. Cette concentration est une condition de la spécialisation des entreprises, dont la production doit par ailleurs être réorientée vers des produits plus finis.

Le taylorisme proprement dit ne se voit toutefois pas accorder une place centrale parmi les mesures d'organisation que les ingénieurs appellent de leurs vœux dans le cadre de la consultation royale. À l'échelle des entreprises particulières, les recommandations qu'ils formulent sont au nombre de six. Le comité d'études de "l'Organisation nouvelle de l'industrie" invite d'abord à favoriser la spécialisation des usines et l'orientation de leurs fabrications vers les "produits fins" (plus finis). Il recommande ensuite la contribution des usines au développement de la standardisation, à l'économie de combustible et à l'utilisation des sous-produits de la fabrication. Ces deux dernières recommandations sont particulièrement adaptées à un type déterminé d'industrie: la métallurgie lourde; elles seront concrétisées par deux mesures importantes: la formation d'un réseau interconnecté de producteurs industriels d'électricité (utilisant notamment les gaz de hauts fourneaux); la constitution de sociétés pour la transformation des sous-produits des cokeries et usines métallurgiques (azote, ammoniac synthétique, etc.). L'appui réclamé des banques peut lui aussi être mis en rapport avec la perspective de la production en série[18].

Sur le plan de l'organisation proprement dite, la recommandation s'énonçait ainsi:

> "3°) Introduction des *méthodes d'organisation scientifique*, dans la mesure où elles peuvent être appropriées aux conditions économiques et sociales de la Belgique; en particulier: perfectionnement de la comptabilité industrielle, en vue d'arriver à la connaissance exacte des prix de revient et par là à un choix judicieux des spécialités à pousser"[19].

Ce libellé appelle plusieurs commentaires. D'emblée est formulée une réserve à l'encontre de méthodes qui, à l'instar de la science, pourraient être créditées d'une portée universelle: elles doivent être appropriées aux conditions économiques et sociales de la Belgique, ce qui peut laisser entendre qu'elles ont fait l'objet de critiques telles que la circonspection prévaut. Notons qu'un an plus tôt déjà, G.-L. Gérard avait suggéré d'enlever au système Taylor "ce qu'il comporte de trop absolu dans son application et d'en retenir principalement l'esprit, en adaptant les réalisations aux circonstances économiques et psychologiques du milieu belge"[20].

---

18 *Ibidem*, p. 37.

19 *Ibidem*, p. 36 [2e sous-commission: Organisation nouvelle de l'industrie].

20 GÉRARD, G.-L., «L'organisation industrielle et le système Taylor», *RUM*, 1er mai 1920, t. V, p. 235.

www.academieroyale.be

Dans l'ensemble de ces méthodes, l'accent est mis en priorité sur une pratique parmi les moins conflictuelles: la comptabilité industrielle; de surcroît, celle-ci n'est pas invoquée comme instrument de mesure de l'efficacité d'innovations organisationnelles, mais comme moyen d'orienter la spécialisation des fabrications[21]. Ce qui est au cœur de la doctrine de Taylor, à savoir la préparation du travail ouvrier, la détermination des tâches, etc. (voy. infra), est soigneusement laissé de côté.

On peut s'interroger sur la portée des considérations émises par cette sous-commission, qui interviennent alors que l'industrie belge est presque entièrement reconstruite, que la plupart des options industrielles accessibles ont été prises à l'occasion de la reconstruction, et qu'un grand projet de concentration dans la sidérurgie n'a pu aboutir. La place particulière réservée à la comptabilité industrielle, parmi les méthodes d'organisation scientifique, indique que dans l'esprit des ingénieurs réunis sous la présidence de G.-L. Gérard, il s'agit moins de spécialiser les fabrications en posant comme préalable une concentration industrielle que d'inviter chaque entreprise, avec les moyens dont elle dispose, à spécialiser ses fabrications en s'assurant de l'opportunité économique de l'opération. Cette orientation apparaît d'ailleurs lorsque le rapport aborde la question des "Relations des Industriels entre eux". Si la concentration est, à titre de principe, évoquée en premier lieu, le rapport considère que "des questions de personnes s'opposant fréquemment à une véritable concentration par fusion", il est plus opportun de constituer des communautés d'intérêt "conduisant à un degré raisonnable de spécialisation, lequel devra tenir compte d'ailleurs des situations acquises"[22].

1.2. L'ENSEIGNEMENT DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE

Divers enseignements des principes d'organisation ont été dispensés en Belgique depuis le début du siècle, mais surtout après la Première Guerre mondiale. Ces enseignements ont des portées bien différentes: principes généraux de l'organisation, organisation scientifique du travail, ou encore "science du travail", comprenant, outre l'organisation du travail proprement dite, des éléments de psychotechnique, de législation sociale, etc. Ils s'adressaient à des auditoires également différents, regroupant, dans l'ordre chronologique de leur apparition, de futurs ingénieurs commerciaux, puis des élèves de l'enseignement technique supérieur, le public admis à l'École d'ergologie, enfin les candidats ingénieurs civils. La question de l'enseignement des principes de l'organisation a été posée par le CNBOS en 1930 et confiée à un "comité spécial chargé d'élaborer un programme-type pour l'enseignement de l'organisation dans les écoles professionnelles et techniques et

---

21 On pourrait voir dans l'accent mis sur la comptabilité industrielle un reflet des compétences particulières de G.-L. Gérard, qui préside cette commission et qui a évoqué ailleurs sa pratique d'introduction de la comptabilité industrielle dans certaines entreprises belges pendant la dernière année de la Première Guerre, *ibidem*.

22 «Rapport au Roi sur diverses questions économiques. Deuxième sous-commission. Organisation nouvelle de l'industrie», *o. c.*, p. 36-37.

www.academieroyale.be

dans les écoles spéciales des Universités"[23]. Ce comité présentera les résultats de ses travaux au cinquième congrès international de l'organisation scientifique, tenu à Amsterdam en 1932. Ces résultats consistent essentiellement dans la présentation du sommaire de deux cours d'organisation: le Cours d'organisation du travail élaboré par A. Nicodème, directeur de l'École professionnelle, industrielle et d'art décoratif à Anderlecht; le Cours de principes généraux de l'organisation, professé par G. De Leener à l'École de Commerce Solvay. Le rapport présenté à Amsterdam était introduit par quelques considérations de portée générale, parmi lesquelles il convient de relever une définition de l'organisation montrant d'une part un souci des conditions locales de production et, d'autre part, l'importance accordée à la comptabilité[24].

Ces considérations renseignent d'emblée sur une caractéristique de l'enseignement de l'organisation scientifique en Belgique: il sera rarement limité aux techniques de l'OST, et en particulier au chronométrage; il sera plus large mais aussi moins pratique.

Nous présenterons d'abord les enseignements de l'École d'ergologie, ensuite l'enseignement des principes d'organisation dans l'enseignement technique puis commercial.

1.2.1. L'École d'ergologie de l'Institut des Hautes Études de Belgique

1.2.1.1. La création et le développement de la VIIIème section de l'Institut des Hautes Études de Belgique

Dans le cadre de l'Institut des Hautes Études de Belgique — institution née de la crise politique qui divisa l'Université libre de Bruxelles en 1894[25] —, le docteur Paul Sollier[26], alors vice-président du Comité d'Administration de l'Institut et directeur de

---

23 «Comités spéciaux. Système de classement. Enseignement de l'organisation», *Bull. CNBOS*, 15 février 1930, n° 2, p. 10.

24 «Comment établir les programmes d'enseignement des principes de la rationalisation dans l'enseignement ? Comment devra se faire la préparation du personnel enseignant. Mémorandum présenté par le Comité spécial n° 1 du Comité National Belge de l'Organisation Scientifique», in *Vijfde Internationaal Congres voor wetenschappelijke bedrijfsorganisatie. Amsterdam, 18-23 juin 1932*, Deel 1, 1932, p. 6 et 55-58.

25 À ce propos, voy. DESPY-MEYER, A., «Un laboratoire d'idées: l'Université nouvelle de Bruxelles (1894-1919)», in KURGAN-VAN HENTENRYK, G. et STENGERS, J. (éds), *Laboratoires et réseaux de diffusion des idées en Belgique (XIXè-XXè siècles)*, Bruxelles, Éd. de l'Université de Bruxelles, 1994, p. 51-54.

26 Paul Sollier (1861-1933). De nationalité française, P. Sollier a fait des études de médecine à Paris, où il soutient en 1891 une thèse sur la psychologie de l'idiot et de l'imbécile. Ses travaux vont d'abord s'orienter vers la psychologie pathologique; dès cette période ils s'appuient sur l'observation clinique et la méthode expérimentale. Dès la fin du siècle, il partage ses activités entre Paris et Bruxelles; d'un côté, il dirige un sanatorium/clinique psychiatrique réputé à Boulogne-sur-Seine, — il y accueillera notamment Marcel Proust —; de l'autre, il assure, dès 1897, divers enseignements et fonctions administratives au sein de l'Institut des Hautes Études de Belgique. Ses recherches porteront alors sur la physio-psychologie du travail. De la collaboration avec son assistant J. Drabs paraîtra, à titre posthume, un ouvrage de synthèse sur la psychotechnique. Il co-dirigea, avec J.-M. Lahy et J.-P. Arendt, la *Revue de la Science de travail*, puis, avec J. Drabs, le *Bulletin ergologique*. Cfr. LAHY, J.-M., «Docteur Paul Sollier», *Le Travail humain*, 1933, n° 2, p. 219-220; DRABS, J., «Paul Sollier», *Bulletin ergologique*, 15 juillet 1933, n° 7, p. 29-32; *Institut des Hautes Études de Belgique. Discours*

www.academieroyale.be

la section "Philosophie", propose, le 22 mai 1922, la création de cours relatifs à l'organisation scientifique du travail[27]. Il présente, dans sa correspondance avec le Secrétaire général de l'Institut, Charles van den Borren, les objectifs qu'il assigne à cet enseignement d'une discipline qui n'est pas encore structurée. Il s'agit de coordonner les résultats de recherches éparses sur le travail et, partant de cette forme de synthèse, susciter de nouvelles recherches, en recourant notamment aux méthodes comparatives, de valider différents résultats encore provisoires et d'associer à cette démarche, tous les professionnels qu'elle pourrait intéresser ("industriels, ingénieurs, techniciens, hygiénistes, médecins; économistes, législateurs, ouvriers, physiologistes, psychologues, etc.")[28]. Cette correspondance montre que le Dr Sollier tenait l'orientation professionnelle, pratiquée par Christiaens, comme le premier cercle de son programme d'enseignement de l'organisation scientifique du travail, à élargir en considérant la sélection professionnelle, l'étude physiologique et psychologique du rendement du travail ouvrier. Il entend alors s'appuyer sur A. Christiaens et le Dr Demoor pour développer son projet, le premier étant chargé des questions d'orientation professionnelle, le second de l'organisation de l'enseignement des autres matières, qu'il souhaite voir confié à une personne qui s'y consacrerait entièrement. Ce souhait ne put être rencontré par défaut d'un tel enseignant, et les cours furent dispensés par un collège de professeurs[29].

L'ambitieux programme de la nouvelle section est présenté par le Dr Sollier dans son discours de rentrée de l'année académique 1922-1923 de l'Institut des Hautes Études:

> "Une nouvelle section, la huitième, a été créée entièrement pour un enseignement nouveau, qui n'existe encore dans aucun établissement, car il se rapporte à une science en voie de formation, comme l'a été il y a un siècle la sociologie. Ses éléments sont épars, ses méthodes sont disparates et encore imprécises, et la solidarité de ses différentes parties est mal établie. Et cependant il s'agit d'une science dont tout le monde s'occupe et se préoccupe [...] Elle est de première nécessité, car elle a pour objet une forme de l'activité humaine sur laquelle reposent les sociétés modernes. J'ai nommé le Travail sous toutes ses formes. [...]
> La question du travail soulève une foule de problèmes qui se rapportent à la physiologie, à la psychologie, à la législation, à l'hygiène et à la médecine, aux conditions particulières d'organisation des usines, aux méthodes générales d'organisation, à l'orientation

prononcés à la mémoire du Dr Paul Sollier. Séance du 8 février 1934, Bruxelles, Larcier, 1934; *Journal de psychologie normale et pathologique*, 15 juillet-15 octobre 1933, n° 7-8, p. 848.

27 Archives de l'Institut des Hautes Études de Belgique (Archives IHEB), P.-v. des réunions du Comité du 20 février 1920 au 17 octobre 1922, Séance du Comité du mardi 9 mai 1922.

28 Archives IHEB, Ergologie (Section VIII): dossiers généraux de 1922 à 1932 et de 1932 à 1944, Section VIII — 1922 à 1926, SOLLIER, P., *Projet d'un enseignement général de l'organisation scientifique du travail*, s.d.

29 Archives IHEB, Ergologie (Section VIII): dossiers généraux de 1922 à 1932 et de 1932 à 1944, Section VIII — 1922 à 1926, Sollier à [Van den Borren], 3 avril 1922 et Sollier à Van den Borren, 29 avril 1922.

www.academieroyale.be

professionnelle, aux conditions économiques et sociales. [...] À ces divers aspects de la question du travail correspondent des subdivisions dans l'enseignement qui a été créé"[30].

Entièrement définie par son objet, cette science du travail est conçue comme une démarche pluridisciplinaire, faite de la juxtaposition de regards portés par différentes disciplines scientifiques déjà constituées sur la réalité "travail", au premier rang desquelles Sollier place l'orientation professionnelle et la physiologie[31]; en termes de personnes: Christiaens, Demoor et lui-même. Ultérieurement, le recours systématique — à partir de 1926 — au concept d'*ergologie* ne masquera guère la faible unification de cette discipline. Toutefois, à l'époque où elle fut tentée, cette réunion de spécialistes chargés de communiquer les points de vue de leur discipline particulière sur un objet commun, le travail, apparaît comme une innovation en regard des pratiques universitaires belges et étrangères.

Suivant les propos de M. Drechsel, il s'agit d'une "institution dont notre ami Joseph Wauters facilita la création lors de son passage au Ministère du Travail"; par ailleurs, le discours inaugural prononcé par le sénateur socialiste F. André lors de la première rentrée académique en 1922 laisse penser que l'École d'ergologie a bénéficié du soutien de représentants, certes très modérés, du POB[32].

Les premières leçons sont données dès octobre 1922, à Bruxelles, mais aussi à l'Université du Travail à Charleroi et à l'Institut d'hygiène de Mons. Le programme est léger, les enseignements consistent parfois en une conférence unique; il s'agit principalement d'initier un public déjà porteur d'un autre diplôme (médecins, ingénieurs, etc.). Le premier enseignement qui se structure de façon méthodique, se détachant quelque peu du tronc commun, forme à l'orientation professionnelle. Devant le Comité de l'Institut des Hautes Études, Sollier dira que "l'orientation professionnelle en effet, prend en ce moment dans la science du travail, une importance prépondérante et la nécessité se fait sentir de former des spécialistes qui soient aptes à diriger des offices d'orientation professionnelle"[33]. En 1925, la division B de l'école prépare, en collaboration avec l'Office Intercommunal d'Orientation Professionnelle dirigé par A.G. Christiaens, des candidats à un certificat d'aptitude à la fonction de Conseiller d'orientation professionnelle. Ce certificat ainsi que celui d'aptitude aux fonctions de Psychotechnicien sont délivrés pour la première fois en juillet 1928.

---

30 *Institut des Hautes Études de Belgique. Année académique 1922-1923. Discours de rentrée, prononcés le samedi 28 octobre 1922 par M. le docteur P. Sollier et par M. François André*, Bruxelles, Larcier, 1922, p. 6-7.

31 Archives IHEB, Ergologie (Section VIII): dossiers généraux de 1922 à 1932 et de 1932 à 1944, Section VIII — 1922 à 1926, Sollier à [Van den Borren], 1er octobre 1922.

32 DRECHSEL, M., «L'ergologie», *Le Prolétaire*, 24 mars 1928, p. 2; *Institut des Hautes Études de Belgique. Année académique 1922-1923. Discours de rentrée, prononcés le samedi 28 octobre 1922 par M. le docteur P. Sollier et par M. François André*, Bruxelles, Larcier, 1922.

33 Archives IHEB, P.-v. des séances du Comité 1923-1924 à 1938-1939, *Séance du 19 mai 1925*, p. 33.

www.academieroyale.be

En 1925 et 1926, les enseignements s'élargissent et donnent naissance à deux divisions distinctes: psychotechnique et organisation du travail[34]. La sélection professionnelle et l'organisation scientifique font l'objet d'un enseignement particulier à partir de l'année académique 1926-1927. Il faudra attendre 1936 pour que l'enseignement de la division C permette la délivrance d'un certificat d'aptitude aux fonctions de Conseiller d'organisation EEB.

Les enseignements et activités de la VIIIème section reçoivent un cadre organique et se déploient au sein du Centre belge d'études ergologiques. Le Centre se compose d'une institution d'enseignement, l'École d'ergologie de Bruxelles, reconnue et subventionnée par les pouvoirs publics dès avril 1927 et d'une institution de recherche et d'application, le Laboratoire d'ergologie[35]. En vertu de l'arrêté royal du 25 septembre 1934, l'École sera assimilée aux écoles techniques supérieures, bien que son enseignement, dispensé en grande partie par des professeurs d'université, s'adresse majoritairement à des titulaires d'un diplôme universitaire. Son statut d'établissement d'enseignement technique lui permettra de continuer à fonctionner durant l'occupation allemande. En 1941, pour rencontrer la demande d'étudiants néerlandophones, issus principalement du cadre de la SNCB, les enseignements furent dispensés en néerlandais, par des professeurs désignés à cette fin; le double régime linguistique fut maintenu jusqu'en 1949.

Le développement des activités de l'École et plus encore du Laboratoire réclamait un financement que Sollier et son collaborateur Drabs[36] trouvèrent auprès des pouvoirs publics d'une part, d'entreprises privées d'autre part.

Dès l'année 1923, le Conseil provincial du Hainaut accorde un subside, renouvelé chaque année, à la VIIIème section; la Province de Brabant fera de même; la Province de Liège accordera aussi un subside, unique, en 1929. À partir de l'année scolaire 1926-1927, l'École est subsidiée par le Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale[37]. En 1928-1929, 1929-1930 et 1930-1931, Sollier et Drabs reçoivent, à titre de chercheurs, une aide du Fonds National de la Recherche Scientifique, qui cessera d'être accordée en 1932. Parmi les entreprises privées,

---

34 EEB, Archives de l'École, Fardes "Correspondance officielle subsides. Dr P. Sollier 1926-1933", P. Sollier à M. le Ministre du Travail, 30 décembre 1926; voir aussi Archives IHEB, P.-v. des séances du Comité 1923-1924 à 1938-1939, Séance du 12 mai 1927.

35 ÉCOLE D'ERGOLOGIE ANNEXÉE À L'INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE BELGIQUE, *XXVe anniversaire de la fondation, 1926-1951*, s.l.n.d., p. 9.

36 José (Jean) Drabs (1896-1967). Diplômé de l'École normale Charles Buls à Bruxelles, titulaire d'un certificat de psychologie expérimentale (Université de Gand, 1922), licencié en sciences pédagogiques (ULB, 1927), docteur en sciences pédagogiques (ULB, 1936), José Drabs a été professeur à l'École normale Charles Buls de la Ville de Bruxelles (1921), assistant au laboratoire de psycho-physiologie appliquée de l'ULB (1924), directeur du Laboratoire d'Ergologie (1927), co-directeur de la VIIIème section de l'Institut des Hautes Études de Belgique (1932), chargé de cours à l'Institut supérieur de Commerce de la Ville de Bruxelles (1946) et à l'ULB (1950). Il a été membre fondateur de la Société belge de psychologie et de l'Association internationale de psychotechnique, TOMAS, C.L., «José Jean Drabs», *Psychologica Belgica*, 1967, p. 153-155.

37 Le subside de l'État pour l'année 1926-1927 se monte à 25 833 frs, soit la moitié du versement de Solvay pour cette même année, EEB, Archives de l'École, Fardes "Correspondance officielle subsides. Dr P. Sollier 1926-1933", [J. Wauters] Ministre de l'Industrie et du Travail à P. Sollier, 5 avril 1927.

www.academieroyale.be

Solvay figure au premier rang des contributeurs[38], pour une somme importante due en contrepartie d'un travail réalisé par le Laboratoire, puis par une subvention annuelle; viennent ensuite les Tramways bruxellois, les Cimenteries et Briqueteries Réunies (CBR), Fabelta (Union des fabriques belges de textiles artificiels), les Grands Magasins À l'Innovation, etc.[39].

1.2.1.2. Le personnel enseignant, le programme des cours, les élèves

Les caractéristiques principales des 35 personnes chargées d'un enseignement à l'École d'ergologie entre 1922 et 1939 ne se dégagent pas facilement[40]. La plupart d'entre elles appartiennent aux milieux bruxellois francophones; près de la moitié de cet effectif est diplômé de l'Université de Bruxelles; presque tous exercent leur activité professionnelle principale dans la capitale. À partir de 1927, trois groupes peuvent être distingués, correspondant aux trois principaux enseignements de l'École (orientation professionnelle, sélection professionnelle, organisation scientifique). Dans le dernier groupe s'expriment des voix autorisées du mouvement de diffusion des idées d'organisation scientifique: Edmond Landauer, futur secrétaire général du Comité International de l'Organisation Scientifique (remplacé en 1927 par Félix Leblanc, directeur des ateliers Demoor et professeur à l'ULB), Robert Caussin, futur directeur des services techniques du Comité National Belge de l'Organisation Scientifique (CNBOS)[41], Georges De Leener, qui enseigne notamment les principes généraux de l'organisation à l'École de Commerce Solvay, Émile Pirmez, chef du Bureau d'Organisation des Grands Magasins À l'Innovation, puis directeur général des Magasins Prisunic, Uniprix, Priba , Max Reichert, secrétaire de l'Association Belge de Standardisation, mais aussi Jules Hiernaux, directeur de l'Université du Travail à Charleroi, chargé d'exposer les "Conditions spéciales du travail en usine", ou Léon Delsinne directeur du journal "Le Peuple", invité à présenter le point de vue ouvrier à l'égard de l'organisation scientifique du travail.

Entre 1922 et 1927, les cours tiennent plus de conférences d'initiation, limitées parfois à quelques heures, que d'un enseignement structuré. Lors de la première année académique, les cours suivants ont été dispensés:

---

38 Le livre posthume de Sollier publié par Drabs en 1935 sera dédié à Louis et Ernest-John Solvay.

39 EEB, Archives du Laboratoire d'ergologie, Comptabilité du Fonds de réserve (1928- 19.01.1937); Idem, Dossier Solvay.

40 Les archives de l'École conservent un fichier des professeurs tenu à jour jusqu'en 1952-1953.

41 Caussin avait été attaché, pendant trois années de la Première Guerre mondiale, à la direction des usines Berliet à Lyon, et apparemment très impliqué dans la taylorisation de l'entreprise, dont il a relaté certains aspects dans un article: CAUSSIN, R., «L'unité de commandement dans l'industrie. Le rôle des contremaîtres dans l'organisation industrielle selon les principes de Taylor», *Bull. SBII*, 30 septembre 1922, t. III, n° 3, p. 73-93.

www.academieroyale.be

L'organisation du travail (leçon inaugurale):	F. André;
Principes généraux de l'organisation du travail:	G. De Leener;
Conditions spéciales du travail en usine:	J. Hiernaux;
Conditions économiques et sociales du travail:	G. Hostelet, avec la participation de C. Mertens et G.-L. Gérard[42]
Législation du travail:	J. Coucke;
Hygiène et médecine du travail:	A. Langelez;
Introduction à la physiologie du travail:	J. Demoor;
Physiologie du travail:	P. Sollier;
Orientation professionnelle:	G. Christiaens, O. Decroly, A. Nuel, A. Nyns.

Ce programme s'élargira par étapes, en 1926-27, puis 1931-32, et enfin en 1935 (voy. partie 4). En 1928, le programme de la section D (organisation scientifique) comprend les cours suivants:

Les méthodes de rémunération du travail:	R. Caussin;
Le matériel d'organisation:	M. Chambard;
L'évolution des conditions du travail en usine:	J. Hiernaux;
Principes généraux de l'organisation scientifique du travail:	G. De Leener;
Le point de vue ouvrier à l'égard de l'OST:	L. Delsinne;
Applications de l'OST dans l'industrie:	F. Leblanc.

En 1932, le programme de la section C (organisation scientifique) comprend les cours suivants:

Les méthodes de rémunération du travail:	R. Caussin;
Technique de l'organisation du travail de bureau:	M. Chambard;
Législation du travail:	J. Coucke;
L'évolution des conditions du travail en usine:	A. Dardenne;
Principes généraux de l'organisation scientifique du travail:	G. De Leener;
Le point de vue ouvrier à l'égard de l'OST:	L. Delsinne;
Applications de l'OST dans l'industrie:	F. Leblanc;
Les applications de l'OST au commerce:	É. Pirmez;
Psychologie du travail et sélection professionnelle:	P. Sollier.

Au fil des modifications de programme, l'enseignement se fait plus spécialisé, plus centré sur l'organisation proprement dite, élargie éventuellement au-dehors de l'atelier (travail de bureau), et au-delà de la seule industrie (distribution). Notons toutefois que les méthodes d'organisation scientifique au sens le plus strict, dont en particulier le chronométrage, n'occupent pas une place centrale dans les programmes; elles ne doivent avoir été abordées que dans les cours de Hiernaux (puis Dardenne) et Leblanc.

42 La participation de C. Mertens et G.-L. Gérard ne semble pas s'être renouvelée ultérieurement, cfr GOFFIN, P. et DESPY-MEYER, A. (éds), *o. c.*, p. 104. Ces auteurs donnent les programmes de la VIIIème section jusqu'en 1927.

www.academieroyale.be

La fréquentation des enseignements de la section "Organisation scientifique du travail" (section D jusqu'en 1931, C à partir de 1932) peut être estimée à l'aide des listes nominatives des élèves inscrits à la section à partir de l'année académique 1926-1927:

Tableau 1: Évolution du nombre d'élèves inscrits et de diplômes délivrés par l'École d'ergologie-section "Organisation scientifique du travail" (1926/1927-1939/1940)

Années académiques	Nombre d'élèves repris sur les listes	Nombre de diplômes délivrés
1926-1927	39	-
1927-1928	10	-
1928-1929	12	-
1929-1930	9	-
1930-1931	25	-
1931-1932	21	-
1932-1933	16	-
1933-1934	11	-
1934-1935	18	-
1935-1936	74	-
1936-1937	62	11
1937-1938	73	8
1938-1939	96	12
1939-1940	65	21
Total	531	52

Source: Archives École d'ergologie.

Ces listes d'élèves [n = 531, moins les doubles comptages (n = 38) liés à des inscriptions consécutives de mêmes personnes, n = 493] mentionnent, généralement mais pas systématiquement, la date de naissance (n = 325), la formation ou le diplôme obtenu (n = 356), la fonction occupée et, beaucoup plus rarement, l'employeur.

L'âge moyen connu des élèves est de 33 ans (écart-type = 8). Parmi les formations recensées, les porteurs d'un titre d'ingénieur forment le plus gros contingent: 35 % (n = 125); cet ensemble se décompose de la manière suivante: ingénieurs civils, n = 65; ingénieurs techniciens ou des Arts et Métiers, n = 18; ingénieurs sans autre précision, n = 14; ingénieurs de diverses spécialités (ingénieurs textiles, agronomes, papetiers, etc.), n = 11; enfin les ingénieurs commerciaux sont au nombre de 22, issus pour la plupart de l'École de commerce de l'Université libre de Bruxelles. Les diplômés de l'enseignement supérieur (de type) universitaire en sciences économiques et commerciales forment un contingent important: licenciés en sciences commerciales (et consulaires ou financières), n = 36; ingénieurs commerciaux, n = 11; licenciés et docteurs en sciences économiques, n = 9 (8 si on exclut un licencié en sciences commerciales déjà compté). La mention comptable ou expert-comptable doit être interprétée avec plus de circonspection, tant il est difficile de distinguer entre la formation et la fonction; comptées de manière globale, on dénombre 23 occurrences de ces deux titres. La présence d'élèves de différentes écoles de commerce aux cours

www.academieroyale.be

de la division "Organisation scientifique du travail" pourrait témoigner du caractère nettement insuffisant, à cette époque, de ce type d'enseignement dans la formation de base. Dès la mise en place des enseignements préparant aux certificats de Conseiller d'Orientation professionnelle et de Psychotechnicien, l'École a imposé des conditions d'admission. Pour le premier certificat, les étudiants devaient justifier de la candidature en médecine, en sciences ou en philosophie, ou en sciences pédagogiques ou encore du diplôme de l'Institut Buls; pour le second, de la candidature en médecine, en sciences ou en philosophie, du diplôme d'ingénieur, de conseiller d'Orientation professionnelle, du titre d'inspecteur du travail ou du diplôme d'une école de service social. Ce type d'exigence va amener à l'école des élèves déjà engagés dans la vie professionnelle, — ingénieurs, médecins, licencié en sciences commerciales, etc. —, et va favoriser les échanges d'expériences entre le corps enseignant et les élèves, ainsi qu'entre les élèves eux-mêmes. Ceux-ci pouvaient rendre compte d'expériences vécues dans leur environnement de travail, liées notamment à la rationalisation du travail industriel[43], et cela avant même que le CNBOS, constitué en 1926, n'organise des rencontres sur ce thème. La mention de l'employeur, pour un nombre limité de cas, permet néanmoins de relever la forte présence d'agents de la SNCB (n = 47). En considérant non plus seulement les employeurs des seuls élèves de la filière Organisation scientifique, mais l'ensemble des inscrits, on peut avoir, d'une part, une indication des entreprises qui témoignent de l'intérêt pour la psychotechnique et, d'autre part, l'influence que l'École d'ergologie a pu exercer sur ces entreprises, dans la mesure où la création d'un laboratoire psychotechnique est souvent le fait d'anciens élèves qui font appel à la collaboration du Laboratoire d'ergologie. Les occurrences des noms d'entreprises sont les plus fortes au cours de la période 1927-1929. Le plus fort contingent d'élèves est fourni par la SNCB, dont le projet d'installation d'un laboratoire psychotechnique, prévu dès 1927, sera toutefois retardé de plus de dix ans. Apparaissent à cette époque des membres des sociétés suivantes: Tramways bruxellois, Compagnie des Métaux d'Overpelt-Lommel et Corphalie, Union Minière du Haut-Katanga (UMHK), Poudreries réunies de Belgique, Tanneries et Maroquineries belges de Saventhem, Teinturerie belge de Renaix, Grands Magasins À l'Innovation, Solvay. Ces mentions se font beaucoup plus rares à partir de l'année académique 1929-1930, notons toutefois la Bell Telephone Manufacturing Cy (représentée par son directeur du personnel), la Bruxelloise d'Auto-Transport, enfin dans le secteur de la distribution, les magasins à prix uniques Priba et le Grand Bazar d'Anvers.

1.2.2. L'organisation scientifique dans les programmes de l'enseignement technique et commercial

Évoquant durant la Première Guerre, les obstacles à une diffusion de l'organisation taylorienne du travail dans les entreprises belges, l'ingénieur Masui mentionnait notamment l'absence de formation spécifique des ingénieurs:

43 Interview C.L. Tomas, Bruxelles, 8 mai 1996.

www.academieroyale.be

"Les idées de Taylor sont extrêmement originales et scientifiques, mais dans notre pays, elles sont encore tout-à-fait inacceptables. En effet, on demande aux ingénieurs de mesurer à une fraction de seconde près, le temps que les ouvriers mettent à faire chaque mouvement [...] Tout ce qu'ils font dans l'usine est contrôlé, surveillé, chronométré; nos ingénieurs ne sont pas formés pour la réalisation de cette tâche [...]"[44].

En dépit des multiples manifestations d'intérêt pour l'organisation scientifique, son enseignement n'a été que très progressivement incorporé dans les programmes de cours destinés aux ingénieurs et techniciens.

1.2.2.1. L'enseignement supérieur technique non-universitaire

Si certains établissements d'enseignement supérieur non-universitaire avaient vocation à former des "ingénieurs de fabrication", constituant un cadre intermédiaire entre la direction des entreprises et les bureaux d'étude d'un côté et les ateliers de l'autre[45], un enseignement de l'organisation du travail devait tout naturellement y trouver sa place. Les principes d'organisation des ateliers ont été enseignés aux futurs techniciens et ingénieurs techniciens avant de l'être aux ingénieurs civils. Ainsi, avant la Première Guerre mondiale, l'Université du Travail, établissement d'enseignement technique formant les cadres subalternes des entreprises, avait confié un cours d'organisation des usines à Émile Masui, ingénieur AILg, directeur de la Boulonnerie de la Blanchisserie à Marcinelle[46]. Au milieu des années '20, un cours d'organisation était dispensé aux élèves de troisième année (enseignement technique supérieur), à raison de deux heures par semaine; à la différence du précédent, plus centré sur l'organisation de l'atelier, le cours de Deloge est principalement un enseignement d'organisation commerciale[47]. En plus du cours d'organisation régulièrement dispensé

---

44 MASUI, É., *Organisation économique du travail dans les usines. Résumé des conférences données à l'Université du travail de Charleroi, division E, cours temporaires*, Charleroi, Imp. S. Ledoux, 1915, p. 89.

45 Voy. dans ce sens l'intervention du directeur de l'Institut Gramme lors d'une séance plénière du Conseil supérieur de l'enseignement technique,*Un siècle de vie de l'ECAM*, Bruxelles, Hayez, 1998, p. 65.

46 GODEAUX, A., «Les cours de technologie», *L'enseignement technique. Bulletin du Musée professionnel de l'État, à Morlanwelz-Mariemont*, mars 1921, n° 3, p. 107. Voy. MASUI, É., «L'Organisation au point de vue administratif, commercial et comptable en général», *Bull. AILg*, 1910, Section de Charleroi, 24 octobre 1910, p. 375-378; ID., *Organisation économique du travail dans les usines. Résumé des conférences données à l'Université du travail de Charleroi, division E, cours temporaires*, Charleroi, Imp. S. Ledoux, 1915; ID., *Méthodes modernes de payement des salaires*, Charleroi, Autographie de l'Université du Travail, 1916; ID., *Organisation économique du travail dans les usines. Organisation de la comptabilité. Conférences données à l'Université du travail de Charleroi*, 3ème éd., Paris, Dunod, 1920; notons l'édition de ces notes de cours par une maison parisienne prestigieuse, spécialisée dans l'édition technique. Émile Masui, ingénieur mécanicien (AILg, 1888), a été administrateur-délégué de la Fabrique de boulons de la Blanchisserie à Marcinelle, puis ingénieur au Bureau d'Études industrielles Fernand Courtoy, AILg, *Mémorial du 75ème anniversaire*, Liège, Thône, 1925, p. 192; *Annuaire FABI*, 1936, p. 549; *Feuille d'avis de l'AILg*, octobre 1948, n° 10, p. 1.

47 DELOGE, L.-G., *L'organisation commerciale et industrielle. Manuel pratique pour l'organisation commerciale et industrielle d'après les méthodes de travail les plus modernes*, Marcinelle, Imp. de la Concorde, 1924.

www.academieroyale.be

à l'Université du Travail, l'Institut des Hautes Études de Belgique y organise chaque année depuis la création de sa VIIIème section, une session de cours sur l'organisation du travail, dont le programme comprend deux leçons sur la psychologie, deux leçons sur les conditions du travail en usine, deux leçons sur les principes généraux d'organisation industrielle, quatre leçons sur l'orientation professionnelle et quatre leçons d'hygiène.

D'après L.G. Deloge, de tels cours d'organisation étaient alors dispensés, à sa connaissance, "aux Écoles Techniques de Morlanwelz, à l'École industrielle et commerciale de Mouscron, à l'Institut des Sciences comptables et commerciales de Namur et dans quelques instituts de Bruxelles et de Liège, mais ils constituent encore de rares exceptions"[48].

Nos recherches auprès de plusieurs établissements formant des ingénieurs techniciens ne nous ont apporté que de maigres informations quant à la chronologie de l'introduction d'un enseignement d'organisation. En 1925, l'Université du Travail introduit un cours d'organisation (organisation des ateliers de construction, des bureaux d'études et des magasins généraux) dans le programme de deuxième année de la formation des ingénieurs-techniciens. En troisième année, cet enseignement s'étoffe: dans le cours de fabrication des pièces finies, il y a des notions relatives au travail en série, aux calibres, aux outillages de fixation et de montage des pièces à parachever sur les machines-outils, qui s'ajoutent à un nouveau cours d'organisation des ateliers de fabrication, portant sur les systèmes de rémunération. Cet enseignement est plus particulièrement développé dans l'orientation "fabrication du matériel électrique", ce qui permet de penser que les ACEC, bien représentés dans le corps enseignant et à la direction de l'Université du Travail, souhaitent que leurs futurs cadres techniques soient formés à l'organisation scientifique dès leur scolarité[49]. À l'Institut Gramme à Liège, entre le milieu des années '20 et 1934, un cours d'organisation des ateliers est donné par Fernand Frenay, ingénieur AILg, alors directeur des Ateliers Fétu-Defize et futur directeur des Ateliers de construction mécanique de Cockerill; entre 1934 et 1945, le titulaire du cours est Pierre Desmons, ingénieur UILv, chef de service à la Société des Ateliers de la Meuse à Sclessin. Le cours d'OST se donne alors à raison d'une heure par semaine[50]. À l'ECAM, R. Lambert donne un cours d'organisation scientifique et de comptabilité industrielle

48 DELOGE, L.-G., «Les cours d'organisation aux écoles techniques et commerciales. Nécessité de leur création et de leur développement», *L'enseignement technique. Bulletin du Musée professionnel de l'État, à Morlanwelz-Mariemont,* janvier 1926, n° 1, p. 5.

49 *École spéciale d'ingénieurs-techniciens. Règlement. Programme*, Charleroi, Province du Hainaut-Université du Travail, 1931, p. 48, 54-55, 79-80.

50 En 1926, sont données des conférences sur l'organisation des entreprises industrielles, qui traitent notamment des principes d'organisation des entreprises, des notions d'administration et de l'application des principes d'organisation rationnelle à un atelier mécanique, AGR, Enseignement supérieur. Nouveau fonds, 50. Commission pour la protection des titres universitaires, 1929-1933, École technique de Liège, programme détaillé des cours, Liège, 1er mai 1926, p. 34. Les informations relatives à Desmons sont tirées des archives du personnel de la Haute École Mosane d'Enseignement Supérieur, dont nous remercions ici le secrétariat.

www.academieroyale.be

depuis 1928[51]; sur le modèle de l'ECAM, le programme des Technische Scholen van Mechelen — Hogere Afdeling van Mechanica en Electriciteit comporte des éléments d'organisation industrielle[52].

À un niveau inférieur de l'enseignement technique, l'organisation scientifique a également fait l'objet d'un enseignement spécifique, moins centré sur la direction des ateliers que sur l'organisation du travail de la main-d'œuvre non qualifiée desservant des machines-outils spécialisées. Ainsi lorsque l'organisation scientifique apparaît au programme d'une école industrielle (enseignement technique du soir), c'est à la confection de l'outillage (pinces et montages) pour le travail en série qu'il est fait allusion[53].

1.2.2.2. Les facultés techniques des universités

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, un important projet de réforme de la formation des ingénieurs civils est élaboré. Les rapporteurs pour la métallurgie prévoient de faire réserver une place importante, dans le cadre du cours d'économie politique, à l'enseignement des "principes rationnels de la conduite d'une usine"; parmi ces principes, les auteurs du projet citent: "la continuité du travail; l'élasticité entre les opérations; l'utilisation complète et rationnelle des machines; l'utilisation complète et rationnelle de l'homme; taylorisme, principe du moindre effort; le maintien de l'usine en parfait état ce qui suppose l'entretien, les réparations, les pièces de rechange, etc."[54]. Cette idée est reprise par les présidents des grandes associations d'ingénieurs réunis à l'initiative du roi Albert 1er. Constatant le rôle croissant de l'ingénieur dans le domaine social et la nécessité fréquente de "discerner et discuter les causes de conflits sociaux", d'une part et, d'autre part, la nécessité pour les ingénieurs de ne pas considérer les problèmes industriels du seul point de vue technique, mais en prenant en compte le prix de revient et les possibilités de vente, ils émettent le vœu que:

> "[...] à l'avenir une large part soit faite, dans les Écoles d'Ingénieurs, à l'étude de l'aspect social et économique des problèmes industriels; que notamment soit organisé un enseignement spécial de l'étude des modes de rémunération du travail, de l'étude de l'établissement des prix de revient et de l'organisation générale des usines et chantiers. Ces

---

51 *Feuille d'avis de l'AILg*, décembre 1960, n° 12, p. 335; *Un siècle de vie de l'ECAM*, Bruxelles, Hayez, 1998, p. 217. De cet enseignement sont issues les éditions successives du livre suivant: LAMBERT, R., *L'organisation scientifique des entreprises industrielles*, Anderlecht-Bruxelles, Rotogravure d'art, 1940; *Idem*, 2ème éd., Paris-Liège, Dunod-Desoer, 1944.

52 VERMEIREN, J., *1903-1993. 90 jaar T.S.M. Kroniek van de Technische Scholen Mechelen en het Hoger Instituut De Nayer*, Malines, Technische Scholen Mechelen, 1993, p. 83.

53 BALLAND, CH., «Notre école industrielle», *Bulletin technique de l'Institut professionnel Saint-Laurent de Liège*, juillet 1930, n° 15, p. 9-10.

54 «(Rapport sur les travaux de la sous-commission de la métallurgie. MM. S. Perin et O. Hock, rapporteurs)», in *Réforme de l'enseignement technique supérieur. Projet d'organisation et plans d'études*, Ixelles, Imp. G. Bothy, 1919, p. 83.

www.academieroyale.be

études devraient avoir le caractère d'études d'applications, étayées par des exemples nombreux et concrets."[55].

Notons ici que la séquence du programme révèle la conception de l'organisation partagée alors par les ingénieurs: systèmes de salaire, comptabilité industrielle, organisation générale; séquence qui n'est pas, à proprement parler, taylorienne.

Dès cette époque, certains enseignements vont comporter, à l'initiative des titulaires, des éléments d'organisation du travail, dispensés *ex cathedra* ou dans le cadre de stages. Ainsi, à l'Université de Liège, le cours d'exploitation des mines du professeur Denoël se terminait par un chapitre consacré à l'organisation, traitant des questions suivantes: 1. l'organisation du travail, dont le recrutement et la rétribution du personnel, la répartition des attributions, le contrôle de la production, l'établissement des prix de revient et des bénéfices; 2. l'évaluation d'une mine. Le chapitre se clôt par la reproduction d'un extrait d'un article de Fayol paru en 1918 dans la revue *La Technique Moderne*, «L'administration positive dans l'industrie»[56]. L'opportunité de soumettre les élèves ingénieurs à un stage industriel, effectué en dehors de la période d'enseignement, mais organisé par les universités, avait été fermement soulignée dans le *Rapport au Roi sur diverses questions économiques*. Ce rapport précisait même que parmi les quatre stages à prévoir, le dernier soit plus spécialement consacré à l'étude de l'organisation de l'entreprise[57]. À l'École Polytechnique de l'Université Libre de Bruxelles, le professeur Foettinger a organisé, pour des étudiants ayant terminé leurs candidatures, des stages industriels aux Ateliers Demoor; en complément de ces stages fut organisé, à l'École Industrielle de Schaerbeek, un cours d'apprentissage mécanique qui "développa non seulement l'aptitude manuelle, mais encore fit comprendre la nécessité de rechercher dans les projets les formes se prêtant à un usinage rationnel". Ces étudiants furent ensuite envoyés en Angleterre à l'initiative du professeur Vanderrydt, qui les plaça en stage auprès de la firme Whitworth, où "ils ont pu étudier l'organisation de grandes usines". Enfin, ces mêmes étudiants effectuèrent également un stage aux Nouvelles Usines Bollinckx à Buyzinghen. La liste des usines belges recevant des candidats ingénieurs de l'ULB s'est rapidement élargie: Le Progrès Industriel à Loth; The New Antwerp Telephone and Electrical Works à Anvers; Usines Minerva à Anvers; Usines Brenta à Haren et Bruxelles; Usines Carels Frères (SEM) à Gand; Fonderies Bruxelloises à Haren; ACEC à Charleroi et Ruysbroeck,...[58]. Si ces stages ne constituent pas en tant que tels un enseignement des principes d'organisation, relevons que l'enseignement complémentaire reçu à l'École industrielle abordait notamment "l'usinage rationnel", et que le choix des entreprises pour le stage donnait très certainement aux étudiants un aperçu d'organisations parmi les plus modernes de l'industrie belge.

---

55 «Rapport au Roi sur diverses questions économiques...», *o. c.*, p. 27.

56 *Cours d'exploitation des mines*, 2ème partie, Liège, Idalcopy — Trousson-Evrard, 1929, p. 239-261.

57 «Rapport au Roi sur diverses questions économiques...», *o. c.*, p. 26.

58 «Une heureuse initiative. Les stages industriels», *Revue de l'École Polytechnique*, novembre 1921, n° 2, p. 53-55; «Les stages industriels», *Revue de l'École Polytechnique*, mars 1924, n° 6, p. 219-223.

www.academieroyale.be

En 1926, la Commission nationale pour la Production industrielle (commission à structure paritaire mise sur pied par le gouvernement sur le modèle de la Commission d'étude de la situation économique) attirait l'attention des pouvoirs publics sur la nécessité d'étendre l'application de l'organisation scientifique du travail, notamment en organisant des cours dans les universités[59]. Ce point de vue semble alors partagé dans différents milieux, probablement sous l'influence du mouvement d'opinion en faveur de l'organisation scientifique, amorcé par la tenue du Congrès de Bruxelles et la constitution du Comité National Belge de l'Organisation Scientifique, dont témoigne le texte de Georges Dor, professeur à l'Université de Liège et à l'École des Hautes Études Commerciales et Consulaires de Liège. Celui-ci préconise l'organisation d'un enseignement théorique et pratique destiné aux futurs ingénieurs, aux élèves des écoles de commerce et aux futurs docteurs en droit[60]. En 1928, le Congrès National des Chambres de Commerce de Belgique exprime à son tour le vœu de voir les entreprises disposer d'un personnel capable d'appliquer les principes de l'organisation scientifique et de réserver à leur apprentissage une plus large part de la formation des ingénieurs, des techniciens et des licenciés en sciences commerciales[61].

À la faculté technique de l'Université de Liège, un enseignement d'organisation des usines est proposé, à partir de l'année académique 1928-1929, aux étudiants inscrits à la troisième épreuve du grade d'ingénieur civil mécanicien. Il est dispensé par le professeur P. Chantraine et son assistant É. Bodart, qui appuyaient notamment leur enseignement sur leur contribution à la conception des premières chaînes de montage de motocyclettes dans la région liégeoise (Fabrique Nationale, Herstal). En 1939, cet enseignement sera complété par un cours de métrologie[62]. N'ayant pu disposer de notes du cours de Chantraine antérieures à la Seconde Guerre, les quelques observations qui peuvent être faites à son égard doivent être considérées avec prudence. Au début de cet enseignement, Chantraine précise que "le cours d'organisation des usines étant professé avec un nombre d'heures particulièrement réduit, devra se limiter aux grands principes d'organisation générale qui seront

59 COMMISSION NATIONALE POUR LA PRODUCTION INDUSTRIELLE, Rapport final. Section de l'industrie. Chapitre VII. Amélioration des conditions de la production industrielle. Augmentation de la valeur spécifique de la production industrielle. Doc. n° 166, Bruxelles, 1926, p. 1.

60 DOR, G., «De la création d'un enseignement scientifique de l'organisation scientifique du travail», *Revue patique des questions commerciales et économiques*, février 1926, (t.-à-p.) 19 p.

61 MARTIN, F., «L'enseignement commercial supérieur et l'organisation scientifique», in *Congrès international de l'Enseignement commercial supérieur. Liège. 8-11 septembre 1930. Rapports*, Liège, Secrétariat général du Congrès, 1930, p. 67.

62 Paul Chantraine, ingénieur civil des mines (AILg, 1911), ingénieur-chef de service technique à la S.a. du Nord de Liège, directeur, puis administrateur délégué de la S.a. de Construction Mécanique de Longdoz (oct. 1916-déc. 1928); chargé de cours pour la Technologie du constructeur en 1919, professeur extraordinaire en 1922, professeur ordinaire en 1925, émérite en 1957. Cfr AILg, *Mémorial du 75ème anniversaire*, Liège, Thône, 1925, p. 572; *Feuille d'avis de l'AILg*, décembre 1961, 37ème année, t. XXV, n° 12, p. 285-287; HALKIN, L., *Liber memorialis. L'Université de Liège de 1867 à 1935*, t. II. *Faculté des Sciences. Écoles spéciales. Faculté technique*, Liège, Rectorat de l'Université, 1936, p. 556-557.

www.academieroyale.be

appliqués, plus spécialement, à un grand atelier de mécanisation"[63]. Son exposé distingue trois directions dans l'entreprise, technique, commerciale et administrative. La direction technique reçoit la plus grande attention, les attributions de ses différents services sont présentés avec une attention toute particulière pour le service de la taxation et les systèmes de salaires[64]. À Gand, aucun enseignement spécifique d'organisation des usines n'est inclus dans le programme des cours destinés aux futurs ingénieurs mécaniciens; ceux-ci peuvent néanmoins suivre un cours (facultatif) de comptabilité commerciale et industrielle ou suivre un cycle de "Conférences sur l'administration commerciale et industrielle", dispensé depuis 1923 à l'École de commerce par F. Casters[65]. À la différence de Chantraine, celui-ci n'est pas professeur de la faculté des sciences appliquées, ce qui a pu lui donner moins de poids; par ailleurs, son enseignement porte principalement sur les aspects financiers et comptables de l'organisation des entreprises[66]. À partir de 1939, le cours facultatif de "Bedrijfsorganisatie en financiele leiding" est dispensé par P. Heymans, ingénieur-mécanicien diplômé du MIT et professeur à la Faculté des Sciences de Gand, qui assume par ailleurs d'importantes responsabilités dans le monde industriel et financier[67]. Par ailleurs, d'autres cours devaient aborder les questions d'organisation des ateliers, comme le cours de Travail à l'atelier dispensé aux élèves ingénieurs-électriciens par O. Steels, qui présida la Mission belge envoyée aux États-Unis en 1918 pour y étudier le travail industriel, ou le cours, donné par le même dans le cadre d'une année d'étude complémentaire pour les ingénieurs électriciens, intitulé Électrotechnique générale et mesures industrielles, travail à l'atelier[68].

À la Faculté technique de l'Université libre de Bruxelles, la partie finale de l'enseignement de l'économie politique destiné aux ingénieurs, dispensé par G. De Leener, est consacrée aux notions essentielles de l'organisation du travail dans les usines. Les ingénieurs mécaniciens reçoivent par ailleurs un cours d'organisation

63 *Organisation des usines. Notes servant à l'étude du cours de M. le Professeur Chantraine*, Liège, Université de Liège — Faculté des Sciences appliquées, s.d. [après 1949], p. 4-5.

64 Chantraine y consacrera une étude, publiée dans l'après-guerre, où il prend la défense du salaire aux pièces (à prime intégrale) contre les salaires à prime partagée (Halsey, Rowan), CHANTRAINE, P., «Détermination judicieuse du système de salaire», in *Recueil des travaux du Centre Interfacultaire du travail de l'Université de Liège*, Liège, 1950, p. 31-47.

65 *MB*, 17 octobre 1930, p. 5658. Fernand Casters, licencié en sciences commerciales et consulaires et docteur en droit, il enseigne depuis 1912 la comptabilité, les sciences commerciales et financières, la comptabilité industrielle à l'École de commerce de la Faculté de droit de Gand; en 1926, il est rattaché à la Faculté de droit l'Université de Liège, où il est nommé professeur ordinaire en 1936. Son cours facultatif d'organisation des entreprises demeure au programme des élèves ingénieurs de Gand jusqu'au milieu des années '30, LUYCKX, Th., *Rijksuniversiteit te Gent. Liber Memorialis 1913-1960*, deel III: *Faculteit der Rechten*, Gand, 1960, p. 277-278.

66 Cela apparaît clairement dans ses notes de cours (certes destinées alors aux élèves de l'École de commerce de l'Université de Liège), CASTERS, F., *Organisation des entreprises*, s.l.n.d. [après 1951], p. 41.

67 Sur Paul Heymans (1895-1960), voy. LUYCKX, Th., *o. c.*, deel IV: *Faculteit der Wetenschappen-Faculteit der Toegepaste Wetenschappen*, Gand, 1960, p. 407-409; VAN MOLLE, L., «Paul Heymans», in *Dictionnaire des patrons en Belgique, o. c.*, p. 367-368.

68 UNIVERSITÉ DE GAND, *Programme des cours*. Année académique 1929-1930. IV. Écoles préparatoires et spéciales du Génie civil, des Mines et Arts et Manufactures, Bruxelles, Imp. Moniteur belge, 1929.

www.academieroyale.be

rationnelle du travail qui, durant les années '30 sera dispensé par le professeur allemand G. Schlesinger[69].

Aux Écoles spéciales de l'Université Catholique de Louvain, le programme de la deuxième épreuve de l'enseignement destiné aux ingénieurs mécaniciens comprend, à partir de l'année académique 1936-1937 et comme subdivision du cours de Compléments de la construction des machines, un cours d'Exploitation et organisation des ateliers, donné dans les deux langues par le professeur O. Péters, également titulaire d'un enseignement de métrologie et membre actif du CNBOS[70].

1.2.2.3. L'enseignement des principes d'organisation dans les écoles de commerce

Depuis la fondation, en 1852 à Anvers, de l'Institut Supérieur de Commerce de l'État et de l'Institut Supérieur de commerce Saint Ignace, la Belgique s'est dotée d'un nombre important d'écoles de commerce délivrant des diplômes de niveau universitaire. Ce développement s'est particulièrement marqué à la fin du XIXème siècle[71]. Ces établissements dispensaient des formations principalement techniques (répondant aux besoins de l'environnement économique, ainsi les sciences maritimes, ou encore la formation comptable pour les charbonnages de Liège ou du Hainaut) destinées à pourvoir le cadre consulaire ou des emplois de cadre intermédiaire dans les entreprises (comptabilité, services commerciaux,...) et non à donner accès aux fonctions dirigeantes. Bien qu'il soit délicat de traiter de manière globale tous les diplômés de l'enseignement commercial supérieur, — en ne tenant notamment pas compte de la situation familiale ainsi que de la distinction entre licenciés et ingénieurs commerciaux —, il semble toutefois, en suivant le témoignage autorisé d'U. Vaes, directeur de l'École des sciences commerciales annexée à l'Université Catholique de Louvain, que ces diplômés n'accèdent guère aux fonctions dirigeantes, y compris dans les services commerciaux:

> "beaucoup de nos étudiants n'arrivent que difficilement à des situations convenables, et on constate que pour des fonctions supérieures et purement commerciales, les chefs d'entreprise préfèrent des docteurs en droit ou des ingénieurs qui n'ont souvent reçu aucune formation commerciale, mais à qui une formation générale plus forte, des études plus

69 ELIAS, H.-L. et SCHMITZ, D., «Organisation rationnelle du Travail, d'après des notes prises au Cours de Monsieur le Professeur Schlesinger, 1934-1935», *Revue de l'École Polytechnique*, octobre 1935, n° 1, p. 5-24.

70 UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, *Programme des Cours 1936-1937*, Louvain, Imp. Saint-Alphonse, 1936, p. 172.

71 Voy. entre autres: *Alumni* (n° spécial: Belgique: Enseignement Supérieur 1900-1950), février 1951, t. XX, n° 1-2, p. 144-162; *L'économie, la gestion et les sciences sociales à l'Université de Liège. Ouvrage édité à l'occasion du centenaire de la création des enseignements de sciences sociales et de gestion à l'Université de Liège*, Liège, 1996, p. 59 et sv.; BERTRAMS, K., «La fabrique des patrons: débats idéologiques autour de la formation universitaire des ingénieurs civils et commerciaux», in JAUMAIN, S. et BERTRAMS, K., *Patrons, gens d'affaire et banquiers. Hommages à Ginette Kurgan-van Hentenryk*, Bruxelles, Le Livre Timperman, 2004, p. 174-177.

www.academieroyale.be

longues, et aussi moins disparates, tant à l'Université qu'au Collège, ont mieux formé le jugement"[72].

C'est pourtant dans l'une de ces écoles de commerce qu'a été développé le premier enseignement de l'organisation. Outre le titre d'ingénieur commercial, la place accordée à l'enseignement de l'organisation constitue une des caractéristiques distinctives du curriculum proposé par l'École de commerce Solvay. Dès 1904, elle manifeste l'ambition de "préparer des jeunes gens à l'organisation des affaires"[73]. En 1910, les enseignements relatifs à l'organisation, initialement confondus avec la matière des leçons de technique industrielle font l'objet d'un enseignement séparé sous l'intitulé "Principes généraux de l'organisation (industrielle)"[74]. G. De Leener, titulaire de ce cours depuis l'origine, dira en 1945 qu'il s'agissait du "premier cours de cette espèce dans une université d'Europe, ou même dans quelqu'autre établissement d'instruction européen". Dans le même esprit, R. Sand écrira, à son retour de la mission d'enquête aux États-Unis en 1918, que l'enseignement de Solvay était très proche de celui dispensé dans les *Schools of Business Administration* américaines[75]. L'évolution de l'enseignement de cette école de commerce témoignera ensuite de la volonté d'offrir à certains ingénieurs commerciaux l'opportunité d'occuper véritablement des fonctions dirigeantes dans certaines entreprises, en particulier dans le secteur de la grande distribution[76].

Dans les écoles de commerce attachées aux Universités de l'État, il faudra attendre la réforme du 15 mai 1934 pour voir inscrit au programme un cours d'organisation des entreprises[77].

Notons qu'entre 1920 et 1939, un nombre (très) limité de personnes ont bénéficié d'une bourse de la Belgian American Educational Foundation (BAEF) pour aller étudier la Business Administration ou l'Industrial Management aux États-Unis[78]; dans le même temps, la BAEF envoyait 24 économistes belges Outre-Atlantique. Il ne convient toutefois pas d'attacher une trop grande importance aux frontières

---

72 VAES, U., «Les Écoles supérieures de Commerce et le Monde des Affaires», *Caduceum* (Bull. de l'Union des Licenciés de l'École des Sciences commerciales de l'Université de Louvain), décembre 1930, p. 7.

73 «École de commerce», in GOBLET D'ALVIELLA, E., *1884-1909. L'Université de Bruxelles pendant son troisième quart de siècle*, Bruxelles, Weissenbruch, 1909, p. 144; BERTRAMS, K., *o. c.*, 178-182.

74 DE LEENER, G., «École de Commerce», in *1909-1934. L'Université de Bruxelles*, Bruxelles, Scripta, 1934, p. 162.

75 DE LEENER, G., *Traité de principes généraux de l'organisation*, Bruxelles, CNBOS (publ. n° 47), 1945, t. I, p. 5; *Le travail industriel aux États-Unis*, *o. c.*, t. 2, p. 27.

76 En 1929-1930, l'École de Commerce Solvay inscrit à son programme un cours de distribution des marchandises, qui sera le premier de ce genre en Europe. DE LEENER, G., «École de Commerce», in *1909-1934. L'Université de Bruxelles*, Bruxelles, Scripta, 1934, p. 161.

77 FRAIPONT, P., *L'École supérieure des sciences commerciales et économiques annexée à la Faculté de Droit de l'Université de Liège*, Liège, Thône, 1946, reproduit dans *L'économie, la gestion et les sciences sociales à l'Université de Liège...*, *o. c.*, p. 76.

78 Urbain Vaes (GF, Business Adm., 1922); Georges Bolinne (GF, Business Adm., 1922); Jules Roman (GF, Industrial Management, 1922); Émile Maillien (GF, Business Adm., 1937); Lieven Van Horenbeek (SF, Business Adm., 1939). BAEF, *Directory 1995. Belgian Fellows*, Bruxelles—New-Haven, s.d.

www.academieroyale.be

disciplinaires; ainsi, Gaston Eyskens, économiste, s'est particulièrement intéressé aux méthodes de gestion du personnel dans les entreprises américaines, et s'est fait, à son retour en Belgique, le promoteur de ces méthodes et en particulier du "Personnel Management"[79].

1.3. LE DEUXIÈME CONGRÈS INTERNATIONAL DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL ET LES ASSOCIATIONS BELGES DE PROMOTION DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE

1.3.1. Le deuxième Congrès international de l'organisation scientifique (Bruxelles, 1925)[80]

La tenue à Bruxelles, en octobre 1925, d'un Congrès international de l'organisation scientifique s'inscrit dans le double prolongement du Premier Congrès français de l'organisation scientifique, tenu à Paris en 1923 et du Premier Congrès international de l'organisation scientifique, organisé à Prague un an plus tard. Lors du congrès de Paris, un seul Belge prit la parole: Émile Debrun présenta une communication où il insista notamment sur la nécessité d'inscrire la science de l'organisation dans les programmes de l'enseignement. À cette occasion, É. Debrun émit le vœu de voir se tenir à Bruxelles le prochain congrès sur l'organisation[81].Le Congrès de Prague avait pour objectif "d'importer en Europe le nouveau concept américain de "Scientific Management" inspiré de Taylor-Gilbreth en vue de la reconstruction des nouvelles républiques slaves d'Europe"[82]. Ce congrès marqué par une forte présence américaine, avait un caractère nettement est-européen; il donna lieu à la création d'une double Délégation Permanente des Congrès internationaux de l'organisation scientifique, l'une, européenne, regroupait des délégués Tchèques,

79 Voy. le livre et les articles tirés de cette expérience: EYSKENS, G., *De arbeider en de bedrijfsleiding in Amerika*, Bruxelles-Anvers-Louvain, Standaard Boekhandel, 1931; ID., «De wetenschappelijke inrichting van des Arbeid in Amerika en het Vermoeiheidvraagstuk», *De Gids op Maatschappelijk Gebied*, 1930, XXV, p. 584-594; ID., «De Arbeider en de Amerikaansche Bedrijfspsychologie», *Thomistisch Tijdschrift*, 1930, I, p. 98-125; ID., «Het «Personnel Management» in de Amerikaansche Nijverheid», *Caduceum*, septembre 1930, p. 3-12.

80 Les archives du BIT à Genève conservent, sous la cote D600/776/2, un dossier relatif à la tenue du congrès de Bruxelles en 1925 que nous n'avons pas eu les moyens de consulter. Pour une exploitation de ce matériau, nous renvoyons à BLOEMEN, E.S.A., «Scientific management en ideologie; de internationaal management congressen 1924-1938», *Jaarboek voor de geschiedenis van bedrijf en techniek*, 1986, 3, p. 291-310.

81 DEBRUN, É., «Le 1er Congrès français de l'organisation scientifique», *Enseignement technique. Organisation. Bulletin de l'Association des Anciens Élèves des Écoles industrielles du Grand Bruxelles*, juin 1923, n° 2, p. 67. E. Debrun participera aussi au deuxième Congrès de l'Organisation Scientifique. DEBRUN, É., «Le deuxième Congrès de l'Organisation Scientifique (Paris 26, 27 et 28 juin 1924)», *Enseignement technique. Organisation. Bulletin de l'Association des Anciens Élèves des Écoles industrielles du Grand Bruxelles*, septembre 1924, n° 4; DE FRÉMINVILLE, Ch., «Évolution de l'organisation scientifique du travail à propos du Congrès international de Bruxelles (octobre 1925)», *Revue de la Métallurgie*, avril 1926, n° 4, p. 199, note 1; DEBRUN, É., «Le Congrès International de l'Organisation Scientifique du Travail à Bruxelles. Sa Genèse. Allocution prononcée le 17 décembre 1924, à la séance de constitution du Comité d'organisation», *L'Économie industrielle*, juillet 1925, n° 11, p. 156.

82 BLOEMEN, E.S.A., «Scientific management en ideologie...», *o. c.*, p. 297.

www.academieroyale.be

Italiens, Polonais, Roumains, Bulgares, Yougoslaves et Lettons sous la présidence de l'Italien F. Mauro, déjà président de l'ENIOS (Ente Nazionale Italiano per l'Organizzazione Scientifica del lavoro), l'autre, regroupait les délégués américains[83]. Cette Délégation, appelée aussi Comité permanent, décidait que le prochain Congrès aurait lieu en 1926, mettant ainsi en difficulté le projet bruxellois; ses promoteurs parvinrent toutefois à obtenir le ralliement du Comité permanent. Comme l'écrit G.-L. Gérard, c'est à M. Debrun "que revient le mérite d'avoir provoqué la convocation du Congrès de l'organisation scientifique, tenu à Bruxelles, en octobre 1925 [...], en invitant la Conférence de l'organisation française à tenir ses assises de cette année en Belgique"[84].

Alors qu'en France, en Italie ou aux Pays-Bas, le taylorisme et l'organisation scientifique ont d'emblée reçu le soutien de personnalités scientifiques et industrielles de premier rang, le curriculum d'Émile Debrun, promoteur du Congrès de Bruxelles, nous éclaire sur l'intérêt apparemment tout relatif porté à cette problématique en Belgique dans la première moitié des années '20. Debrun n'est pas porteur d'un titre universitaire, il a été chef de service aux Usines Bollinckx et aux Ateliers Demoor, fondateur et secrétaire de la Chambre syndicale de la Mécanographie (1912), organisateur du Salon du Bureau Moderne (1913). Il exerce après la guerre le commerce de matériel destiné principalement au contrôle des ouvriers (horloges pointeuses des journées de travail, bons de travail, etc.) en dirigeant la «Société Franco-belge de machines et d'appareils enregistreurs»; pour Debrun, l'organisation scientifique est donc, au sens propre, un fond de commerce. Il est par ailleurs directeur de deux revues, dont l'une, *L'Économie industrielle*, est un organe à caractère assez nettement publicitaire, et l'autre, *Enseignement technique. Organisation*, le bulletin d'une association d'anciens élèves d'une école industrielle (Écoles Industrielles du Grand Bruxelles). Debrun s'effacera rapidement devant les personnalités auxquelles il fait appel pour l'aider à organiser le congrès de Bruxelles[85]: G.-L. Gérard, G. De Leener, J. Hiernaux, E. de Cooman, J. Vuylsteke, A. De Groote et enfin E. Landauer, qui s'imposa au plan international. À propos de ce dernier, notons cependant ici qu'il n'était pas entièrement pris au sérieux dans les milieux patronaux belges, en raison de la faible taille de l'entreprise qu'il dirigeait ("l'affaire qu'il dirige est de médiocre importance et il est plutôt regardé dans la partie comme un théoricien. Il serait imprudent de tirer des déductions d'ensemble des expériences de taylorisation qu'il a faites dans sa petite usine.")[86]. Debrun ne sera

83 CANON-LEGRAND, L. et LANDAUER, E., «Rapport au Roi sur les résultats du Congrès International de l'Organisation scientifique du Travail à Bruxelles (14, 15 et 16 octobre 1925)», *Bull. SBII*, juin 1926, t. VI, n° 3, p. 212-213.

84 GÉRARD, G.-L., «La journée de conférence sur la rationalisation, l'organisation scientifique et la prévention des accidents du travail. Substance des communications. L'activité du Comité National Belge de l'Organisation Scientifique», *Bull. CCI*, 7 mars 1928, n° 10, p. 280.

85 On trouvera la liste des membres du Comité organisateur du Congrès en annexe 1.

86 «Edmond Landauer», *Bull. CNBOS*, 15 août 1934, n° 8, p. 119-120; «Edmond Landauer», in URWICK, L. (éd.), *The Golden Book of Management. An historical record of Life and Work of seventy pionneers*, Londres, Newman Neame Ltd, 1956, p. 242-244; KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 8/16. Stukken betreffende Edmond Landauer, Belgisch industriëel, directeur van

www.academieroyale.be

pas membre et encore moins investi de responsabilités dans le Comité National Belge de l'Organisation Scientifique, issu du Congrès. En novembre 1926, il avait fondé l'Union Technique Belge, dont l'objet était "d'étudier, [...] et de propager par tous les moyens appropriés les méthodes et systèmes ayant pour objet de tirer du travail humain ou mécanique, le maximum d'efficacité avec le minimum d'efforts et de dépenses"; bien que le conseil d'administration de l'UTB compte des personnalités telles que O. Buysse, directeur général de l'enseignement technique de la Ville de Bruxelles, J. Hiernaux, directeur de l'Université du Travail à Charleroi, E. Mahaim, ministre d'État ou le brasseur L. Wielemans, ses activités ne semblent pas s'être prolongées au-delà du premier exercice et n'ont guère concurrencé le CNBOS[87].

La préoccupation centrale du Congrès de Bruxelles, énoncée par ses promoteurs, est l'abaissement des prix de revient; ils insistent par ailleurs longuement sur des orientations qu'ils souhaitent voir suivies par les travaux: une priorité à la présentation de réalisations pratiques et le caractère non politique des exposés. Ils considèrent que les industriels, auxquels s'adresse en priorité le Congrès, disposent déjà d'une très abondante littérature, présentant sur un plan abstrait, les caractéristiques des systèmes d'organisation scientifique du travail, mais manquent d'illustrations permettant de les appliquer[88]. Ce caractère pratique s'est traduit dans le choix d'un nombre limité de mémoires, dans l'importance des projections cinématographiques et dans des visites d'entreprises et d'administrations belges ayant appliqué les principes d'organisation. Les congressistes ont ainsi visité la fabrique d'automobiles «Minerva Motors» à Anvers (méthode de suite de fabrication); la «Bell Telephone C°» à Anvers (équilibre dans la fabrication de petites pièces détachées à assembler ultérieurement); l'«Office Central d'Emballage» à Anvers (méthode d'emballage rationnel pour l'exportation aux Colonies); la «Fabrique Nationale d'Armes de Guerre» à Herstal (liaison du laboratoire avec les services de la fabrication); les «Nouvelles Usines Bollinckx» à Buysinghen (application des méthodes d'organisation scientifique à la fabrication des moteurs); le «Service des chèques postaux» à Bruxelles (organisation de comptabilité publique); «L'Œuvre Nationale de l'Enfance» (organisation d'un service de bienfaisance publique)[89]. L'apolitisme énoncé du Congrès, — que son caractère "pratique" vient renforcer[90] — montre en fait les finalités politiques qu'il poursuit. Les promoteurs du Congrès rappelle d'abord leur credo :

Tessatoria Romana te Bukarest, 1921-1923, Annexe à un télégramme de J. de Hemptinne à M.-L. Gérard, 21 janvier 1922.

87 «Bulletin spécial réservé aux membres de l'Union Technique Belge. Rapport du Secrétaire général», supplément à *L'Économie industrielle*, avril 1927, n° 15, p. 1-4.

88 LANDAUER, E., «Un Congrès International de l'Organisation Scientifique du Travail à Bruxelles. Le but, le programme et les tendances du Congrès», *Enseignement technique. Organisation. Bulletin de l'Association des Anciens Élèves des Écoles industrielles du Grand Bruxelles*, avril 1925, n° 2, p. 27-28.

89 EEB, Archives du Laboratoire d'ergologie, Documents relatifs au Congrès de Bruxelles, 1925, Programme du Congrès.

90 LANDAUER, E., «Un Congrès International...», *o. c.*, p. 27.

www.academieroyale.be

"Le Congrès avait rigoureusement exclu toutes les questions politiques du programme de ses délibérations. C'est pourquoi il n'a pas abordé certains points qui, comme la durée du travail, sont réglés par la loi ou qui, comme les rapports des ouvriers et des patrons, ne peuvent pratiquement se dégager de considérations de classes et de programmes de parti".

Cette position de principe est toutefois rapidement contredite par les considérations suivantes:

"Sans que la question ait été abordée d'une manière spéciale, le problème des bonnes relations des ouvriers avec leurs patrons était visiblement à la base de toutes les méthodes présentées et de toutes les discussions. De même que la santé et la vie des malades sont, même sous-entendue, l'idée dominante de toute l'étude de la médecine et de la chirurgie, de même, la paix sociale, plus encore que le productivisme, est l'un des buts de l'organisation scientifique et sa plus noble justification"[91].

Le discours de F. Mauro, président de la délégation permanente de Prague, précisera sans ambages une des sources de cette politique de paix sociale, à savoir l'encyclique *Rerum Novarum*[92]. Ayant posé la paix sociale comme finalité essentielle de l'organisation scientifique, le rôle arbitral des organisateurs en est immédiatement dérivé:

"L'organisation scientifique de la production se révèle donc être un des éléments les plus importants de la vie industrielle et économique moderne et presque le seul permettant d'apporter une solution au conflit permanent existant entre le capital et le travail.
Il semble que, dans l'industrie, la science doive faire naître entre le patron et l'ouvrier un troisième élément, la direction scientifique, destinée à les concilier.
[...] La direction scientifique ne relève ni des ordres du chef ni de la pression des masses ouvrières. Elle se réclame uniquement de principes industriels, psychologiques et moraux, logiques et justes comme elle.
Comme le chimiste qui, dans son laboratoire, déclare bonne ou mauvaise une matière première sur la foi de son analyse, le chef d'industrie moderne a à sa disposition des règles et des méthodes scientifiques qui lui permettent, avec équité, de dire le droit dans l'organisation de la production, en dehors de toutes considérations personnelles.
Arbitre impartial et clairvoyant placé par la science au-dessus des intérêts particuliers et des luttes de classes, l'organisateur rationnel est actuellement le principal élément capable d'assurer la paix sociale et la prospérité des entreprises et de ceux qu'elles nourrissent"[93].

Dans son discours, J. Wauters, ministre socialiste de l'Industrie et du Travail, en appelle aussi à une collaboration confiante entre le capital et le travail; il ne la fait toutefois pas reposer sur le rôle d'arbitres impartiaux mais sur l'exercice du contrôle ouvrier, évoqué sans être nommé, à travers l'exemple de l'enquête sur la production menée au sein des chemins de fer de l'État belge à l'initiative du ministre Anseele (voy. infra partie 2, chap. 5).

---

91 «Rapport au Roi sur les résultats du Congrès», *Bull. SBII*, juin 1926, t. VI, n° 3, p. 210.

92 «Discours d'ouverture de M. Franceso Mauro, Président de la Délégation permanente pour l'Organisation scientifique du travail», *Bull. SBII*, juin 1926, t. VI, n° 3, p. 230.

93 CANON-LEGRAND, L. et LANDAUER, E., *o. c.*, p. 210-211.

www.academieroyale.be

En raison des soutiens reçus, le Congrès de 1925 a fait une place très importante aux personnalités françaises — les Français formant le groupe étranger le plus nombreux —, alors que les Américains n'y ont pas de délégation et s'étaient faits représenter notamment par Charles de Fréminville (Taylor Society et American Society of Mechanical Engineers). La présence d'Henry Le Châtelier et d'Henri Fayol donne à ce dernier l'opportunité de dissiper, à la demande de Landauer, le malentendu d'une divergence de principe entre le *Scientific management* et la Doctrine administrative. Fayol relève que les deux doctrines portent sur des objets différents mais finalement complémentaires, la doctrine américaine mettant l'accent sur le travail dans l'atelier alors que la doctrine française traite de la direction générale des grandes entreprises; quant à la question de l'unité de commandement incompatible avec la multiplicité des contremaîtres fonctionnels de Taylor, Fayol la traite en considérant que "Taylor, dans la pratique, a toujours respecté l'unité de commandement", selon le témoignage d'un de ses "plus fervents et de ses plus distingués disciples, M. de Fréminville"[94].

1.3.2. Le Comité National Belge de l'Organisation Scientifique (CNBOS)

Issu des engagements pris à l'occasion du deuxième Congrès international de l'organisation scientifique, le Comité National Belge de l'Organisation Scientifique (CNBOS) a été constitué en association sans but lucratif le 2 juin 1926.

Le Comité s'est donné pour objet social "d'encourager et de coordonner l'étude et l'application de l'Organisation scientifique dans toutes les branches de l'activité humaine [...] de concourir au développement de cette science par tous les moyens dont il dispose, tels que: discussions, conférences, publications, excursions, concours, congrès, etc.". La définition de son objet social prévoit également la constitution d'un centre de documentation et la publication d'un bulletin d'information périodique. Les statuts insèrent aussi le comité belge dans un réseau international, par la collaboration avec le Comité international de l'organisation scientifique et avec les comités nationaux, en vue notamment de préparer les congrès internationaux[95]. Il se présente comme un "organisme privé, indépendant, de caractère purement technique"[96]. On trouve d'emblée l'affirmation de la volonté de présenter sous un jour neutre, scientifique et technique, le traitement de questions qui, au sein des entreprises peuvent être sources de conflits.

1.3.2.1. Les organes dirigeants

Plusieurs caractéristiques peuvent être dégagées de l'examen de la composition de son conseil d'administration (voy. annexe 2). Il convient d'abord de relever le caractère plutôt paritaire de cet organisme qui, se voulant strictement technique,

94 «Discours de M. Henri Fayol», *Bull. SBII*, juin 1926, t. VI, n° 3, p. 263.

95 Annexe au *Moniteur belge* du 31 juillet 1926, p. 357-359.

96 *Le Comité national belge d'organisation scientifique*, Bruxelles, CNBOS publ. n° 7, 1935.

www.academieroyale.be

n'aborde pas moins des questions qui très souvent opposent travailleurs et employeurs. Le mouvement ouvrier y est représenté, depuis 1926 jusqu'au déclenchement de la Seconde Guerre mondiale, par deux personnalités importantes du monde socialiste, Joseph Bondas et Léon Delsinne. Le premier est Secrétaire de la Fédération Générale des Syndicats de la Province de Liège, avant d'être en 1938 le premier Secrétaire général de la CGTB; c'est un syndicaliste de premier plan, responsable d'une fédération qui compte en son sein la plus forte représentation de métallurgistes du pays, avant de diriger les syndicats socialistes à l'échelle nationale et interprofessionnelle. Léon Delsinne est à la fois directeur de l'École Ouvrière Supérieure et du journal *Le Peuple*; il dispose donc à travers formation et information d'une très grande influence au sein du monde socialiste. Outre son mandat d'administrateur, il sera très actif au sein du CNBOS qui le chargera notamment de l'élaboration d'un rapport relatif au problème des stimulants au travail, à présenter au Congrès International de l'Organisation Scientifique d'Amsterdam en 1932[97]. Du côté patronal, on trouve des représentants tant du patronat organisé que du premier holding du pays, Gustave-Léo Gérard et Alexandre Galopin. Ce dernier semble avoir soutenu de manière non négligeable les activités du CNBOS, ainsi qu'en témoigne son président lors des cérémonies organisées à l'occasion du dixième anniversaire en 1936[98]. Notons que le siège social du CNBOS a d'abord été hébergé à la même adresse que le Comité Central Industriel (33, rue Ducale) et, à partir de 1929, à la même adresse que la Fédération des constructeurs de Belgique (21, rue des Drapiers)[99]; ceci indique pour le moins une proximité physique entre le CNBOS et le monde patronal organisé.

1.3.2.2. Les membres

Le CNBOS comptait 198 membres lors de sa fondation, ses effectifs vont rapidement progresser vers le bon millier d'inscrits au milieu des années '30: 485 en 1930, 807 en janvier 1933, 911 le 30 septembre 1933, 1057 au 31 décembre 1934, 1133 en avril 1935; lors du dixième anniversaire les effectifs étaient estimés à environ 1100 membres et à 2000 en 1939[100]. Les chiffres cités surestiment significativement le nombre des membres cotisant régulièrement, comme le Comité

97 Voy. «Les stimulants du travail. Conférence faite le 6 octobre 1932, par M. Léon Delsinne», *Bull. CNBOS*, 15 octobre 1932, n° 10, p. 135-139.

98 Avec Émile Bernheim (À l'Innovation) et Émile Rousseau (ACEC), Galopin est le seul homme d'affaires remercié personnellement dans ce cadre. «Le Xè anniversaire du Comité National Belge de l'Organisation Scientifique. Discours de M. Alfred Goldschmidt, président du C.N.B.O.S.», *Bull. CNBOS*, décembre 1936, n° 12, p. 309.

99 «Activités du CNBOS», *Bull. CNBOS*, 15 avril 1931, n° 4, p. 33; «Activités du CNBOS», *Bull. CNBOS*, 15 août 1932, n° 8, p. 103.

100 «Le Xè anniversaire du Comité National Belge de l'Organisation Scientifique», *Bull. CNBOS*, décembre 1936, n° 12, p. 309; «Activité du CNBOS. Propagande», *Bull. CNBOS*, 15 février 1933, n° 2, p. 14; —, 15 octobre 1933, n° 10, p. 136; —, 1er janvier 1935, n° 1, p. 16; —, avril 1935, n° 4, p. 114; VERHEST, P., «Congrès d'organisation des entreprises», *L'Ingénieur commercial*, juin-juillet 1939, p. 91.

www.academieroyale.be

le reconnaît dans un de ses rapports annuels; ainsi au tournant des années 1932-1933 pour 807 inscrits, il n'y a que 495 cotisants effectifs[101].

Entre le 15 janvier 1928 et le 15 décembre 1932, le CNBOS a fait paraître dans son *Bulletin*, plusieurs listes donnant l'identité de ses membres, sociétés, institutions ou personnes; en 1936, il édite une liste de ses membres. Partant de ces informations, nous avons constitué une base de données de l'ensemble des membres inscrits au CNBOS entre 1928 et 1936, de manière à dégager certaines caractéristiques des entreprises, administrations et membres[102].

S'il n'est guère utile de citer toutes les entreprises représentées par plusieurs membres au CNBOS, nous avons néanmoins choisi de donner la liste des entreprises dont 3 membres au moins y sont inscrits (entreprises classées dans l'ordre décroissant du nombre de leurs membres au sein du CNBOS):

Tableau 2: Classement des entreprises et administrations représentées au CNBOS par le nombre de membres de leur personnel (1928-1936)

	Sociétés	Nombre de membres au CNBOS
1	SNCB	41
2	Grands magasins «À l'Innovation»	11
3	Compagnie «Les Propriétaires Réunis»	9
4	Société anonyme «La Lampe Philips»	8
5	Société anonyme Minerva Motors	8
6	ACEC	7
7	Sarma	6
8	Société Englebert et Cie	6
9	Ministère des Chemins de fer, Marine, Postes, Télégraphes, Téléphones et Aéronautique	6
10	Belgian Grain and Produce Cy Ltd	5
11	Gevaert Photo-Producten, s.a.	5
12	Ateliers Demoor, s.a.	4
13	Banque Cassel et Cie	4
14	Compagnie des Métaux d'Overpelt-Lommel et de Corphalie	4
15	Fabrique Nationale d'Armes de Guerre	4
16	Pels et Goldsmit, société en nom collectif	4
17	Raffinerie Tirlemontoise, s.a.	4
18	Société anonyme La Meunerie Bruxelloise	4
19	Société anonyme Bunge	4
20	Société Générale des Minerais, s.a.	4
21	Union chimique belge, s.a.	4
22	Usines Émile Henricot	4

101 CNBOS, *Rapport du Conseil d'administration sur l'activité du Comité pendant l'exercice 1932 présenté à l'assemblée générale statutaire du 23 février 1933. Programme des travaux pour l'exercice 1933*, Bruxelles, R. Louis, 1933, p. 6.

102 Sur l'appareil critique de cette base de données et les informations qui en ont été extraites, voy. l'annexe 3.

www.academieroyale.be

23	Usines Remy, s.a.	4
24	«La Textile»	3
25	Banque Belge pour l'Étranger	3
26	Banque de Bruxelles, s.a.	3
27	Brasseries Artois	3
28	Carrières de porphyre de Quenast, s.a.	3
29	Charbonnages André Dumont	3
30	Compagnie Bergougnan belge, s.a.	3
31	Compagnie internationale Pirelli, s.a.	3
32	Comptoir Belge des Engrais Azotés, s.a.	3
33	Établissements Delhaize frères et Cie «Le Lion»	3
34	Forges de Clabecq, s.a.	3
35	Forges et Ateliers de Constructions électriques de Jeumont	3
36	Manufacture royale des bougies de la Cour	3
37	Pharmacie Centrale de Belgique, s. a.	3
38	Régie des Télégraphes et des Téléphones	3
39	S.a. des Grands Magasins «Au Bon Marché»	3
40	S.a. La Soudure électrique autogène	3
41	S.a. Métallurgique d'Espérance-Longdoz	3
42	Société Anonyme pour le Commerce et l'Industrie du Caoutchouc (SACIC)	3
43	Société anonyme des Forges de la Providence	3
44	Société Fiduciaire de Belgique, s.a.	3
45	Société Générale Métallurgique de Hoboken, s.a.	3
46	Société Intercommunale Belge d'Électricité, s.a.	3

Si on ne peut en aucune manière limiter à ces 46 noms les entreprises et administrations belges qui témoignent de l'intérêt pour les questions d'organisation (ou qui ont adopté des mesures d'organisation), ni mesurer cet intérêt par le seul nombre des membres inscrits, cette liste renseigne néanmoins sur une certaine localisation sectorielle de cet intérêt. Il y a tout d'abord la très forte présence de la SNCB; cette présence concerne aussi bien le directeur général que les agents d'organisation ou des employés subalternes. Notons également la forte représentation du Ministère des Chemins de fer, Marine, Postes, Télégraphes, Téléphones et Aéronautique, qui délègue 6 personnes au CNBOS; cette représentation est à mettre en rapport avec celle de la SNCB et de la Régie des Télégraphes et des Téléphones. L'organisation scientifique semble donc véritablement faire partie de la culture de l'ensemble administration, entreprise publique et régie. Comme cela est prévisible, les ateliers de construction mécanique (y compris l'automobile) et électrique sont largement représentés (Minerva, FN, Demoor, ACEC, Forges et Ateliers de Constructions électriques de Jeumont). Par contre, si la métallurgie des ferreux et non-ferreux (Henricot, Forges de la providence, Forges de Clabecq, Overpelt-Lommel) est bien représentée, on ne relève pas une forte délégation des ateliers de construction métallique, qui pèsent pourtant d'un poids bien plus considérable que la mécanique dans l'industrie belge des métaux. La grande distribution, dans ses formes les plus modernes, est également bien représentée (Innovation, Sarma, Delhaize, Bon

www.academieroyale.be

Marché). De même, les activités industrielles les plus nouvelles (pneumatique, matériel photographique, petite électricité) disposent de plusieurs membres inscrits au CNBOS. Parmi les entreprises, il faut relever plusieurs des plus importantes coopératives ouvrières socialistes: La Presse socialiste, s.c. (Bruxelles), Société générale coopérative (Micheroux), Imprimerie «Lucifer», s.c. (Bruxelles), La Prévoyance Sociale, société coopérative d'assurance (Bruxelles), L'Union Coopérative, s.c. (Liège), La Maison du Peuple, s.c. (Bruxelles).

Le profil des membres du CNBOS affiliés à titre personnel ou collectif peut se dégager de deux manières.

La première, d'ordre non quantitatif, consiste à s'interroger sur la présence ou l'absence des représentants les plus autorisés de l'économie belge parmi les membres et organes dirigeants du CNBOS. Le patronat organisé y est bien représenté: le CCI par G.-L. Gérard, la Fédération des Constructeurs par son secrétaire général (G. Moreau), l'Association patronale des Constructeurs de Belgique par son directeur général (A. De Groote) et son secrétaire (G. Velter, qui succédera à De Groote en 1928), la Fédération des Industries chimiques de Belgique par son président (G. Dallemagne), la Fédération nationale belge du bâtiment et des travaux publics par son directeur (P. Grafé). Les holdings et groupes industriels sont également bien représentés: la Société Générale de Belgique par A. Galopin (et divers conseillers), la Sofina par R. Richard, le groupe Coppée par C. Petit, directeur général d'Évence Coppée et Cie; les banques sont également représentées (la Banque Cassel par Léon Cassel et D. Van Buuren; la Banque de Bruxelles par le baron Greindl; la Banque Belge pour l'étranger, etc.). Si des chefs d'entreprise de premier plan sont membres du CNBOS, de même que de nombreux administrateurs de société, le profil des représentants de l'industrie est cependant plus "technique", depuis les directeurs généraux et directeurs techniques jusqu'aux ingénieurs et cadres de fabrication.

Disposant d'une base de données relatives aux membres du CNBOS, une approche quantitative limitée peut être proposée. Les limites de cette approche sont celles de la base documentaire elle-même.

Disposant d'informations concernant à la formation (scolaire) pour la moitié ($n = 615$) des personnes inscrites, nous avons d'abord tenté de regrouper ces informations en quelques grandes classes pertinentes; le total des membres regroupés dans ces classes couvre près de 70 % de l'effectif pour lequel nous disposons d'informations.

www.academieroyale.be

Tableau 3: Répartition des membres du CNBOS par grande catégorie de diplômés (1928-1936)

	nombre	en % du total identifié (n = 615)
1. Ingénieurs (issus des grandes écoles)[103]	260	42 %
2. Ingénieurs techniciens	33	5 %
3. Ingénieurs sans autre dénomination	45	7 %
Total des ingénieurs	338	55 %
4. Ingénieurs commerciaux	33	5 %
5. Licenciés ou docteurs en sciences économiques, commerciales, sociales ou politiques	32	5 %
6. Docteurs en droit	14	2 %
Total	417	68 %

Source: notices biographiques des membres du CNBOS en annexe 3.

Sans grande surprise, les ingénieurs, en particulier les diplômés des grandes écoles, forment à eux seuls plus de la moitié de l'effectif pour lequel on dispose d'une information sur la formation.

À l'intersection de la formation et de la fonction exercée, nous avons regroupé l'ensemble des membres qui ont une formation ou qui exercent une fonction comptable (en évitant le double comptage des licenciés en sciences commerciales qui exercent une fonction comptable), la seule mention du type comptable, chef comptable, agent comptable ne pouvant suffire pour opérer la distinction entre la formation et la fonction. Le total atteint 149 unités, soit 12 % des 1223 personnes recensées.

En raison de l'intrication des fonctions de direction et d'administration, nous avons renoncé à aller plus avant dans une distribution des membres par fonction.

Il convient toutefois de noter une présence significative de représentants du mouvement ouvrier. La Commission syndicale du POB est représentée au CNBOS par un responsable interprofessionnel, des responsables d'importantes régionales (Liège, Charleroi, le Centre), desquelles sont toutefois absentes les régions industrielles flamandes, et par des membres des puissantes Centrale des Métallurgistes et Centrale Générale: Édouard De Vlaemynck, secrétaire de la Commission syndicale de Belgique; Paul Fassin, secrétaire de la Centrale Générale du Bâtiment, Bois, Ameublement et Industries diverses; Jules Roland, secrétaire de la Fédération des Syndicats du Centre; Joseph Bondas, secrétaire de la Fédération des Métallurgistes de la Province de Liège; Adolphe Deflandre, secrétaire de la Fédération des Métallurgistes de la Province de Liège; Arthur Gailly, secrétaire de la Fédération des Métallurgistes de Charleroi; Charles Daux, employé à la Fédération des Métallurgistes du Centre; Jules Casterman, secrétaire de la Fédération des Métallurgistes du Centre; Guillaume Solau, secrétaire national de la Centrale des

103 Nous avons regroupé sous cette rubrique tous les ingénieurs diplômés en Belgique par les grandes écoles d'ingénieurs (voy. *Annuaire FABI*, 1936, p. 15 et 26-27), ainsi que les ingénieurs diplômés par de grandes écoles étrangères (École polytechnique de Zurich, École Centrale de Paris, etc.).

www.academieroyale.be

Métallurgistes; Georges Keuwet, secrétaire national de la Centrale des Métallurgistes (succède au précédent en 1930). Le syndicat chrétien est représenté par son secrétaire général Henri Pauwels.

Compte tenu des réserves énoncées quant à la localisation (absence d'une claire distinction entre lieu d'activité et lieu de résidence), on observe une distribution sans surprise: un ensemble formé de Bruxelles (51 %), Liège (8 %), Anvers (7 %), Gand (4 %) et Charleroi (2 %), chacune avec leurs communes voisines, regroupe 72 % des membres du CNBOS dont la localisation est connue (n = 1196).

1.3.2.3. Les activités du CNBOS

Quatre grandes catégories d'activités peuvent être distinguées: a. l'organisation de conférences et les publications (*Bulletin* et études), b. les travaux des comités d'études, c. le concours des services techniques, d. l'organisation de voyages.

a. Ces activités sont le plus souvent marquées par le souci de "l'échange d'expériences"; au sein du monde des entreprises, l'organisation scientifique crée un lien nouveau. Il ne s'agit plus ici d'unir les forces patronales contre le mouvement ouvrier et l'État; il ne s'agit pas non plus, du moins à titre principal, d'unir des entreprises sur une base strictement technique, ce qui par exemple constitue l'objet de l'Association belge de standardisation. Ce qui est désormais partagé, ce sont des informations sur la gestion des entreprises en général, mais qui donnent rarement lieu à publication de monographies décrivant l'organisation d'une entreprise particulière.

b. Pour approfondir et spécialiser les travaux, ou encore pour étudier les questions inscrites au programme des Congrès internationaux de l'organisation scientifique, divers comités se sont constitués au sein du CNBOS. Les groupements les plus structurés ont été le *Groupement d'étude des agents de change*, la *Commission nationale belge de l'organisation scientifique en agriculture* et le *Centre National d'Étude d'Économie Ménagère*. Moins organiquement constitués, les comités suivants ont fonctionné de manière plus ou moins régulière, autour de problématiques telles que:

- la détermination et le contrôle du temps employé dans le travail des ateliers, cette question semble avoir été la première pour laquelle s'est constitué un comité spécial; bien que son objet représente pour beaucoup d'industriels l'essentiel de l'organisation scientifique du travail, ce comité n'a guère pu travailler faute d'un nombre suffisant de contributions;
- le classement de la correspondance et de la documentation dans les entreprises industrielles et commerciales;
- l'enseignement de l'organisation dans les écoles professionnelles et techniques et dans les écoles spéciales des Universités;
- le budget considéré comme base de la détermination et du contrôle des crédits accordés par les banques;
- les avantages relatifs des différents moyens à employer pour intéresser l'ouvrier à l'augmentation de son rendement;

www.academieroyale.be

- le problème du coût de la distribution chez les négociants sous l'angle de la rotation des stocks;
- l'application des machines à statistiques à cartes perforées;
- l'application pratique du contrôle budgétaire;
- l'étude de l'organisation et des fonctions des services de publicité;
- l'étude des services de transport et de livraison des marchandises[104].

c. Le CNBOS s'est doté de services techniques — dirigés par Robert Caussin, ingénieur commercial et futur directeur du CNBOS — qui assurent dans la pratique la collaboration et l'échange d'expériences entre ses membres; ils centralisent les informations relatives aux questions dont l'examen est entrepris, fournies par les membres ou collationnées dans les publications spécialisées, puis diffusent ces informations vers les membres. Les services techniques répondent aussi à des demandes plus précises. Toutefois, en conformité avec les statuts qui ne permettent pas au CNBOS d'entreprendre des travaux d'ordre commercial, les réponses apportées conservent un certain caractère de généralité, à la différence des organisateurs professionnels qui, au contraire, doivent résoudre en détail les problèmes qui leur sont soumis. Cette position sera toutefois jugée insatisfaisante, si bien qu'en 1938, le CNBOS va créer en son sein une structure à caractère commercial, l'Institut d'organisation industrielle et commerciale (voy. partie 4).

d. Le CNBOS va aussi organiser des voyages d'études à l'étranger. Le choix des destinations montre les affinités du Comité pour les pays latins[105] — il est remarquable que ces voyages n'aient ni les États-Unis, ni l'Allemagne pour destination. Il convient de souligner qu'à l'occasion du voyage en Italie s'exprime la sympathie des dirigeants du CNBOS pour un exécutif fort, rebaptisé pour l'occasion "commandement unique qui a coordonné toutes les bonnes volontés"...[106].

1.3.3. L'Organisatrice

Poursuivant des finalités plus immédiatement pratiques que le CNBOS, L'Organisatrice, société coopérative pour l'organisation, la documentation et l'installation des entreprises industrielles et commerciales, s'est constituée en septembre 1925, — c'est-à-dire un mois avant la tenue à Bruxelles du deuxième Congrès international de l'organisation scientifique —, avec la raison sociale suivante: "la recherche, l'application et la diffusion objectives, par tous les moyens et

104 «Comités spéciaux. Détermination et contrôle du temps employé dans le travail des ateliers», *Bull. CNBOS*, 15 octobre 1927, n° 2, p. 17; «Comités spéciaux. Système de classement. Enseignement de l'organisation», *Bull. CNBOS*, 15 février 1930, n° 2, p. 10; «Activité du CNBOS. Comités spéciaux. Comité 3. Contrôle budgétaire», *Bull. CNBOS*, 15 septembre 1930, n° 9, p. 63; «Activité du CNBOS. Comités spéciaux», *Bull. CNBOS*, 15 mars 1931, n° 3, p. 22-23; «Activité du CNBOS», *Bull. CNBOS*, 15 avril 1931, n° 4, p. 38; «Activité du CNBOS. Activité des Comités spéciaux», *Bull. CNBOS*, 15 octobre 1931, n° 10, p. 131; «Activité du CNBOS. Comités spéciaux», *Bull. CNBOS*, 15 décembre 1933, n° 12, p. 165.

105 «Voyage d'étude du CNBOS à Paris — 18-20 octobre 1933», *Bull. CNBOS*, 15 novembre 1933, n° 11, p. 154-157; «Deuxième voyage d'étude du CNBOS à Paris — 24-26 octobre 1934», *Bull. CNBOS*, 15 novembre 1934, n° 11, p. 169-171; «Le voyage d'étude du CNBOS en Italie», *Bull. CNBOS*, juillet 1937, n° 7, p. 167-175; n° 9, p. 224-238.

106 *Ibidem*, p. 238.

www.academieroyale.be

installations appropriés des articles, instruments, méthodes et systèmes modernes d'organisation du travail"[107]. Deux types d'activités seront ultérieurement distingués: d'une part, des services rémunérés de conseil aux entreprises, d'autre part, la publication, dans une revue éponyme, d'études dues à des organisateurs réputés, belges ou étrangers (comme A. Carrard ou S. Garcin-Guynet)[108].

L'Organisatrice a été constituée et dirigée par les personnalités suivantes: Joseph Radermecker en est le premier gérant, ses administrateurs sont: Ernest Buisseret, Gaston Caudron, Gaston Lebrun, Simon Sarlet, Maurice Rogez, Émile Debrun, et Jean Brixy. Aucun d'entre eux n'est ingénieur civil, seul Émile Debrun doit être diplômé d'une école industrielle; plusieurs sont par contre ingénieurs commerciaux (AICM): Caudron, Lebrun et Rogez, ou exercent une fonction d'organisateur-comptable (Caudron, Sarlet). Les 108 membres de l'Organisatrice que nous avons pu identifier, mais qu'il n'est pas possible de classer rigoureusement par défaut d'une information systématique, peuvent être néanmoins caractérisés par les traits suivants. On n'y dénombre aucun industriel ou chef d'entreprise (n = 14) dirigeant une grande entreprise. Un seul des ingénieurs (n = 13) semble appartenir à une des grandes associations d'ingénieurs civils du pays; sauf à considérer que la mention de leur appartenance est absente, il est vraisemblable qu'il s'agisse plutôt d'ingénieurs-techniciens; les ingénieurs commerciaux sont par contre mieux représentés (n = 12). Le cadre technique intermédiaire est représenté par des chefs de fabrication, de bureau d'études, etc. (n = 6); de même que par des responsables ou agents de services comptables (n = 8).

Les sources dont nous disposons ne nous permettent pas de connaître l'activité concrète de la coopérative; sa revue paraît, à notre connaissance, en 1926 et 1927. Comme vecteur de diffusion des idées, l'Organisatrice a vraisemblablement cédé le pas devant le CNBOS, vers lequel se tournent certains de ses dirigeants: J. Radermecker deviendra administrateur du CNBOS et G. Lebrun en a été membre fondateur.

1.3.4. Les "efficients"

L'efficience, concept forgé par l'ingénieur taylorien Harrington Emerson, va connaître une importante diffusion opérée au départ de Bruxelles, où un associé américain d'Emerson, Herbert Casson, a installé les Éditions de l'Efficience[109].

En 1928-1929, l'A.I.D.E., Association Internationale des Efficients, fait paraître un bulletin (*A.I.D.E. Efficiency Service* qui doit être distingué de la *Revue de l'Efficience*) qui permet de connaître la composition de l'Association, dont le lien avec Casson n'est pas établi, et de suivre ses activités. Le conseil d'administration de

---

107 Annexe au *Moniteur belge* du 1er octobre 1925, p. 29.

108 «La vie de l'Organisatrice», *L'Organisatrice*, mars 1926, n° 1, p. 30-31.

109 LEIMGRUBER, M., *Taylorisme et management en Suisse romande (1917-1950)*, Lausanne, Éditions Antipodes, 2001, p. 133.

www.academieroyale.be

l'Association ne compte guère de noms importants du monde belge des affaires[110]. Par ailleurs, à l'instar du CNBOS, l'AIDE publie dans son organe la liste des nouveaux membres; le seul fragment de liste dont nous disposons fait état de 785 membres mais ne compte pas de personnalités de premier plan. Contrairement à L'Organisatrice, dont les membres semblent avoir été absorbés par le CNBOS et dont l'activité ne nous est plus connue après 1927, l'AIDE développe ses activités parallèlement à celles du CNBOS. Organisées autour de trois pôles (Anvers, Bruxelles, Liège), elles semblent principalement consister en conférences et visites d'entreprises[111].

1.4. BRÈVE SYNTHÈSE

À la différence de la France, où des ingénieurs tayloriens ont été étroitement associés à l'organisation des fabrications de guerre et se sont faits, après le conflit, les promoteurs des méthodes éprouvées dans ce contexte, les ingénieurs belges n'ont guère été placés dans une situation comparable, même si certains ont contribué à la production militaire belge (cfr L. Eloy) ou alliée (cfr A. Galopin), ou ont préparé la reconstruction en mettant au point la comptabilité industrielle de plusieurs entreprises belges (cfr G.-L. Gérard et G. De Leener). Aussi l'enthousiasme de ces ingénieurs pour l'organisation scientifique au lendemain du conflit a-t-il été tout théorique, comme le montrent leurs publications d'ailleurs peu nombreuses. L'effort de réflexion des différentes associations d'ingénieurs s'est alors porté plutôt en amont de l'organisation scientifique, vers une de ses conditions d'application, la spécialisation des industries.

Il faut attendre la mise sur pied de l'École d'ergologie (huitième section de l'Institut des Hautes Études de Belgique) pour que l'organisation scientifique dispose d'une première tribune permanente. C'est à partir d'un pôle de médecins et (psycho) physiologistes — dont on connaît pour certains (J.-M. Lahy ou J. Joteyko) les réserves à l'égard du taylorisme —, que se diffusent les idées d'organisation scientifique. Les enseignements de l'École d'ergologie, structure para-universitaire mais qui s'adresse en priorité à des diplômés de l'enseignement supérieur déjà actifs (médecins, ingénieurs, etc.), vont se développer dans trois directions: l'orientation professionnelle, la psychotechnique et l'organisation scientifique. Cette dernière connaîtra le développement le plus tardif, puisqu'il faudra attendre 1935 pour que soient décernés des diplômes, reconnus par l'État, de conseiller d'organisation. Dans les universités, l'enseignement des principes d'organisation entre dans le programme

110 Le président en est Olivier Bureau (administrateur de sociétés), les vice-présidents: René Boin, industriel; René Simonis (administrateur des Éts R. Simonis, ensembliers), Julien Tondelier; le secrétaire général est Maurice Rassenfosse, directeur de l'*Expansion Belge*; la section anversoise est présidée par Georges de Jaer, secrétaire de la Société d'Électricité de l'Escaut; celle de Liège par Anné Hannequart (secrétaire des Éts Dalimier); seule celle de Verviers semble faire exception, étant présidée par Iwan Simonis.

111 «Activités de l'Association», *Efficiency Service. Organe de l'Association Internationale des Efficients*, juin 1928, p. 26-27.

www.academieroyale.be

des ingénieurs civils à la faveur de la réforme de 1929, mais connaît un développement variable selon les universités.

Un premier relais de l'École d'ergologie dans sa mission de diffusion des idées d'organisation est pris en 1925 à l'occasion du deuxième congrès international de l'organisation scientifique tenu à Bruxelles, dont est issu le Comité National Belge de l'Organisation Scientifique (CNBOS). Le CNBOS présente plusieurs particularités qui tiennent à son origine et à sa composition. Il n'est pas l'émanation du patronat belge organisé, même si celui-ci en assure un certain contrôle en accueillant, à son adresse, le siège social du CNBOS, et si les principaux industriels et financiers y sont inscrits ou représentés. D'autre part, les organes dirigeants et membres du Comité comptent des syndicalistes de premier plan, qui donnent à l'institution un caractère "paritaire". Parmi les membres, on trouve sans surprise une majorité d'ingénieurs, aux titres divers, et bon nombre de professionnels de la comptabilité. Parmi les entreprises figure en première place, par le nombre des membres de son personnel inscrits, la SNCB, suivie dans le quintette de tête par les Grands Magasins À l'Innovation, la Compagnie [d'assurances] Les Propriétaires Réunis, la société anonyme La Lampe Philips et la Minerva Motors. S'interdisant toute activité commerciale, le CNBOS a principalement fonctionné comme lieu de rencontre et de diffusion des idées et expériences d'organisation, en organisant des conférences, visites d'usines, voyages à l'étranger, et en constituant des groupes d'études consacrés à des techniques ou des thèmes particuliers.

Peu avant le congrès de Bruxelles s'était formé un groupement à finalité plus immédiatement commerciale: L'Organisatrice. Recrutant à un niveau inférieur dans la hiérarchie industrielle, cette société coopérative a partagé son activité entre des services de conseil rémunérés et la publication, dans sa revue, d'études d'organisation. Il semble que cette société n'ait pu maintenir ses activités après la constitution du CNBOS, où se retrouvent nombre de ses dirigeants. L'Association Internationale des Efficients ne semble pas avoir connu un succès plus important; si, comme le CNBOS l'AIDE organise des conférences et des visites d'usines, elle ne s'est toutefois pas imposée comme instance de référence.

www.academieroyale.be

2. LA CRÉATION ET LES ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION BELGE DE STANDARDISATION AU LENDEMAIN DE LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE

Au cours des années '20, le Comité Central Industriel et plus tard la Commission Nationale de la Production Industrielle attribuent à la normalisation un rôle important dans l'abaissement des prix de revient industriels. Des différentes voies par lesquelles peut s'opérer la rationalisation industrielle, la standardisation a d'emblée été privilégiée par la principale organisation patronale interprofessionnelle belge, qui a soutenu activement les travaux de l'organisme créé à cet effet, alors qu'il ne s'est engagé que plus tardivement et de manière plus limitée dans la promotion des autres pratiques d'organisation des entreprises.

Or en dépit de débuts prometteurs, la portée des travaux menés par l'Association Belge de Standardisation dans l'Entre-deux-guerres paraît limitée. Pour rendre compte de cette situation, il faut d'abord évoquer les conditions institutionnelles et les conceptions qui régissent les activités de l'ABS. Il convient ensuite de prendre en considération la nature des rapports que les entreprises sont capables de nouer entre elles, dans une économie où le contrôle financier ne se traduit pas nécessairement dans une concentration industrielle et où les entreprises contrôlées par un même groupe demeurent concurrentes; il s'impose enfin de connaître les marchés sur lesquels les firmes belges écoulent leurs produits. Notons d'emblée que du point de vue chronologique, l'essentiel des initiatives en matière de standardisation sont prises entre les dernières années de la Première Guerre et le milieu des années '20; ceci nous conduira à évoquer dans ce chapitre certaines pratiques ultérieures, datant des années '30, dans la mesure où elles ne sont que le prolongement des premières réalisations.

2.1. LA STANDARDISATION AU PROGRAMME DU COMITÉ CENTRAL INDUSTRIEL

Dans un texte programmatique, paru au lendemain de la guerre dans la *Revue Universelle des Mines*, G.-L. Gérard, ingénieur-conseil nouvellement entré au Comité Central Industriel, — il y est directeur général adjoint en 1918 —, et secrétaire de la nouvelle Association Belge de Standardisation[1], définit les orientations nouvelles à

---

1 «Gustave-Léo Gérard», in URWICK, L. (éd.), *The Golden Book of Management. An historical record of Life and Work of seventy pionneers*, Londres, Newman Neame Ltd, 1956, p. 205-208; VANTHEMSCHE, G., «Famille Gérard», in *Dictionnaire des patrons en Belgique*, *o. c.*, p. 306-308.

www.academieroyale.be

donner à l'action du patronat organisé. En conclusion de son texte, Gérard place explicitement l'évolution qu'il appelle de ses vœux dans le sillage du modèle américain:

> "Sous le souffle puissant de l'esprit d'organisation scientifique qui nous vient des États-Unis, on saisit de mieux en mieux aujourd'hui la nécessité d'une large compréhension de tous les facteurs de la production et d'une application systématique des grands principes d'organisation à tous les rouages des usines modernes. Qui ne comprend que les efforts faits au sein de chaque entreprise ne produiront tous leurs fruits que s'ils s'appliquent à des activités coordonnées par le principe syndical qui, en Belgique, voudra donner le signal de cette salutaire évolution ?"[2].

Selon Gérard, c'est "le rôle des syndicats considérés comme organismes propres à réduire le coût de production" qui constitue l'orientation nouvelle qu'il souhaite voir donnée à l'action du patronat organisé. Seule d'ailleurs, cette orientation lui paraît susceptible de conférer une légitimité à ces syndicats:

> "Ce rôle ne peut absolument plus être joué par les syndicats actuels, car la méfiance des consommateurs et la défaveur latente de l'opinion les obligent généralement à fonctionner dans une ombre aussi complète que possible [...] Quand on sera convaincu que les syndicats ne poursuivent pas une hausse factice des prix, conséquence d'un abus de puissance du nombre par rapport au consommateur isolé, mais que ce peuvent être de véritables éléments régulateurs, centres d'activité de la production industrielle organisée, les préventions qui s'élèvent aujourd'hui contre eux disparaîtront d'elles-mêmes"[3].

Après avoir passé en revue, en s'appuyant entièrement sur le travail de G. De Leener[4], les réalisations déjà enregistrées dans cette voie et avoir évoqué les obstacles au développement de fusions d'entreprises, le futur directeur général du Comité Central Industriel expose, selon une progression logique, les catégories de moyens susceptibles d'amener une diminution des prix de revient. Il distingue les pratiques qui laissent intacte l'organisation interne des usines et celles qui amènent sa transformation. Parmi les premières, il range la constitution de comptoirs de vente qui assurent une répartition optimale, en termes notamment de coût de transport, des espaces de vente des entreprises (1), la signature de conventions entre producteurs limitant le montant des commissions allouées aux intermédiaires commerciaux (2), la conduite d'études en commun de questions techniques intéressant un ensemble de producteurs (3). Au premier rang des interventions dans le "domaine de la fabrication proprement dite, où les syndicats ordinaires s'interdisent de pénétrer", G.-L. Gérard place la standardisation. Celle-ci s'inscrit dans une vision plus large de la réorganisation de l'industrie belge; outre la mise en concordance de productions connexes, son but est "de simplifier la fabrication et d'obtenir la multiplication des

---

2 GÉRARD, G.-L., «Esquisse d'une orientation nouvelle des Syndicats industriels», *RUM*, mars-avril 1919, t. V, vol. n° 2, p. 549.

3 *Ibidem*, p. 548-549.

4 DE LEENER, G., *L'organisation syndicale des Chefs d'industrie. Étude sur les syndicats industriels en Belgique*, Bruxelles-Leipzig- Paris, Mish & Tron-Rivière, 1909, 2 vol.

www.academieroyale.be

pièces semblables, condition de cet idéal de l'organisation industrielle moderne, le travail en série". Gérard considère que ce sont les syndicats industriels qui sont "tout désignés pour réaliser la standardisation, soit dans leur propre sein, soit comme organisme représentatif des industries vis-à-vis les unes des autres"; de plus, rien ne justifie que cette pratique soit limitée à la construction (métallique et mécanique).

2.2. CHAMPS D'APPLICATION ET AVANTAGES DE LA STANDARDISATION

Changeant d'échelle et passant de l'économie dans son ensemble aux secteurs d'activité et aux entreprises, les promoteurs de la standardisation détaillent les multiples intérêts économiques de cette pratique.

Durant l'Entre-deux-guerres, la standardisation a principalement porté sur les types et dimensions des pièces, avec en corollaire les tolérances, sur la qualité des matières, et sur les règles de mise en œuvre des produits. La standardisation des dimensions consiste à choisir (à créer), dans la variété des dimensions existantes, un ensemble de dimensions considérées comme les meilleures et à abandonner les autres. Les jeux de dimensions théoriques doivent être assortis de tolérances, écarts admissibles entre dimensions théoriques et dimensions réalisées, dans une perspective d'interchangeabilité des pièces, de remplacement d'une pièce par une autre sans ajustage. Non moins indispensable, la régularité des propriétés physico-chimiques des matières constitue aussi une condition d'interchangeabilité des pièces et produits, ou d'usage dans des conditions satisfaisantes. À l'instar des mesures des tolérances pour les dimensions, la standardisation des qualités se conçoit rarement sans une formalisation des procédures de contrôle des matières (méthodes de prélèvement d'échantillons, d'essais de matériau, etc.). Dans le prolongement des deux précédents types de standardisation, les procédures de mise en œuvre des matières (ex.: construction de charpentes métalliques, d'ouvrages en béton armé) peuvent à leur tour être uniformisées[5].

Les avantages de la standardisation des dimensions ont été soulignés à de nombreuses reprises, notamment au gré des campagnes menées par l'ABS. La diminution de la diversité des types et dimensions amène une augmentation du nombre de pièces semblables qui favorise dès lors le travail en série; elle s'impose particulièrement en Belgique où l'étroitesse du marché intérieur limite les séries. La fabrication en série d'un nombre plus limité de types de pièces réduit le coût de l'outillage qui à la fois peut être utilisé plus intensivement, être ainsi amorti plus rapidement, et faire l'objet à son tour d'une normalisation (réduction du nombre d'outils différents et abaissement possible du prix des outils produits dans une moins grande variété); un raisonnement analogue peut être aussi tenu pour les matières premières. La constitution de stocks de pièces fabriquées en série avec une plus grande assurance d'écoulement sur les marchés, le raccourcissement de la durée des études grâce aux tableaux normaux et éventuellement l'approvisionnement en

5 GÉRARD, G.-L., «La Standardisation», *RT*, juin 1934, n° 6, p. 657-659; VAN WASSENHOVE, A., «La standardisation», *UILv*, 1937, 2ème bull. tech., p. 3-4.

www.academieroyale.be

matières premières elles-mêmes standardisées, permettent de réduire les délais de livraison. La standardisation des types et dimensions permet une substantielle économie de travail intellectuel dans les bureaux d'études et une "homogénéité de conception qui n'existe pas si chaque détail doit à nouveau être imaginé au moment du besoin suivant la fantaisie de l'auteur de l'étude". Cet avantage est particulièrement souligné à propos des résultats apportés par l'installation d'un bureau de normalisation aux Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi (ACEC):

> "on peut noter une augmentation considérable de la clarté et de la qualité des dessins, qui deviennent en même temps beaucoup plus complets; ceci se traduisant par une économie notable à l'atelier [...] Mais le résultat le plus marquant est, croyons-nous, la pénétration de l'esprit de normalisation dans tous les services de l'usine et, particulièrement, dans les bureaux d'études [...pénétration qui] permet de s'attaquer à des problèmes de normalisation qui seraient difficilement résolus par le bureau des normes seul"[6].

Parallèlement, la standardisation amène des économies par la simplification de la comptabilité industrielle des magasins. Outre la réduction du prix de revient, cette production en série permise par la normalisation accroît la qualité et l'interchangeabilité des fabricats. L'avantage de la standardisation des dimensions et des tolérances ne se limite pas à la production en série. Du côté des consommateurs, dont par exemple les services d'entretien des usines, elle permet de limiter le stock des pièces nécessaires; elle permet la livraison par des ateliers différents, de pièces de rechange; elle conduit aussi à la fourniture de matériel mieux en rapport avec les véritables besoins des consommateurs; enfin, elle permet de réduire les délais de livraison, tant pour la fabrication que pour les réparations[7]. Le coût de la standardisation des dimensions n'est pas dissimulé par les dirigeants de l'ABS: "abandon d'outillage, renonciation à des méthodes de fabrication spéciales, tout au moins dérangement dans les habitudes"[8].

---

6 LEDOCQ, M., «Le Bureau de normalisation des Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi», *Standards. Organe officiel de l'Association Belge de Standardisation*, 1935, n° 6, p. 147.

7 GÉRARD, G.-L., «La normalisation», *Bull. AILg*, 1918, t. XLII, p. 76 (dans cet article, Gérard signale un avantage, particulier mais fort important, de la standardisation pour l'économie belge: la fourniture plus rapide des outillages et matériaux nécessaires à la reconstitution de l'outil de production particulièrement affecté en Belgique par les destructions et enlèvements de matériel durant la guerre); ID., «L'Association Belge de Standardisation. Travaux accomplis et programme d'avenir», *RUM*, 1er novembre 1920, t. VI, p. 146-148; ID., «La Standardisation», *o. c.*, p. 673; SOCIÉTÉ ANONYME «LE TITAN ANVERSOIS», «La standardisation des ponts-roulants normaux», in *Congrès scientifique International organisé par l'Association des Ingénieurs sortis de l'Université de Liège à l'occasion du 75ème anniversaire de sa fondation. Liège du 18 au 24 juin 1922*. Section de mécanique, Liège, Vaillant-Carmanne, 1923, t. 1, p. 463-464; «Les Principes de la Standardisation dans l'Industrie», *L'Usine Belge. Organe de la Métallurgie, de la Construction mécanique et électrique, des Manufactures*, 24 mai 1924, n° 8, p. 373; VAN WASSENHOVE, A., *o. c.*, p. 5; DELORD, M., «Assemblée générale statutaire de l'ABS. Compte rendu des communications. La standardisation des profilés», *Bull. CCI*, 2 mai 1928, n° 18, p. 555; RUMPF, M., «Assemblée générale statutaire de l'ABS. Compte rendu des communications. La standardisation des tolérances dans la construction mécanique», *ibidem*, p. 562; ABS, *Standardisation des tubes de cuivre, de laiton et d'aluminium. Rapport n° 75*, Bruxelles, 1938, p. 1.

8 «Organisation des travaux de l'Association Belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 20 juillet 1921, n° 29, p. 635; REICHERT, M., «L'évolution de la standardisation et son rôle dans l'organisation industrielle», *L'Ingénieur Technicien. Organe de l'Association des Ingénieurs-Techniciens de Charleroi (AITC)*, avril-mai-juin 1931, n° 2, p. 52.

www.academieroyale.be

Les avantages de la standardisation de la qualité des produits sont moins souvent soulignés. Le rapporteur de la commission chargée de la standardisation dans l'industrie du zinc, A. Simonis, ingénieur fondé de pouvoir aux Mines et Fonderies de zinc de la Vieille-Montagne, met en lumière ces avantages pour son industrie (et très certainement pour son entreprise). Outre l'utilité de disposer de procédés permettant d'évaluer la qualité et donc la valeur des produits reçus, la standardisation peut favoriser certains intérêts belges dans le commerce international:

> "Je pense que les industriels belges qui ont à lutter contre les concurrents étrangers qui disposent de matières premières et de sources d'énergie à bon marché, dont nous sommes malheureusement privés, comprendront qu'ils ont le plus grand intérêt à montrer qu'ils savent fabriquer mieux que les concurrents. Ils doivent, par conséquent, chercher à faire adopter par la Commission Internationale de Standardisation, les conditions les plus rigoureuses possibles, compatibles avec la supériorité de la main-d'œuvre belge et l'expérience qu'ils ont acquise dans tous les domaines de la métallurgie du zinc"[9].

En matière de règles de calcul (ouvrage en fer ou en béton armé), la standardisation permet, en uniformisant les méthodes employées, de clarifier les offres concurrentes pour un même marché[10].

La standardisation donne également des garanties de sécurité aux usagers de ces constructions, si bien d'ailleurs qu'une société, assurant les ingénieurs architectes et entrepreneurs contre l'effondrement en cours de construction et le risque dit décennal, — le bureau SECO —, impose le respect des cahiers des charges de l'ABS comme condition de couverture du risque[11].

2.3. ORIGINES, STATUTS ET FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION BELGE DE STANDARDISATION (ABS)

2.3.1. Constitution, composition et fonctionnement de l'ABS

La création en Belgique d'un organe chargé de coordonner l'ensemble des études de standardisation intervient plus tard que dans divers pays concurrents. En 1882 déjà, le Verein Deutscher Ingenieure et le Verein Deutscher Gas- und Wasserfachmänner définissaient des normes en matière de tuyauteries[12]; en 1901, se forme la British Engineering Standards Association, dont les travaux sont particulièrement importants dans le domaine de la normalisation des cahiers des charges des constructeurs; pendant la Première Guerre se constituent la Hoofdt-Commissie voor de Normalisatie in Nederland (1916), le Normenausschuss der

9 SIMONIS, A., «Assemblée générale statutaire de l'ABS. Compte rendu des communications. La standardisation dans l'industrie du zinc», *Bull. CCI*, 2 mai 1928, n° 18, p. 572.

10 «Publication des travaux de l'ABS», *Bull. CCI*, 13 octobre 1920, n° 41, p. 854.

11 GÉRARD, G.-L., «La Standardisation», *o. c.*, 1934, p. 666; MAGNEL, G., «L'ABS et la sécurité», *Standards*, 1939, n° 3, p. 106.

12 ABS, *Standardisation des Tuyauteries. Notions fondamentales. Rapport n° 53*, Bruxelles, 1933, p. 2.

www.academieroyale.be

deutschen Industrie (1917), attaché particulièrement à la standardisation des dimensions des pièces, la Commission permanente (française) de standardisation et l'Union de normalisation suisse.

Avant la Première Guerre mondiale, seul le Comité Électrotechnique Belge[13], fondé en 1909 pour être la branche belge du Comité Électrotechnique International (créé à Londres en 1906) s'était engagé dans un travail de normalisation. Cet effort a d'abord porté sur la nomenclature et les prescriptions normales pour la réception des machines, et sur les installations électriques, la standardisation contribuant à rendre plus sûr l'usage de cette forme d'énergie[14].

À cette pratique initiale, circonscrite aux activités nouvelles liées à l'électricité, se sont ajoutés des travaux conduits dans le cadre des activités clandestines de la Fédération des Constructeurs de Belgique (FCB) (voy. supra Partie 1, chap. 2).

En mars 1918, le président de la FCB, A. Van der Stegen, appelle la Commission administrative de la Fédération à se prononcer en faveur de la constitution d'un organisme chargé de l'étude des questions de normalisation; deux mois plus tard, G.-L. Gérard présente un rapport préconisant la création d'une commission centrale pour la normalisation du matériel technique; si le projet est né au sein de la FCB, il prévoit toutefois la création de cet organe en dehors de la Fédération, de préférence sous l'égide du Comité Central Industriel[15].

L'Association Belge de Standardisation (ABS) voit le jour en avril 1919. Ses statuts ont été rédigés, sur le modèle britannique, par J.-H. Regnier-Oury, vice-président de la FCB et directeur-gérant de la Société anonyme de Saint-Léonard (ateliers d'outillage à Liège)[16]. À l'instar de la British Engineering Standards Association, l'ABS est une émanation des grands groupements industriels et des associations d'ingénieurs; ses statuts ne réservent aucune place à des représentants des pouvoirs publics, bien qu'il soit prévu que l'assemblée de l'ABS (sa Commission générale) "use de toute l'influence dont elle pourrait disposer pour faire adopter par les administrations et les services publics les mesures préconisées"[17].

---

13 «Commission Électrotechnique Internationale. Constitution du Comité Électrotechnique Belge. Procès-verbal de la réunion plénière de la Chambre syndicale et de la Commission technique», *Bull. de la Société Belge d'Électriciens*, septembre 1909, p. 570-593. Sur les activités du Comité Électrotechnique Belge, voy. *Bulletin mensuel de la Société Belge des Électriciens: cinquantième anniversaire: 1884-1934: numéro jubilaire*, Bruxelles, Société Belge des Électriciens, 1935, p. 115-133.

14 *Comité électrotechnique belge. Statuts de la Commission internationale. Constitution du Comité belge. Liste des membres de ce comité. Liste et composition des comités étrangers. Première session du Conseil de la Commission internationale*, Bruxelles, 1909, p. 25; «Prescriptions normales pour la réception des machines et transformateurs électriques (à l'exclusion du matériel de traction) adoptées par le Comité électrotechnique belge en séance du 21 février 1912», *Bull. de la Société Belge d'Électriciens*, août 1912, p. 311-319.

15 «Nos travaux sous l'occupation...», *o. c.*, p. 84-88.

16 «Jean-Henry Regnier-Oury», *Bull. CCI*, 21 mars 1934, n° 12, p. 346. G.-L. Gérard a exprimé très clairement la dette que l'ABS devait à son aînée britannique, OBSERVER, «Ce que l'industrie belge doit à l'Angleterre», *L'Étoile Belge*, 10 mai 1922, p. 1.

17 Ainsi à l'origine, les associations d'ingénieurs sortis de l'École polytechnique de Bruxelles, des Écoles spéciales de Gand, de l'École de Liège, de l'École des Mines de Mons, des Écoles spéciales de

www.academieroyale.be

L'absence de représentants des pouvoirs publics dans les structures de l'ABS n'avait pas été l'option retenue lors de la constitution de l'instance pionnière en la matière, le Comité Électrotechnique Belge, placé sous le patronage du ministre de l'Industrie et du Travail, et au sein duquel les représentants de ce dernier ministère et des départements des Chemins de fer, Postes et Télégraphes, de la Guerre et des Travaux publics disposaient de 5 mandants, pour 12 attribués à la Chambre Syndicale des électriciens et 7 aux diverses sociétés d'ingénieurs. À ce moment, le CEB s'oppose même, au sein de la Commission électrotechnique internationale, au Verband Deutscher Electrotechniker et aux délégués américains, hostiles à la représentation des pouvoirs publics, en considérant que "dans nos pays où la tutelle gouvernementale s'exerce sans grands inconvénients, il a paru désirable de donner un caractère semi-officiel au Comité"[18]. L'attitude de l'ABS à l'égard des pouvoirs publics explique peut-être, pour partie, certaines initiatives publiques en matière de standardisation. Ainsi le Ministère des Travaux publics a institué sa propre Commission de standardisation des matériaux pierreux par un arrêté ministériel du 16 juillet 1919. La composition de cette Commission est très différente de celle de l'ABS puisqu'elle comprend des délégués des départements ministériels, des principales villes et des délégués patrons et ouvriers des carrières du pays[19]. Pour réduire le risque de voir se disperser les initiatives en matière de standardisation, l'ABS demandera à pouvoir faire paraître dans ses publications les tableaux élaborés par cette Commission. De même, l'Administration des chemins de fer de l'État belge, confrontée à la nécessité de reconstruire de nombreux tabliers métalliques après l'Armistice, a conçu, de manière autonome, une simplification de la conception de ces constructions de façon à pouvoir les commander en série; en complément, elle a installé une commission chargée d'étudier les appareils de la voie (rails, accessoires, etc.), dont l'objectif a rapidement consisté en une standardisation des types afin de réduire leur nombre[20]. L'absence d'une représentation directe des pouvoirs publics dans les structures de l'ABS explique en partie le faible engagement des administrations en faveur de la standardisation et, en particulier, à la différence de la France[21], l'absence dans les cahiers des charges des administrations d'une obligation de respect des normes ABS. On trouve sous la plume d'H. Chenu, ingénieur en chef

Louvain et de l'Institut Électrotechnique Montefiore sont représentées chacune par deux délégués (12 délégués des associations d'ingénieurs sur un total général de 39 délégués), en 1925, deux associations d'ingénieurs viendront encore s'ajouter: l'Association des Ingénieurs issus de l'École d'Application de l'Artillerie et du Génie et la Fédération des Ingénieurs communaux de Belgique. Parmi les groupements professionnels, la Fédération des constructeurs compte 5 délégués, le Comité central industriel 2 délégués, Fédéchar 2 délégués, la métallurgie 3 délégués, les autres secteurs un délégué. «Association Belge de Standardisation (ABS). Statuts arrêtés en séance du 1er avril 1919», *Bull. CCI*, 14 mai 1919, n° 10, p. 165-168.

18 HANSSENS, A., «Chronique. Commission électrotechnique internationale», *Bull. de l'Association des ingénieurs sortis de l'Institut Électrotechnique Montefiore (AIM)*, 1909, t. IX, 3ème série, p. 451-452.

19 «Chronique. Belgique. Standardisation des matériaux pierreux», *Annales des travaux publics de Belgique*, février 1920, 1er fasc., p. 115-123.

20 CHENU, H., «Standardisation du matériel de chemin de fer», in *Congrès scientifique International organisé par l'Association des Ingénieurs sortis de l'Université de Liège à l'occasion du 75ème..., o. c.*, t. 1, p. 407-430.

21 MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 77.

www.academieroyale.be

aux Chemins de fer de l'État belge, une justification de l'absence de cette forme de sanction étatique:

> "[...] Ce rôle de protecteur des idées nouvelles, qui intéressent l'économie générale du pays, rôle qui réclame parfois des sacrifices pécuniaires importants, semble, en effet, devoir être dévolu avant tout à l'État. Il nous paraît cependant qu'en attribuant ce rôle à l'État, en matière de standardisation tout au moins, on s'expose à faire une confusion entre le principe même de la standardisation et son application. S'il est vrai que l'État doit encourager ce principe par tous les moyens, il n'est pas souhaitable qu'il manifeste délibérément la tendance de sanctionner par des applications trop immédiates les règles publiées par les associations nationales. Ce serait très souvent soustraire ces règles à l'épreuve de l'expérience qui, seule et librement, doit déterminer leur valeur"[22].

Les rapports difficiles entre l'ABS, les industries qui la financent et les administrations publiques sont assez directement illustrés par les travaux de standardisation des méthodes d'analyse du charbon. La SNCB et la Fédération des Associations charbonnières de Belgique (Fédéchar) s'opposent sur la température d'incinération à adopter pour la fixation de la teneur en cendres, la première préconise 750° et la seconde 900°, une plus haute température ne laissant qu'une plus faible teneur en cendres; l'enjeu économique est donc important, le préjudice est évalué à "0,7 % de perte sur notre chiffre de vente"[23]. Les parties ne parviennent pas à s'entendre sur une formule et un texte unique à soumettre à l'enquête publique. Informée de l'accord quasi international sur la température la plus élevée[24], la Fédération suggère de sensibiliser les charbonnages "afin qu'ils émettent auprès de l'Association de standardisation un avis favorable à notre thèse et qu'ils provoquent dans la mesure de leurs relations des réponses dans le même sens"[25]. À ce moment, en dépit de cette opération de lobbying, le patronat charbonnier ne pense pas avoir de grandes chances de faire prévaloir sa formule "vu le petit nombre de producteurs face au grand nombre de consommateurs". Dans l'impossibilité d'arriver à concilier les thèses en présence pour le dosage des cendres, l'Assemblée générale statutaire de la Commission de l'ABS décide, deux ans plus tard, de donner le pas à la méthode dite "par incinération à haute température", celle des charbonniers; les chemins de fer récusent cette décision. Fédéchar se montre néanmoins particulièrement mécontente du fait que l'ABS ait laissé dans les documents soumis à l'enquête une mention à l'usage par la SNCB de l'incinération à basse température pour la détermination de la teneur en cendres; Fédéchar signifie à l'ABS qu'il n'y a pas lieu de publier les documents relatifs à la standardisation des méthodes d'analyse. La pression de Fédéchar est telle que l'ABS fait marche arrière et supprime la SNCB de la liste des

22 CHENU, H., *o. c.*, p. 408.

23 RH, Fédéchar, 545/2. Fédéchar. P.-v. du Comité, 1931-1936, Réunion du Comité du 20 avril 1932, p. 11.

24 RH, Fédéchar, 545/2, Réunion du Comité du 27 avril 1932.

25 RH, Fédéchar, 545/1. Fédéchar. P.-v. du Comité, 1931-1936, Réunion du Comité du 14 janvier 1931, p. 8; RH, Fédéchar, 545/2, Réunion du Comité du 18 mai 1932, p. 11.

www.academieroyale.be

groupements industriels qui ont participé à l'étude de la question de la standardisation des méthodes d'analyse des charbons[26].

De manière récurrente, les dirigeants de l'ABS se plaignent de l'insuffisance des ressources accordées par l'industrie et les administrations publiques belges. En 1922 déjà, l'ABS faisait remarquer qu'un pays comme les Pays-Bas, "qui ne nous est pas supérieur au point de vue industriel", consacre à la standardisation une somme douze fois supérieure à celle dont dispose l'ABS pour fonctionner[27]. Avant 1924, le taux de cotisation des groupements membres de l'ABS était fixé après entente amiable; à partir de la réforme décidée en 1923, — "pour tâcher de regagner l'avance prise dans les pays étrangers"[28] —, les cotisations sont calculées d'après les effectifs occupés dans chaque branche et les groupements sont invités à mieux garantir le budget en s'engageant pour trois ans[29]. À partir de la fin de l'année 1927, l'ABS, confrontée à des difficultés financières, décide de concentrer ses efforts sur un nombre limité d'études importantes qui pourront ainsi faire plus rapidement l'objet de publications, dont la vente contribuera au financement de l'institution[30]. En 1929, face à de nouvelles difficultés, l'ABS doit demander aux groupements de doubler le taux du subside accordé.

2.3.2. Conception et pratique de la standardisation selon l'ABS

Émanation des groupements industriels comme son homologue britannique, l'ABS suivait également cette organisation dans son fonctionnement et sa conception de la standardisation. Alors que la conception allemande visait une rénovation de l'industrie sur des bases scientifiques, "par l'amélioration de type étudiée dans tous les détails", et s'appuyait sur le principe de l'interdépendance des standardisations qui implique la définition de standards fondamentaux fournissant une base commune aux standards spéciaux, la conception anglaise considère la standardisation comme un problème pratique, à base économique qui trouve une réponse dans l'entente entre groupements producteurs et consommateurs[31]. Dans cet esprit, l'ABS ne met aucune question à l'étude suivant un plan préétabli systématique mais répond aux demandes que formulent les groupements industriels[32].

---

26 RH, Fédéchar, 545/1, Réunions du Comité des 14 janvier 1931, p. 8; 31 octobre 1933, p. 19; 26 septembre 1934, p. 4; 24 octobre 1934, p. 5.

27 «Un appel de l'Association Belge de Standardisation», *AMB*, 1922, t. XXIII, n° 3, p. 885.

28 GÉRARD, G.-L., «ABS. Rapport du secrétaire sur les travaux de l'exercice 1923, présenté à l'Assemblée statutaire du 26 mars 1924», *Bull. CCI*, 2 avril 1924, n° 14, p. 338.

29 *Ibidem*, p. 338; «L'Association belge de Standardisation», *RT*, août 1924, p. 1627; REICHERT, M., «L'évolution de la standardisation...», *o. c.*, p. 55.

30 GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «ABS. Rapport aux membres de la Commission générale sur les travaux pendant les 2ème et 3ème trimestres de 1926. Rapport n° 44 — 1er octobre 1927», *Bull. CCI*, 19 octobre 1927, n° 42, p. 1212.

31 GÉRARD, G.-L., «La Standardisation», *RT*, juin 1934, n° 6, p. 661-662.

32 «Organisation des travaux de l'Association Belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 20 juillet 1921, n° 29, p. 634-635.

www.academieroyale.be

Lorsqu'une demande ou proposition d'étude est formulée, la Commission Générale de l'ABS institue une "commission technique" chargée de l'étude, composée à la fois de représentants des producteurs et des consommateurs, auxquels s'ajoutent, au titre d'éléments "neutres", des représentants des administrations et/ou d'entreprises publiques, ainsi parfois que des professeurs d'université[33]. Chaque commission technique travaille sous la direction d'un secrétaire-rapporteur issu de l'industrie ou de l'administration la plus intéressée[34]. Dans plusieurs cas, ces secrétaires-rapporteurs sont délégués par des grandes firmes, qui très vraisemblablement perçoivent bien l'intérêt de recommander comme standards ceux qui sont déjà d'application chez elles, de façon à éviter le coût d'une adaptation de l'outillage aux standards nouveaux. Ainsi, la commission chargée d'étudier la standardisation des tuyauteries et appareils de distribution d'eau est animée, et représentée dans les réunions internationales, par des délégués de la Compagnie Générale des Conduites d'Eau; pour les tuyaux métalliques (tubes d'acier), il s'agit d'un ingénieur des Usines à Tubes de la Meuse; la standardisation dans l'industrie du zinc est conduite par un fondé de pouvoir de la Vieille-Montagne, etc. La participation aux travaux de ces commissions peut être un véritable enjeu pour certaines de ces entreprises; ainsi la Compagnie Générale des Conduites d'Eau déplore que:

> "La Sté des Usines à Tubes de la Meuse semble vouloir depuis quelques mois faire une offensive contre les tuyaux de fonte. Elle a demandé à participer aux travaux de la commission de standardisation «distributions d'eau». Et son ingénieur-conseil M. Hock a publié dans la R.U.M., un article où il attaque vivement le tuyau de fonte."[35].

La commission technique élabore un projet qu'elle soumet à enquête publique, relayée par les grandes revues techniques; elle amende son projet initial pour rencontrer les objections formulées et lorsque celles-ci sont levées, elle soumet son projet définitif à la Commission générale chargée de l'approuver et d'en autoriser la publication par les soins de l'ABS. Bien que cela ne figure pas explicitement dans les statuts, le mode de délibération qui prévaut dans ce type d'organisation relève plutôt de la règle de l'unanimité, la plupart des objections donnant lieu à remise sur le métier. Les fascicules édités sont périodiquement révisés suivant une procédure semblable.

Ce mode de fonctionnement s'appuyant sur des secrétaires rapporteurs a permis à l'ABS de mener ses activités avec un personnel limité: jusqu'en 1923, G.-L. Gérard coordonne seul le travail des commissions techniques; à partir de 1924, il est assisté de M. Reichert, ingénieur AIBr, qui remplira d'abord les fonctions de secrétaire-

---

33 GÉRARD, G.-L., «L'évolution du système de la normalisation en Belgique», in *Centenaire de l'AILg. Congrès 1947. Section Questions économiques, professionnelles et sociales*, Liège, AILg, 1947, p. 182.

34 Ce concours des secrétaires-rapporteurs n'a pas été immédiatement requis: jusqu'au milieu de 1920, le secrétaire Gérard établissait seul les rapports d'études, cfr CARLIER, J. et GÉRARD, G.-L., «ABS. Rapport présenté à l'Assemblée générale statutaire du 31 mars 1921», *Bull. CCI*, 13 avril 1921, n° 15, p. 295.

35 CHST, CGCE, 10, Rapport sur la marche des usines pendant l'exercice 1921-1922 par Mr Paul Doat, Ir ECP, AIM, sous-directeur adjoint [confidentiel], p. 20.

www.academieroyale.be

adjoint[36]; en 1929, H. Deby, ingénieur AILg et AIM, viendra renforcer l'équipe. Celle-ci se compose donc de trois ingénieurs, dont un occupe dans le même temps les fonctions de directeur général (d'abord adjoint) du Comité Central Industriel; l'effectif est ainsi extrêmement réduit, même si l'ABS peut aussi compter sur le travail des secrétaires-rapporteurs des quelque 70 commissions et sous-commissions et de 1500 spécialistes[37].

L'ABS a tenu un rôle non négligeable dans la formation d'une instance internationale de standardisation. En 1919, à l'occasion d'une réunion à Bruxelles du Conseil International de Recherches, G.-L. Gérard avait évoqué l'opportunité de constituer une association internationale de standardisation[38]. À cette époque déjà, l'ABS avait pris l'initiative de tenir d'autres associations nationales informées de ses travaux relatifs à l'industrie du zinc. En 1921, les secrétaires de plusieurs associations nationales se sont réunis en conférence officieuse à Londres, s'accordant alors sur un échange des publications et d'informations relatives aux travaux en cours; en vertu de cette convention, l'ABS reçoit désormais les nouveaux projets et standards définitifs publiés par ses homologues étrangers. Le secrétaire de l'ABS a participé à une deuxième conférence officieuse tenue à Zurich en 1923; les secrétaires présents à Zurich ont été réunis à Londres en 1925 par leur collègue britannique, celui-ci ainsi que les secrétaires belge et néerlandais ont élaboré un projet de statuts d'une organisation internationale de standardisation. À l'occasion de la conférence annuelle de la Commission Électrotechnique Internationale tenue à New York en 1926, l'association américaine de standardisation invite les secrétaires des associations nationales à discuter des statuts de ce futur organisme international. À cette fin, un comité restreint a été constitué, composé de délégués des associations allemande, américaine, belge, britannique, suédoise, suisse et tchécoslovaque; notons que ce Comité des sept ne comprend pas de représentant français ni néerlandais. Ce comité s'entend en 1926 sur les statuts du futur organisme international qu'il soumet aux associations nationales; l'ISA commence à fonctionner en 1928, après avoir été retardé par la démission du délégué d'une importante association, la British Engineering Standards Association. Des vingt-quatre comités constitués au sein de l'ISA pour l'étude de questions déterminées, la Belgique ne reçoit le secrétariat que d'un seul d'entre eux, celui chargé de la standardisation dans l'industrie du zinc, et participe aux travaux de huit autres comités[39].

---

36 Max Reichert (1889-1961). Ingénieur des constructions civiles (AIBr, 1912), il entre en 1924 comme secrétaire-adjoint à l'Association belge de standardisation; il en devient secrétaire en 1928 et directeur en 1938. En 1946, l'ABS se transformant en Institut Belge de Normalisation pour répondre aux vœux du gouvernement, Reichert en devient le premier directeur général (1946-1955), *L'O. Sc.*, juin-juillet 1961, p. 149.

37 REICHERT, M., «La standardisation — Ses avantages pour les consommateurs», *Bull. CCI*, 8 septembre 1937, n° 36, p. 1296.

38 PELSENEER, SWARTS et LECOINTE, *Conseil International de Recherches. Assemblée constitutive tenue au Palais des Académies, à Bruxelles, du 18 au 28 juillet 1919. Compte rendu présenté à l'Académie royale des sciences, des lettres et des beaux-arts de Belgique*, Bruxelles, Hayez, 1919, p. 12-37.

39 CARLIER, J. et GÉRARD, G.-L., «ABS. Rapport présenté à l'Assemblée générale statutaire du 31 mars 1920», *Bull. CCI*, 7 avril 1920, n° 14, p. 315; ID., «ABS. Rapport présenté à l'Assemblée

www.academieroyale.be

Le développement des travaux de standardisation internationale a modifié le rôle de l'ABS à l'égard des industriels belges:

> "l'organisme de standardisation d'un petit pays ne peut prétendre établir des standards autonomes dans tous les domaines, et il doit donc être parfaitement heureux de trouver des études toutes faites qu'il peut adopter après avoir contrôlé si elles ne présentent aucun inconvénient pour son industrie nationale. Lorsque cet organisme est, en outre, celui d'un pays exportateur comme l'est la Belgique, il a pour devoir de se tenir parfaitement au courant des tendances qui se manifestent dans les pays où elle possède des marchés"[40].

La documentation des industriels belges va désormais occuper une place importante dans les missions de l'ABS. Décrivant les étapes du travail du Bureau de normalisation des ACEC, l'ingénieur Ledocq rapporte que lorqu'une question est mise à l'étude, le Bureau se documente auprès de l'ABS, se procure les fascicules s'ils existent, s'enquiert d'éventuels projets en cours aux plans national et international et prend connaissance des normes étrangères, "tous ces documents lui sont communiqués par l'ABS, à laquelle les ACEC sont affiliés"[41].

2.4. L'ORIENTATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES TRAVAUX DE L'ABS

Pour approcher les activités de l'ABS et en dégager les orientations significatives, il convient de suivre les travaux de ses commissions, qu'ils aient ou non abouti à la publication de normes. Sur les 80 rapports parus en 1939, 49 concernent l'industrie des métaux, 21 l'électricité, 5 le génie civil, 3 des analyses chimiques pour des secteurs divers, 2 des divers (formats de papier, vocabulaire)[42]. Avec quelque 61 % des rapports, l'industrie des métaux, sous ses diverses formes, occupe une place prépondérante dans les travaux belges de normalisation.

Parmi les travaux qui ont abouti à la publication de normes, certains illustrent bien le cheminement, les difficultés et options de la standardisation belge pendant l'entre-deux-guerres; il s'agit des standardisations en construction métallique (règlements des constructions, profilés, boulons et rivets) et en construction mécanique (des tolérances d'ajustage).

---

générale statutaire du 29 mars 1922», *Bull. CCI*, 12 avril 1922, n° 15, p. 281; ID., «ABS. Rapport du Secrétaire sur les travaux de l'exercice 1925, présenté à l'Assemblée générale statutaire du 24 mars 1926», *Bull. CCI*, 7 avril 1926, n° 14, p. 574; «Une Association Internationale de Standardisation», *Bull. CCI*, 6 octobre 1926, n° 40, p. 1199-1200; ID. et REICHERT, M., «Rapport du Secrétaire général sur les travaux de l'exercice 1928, présenté à l'Assemblée générale statutaire du 27 mars 1929», *Bull. CCI*, 3 avril 1929, n° 14, p. 383-399; «L'Association Internationale de Standardisation», *Bulletin de la Fédération des constructeurs*, mars 1932, n° 3, p. 114-129.

40 GÉRARD, G.-L., REGNIER-OURY, J.H. et REICHERT, M., «Rapport du Secrétaire général sur les travaux de l'exercice 1930, présenté à l'Assemblée générale statutaire du 25 mars 1931», *Bull. CCI*, 1er avril 1931, n° 13, p. 267.

41 LEDOCQ, M., *o. c.*, p. 144.

42 Une liste des publications, rapports et études en cours a été publiée à l'occasion du vingtième anniversaire de l'Association, ABS, *Liste des publications*, Bruxelles, 1er avril 1939. Cette liste mentionne 111 rapports (le numéro le plus élevé est 116, mais la numérotation n'est pas continue), desquels il faut soustraire 27 rapports à l'étude, 2 sous presse et 2 dont l'intitulé a disparu (périmé ou supprimé).

www.academieroyale.be

2.4.1. La standardisation en construction métallique

a. *La standardisation des règlements de construction.* La première tâche que s'était assignée l'ABS lors de sa constitution consistait à mener à bien les études mises en chantier par la Fédération des Constructeurs. Les règlements pour la construction (rivée) des charpentes métalliques, réservoirs métalliques et parois en tôle ondulée galvanisée, mis à l'étude en 1916, ont fait l'objet des premières publications de l'ABS. Cette diligence tient peut-être à la personnalité du secrétaire-rapporteur de la Commission technique des ponts et charpentes, qui n'est autre que le premier secrétaire, cheville ouvrière de l'ABS, G.-L. Gérard (signalons ici qu'il avait acquis une compétence en cette matière, notamment en dirigeant le bureau d'études de la société de construction de charpentes et wagons Baume et Marpent), et à sa volonté d'amorcer concrètement les travaux et publications de l'ABS[43].

b. *La standardisation des profilés.* Ces travaux de standardisation ont été entrepris pendant la guerre par une commission réunissant des représentants de la Fédération des Constructeurs et du Comptoir des Aciéries belges. Une première tentative dans ce sens avait été faite en 1910, lorsque la Fédération des Constructeurs et le Comptoir des Aciéries s'étaient accordés sur une "liste de poutrelles et de fers U qui devaient être considérés comme normaux et livrables dans des délais particulièrement courts"[44]. Les premiers standards proposés par cette commission n'ont pas été acceptés par les aciéristes (fournisseurs) "eu égard à l'incertitude qui enveloppait à cette époque l'orientation future de la production métallurgique belge". Notons qu'à cette époque aussi, les sidérurgistes belges rejettent la proposition formulée par J. Jadot, gouverneur de la Société Générale de Belgique, de constituer un trust permettant aux entreprises de se spécialiser pour mieux affronter la concurrence (voy. au chap. suivant, 3.4.2.1.). Deux textes d'ingénieurs aident à comprendre combien la variété des types de produits sidérurgiques offerts était une option commerciale à laquelle tenait fermement la sidérurgie belge avant et après la Première Guerre:

> "Ceux qui critiquaient, par exemple, l'équipement d'avant-guerre de nos laminoirs, ignoraient à quelles nécessités devait répondre la production belge et l'impossibilité matérielle d'utiliser en Belgique des engins qui avaient fait leur admiration aux États-Unis et qui ne se seraient nullement prêtés à la variabilité des innombrables profils dont nos usines se sont fait une spécialité".
>
> "la Belgique étant essentiellement un pays d'exportation ne peut en cette matière trancher comme un grand pays. Beaucoup de nos clients, l'Amérique du sud notamment, sont également ceux de l'Allemagne, dont les "Normenprofilen" ont gardé un grand prestige.

43 DEBY, H., «L'ABS et la construction mécanique et métallique», *Standards*, 1939, n° 3, p. 104.

44 MAHY, A., «L'industrie métallurgique», in *La Renaissance économique de la Belgique* (fasc. V), Bruxelles, Goemare, 1919, p. 76.

www.academieroyale.be

> Nous ne pouvions donc cesser de fabriquer ces profils sans risquer de perdre notre clientèle."[45].

Nous avons déjà évoqué l'explication donnée par un ingénieur, dans le cadre des travaux de l'ATS, à la très grande diversité de l'offre belge de produits sidérurgiques.

La Commission des profilés fit néanmoins paraître en novembre 1921 un fascicule de portée limitée, traitant d'un objet sur lequel l'entente s'était dégagée (les cornières égales). L'étude d'ensemble fut reprise deux ans plus tard à l'initiative d'un des principaux consommateurs intérieurs, l'Administration des Chemins de fer, désireuse de réviser les dimensions des profilés et tôles entrant dans la construction de son matériel roulant[46]. Les travaux consistèrent d'abord à dresser l'inventaire des différents profils laminés par les grandes entreprises membres du Groupement des Hauts Fourneaux et Aciéries Belges. Sur la base de cette étude réalisée par le secrétaire-rapporteur, M. Delord, par ailleurs chef du service des études de la S.a. du Nord de Liège (constructions métalliques), la Commission générale de l'ABS a considéré:

> "qu'il ne fallait pas songer pour la Belgique, vu l'importance exceptionnelle de son marché d'exportation, à faire une standardisation autonome, mais qu'il fallait se contenter d'une sélection permettant de diriger les demandes des consommateurs vers les profilés comportant le maximum d'avantages [...] tout en rentrant dans le programme habituel des laminoirs"[47].

Cette option s'inscrit dans une conception nettement anglaise, et non allemande, de la standardisation.

Pour dégager des critères de choix, la sélection à opérer par la Commission des profilés réclamait deux enquêtes complémentaires: examen des statistiques de vente pour apprécier l'importance relative des différents profils pour les marchés intérieur et extérieur; enquête directe auprès des consommateurs afin de connaître leurs préférences. Le résultat de la sélection opérée au terme de l'enquête peut se lire dans la répartition suivante:

---

45 «La Belgique ne peut plus être appelée le pays des bas salaires et des longues journées de travail», *Bull. CCI*, 8 août 1923, n° 32, p. 554; REY, M., «L'état actuel de la standardisation en Belgique», *Bulletin Scientifique de l'Association des Élèves des Écoles Spéciales*, février 1924, n° 4, p. 250.

46 GÉRARD, G.-L., «ABS. Rapport du secrétaire sur les travaux de l'exercice 1923, présenté à l'Assemblée statutaire du 26 mars 1924», *Bull. CCI*, 2 avril 1924, n° 14, p. 335.

47 GÉRARD, G.-L., «Travaux de l'Association belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 11 juin 1924, n° 24, p. 547; DELORD, M., *o. c.*, p. 554; «La standardisation des profilés», *Bull. de la Fédération des constructeurs de Belgique*, janvier 1928, n° 1, p. 19-20. On retrouve ce même principe, pour la standardisation d'un autre type de produits, les tubes de cuivre, de laiton et d'aluminium, ABS, *Standardisation des tubes de cuivre, de laiton et d'aluminium. Rapport n° 75*, Bruxelles, 1938, p. 2.

www.academieroyale.be

Types de profils	Nombre de profils recensés par l'enquête	Nombre de profils retenus par la Commission générale (21 décembre 1926)
profils de poutrelles	132	43
profils de fers U	98	23
profils de cornières égales	58	46
profils de cornières inégales	77	29
		Δ total (- 61,2 %)

Si la réduction du nombre de profils est significative, cette standardisation demeure essentiellement indicative ("standardisation ne signifie aucunement exclusion et l'on pourra toujours obtenir, dans le cas de plans imposés par le client, les profils non standardisés qui seraient nécessaires"). De plus, la distribution par types de profilés de poutrelles montre la place faite aux types étrangers: sur 44 types retenus en mars 1924, il y 5 profils belges, 22 profils normaux allemands, 16 profils assimilables à des profils standards anglais et 1 profil léger spécial de grande consommation[48]. Le retard mis à standardiser les profilés est déploré comme entrave à l'application des règlements relatifs à la construction des ponts, charpentes et réservoirs "qui ne peuvent être rationnellement basés que sur des profils standards"[49]. Une édition provisoire du rapport consacré au fascicule sera publiée en mars 1930, soit sept ans après la remise à l'étude, et l'édition définitive ne sortira de presse qu'en 1936.

c. *La standardisation des boulons et rivets.* Mise en chantier par les boulonniers, auxquels sont venus se joindre, sous la première occupation allemande déjà, des représentants des constructeurs, la standardisation des boulons et rivets progresse rapidement, en dépit d'un premier obstacle mis par l'Administration de la Traction et du Matériel des Chemins de fer de l'État; cette administration se montre en effet réservée à la perspective de devoir abandonner les dimensions de têtes de boulons et écrous utilisées jusqu'alors, et ne se rallie provisoirement pas à la standardisation proposée[50]. Cette standardisation aboutit, en 1921, à la publication d'un fascicule de normes. Toutefois, deux ans plus tard, il apparaît que l'accord obtenu était resté sans suite pratique, l'accord formel de certains boulonniers avait été acquis sans l'intention de l'appliquer. Cela apparaît à l'occasion d'une révision du règlement pour la construction des charpentes métalliques, quand les constructeurs soulignent la difficulté de se procurer des boulons standards[51]. Cette standardisation est remise à l'étude sous la responsabilité d'un ingénieur de la Brugeoise, Nicaise et Delcuve (constructeur de matériel roulant à Bruges et Nivelles), c'est-à-dire d'un représentant

48 GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «ABS. Rapport du Secrétaire sur les travaux de l'exercice 1924, présenté à l'Assemblée générale statutaire du 25 mars 1925», *Bull. CCI*, 1er avril 1925, n° 13, p. 257.

49 CARLIER, J. et GÉRARD, G.-L., «ABS. Rapport présenté à l'Assemblée générale statutaire du 31 mars 1921», *Bull. CCI*, 13 avril 1921, n° 15, p. 293.

50 «Standardisations diverses», *Bull. CCI*, 28 mai 1919, n° 12, p. 200; ABS, *Standardisation des boulons et rivets. Rapport n° 6*, Bruxelles, 1921, p. 1-2.

51 «Activité de l'Association belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 11 juillet 1923, n° 28, p. 500-501.

www.academieroyale.be

des utilisateurs[52]. Pour tenter de lever l'incompatibilité entre les dimensions des rivets et celles des cornières usuelles, une enquête est menée auprès des constructeurs de ponts et charpentes[53]. Toutefois, il apparaît que les difficultés doivent aussi être situées en amont chez les lamineurs chargés de fournir des fers ronds aux dimensions anglaises avec des tolérances suffisantes pour le travail des boulonniers; s'ils peuvent fournir ces barres aux dimensions anglaises, demeure alors une difficulté liée au fait que "ces barres à diamètre non millimétrique paraissent ne pouvoir être admises que difficilement par les fabricants de rivets et les constructeurs, eu égard au jeu à ménager entre les tiges de ces derniers organes et les trous percés dans les pièces à assembler"[54]. L'incompatibilité semble donc provenir des systèmes de mesure en usage dans les différentes industries, anglaise pour les uns et métrique pour d'autres. Le secrétaire-rapporteur propose la modification de quelques diamètres effectifs de manière à "donner satisfaction aux boulonniers et aux constructeurs, tout en tenant compte des desiderata des laminoirs"[55]; ces modifications sont adoptées par la Commission générale "sous réserve cependant d'une modification pour un diamètre dans le cas où l'accord des laminoirs pourrait être obtenu"[56]. Il semble qu'un tel accord n'ait jamais été obtenu, l'étude est abandonnée en 1927[57], — le rapporteur Goormaghtigh ayant revu au moins six fois sa copie —, et la révision de la standardisation des boulons et rivets est toujours présentée comme une publication à l'étude dans le catalogue de 1939. Dans son rapport de fin d'études à l'EOS, G. Keuwet, futur secrétaire national de la Centrale des Métallurgistes, écrit que "les maîtres des boulonneries ne sont pas disposés à entrer dans cette voie, attendu qu'ils font autant de bénéfices, si pas plus, sur les types spéciaux que sur les types courants"[58].

Les difficultés de standardisation des boulons ne peuvent se comprendre sans évoquer la question connexe, parmi les plus délicates, de la standardisation du filetage des boulons. Une première standardisation, implicite, avait été "imposée" en Belgique par l'usage du système anglais Withworth, et en particulier par la fourniture du tour à vis mère du système Withworth. L'option première de l'ABS, après étude préliminaire, a été de préconiser l'adoption pure et simple du système Withworth. Pendant l'année 1922, l'ABS entreprend, avec l'autorisation de son homologue

52 GÉRARD, G.-L., «ABS. Rapport du secrétaire sur les travaux de l'exercice 1923, présenté à l'Assemblée statutaire du 26 mars 1924», *Bull. CCI*, 2 avril 1924, n° 14, p. 335.

53 GÉRARD, G.-L., «Travaux de l'Association belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 11 juin 1924, n° 24, p. 548.

54 GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «Travaux de l'Association belge de standardisation. Rapport aux membres de la commission générale (1er février 1925)», *Bull. CCI*, 18 février 1925, n° 7, p. 147.

55 REICHERT, M., «ABS. Rapport aux membres de la commission générale sur les travaux pendant le 2ème trimestre de 1925. Rapport n° 38 — 1er juillet 1925», *Bull. CCI*, 7 octobre 1925, n° 40, p. 724.

56 GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «ABS. Rapport aux membres de la commission générale sur les travaux pendant le 2ème trimestre de 1925. Rapport n° 41 — 1er juillet 1926», *Bull. CCI*, 11 août 1926, n° 32, p. 1008.

57 CARLIER, J., GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «Assemblée générale statutaire de l'ABS. Rapport du Secrétaire général sur les travaux de l'exercice 1927», *Bull. CCI*, 18 avril 1928, n° 16, p. 443.

58 KEUWET, G., *L'industrie de la boulonnerie*, Uccle, EOS-Industrie, 1927, p. 27.

www.academieroyale.be

anglaise, la British Engineering Standards Association, une traduction en mesures métriques des dimensions en pouces figurant dans les tableaux standards anglais[59]. Ces travaux semblent laisser indifférents les fabricants de boulons, qui paralysent ainsi les démarches de l'ABS[60]; celle-ci décide alors de lier cette question à celle des tolérances à admettre sur les diamètres des barres livrées aux boulonniers par les lamineurs[61], ce qui revient à abandonner l'étude. Deux systèmes de filetage vont donc continuer à être employés simultanément en Belgique: le Système International (S.I.) adopté à la suite d'un congrès international tenu en 1898 à Zurich, employé dans plusieurs grandes entreprises belges dont les ACEC et la Fabrique Nationale et qui tend à s'imposer; le système Withworth, qui demeure d'application dans de nombreuses firmes qui travaillent pour l'exportation et dans les sociétés de chemins de fer publics: SNCB et SNCV. Ces dernières, qui comptent parmi les plus importants clients des fabricants de boulons, ont toutefois "hybridé" le système initial en établissant des dimensions de tiges, de têtes et d'écrous exprimées en millimètres. Comme aucun consommateur industriel belge n'est suffisamment important pour imposer à ses fournisseurs l'un ou l'autre système, tant les producteurs que les consommateurs de boulons doivent utiliser les deux systèmes, et les jeux de calibres correspondants, ce qui entraîne une hausse généralisée des coûts[62].

À l'occasion de la commémoration du vingtième anniversaire de l'ABS, un des intervenants s'est félicité des progrès de la standardisation en construction métallique[63]. Or ce champ d'application montre les limites d'une standardisation nettement décentralisée et basée sur l'accord volontaire des producteurs et consommateurs, par opposition à une pratique qui se déploie suivant un plan d'ensemble préalable (option allemande). Ainsi, la standardisation de trois éléments en partie solidaires — les profilés, les boulons et rivets, les règles de construction des ouvrages métalliques — a été menée de l'aval vers l'amont; un accord s'est rapidement dégagé sur les règles de construction, mais il a achoppé sur le retard pris par la standardisation des composants. Dans ce cas, il a été difficile voire impossible de contraindre les fournisseurs (lamineurs de profilés, de barres à boulons, boulonniers), vraisemblablement soucieux de préserver la possibilité de satisfaire toutes les demandes des marchés extérieurs.

---

59 «Standardisations diverses», *Bull. CCI*, 28 mai 1919, n° 12, p. 200; ABS, «Rapport présenté à l'Assemblée générale du 28 février 1923», *Bull. CCI*, 7 mars 1923, n° 10, p. 150; «Activité de l'Association belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 11 juillet 1923, n° 28, p. 503-504.

60 GÉRARD, G.-L., «Travaux de l'Association belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 11 juin 1924, n° 24, p. 548-549; GÉRARD, G.-L., «Travaux de l'Association belge de Standardisation. Rapport aux membres de la Commission générale. n° 36, 1er décembre 1924», *Bull. CCI*, 24 décembre 1924, n° 52, p. 1113; GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «Travaux de l'Association belge de standardisation. Rapport aux membres de la commission générale (1er février 1925)», *Bull. CCI*, 18 février 1925, n° 7, p. 149; CARLIER, J. et GÉRARD, G.-L., «ABS. Rapport du Secrétaire sur les travaux de l'exercice 1925, présenté à l'Assemblée générale statutaire du 24 mars 1926», *Bull. CCI*, 7 avril 1926, n° 14, p. 566.

61 REICHERT, M., «ABS. Rapport aux membres de la commission générale sur les travaux pendant le 2ème trimestre de 1925. Rapport n° 38 — 1er juillet 1925», *Bull. CCI*, 7 octobre 1925, n° 40, p. 726.

62 VAN WASSENHOVE, A., *o. c.*, p. 14-15.

63 DEBY, H., «L'ABS et la construction mécanique...», *o. c.*, p. 104.

www.academieroyale.be

2.4.2. La standardisation en construction mécanique

À l'initiative de la Fédération des Constructeurs, l'ABS a mis à l'étude, en 1922, la standardisation des tolérances des ajustages. Une enquête est menée, d'abord chez tous les constructeurs, ensuite plus particulièrement auprès des ateliers de construction de locomotives "qui, en ce moment paraissent les plus directement et les plus immédiatement intéressés à cette question"[64]; le secrétaire-rapporteur de la commission, F. Cambier, est d'ailleurs ingénieur à la S.a. Anglo-Franco-Belge de matériel de chemin de fer. Au terme de cette enquête, la commission a énoncé les objectifs de standardisation qu'elle poursuivait, parmi lesquels l'adoption d'un système déjà en vigueur dans un pays ayant un industrie mécanique suffisamment développée pour y obtenir les calibres nécessaires dans les meilleures conditions. D'emblée les constructeurs belges avaient reconnu la "sujétion qui leur est imposée par l'obligation de se procurer les calibres et tampons à l'étranger, cette fabrication n'existant pas en Belgique"[65]; nous avons déjà évoqué plus haut (partie 1, chap. 1) l'utilisation des calibres allemands Loewe par deux importantes sociétés produisant en série, la Fabrique Nationale et la Compagnie Internationale d'Électricité. Par ailleurs, le choix d'un système standard de notations pour l'inscription des tolérances sur les plans devait "permettre d'éviter les erreurs d'interprétation et faciliter l'éducation aussi bien des dessinateurs que des ouvriers"[66]. Après examen des divers systèmes étrangers, la Commission se rallie au système allemand pour les raisons suivantes:

> "1° Le système allemand paraît bien approprié aux besoins de l'industrie belge; il est précis quant aux applications de chaque échelon de tolérance, il embrasse toutes les applications et, à l'époque de la décision de la Commission, il était intégralement publié.
> 2° Il s'agissait d'un système adopté par un grand pays industriel et dont les fabricants belges rencontraient la concurrence sur les marchés étrangers.
> 3° L'approvisionnement en calibres, qu'on ne fabriquait pas en Belgique, paraissait devoir se faire plus aisément et dans des conditions de prix plus favorables.
> 4° Enfin, le système allemand, appliqué depuis plusieurs années, avait reçu une suffisante consécration de l'expérience"[67].

L'ABS demanda donc à son homologue allemand l'autorisation de faire paraître dans ses publications une traduction des normes allemandes. Les traductions en 13 fascicules du système DIN parurent entre 1927 et 1929[68]; ces normes seront révisées pour les mettre en conformité avec le système adopté par l'Association Internationale de Standardisation (ISA). L'examen des tolérances au plan international, initié en 1926, a abouti à un système de standardisation un peu différent du système DIN;

64 «Activité de l'Association belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 11 juillet 1923, n° 28, p. 503.

65 ABS, «Rapport présenté à l'Assemblée générale du 28 février 1923», *Bull. CCI*, 7 mars 1923, n° 10, p. 150.

66 RUMPF, M., «La standardisation des tolérances», *o. c.*, p. 563-564.

67 *Ibidem.*

68 «Standardisation des tolérances d'ajustage dans la construction mécanique», *Bull. CCI*, 26 février 1930, n° 9, p. 252-255.

www.academieroyale.be

toutefois, les pièces réalisées suivant les normes internationales sont interchangeables avec celles réalisées suivant les systèmes de tolérances en vigueur au début de la standardisation internationale (systèmes DIN, suédois, suisse, tchécoslovaque). Notons que la Belgique n'était pas représentée au sein du sous-comité chargé, après une conférence tenue à Prague en 1928, d'élaborer un système de tolérances international[69]. Cela indique peut-être la faible importance reconnue alors à l'industrie belge de la construction mécanique. Le système ISA doit beaucoup à l'intervention des délégués français, en particulier à un ingénieur en chef du génie maritime, Le Besnarais. Les systèmes DIN (adopté par l'ABS) et ISA sont conceptuellement différents. Le premier repose sur la standardisation des assemblages, il définit pour chaque dimension des tolérances d'ajustage puis en déduit des tolérances de fabrication. Le deuxième "ne considère plus des assemblages standards, mais des alésages et des arbres pris isolément. Il fixe des degrés de précision de pièces dont l'assemblage fournit des ajustements qui sont eux-mêmes standards, mais l'ancien point de départ devient le résultat". Le système ISA a été conçu sans plus tenir compte des possibilités de fabrication des calibres, ce qui a permis une conception plus audacieuse[70].

En dépit des efforts de l'ABS pour mettre à la disposition des constructeurs un système de tolérances standardisées, plusieurs grandes entreprises et administrations publiques développent un système propre ou amendent le système ABS. Il en est allé notamment ainsi des ACEC qui justifient leur initiative (leur Bureau de Normalisation est créé l'année où l'ABS achève la publication des normes DIN) dans des termes qui montrent la difficulté d'une véritable standardisation nationale:

> "il peut sembler étrange que l'on ait trouvé indispensable d'imprimer des normes spéciales ACEC, dans le cas où il existe une norme ABS traitant du même objet. La raison en est qu'une norme établie pour donner satisfaction à toute l'industrie nationale ne peut pas être utilisée comme telle par une usine déterminée, parce que d'une part, elle est souvent trop générale et que d'autre part, des cas considérés comme anormaux par l'ABS parce que proportionnellement trop nombreux, peuvent être au contraire tout à fait normaux pour cette usine"[71].

À la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre, ce sont les formes particulières des pièces à usiner qui justifient la création de normes propres à l'entreprise:

> "Les tableaux de standardisation des tolérances existant auparavant, employés couramment par diverses branches de l'industrie mécanique, ne s'appliquaient généralement qu'aux assemblages de pièces cylindriques. Ils étaient, en armurerie, pratiquement inutilisables par suite de la complexité des formes et des fonctions des pièces. Des normes durent être

69 ABS, *Système de tolérances ISA. Notions fondamentales. Rapport n° 101*, Bruxelles, 1940, p. 1-2.

70 VAN WASSENHOVE, A., *o. c.*, p. 12; KAISIN, P., *Étude des tolérances et contrôles des pièces dans la fabrication mécanique*, Liège, mémoire Institut Gramme, 1943, p. 22-24; GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «ABS. Rapport aux membres de la Commission générale sur les travaux exécutés pendant le deuxième trimestre de 1931. Rapport n° 49 — 1er juillet 1931», *Bull. CCI*, 5 août 1931, n° 31, p. 678-683; «Le système de Tolérances ISA», *Standards*, février 1934, n° 1, p. 2-4.

71 LEDOCQ, M., *o. c.*, p. 142.

www.academieroyale.be

créées, s'appliquant non seulement aux travaux de tournage et d'alésage, mais aussi aux opérations de fraisage, singeage, rainurage, mortaisage, etc."[72].

De même, lorsque la SNCB a introduit, — à l'occasion de l'organisation à la chaîne des travaux de réparation de ses locomotives —, une plus grande standardisation des matériaux, formes et dimensions, elle a adopté le système de tolérances de l'ABS, tout en y apportant certaines modifications[73].

2.4.3. La standardisation d'éléments d'infrastructure

À l'inverse de certaines productions des fabrications métalliques, les travaux menés dans ce domaine illustrent les moindres difficultés rencontrées dans des travaux de standardisation dès lors qu'ils ne touchent pas à des produits destinés aux marchés extérieurs, mais ont au contraire en commun d'être soit des éléments d'infrastructures, soit des matériaux indispensables au fonctionnement du matériel industriel, tout en ne constituant pas des inputs à transformer.

Dans la première catégorie peuvent être rangées les standardisations des ouvrages en béton armé, des matériaux pierreux, des ciments. La mise au point d'instructions relatives aux ouvrages en béton armé répondait à une demande, formulée en 1920, par l'Union Belge des Entrepreneurs de Travaux Publics. La commission d'études, placée sous la direction de G. Magnel, professeur à l'Université de Gand[74], a fait rapidement aboutir ses travaux, qui s'inspirent en grande partie d'instructions ministérielles françaises[75]. Parallèlement à l'élaboration de ces instructions, l'ABS s'est aussi préoccupée de la qualité du ciment entrant dans la composition du béton armé et avait adopté les prescriptions exigées par le Cahier général des charges, clauses et conditions imposées aux entreprises de travaux par le Gouvernement. Comme pour les matériaux pierreux (évoqués ci-dessus), l'ABS intègre les normes de standardisation édictées par les Administrations publiques dans leurs propres publications[76]. En raison de l'évolution rapide des techniques de construction en

---

72 DE GUNST, R., «La fabrication des armes», in *Centenaire de l'AILg. Congrès 1947. Section Mécanique*, Liège, AILg, 1947, p. 332.

73 VERBEEMEN, A., «Réorganisation des services des Ateliers centraux de Malines (Société nationale des Chemins de fer belges)», *Bulletin de l'Association Internationale du Congrès des Chemins de fer*, juillet 1934, n° 7, p. 759-760.

74 Le professeur Magnel a fait de son laboratoire à l'Université de Gand le pôle belge spécialisé dans l'étude du béton armé. «Inhoud van onderwijs en onderzoek. Evolutie tot heden», in *150 jaar ingenieursopleiding aan de rijksuniversiteit Gent (1835-1985)*, Gand, RUG, 1986, p. 175-180; voy. aussi, cité dans le précédent: *Laboratorium Magnel voor gewapend beton. 35 jaar experimenteel betononderzoek aan de Rijksuniversiteit te Gent*, Gand, 1963.

75 CARLIER, J. et GÉRARD, G.-L., «ABS. Rapport présenté à l'Assemblée générale statutaire du 31 mars 1921», *Bull. CCI*, 13 avril 1921, n° 15, p. 294; «Activité de l'Association belge de Standardisation», *Bull. CCI*, 11 juillet 1923, n° 28, p. 502; MAGNEL, G., «Assemblée générale statutaire de l'ABS. Compte rendu des communications. Instructions relatives aux ouvrages en béton armé», *Bull. CCI*, 2 mai 1928, n° 18, p. 551-552.

76 CARLIER, J., GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «ABS. Rapport du Secrétaire général sur les travaux de l'exercice 1929, présenté à l'Assemblée générale statutaire du 26 mars 1930», *Bull. CCI*, 2 avril 1930, n° 14, p. 417.

www.academieroyale.be

béton armé, les instructions de l'ABS seront régulièrement mises à jour, la commission compétente fonctionnant de manière quasi permanente.

La seconde catégorie comprend la standardisation des arbres et poulies de transmission, des chaînes, des câbles métalliques, la méthode d'échantillonnage des huiles de graissage et graisses lubrifiantes, etc. Ces différents éléments sont utilisés ou consommés par d'importantes branches d'activité nationales: construction mécanique, charbonnages, chemins de fer. L'aboutissement de ces études ne signifie toutefois pas que ces standardisations aient été véritablement respectées, comme l'illustre l'attitude des charbonnages à l'égard des câbles métalliques standards. Les travaux de standardisation des câbles métalliques répondent à une demande formulée en 1920 par l'Association des Industriels de Belgique, organe de contrôle des installations industrielles. Une enquête menée dans le cadre de ces travaux a montré la multiplicité injustifiée des types (de composition) de câbles. Le projet tiré des dépouillements fut promptement soumis à l'enquête publique, qui suscita peu d'observations; le rapport a été publié en 1922. Si la procédure a rapidement abouti, ses recommandations n'ont toutefois pas été adoptées en pratique par les utilisateurs. Des renseignements recueillis par l'Administration des Mines dans le cadre de ses missions ont amené l'ABS à cette conclusion, à laquelle elle voit quatre causes: "1° Ignorance de l'existence de la standardisation[77]; 2° Indécision quant à la partie qui doit prendre l'initiative d'appliquer la standardisation; 3° Objections au principe même de la standardisation; 4° Objections techniques précises opposées aux dimensions standards"[78]. La révision du rapport sur les câbles, entamée à la suite de cette enquête, a notamment visé à relever plus systématiquement les types de câbles employés dans les mines (fond et extraction) de manière à "dégager la pratique belge en cette matière"[79].

2.5. LES TRAVAUX DE STANDARDISATION INACHEVÉS

Pour rendre compte du mouvement de standardisation dans l'industrie belge, il convient aussi de relever les questions dont la mise à l'étude n'a pas abouti, ainsi que les orientations qui n'ont pas été prises par l'ABS.

a. L'unification des wagons à marchandises pour les chemins de fer de l'État et la SNCV, mise à l'étude durant l'occupation allemande, a été très rapidement abandonnée, du moins au sein de l'ABS.

b. À l'occasion d'une réunion des Directeurs des travaux des charbonnages belges, organisée pour préparer une révision de la standardisation des câbles d'extraction, a été posée la question de l'opportunité de standardiser le matériel utilisé pour les

---

77 GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «Travaux de l'Association belge de standardisation. Rapport aux membres de la commission générale (1er février 1925)», *Bull. CCI*, 18 février 1925, n° 7, p. 147.

78 RAVEN, G., «Assemblée générale statutaire de l'ABS. Compte rendu des communications. La standardisation des câbles métalliques», *Bull. CCI*, 2 mai 1928, n° 18, p. 559.

79 REICHERT, M., «ABS. Rapport aux membres de la commission générale sur les travaux pendant le 2ème trimestre de 1925. Rapport n° 38 — 1er juillet 1925», *Bull. CCI*, 7 octobre 1925, n° 40, p. 723.

www.academieroyale.be

travaux du fond, et en particulier des rails destinés à l'évacuation des produits, dont les charbonnages font grande consommation. Cette question était inscrite au programme de la Commission d'étude du problème charbonnier[80]. Dans son rapport introductif à l'étude de cette question, le secrétaire-rapporteur, V. Hanappe, ingénieur aux Charbonnages de Mariemont-Bascoup, relève que les 146 réponses de charbonnages reçues font mention de l'usage de 74 espèces de rails, "c'est-à-dire qu'en moyenne, chaque espèce ne serait employée que 2 fois. Ceci est bien conforme à l'esprit particulariste belge et prouve à l'évidence l'utilité de la standardisation"[81]. Ce caractère d'évidence n'est pas apparu comme tel à la Fédération des Associations charbonnières (Fédéchar). Alors que la question avait été mise à l'étude en décembre 1924, l'ABS enregistre avec satisfaction la rentrée de réponses dès janvier 1925, et en particulier celles à un questionnaire envoyé à tous ses membres par l'Association charbonnière de la province de Liège et transmises à l'ABS par Ougrée-Marihaye, c'est donc un fournisseur de rails qui relaie l'initiative des consommateurs; l'ABS reçoit aussi le même type de réponses de la part de l'Association des directeurs des travaux du Couchant de Mons[82]. En dépit de ces débuts prometteurs, cette étude a été abandonnée en 1928, de même que celle, intéressant directement cette même industrie, de la standardisation de certains éléments des outils pneumatiques, par défaut d'intérêt de la part de Fédéchar, G.-L. Gérard écrivant qu'il a "accumulé les démarches pour tâcher de vaincre l'indifférence de la Fédération, mais sans succès."[83].

c. La Belgique occupe une place importante à l'échelle mondiale dans la métallurgie du zinc. Cette industrie, et en particulier le laminage du zinc, avait connu une forme embryonnaire de standardisation à travers l'usage d'une jauge unique pour le numérotage des feuilles de zinc vendues sur le continent, usage accepté en 1904 par tous les laminoirs à zinc belges à l'exception de ceux de la Vieille-Montagne[84]. En 1920, la Commission générale de l'ABS met à l'étude les procédés d'analyse des minerais de zinc; il s'agit de standardiser les opérations de pesage, d'échantillonnage, d'analyse et de détermination de l'humidité[85]. Le projet soumis à l'enquête s'inspire largement (du moins pour l'échantillonnage) de la pratique de l'Agence de réception de la Société de la Vieille-Montagne à Anvers[86]; ce rapport fut approuvé et publié en 1925. Ayant d'abord traité des matières premières, l'ABS met ensuite à l'étude un

80 AGR, A.Ad.M., 877, CEPC, Documents, 1ère, 2ème et 3ème sous-commissions, doc. n° 2; ID., 873. Correspondance. 1928-1929, Schéma de la communication faite par M. Delmer le 10 décembre 1927.

81 SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 401. Standardisation des rails de mines (1926-1927), ABS, Note introductive à l'étude de la standardisation des rails de mines, 24 octobre 1926.

82 GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «Travaux de l'Association belge de standardisation. Rapport aux membres de la commission générale (1er février 1925)», *Bull. CCI*, 18 février 1925, n° 7, p. 148.

83 SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 401. Standardisation des rails de mines (1926-1927), ABS [G.-L. Gérard] à l'Association Houillère du Couchant de Mons, 18 décembre 1928.

84 DE LEENER, G., *o. c.*, vol. 1, p. 146.

85 SIMONIS, A., «Assemblée générale statutaire de l'ABS. Compte rendu des communications. La standardisation dans l'industrie du zinc», *Bull. CCI*, 2 mai 1928, n° 18, p. 569.

86 «Chronique. Standardisation», *Bull. de l'Association des Ingénieurs issus de l'École d'Application de l'Artillerie et du Génie (AIA)*, février 1926, t. III, n° 2, p. 64-65.

www.academieroyale.be

projet de cahier des charges pour la fourniture de zinc industriel, qu'elle soumet à l'industrie nationale et étrangère. Dès la conférence officieuse de 1921, la question de la standardisation du zinc a été considérée comme d'ordre international; l'ABS a reçu le mandat de s'en occuper spécialement et a en conséquence soumis ses travaux en la matière aux autres associations nationales[87]. Au début de l'année 1927, la Commission générale de l'ABS formule la proposition de former au sein de l'ISA une commission technique chargée de l'étude de la standardisation internationale du zinc industriel, dont l'ABS a reçu la charge du secrétariat. Mais en 1930, l'ABS abandonne — sans en préciser les motifs — l'étude de cette standardisation et son travail de secrétariat international[88].

2.6. BRÈVE SYNTHÈSE

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, la standardisation constitue la contribution majeure du patronat belge en matière d'organisation. Si le représentant le plus autorisé de ce patronat organisé au niveau interprofessionnel, G.-L. Gérard, témoigne par ses écrits dans la presse technique d'un grand intérêt pour l'organisation scientifique du travail, le seul domaine dans lequel il s'engage effectivement est celui de la standardisation, le seul où semble pouvoir agir ce patronat organisé. En effet, la concentration industrielle relève dans les faits de la seule volonté des industriels qui acceptent de s'engager dans cette voie; quant à l'organisation scientifique du travail, G.-L. Gérard la fait également relever, dans le cadre des travaux de la Commission Nationale de la Production Industrielle, de la seule initiative des entreprises, l'action collective se limitant alors à soutenir l'organisation du congrès d'organisation scientifique de Bruxelles[89]. Si la standardisation apparaît comme un champ privilégié de l'action patronale, sa portée va être rapidement limitée, en raison notamment des principes fondamentaux de fonctionnement de l'Association Belge de Standardisation, dont les études reposent sur la recherche de l'unanimité au sein d'une branche ou entre producteurs et consommateurs, unanimité qui peut être tenue en échec par la volonté dissidente de tout producteur important. À défaut d'une autorité suffisante sur les fédérations professionnelles et entreprises qui doivent participer aux études, leurs résultats demeurent largement conditionnés par l'état du rapport de force entre les parties. La faiblesse de l'ABS se mesure notamment à ses difficultés de financement, le Comité Central Industriel se révélant incapable d'augmenter significativement la contribution de ses membres; de surcroît, les pouvoirs publics statutairement exclus des organes dirigeants de l'ABS, ne compensent guère l'insuffisante contribution patronale.

---

87 GÉRARD, G.-L. et REICHERT, M., «ABS. Rapport du Secrétaire sur les travaux de l'exercice 1924, présenté à l'Assemblée générale statutaire du 25 mars 1925», *Bull. CCI*, 1er avril 1925, n° 13, p. 263.

88 Cet abandon ne peut vraisemblablement pas être imputé à la disparition de son principal animateur, Alexandre Simonis, qui n'intervient qu'en 1933, «Notices nécrologiques. Alexandre Simonis», *AILg Annuaire*, 1933, 6ème série, t. IV, n° 2-3, p. 119-120.

89 AGR, A.Ad.M., 1ère série, 970 C. Commission Nationale de la Production Industrielle, doc. n° 9, Programme des travaux. Note de M. Gustave-Léo Gérard, Directeur-général adjoint du Comité Central Industriel, 20 janvier 1925, p. 8.

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

3. LA RATIONALISATION COMME CONCENTRATION INDUSTRIELLE

Au cours de la période postérieure à la stabilisation monétaire de 1926, l'idée de rationalisation va, dans le monde patronal belge, prendre pour signification pratique principale, ou du moins première dans un ordre séquentiel: la concentration des entreprises[1], comme condition pour l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation. Cette acception semble communément retenue, comme l'illustrent les propos de divers économistes:

> "On a beaucoup parlé depuis quelques années, de la rationalisation des entreprises, et un mouvement de concentration assez vif s'est dessiné"
> "Dans le sens large qui lui a été donné récemment, la rationalisation englobe sous son concept les méthodes de la rationalisation proprement dite, et les diverses formes de la concentration qui sont souvent indispensables pour les mener à bien"[2].

De même, le rapport pour l'année 1929 du principal holding belge, la Société Générale de Belgique, donne à la logique d'entente une priorité sur l'amélioration des méthodes de travail:

> "L'industrie belge doit s'appliquer à comprimer ses prix de revient autant par l'amélioration des méthodes de travail que par le perfectionnement de l'outillage et surtout par l'établissement d'ententes permettant de standardiser la production et d'opérer, en commun, aussi bien l'achat des matières premières que la vente des produits fabriqués"[3].

Cette acception n'est évidemment pas propre à la Belgique et, outre en Allemagne, se rencontre notamment en Grande-Bretagne et en France (là plus particulièrement dans la chimie et les charbonnages)[4].

---

1 Nous avons distingué la concentration interne et la concentration externe. La première s'opère au sein d'une entreprise déterminée, par réduction du nombre d'établissements ou de lieux de production [nous évoquerons ultérieurement la réduction du nombre des ateliers de réparation de la SNCB et la concentration des travaux dans des ateliers de plus grande taille, mieux outillés; nous traiterons également la concentration interne dans les charbonnages (réduction du nombre de sièges, réduction du nombre de tailles par chantier)]. Seule la seconde forme de concentration, où des entreprises s'unissent sous différentes formes, sera examinée dans ce chapitre.

2 BAUDHUIN, F., *La Belgique après le Centenaire*, Louvain, Soc. d'Études morales, sociales et juridiques, 1931, p. 77; ROGER, Ch., *Rationalisation et concentration*, Louvain-Paris, Société Scientifique de Bruxelles-PUF [extrait des *Annales de la société scientifique de Bruxelles*, série D Sciences économiques], 1933, p. 6.

3 Cité dans ROGER, Ch., «La concentration des entreprises et la rationalisation du cours de l'année 1929», *Bull. I.S.E.*, mars 1930, 1ère année, 1929-1930, n° 2, p. 235.

4 Voy. les propos de contemporains britanniques dans HANNAH, L., «Managerial Innovation and the rise of the large-scale Company in Interwar», *Economic History Review*, mai 1974, 2ème série, vol. XXVII, p. 253; MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 59-61.

www.academieroyale.be

Or, sans remonter à l'avant-guerre, si la concentration s'accentue après 1926, elle s'observe avant cette date dans l'industrie belge. Suivant Lemoine, l'après-guerre a connu deux périodes favorables à la concentration par fusion: celle qui va de l'Armistice à la crise de 1920-1921 et la période 1927-1930; Baudhuin précisant que "c'est surtout jusqu'à la fin de 1928 que la concentration a été opérée"[5].

Dans ce chapitre, nous examinons l'évolution de la réflexion relative à un développement de l'industrie belge qui reposerait notamment sur la spécialisation des entreprises. Nous considérons ensuite les moyens mis en œuvre pour organiser cette spécialisation, dont les ententes et la concentration. Parmi les différentes formes de concentration, seules celles dont nous pouvons penser qu'elles ont une incidence sur l'organisation matérielle de la production sont ici retenues. Nous conformant à la définition de notre objet d'étude, nous n'étudions pas la concentration purement financière résultant de l'activité des sociétés à portefeuille qui se sont considérablement renforcées au cours de cette période, et qui ont permis aux banques mixtes, aidées par le système des actions à vote plural, de prendre un contrôle sur un ensemble de sous-filiales (dont le capital pouvait représenter jusqu'à seize fois le capital immobilisé)[6].

3.1. L'ORGANISATION NOUVELLE DE L'INDUSTRIE: LA RÉPONSE DES ASSOCIATIONS D'INGÉNIEURS DANS LE CADRE DU RAPPORT AU ROI SUR DIVERSES QUESTIONS ÉCONOMIQUES

Avant que le terme rationalisation éclose véritablement dans le discours de différents acteurs sociaux, une fraction du monde industriel, représenté par les présidents des associations d'ingénieurs sortis des Universités de Liège, de Gand, de Louvain, de Bruxelles et de l'École des Mines de Mons, et par le président de la Société Belge des Ingénieurs et des Industriels, a, comme nous l'avons évoqué au chapitre premier de cette deuxième partie, appelé une concentration de l'industrie comme condition de sa spécialisation. La vision sous-jacente de l'industrie valorise la formation de grands ensembles industriels:

> "Des discussions il se dégage cette impression d'ensemble, que pour triompher, les Belges doivent abandonner leur esprit trop individualiste et s'unir pour favoriser la Grande Industrie, seule capable d'organiser nos exportations sur une vaste échelle et de lutter avec succès contre la concurrence étrangère sur les marchés mondiaux."[7].

---

5 LEMOINE, R. J., «La syndicalisation et la concentration des entreprises dans le Royaume de Belgique», *Bull. BNB*, 10 janvier 1936, n° 1, p. 6; BAUDHUIN, F., *La Belgique après le Centenaire...*, *o. c.*, p. 77; «L'activité économique de la Belgique pendant le mois d'avril 1929», *Bull. BNB*, 25 mai 1929, vol. I, n° 10, p. 369.

6 DURVIAUX, R., *La banque mixte. Origine et soutien de l'expansion économique de la Belgique*, coll. de l'École des sciences économique de l'Université de Louvain, Bruxelles, Bruylant, 1947, p. 132; sur les actions à vote plural, voy. WILLEMS, H., «Het meervoudig stemrecht in de algemene aandeelhoudersvergadering in België tijdens het interbellum», *RBHC*, 2000, n° 3-4, p. 431-490.

7 «Rapport au Roi sur diverses questions économiques. Deuxième sous-commission. Organisation nouvelle de l'industrie», *Bull. de la SBII*, 12 mars 1922, t. II (1921), n° 4, p. 11-12.

www.academieroyale.be

Traitant des "Relations des Industriels entre eux", le rapport de la SBII évoque deux modalités pour former des groupements industriels puissants: la concentration et les communautés d'intérêt. Le rapport mentionne certes d'abord les avantages de la concentration proprement dite, mais précise rapidement que "à défaut de fusion complète, à laquelle des questions de personnes s'opposeront fréquemment", il convient d'examiner la possibilité de créer, "entre usines suivant des voies parallèles", des communautés d'intérêt, susceptibles d'amener une délimitation des fabrications respectives, conduisant à un degré raisonnable de spécialisation. Comme nous l'avons déjà signalé, cette spécialisation devait tenir compte des situations acquises, permettre l'achat en commun de certains outillages, créer des structures destinées à alimenter la communauté en matières premières ou en énergie, assurer enfin une représentation commerciale satisfaisante sur les marchés étrangers. Le rapport se clôt en réaffirmant un principe que G.-L. Gérard avait défendu dès 1919, à savoir que "la tendance essentielle de ces communautés d'intérêt devrait être l'abaissement des prix de revient", se démarquant ainsi des syndicats de vente dont l'action vise principalement le maintien du plus haut prix de vente[8]. Ces propositions sont à la mesure du faible pouvoir du patronat organisé, incapable d'amener une véritable concentration, et qui doit se contenter de faire valoir les avantages des ententes entre producteurs.

3.2. LA RATIONALISATION SELON LE COMITÉ CENTRAL INDUSTRIEL

Après la chute du gouvernement "progressiste" Poullet-Vandervelde et la constitution d'un cabinet d'union nationale, G.-L. Gérard va, dans les chroniques qu'il donne sous pseudonyme dans *L'Étoile Belge*, exposer les grandes lignes d'un programme général d'organisation industrielle. Bien qu'il puisse dans cet exercice s'exprimer à titre plus personnel, et s'il ne s'agit pas de l'expression directe du CCI, elle n'en est pas moins celle de son directeur général. Son exposé est particulièrement éclairant en ce qu'il montre le poids relatif de différents éléments d'organisation (travail en série, standardisation, concentration) et les liens établis entre eux.

En préambule, Gérard entend d'abord rencontrer la critique fréquemment adressée à l'industrie belge, de ne pas se tenir à la hauteur du progrès et de ne pas suivre à suffisance l'exemple américain; sans qu'il désigne explicitement l'origine de cette critique, on peut penser qu'il entend répondre notamment à des propos tenus dans les rangs socialistes où, à la suite d'Hector Denis, on répète que "le Belge est le manouvrier de l'Europe"[9]. Le préambule permet de poser comme condition aux améliorations techniques, la perspective d'une rémunération suffisante du capital, de bénéfices égaux ou supérieurs aux charges financières liées aux investissements de modernisation.

---

8 *Ibidem*, p. 36-37. À comparer avec les propos de Gérard cités au chapitre précédent (point 2.1.1.), GÉRARD, G.-L., «Esquisse d'une orientation nouvelle...», *o. c.*, p. 549.

9 Cité par DEFAYS, V., «Le recul actuel des Industries Mécaniques en Belgique...», *o. c.*, p. 104; l'expression sera réactivée ultérieurement dans les rangs socialistes, notamment durant la crise, «Le problème charbonnier et les salaires au Sénat et à la Chambre», *L'Ouvrier mineur*, avril 1934, p. 61.

www.academieroyale.be

Le premier principe d'organisation posé par Gérard est la nécessité de produire en série et à cette fin de standardiser les produits de l'industrie (1):

> "Le moyen le plus sûr d'atteindre à la simplification et à l'économie dans la fabrication consiste à produire des objets aussi uniformes que possible, en partant de matières premières qui sont elles-mêmes aussi uniformes que possible. La perfection même des méthodes industrielles modernes fait que toute altération apportée à l'un de ces deux éléments oblige à des études, des changements d'outillage, des modifications dans l'organisation qui entraînent des dépenses considérables. Un effort vigoureux doit donc être déployé dans le sens de l'unification des produits industriels"[10].

Gérard énonce ensuite trois autres principes d'organisation: le développement de la science et de son application à l'industrie (2); la formation d'une élite ouvrière à haut rendement (3); l'adaptation de la consommation aux nouvelles formes de la production (4). Ce dernier principe est tenu pour "le problème le plus difficile à résoudre, étant donné l'esprit individualiste qui règne chez nous"[11]. Gérard aborde ensuite, — par le biais financier, celui de la répartition des capitaux disponibles entre les branches de production —, la question de la concentration industrielle (5), permettant d'organiser l'industrie "de la façon la plus rationnelle, en sacrifiant les éléments les plus débiles au maintien de la santé de l'ensemble."[12]. En cette matière, Gérard se revendique clairement du modèle allemand. La concentration renvoie indirectement au quatrième principe énoncé par Gérard, dans la mesure où elle est "spécialement indiquée dans les branches industrielles où, malheureusement, la capacité est supérieure aux débouchés."[13]. De la concentration, Gérard passe à la syndicalisation ("La concentration peut difficilement être dissociée de l'idée de syndicalisation de l'industrie"), qui vise précisément à coordonner la capacité de production des usines et la capacité d'absorption des marchés. Il faut noter qu'ici la concentration, et plus encore la syndicalisation, n'est pas explicitement associée à une perspective de spécialisation de chacun des adhérents en vue de fabrications à exécuter en série.

Au début de l'année 1927, une Commission de rationalisation industrielle est constituée au sein du Comité Central Industriel; elle est placée sous la direction d'Émile Rousseau, directeur général des ACEC[14]. L'objet de ses travaux est nettement déterminé par la conception allemande de la rationalisation:

---

10 OBSERVER, «L'organisation industrielle. Essai d'une doctrine générale», *L'Étoile Belge*, 2 juin 1926, p. 1.

11 OBSERVER, «L'organisation industrielle. Essai d'une doctrine générale», *L'Étoile Belge*, 9 juin 1926, p. 2.

12 *Ibidem.*

13 OBSERVER, «L'organisation industrielle. Essai d'une doctrine générale», *L'Étoile Belge*, 16 juin 1926, p. 2.

14 «Commission de rationalisation», *Bull. CCI*, 20 avril 1927, n° 16, p. 623.

www.academieroyale.be

"Bon nombre d'idées en matière de rationalisation nous viennent d'Amérique, mais les solutions les plus intéressantes pour nous en ce moment, parce que mieux adaptées aux conditions de l'industrie européenne, ont été réalisées en Allemagne"[15].

Le CCI reprend d'une publication française consacrée aux réalités allemandes, le *Bulletin d'informations économiques et financières du Haut-commissariat français des provinces rhénanes*, sa définition de la rationalisation:

"il y a lieu d'entendre par rationalisation une organisation rationnelle de la production, ayant pour objet d'accroître la rentabilité des industries par la réduction au maximum du prix de revient des produits fabriqués et de diminuer les prix de vente pour les adapter à la capacité d'achat du consommateur et faciliter la concurrence sur les marchés mondiaux. C'est donc sur le plan national l'équivalent du problème que se propose l'O.S.T. dans chaque entreprise considérée isolément"[16].

Le texte du CCI précise d'emblée qu'il ne faut pas confondre la rationalisation avec l'organisation scientifique du travail, pas plus que la rationalisation avec les ententes industrielles, tout en nuançant les distinctions en ajoutant "que ces diverses questions sont étroitement apparentées et qu'aucune d'elles ne peut recevoir de solution entièrement satisfaisante indépendamment des autres". Dans une de ses chroniques dans *L'Étoile Belge*, G.-L. Gérard a précisé la portée et la finalité de la distinction entre rationalisation et organisation scientifique:

"Pour le dire en passant, nous estimons que la Conférence économique internationale n'a pas été très heureusement inspirée en englobant, sous le même nom de rationalisation, ces deux ordres d'idées essentiellement distincts. À notre avis, le terme d'organisation scientifique devrait être conservé pour tout ce qui concerne la direction et l'exploitation des entreprises considérées individuellement, tandis que le mot rationalisation serait réservé à l'application du système au niveau supérieur, c'est-à-dire sur le plan de l'industrie, du pays ou même du monde entier. Cette distinction offre beaucoup d'importance car s'il est utile et légitime que les syndicats ouvriers s'intéressent à l'organisation scientifique proprement dite, dont beaucoup d'éléments (détermination des temps d'usinage, système des salaires, technique de l'embauchage, etc.) concernent directement les conditions de travail, on ne saurait apprécier de la même manière leur situation à l'égard de la rationalisation. Ici en effet, il s'agit de questions purement économiques, ressortissant exclusivement à la compétence et à la responsabilité de la direction des usines. Dans l'intérêt supérieur de l'industrie, celle-ci doit rester à l'abri de toute emprise quelconque de la part des milieux ouvriers."[17].

Dans le cadre d'une journée d'étude du CCI consacrée à la rationalisation, É. Rousseau, s'appuyant sur "des échanges de vues auxquels il a été procédé au cours des réunions de la Commission de la rationalisation", définit le programme à réaliser en cette matière; celui-ci comporte:

15 «Questions industrielles. Rationalisation industrielle», *Communiqué commercial* [du CCI], 10 avril 1927, n° 2, p. 5.

16 *Ibidem.*

17 OBSERVER, «Le parti socialiste et la rationalisation (second article)», *L'Étoile Belge*, 7 septembre 1927, p. 1.

www.academieroyale.be

> "la spécialisation des entreprises, la typisation, les ententes, les fusions et même l'élimination des entreprises dont la mauvaise situation est de nature à préjudicier à l'ensemble".

Rousseau ajoute immédiatement:

> "Ce programme se réalisera: les grandes banques, qui ont tant d'influence sur nos industries, ne viennent-elles pas de donner elles-mêmes l'exemple, et, arrivée à un certain stade, n'est-ce pas surtout d'elles que la rationalisation doit recevoir l'impulsion dernière ?"[18].

S'il suffit d'attendre l'initiative des groupes financiers, on ne perçoit plus très bien quel doit être le rôle du patronat organisé dans le processus de rationalisation. Ces propos montrent au moins les limites de l'initiative patronale quand les hommes qui l'animent sont eux-mêmes avant tout des représentants de ces groupes financiers (ici le groupe Empain et la Société Générale pour Rousseau). D'autant que Rousseau donne pas moins de cinq raisons d'adopter "une grande circonspection" à l'égard de la rationalisation. La prudence s'impose parce que l'industrie belge manque de matières premières et ne dispose que d'un marché intérieur exigu, insuffisamment protégé par les pouvoirs publics. Elle s'impose aussi en raison de "l'esprit individualiste de nos compatriotes [qui] n'absorbera que lentement, et à petites doses, la typisation à outrance que l'esprit allemand ou américain a admise avec facilité". Cette circonspection s'impose ensuite en raison du manque de capitaux de l'industrie belge, ne permettant pas des expériences qui "à cause d'un excès de précipitation, pourraient dégénérer en cataclysme". Par ailleurs, la concentration à outrance, augmentant la taille des ensembles à gérer, peut amener une bureaucratie qui fait perdre le bénéfice de la mesure. Enfin Rousseau exprime une crainte d'ordre politique: "Est-il bien certain que, derrière cette concentration à outrance, d'aucuns n'entrevoient comme remède unique aux maux de l'industrie la nationalisation ? C'est un mot qui rime si bien à rationalisation". On trouve une crainte semblable formulée par un ingénieur charbonnier: "Les socialistes surtout, éprouvent dans leurs journaux un réel engouement pour le mot rationalisation, voulant aussi y voir le remède à tous les maux. Pour eux, il n'y aurait qu'à changer ensuite le r en n, pour faire de rationalisation la nationalisation"[19].

3.3. LE SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS À LA CONCENTRATION INDUSTRIELLE

Lorsque le gouvernement Theunis installe, en décembre 1924, une Commission Nationale de la Production Industrielle (CNPI), la concentration industrielle est

---

18 ROUSSEAU, É., «La journée de conférence sur la rationalisation, l'organisation scientifique et la prévention des accidents du travail. Substance des communications. La rationalisation industrielle et l'industrie belge», *Bull. CCI*, 7 mars 1928, n° 10, p. 285.

19 *Ibidem*, p. 285-286; CALICIS, J., *La rationalisation des mines en Allemagne. Conférence faite le 18 novembre à Mons*, Louvain, UILv, 1928, p. 3.

www.academieroyale.be

présentée comme un objectif majeur vers lequel l'économie belge doit tendre, et auquel les travaux de la CNPI doivent contribuer. Cette orientation figure tant dans le discours d'installation de la CNPI prononcé par le ministre de l'Industrie que dans celui du président de la CNPI:

> "La division du travail, la perfection de l'outillage, l'organisation moderne des ateliers supposent la fabrication par grandes séries qui ne peuvent être réalisées dans un petit pays comme le nôtre que par le groupement des forces et la spécialisation des fabrications. Vous aurez à examiner ce qu'il est pratiquement possible de réaliser dans cet ordre d'idées. Si vous parvenez à déterminer un mouvement dans le sens de la concentration industrielle, vous aurez rendu au Pays un signalé service."
> "ce qu'on nous demande, c'est de déterminer la ligne de conduite qui servirait de base à la politique industrielle du Gouvernement. [...] 1er problème: celui de la concentration des entreprises industrielles. [...] En présence de concurrents réellement formidables, il n'est pas possible que nos producteurs continuent à lutter, comme c'est trop souvent le cas, en ordre dispersé."[20].

En dépit de cette priorité annoncée, les résultats des travaux de la CNPI, prenant la forme de recommandations, sont plutôt négligeables. De surcroît, ils recèlent un glissement de sens qui pourrait paraître important, si précisément ces recommandations, dans leur caractère vague et général, ne semblaient pas aussi insignifiantes. En effet, alors que le discours initial met l'accent sur la concentration industrielle qui pourrait se réaliser par fusion de sociétés, les recommandations s'en tiennent à la forme comptoir de vente ou cartel, dans le cadre desquels chacun produit comme il l'entend, mais dans des quantités déterminées[21].

Le gouvernement Jaspar va toutefois prendre ultérieurement appui sur les travaux de la Commission Nationale de la Production Industrielle pour présenter un projet d'allégement fiscal des fusions de sociétés, qui au départ concerne principalement les charbonnages[22]. Le rapport de la Commission des Finances de la Chambre montre une volonté de dépasser la simple logique des cartels qui ont " ont l'inconvénient d'être de durée limitée et dégénèrent parfois en pures combinaisons financières [et] n'ajoutent rien alors à la force propre de chacun des organismes." [23].

La loi votée le 27 juillet 1927 comporte deux dispositions essentielles: une réduction de deux tiers des droits d'enregistrement et de transcription liés à une opération de fusion; la non perception pendant trois ans de la taxe mobilière sur un

---

20 AGR, A.Ad.M., 1ère série, 970 C, Commission Nationale de la Production Industrielle (CNPI), doc. n° 3, P.-v. de l'assemblée générale du 17 décembre 1924. Discours d'installation de la CNPI, prononcé par M. Tschoffen, ministre de l'Industrie et du Travail, p. 1; intervention du ministre d'État Jaspar, président de la CNPI, p. 6.

21 AGR, A.Ad.M., 1ère série, 970 C, CNPI, doc. n° 166, Rapport final. Section de l'industrie. Chapitre VII. Amélioration des conditions de la production industrielle. Augmentation de la valeur spécifique de la production industrielle, p. 2.

22 «Projet de loi apportant des modifications aux lois sur les droits d'enregistrement et de transcription et sur les impôts sur les revenus en matière de fusion de sociétés», *Doc. parl.*, Ch. Repr., s.o. 1926-1927, n° 195, p. 1.

23 *Doc. parl.*, Ch. Repr., s.o. 1926-1927, n° 279, p. 1.

www.academieroyale.be

éventuel bénéfice qu'une des sociétés fusionnées aurait pu réaliser au terme d'une comparaison entre ce qu'elle obtenait dans la fusion avec la valeur de ses actions avant cette opération; selon le baron Houtart, ministre des Finances, "c'est surtout ce point qui est de nature à empêcher les fusions". G. Kurgan voit l'influence de la Société Générale dans la promulgation de cette loi[24]; certaines fusions réalisées à l'initiative de la Société Générale après l'adoption de la loi (fusion Angleur-Athus[25], constitution de l'UCB, etc.) montrent à tout le moins l'intérêt direct de cette législation pour la Société Générale. R. Hogg a fait remarquer que si cette législation a été initialement conçue pour le secteur charbonnier, elle a bien plus profité à d'autres secteurs d'activité[26].

3.4. LA CONCENTRATION DANS DIVERS SECTEURS INDUSTRIELS BELGES AU COURS DES ANNÉES '20

3.4.1. Les charbonnages

3.4.1.1. Les travaux de la Commission d'étude du problème charbonnier

Face à la crise qui frappe l'industrie charbonnière belge au milieu des années '20, une des analyses les plus influentes a été celle, de nombreuses fois citée, d'Alexandre Delmer, professeur à l'université de Liège. Celui-ci préconise d'abord une réduction d'environ 15 % de la production du bassin méridional, par abandon de l'exploitation dans une vingtaine de charbonnages déficitaires; il engage ensuite les exploitants à améliorer l'organisation du travail, à fusionner certaines concessions et à s'entendre pour la vente en commun des charbons[27].

Cette réflexion sera reprise dans le cadre des travaux de la Commission d'étude du problème charbonnier (CEPC), instituée à la fin de 1927. Les grandes orientations de son programme de travail sont esquissées dès son installation; elles sont marquées par l'exemple du concurrent allemand:

> "Notre concurrent le plus redoutable nous fournit plusieurs exemples à méditer. Tout en ayant déployé dans la modernisation de l'outillage minier un effort qui ne paraît pas avoir été inférieur au nôtre, il nous a devancés dans les nouvelles méthodes d'utilisation de la houille. De plus, il donne une ampleur surprenante aux agrégations d'entreprises minières,

---

24 KURGAN-VAN HENTENRYK, G., «La Société Générale 1850-1934», in VAN DER WEE, H. (coord.), *La Générale de Banque, 1822-1997*, Bruxelles, Racine, 1997, p. 214 et 256.

25 Les archives des Aciéries d'Angleur montrent que la loi était à tout le moins attendue pour la réalisation concrète de la fusion, AEL, Angleur-Athus, 88. S.a. des Aciéries d'Angleur. Registre aux p.-v. du CA, 1926-1927, Séances des 12 mai et 14 juillet 1927.

26 HOGG, R., *o. c.*, p. 86.

27 DELMER, A., «La crise de l'industrie charbonnière belge», *Revue Économique internationale*, 1925, n° 4, p. 490-520; cité notamment par DEVÈZE, A., *Le problème international du charbon*, Bruxelles, F. Van Buggenhoudt [t.-à-p. du *Bull. SBII*, t. VII, n° 5], 1927, p. 13.

www.academieroyale.be

métallurgiques et chimiques et assure à toute son industrie une cohésion qui, il faut bien le dire, nous fait encore défaut en grande partie."[28].

Les premières questions mises à l'agenda de la CEPC ne portaient pas sur la productivité du travail, mais avaient trait aux problèmes suivants, dont le traitement était confié à des sous-commissions: "1) Consommation à l'intérieur du pays; 2) Facilités accordées à l'exportation; 3) Charges fiscales; 4) Main-d'œuvre étrangère; 5) Organisation du marché du charbon; 6) Question des transports"[29]. Sous la question fiscale c'est d'emblée le problème des droits perçus en cas de fusion qui est posé. Dans le programme d'étude préparé par Delmer figurait notamment l'abandon des couches à mauvais rendement et des charbonnages à prix de revient élevé, Delmer suggère néanmoins de la circonspection en cette matière et accorde plutôt sa préférence aux fusions de sociétés[30]. Si la concentration constitue le premier point traité dans le mémoire que H. Capiau, directeur général de Fédéchar, consacre à la rationalisation dans l'industrie charbonnière belge, s'y énonce très fermement la limite de cette pratique:

"les faibles réserves de houille du pays ne permettent pas d'abandonner sans des raisons absolument majeures la moindre parcelle de gisement"[31].

Cette analyse est également défendue dans une étude que L. Roisin, ancien président de Fédéchar et président de l'Association charbonnière de Charleroi et de la Basse-Sambre, consacre au problème charbonnier:

"Le Gouvernement a donc intérêt à conserver l'existence à toutes les mines, notre magasin de charbon est très petit par rapport à la consommation et chaque mine abandonnée laisse dans le sol une quantité de charbon que l'on ne pourra plus jamais extraire."[32].

---

28 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877, CEPC, P.-v. de la première réunion tenue le 19 décembre 1927 au Ministère de l'Industrie, du Travail et de la Prévoyance Sociale, Allocution du ministre de l'Industrie, du Travail et de la Prévoyance sociale, doc. n° 3 (1), p. 2. Plusieurs études paraissent alors en Belgique sur la rationalisation de l'industrie charbonnière allemande, voy. ANCIAUX, H., «Un exemple intéressant de concentration des entreprises (Gewerkschaft Deutschland, Oelsnitz)», *AMB*, 1927, t. XXVIII, 2ème livr., p. 565-585; PUTZ, Dr Ir, «Du problème actuel de l'organisation dans l'industrie charbonnière (dans *Glückauf*, n° 33, 13 août 1927; compte rendu ANCIAUX, H.)», *AMB*, 1927, t. XXVIII, p. 1167-1181; CALICIS, J., «La rationalisation des Mines en Allemagne», *UILv*, 15 avril 1928, 1er bull. tech., p. 35-64; voy. également l'étude suivante non publiée (et dont le champ dépasse les seuls charbonnages): AGR, Papiers Maurice Frère, 310, Frère, M., The progress of "rationalization" in Germany, Berlin, 26 août 1927.

29 «La Commission d'étude du Problème Charbonnier», *Revue de droit minier*, 1928, t. VIII, p. 34.

30 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 873, Schéma de la communication faite par M. Delmer le 10 décembre 1927; ID., 877, CEPC, 1ère, 2ème et 3ème sous-commissions, doc. n° 2; il semble que le plan initial d'A. Delmer n'ait pas été respecté, du moins dans son ordre et ses priorités.

31 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877, La rationalisation dans l'industrie charbonnière belge, 15 juin 1928, n° 55, p. 3 et 6; publié sous le même titre dans *L'Europe Nouvelle*, 23 juin 1928, n° 541, p. 863-866; du même, voy. «L'industrie charbonnière et la recherche scientifique», in *Quelques vœux de l'industrie en matière charbonnière. Discours prononcés et exposés faits au cours de la Journée de Conférences du 8 janvier 1929 organisée par le Comité Central Industriel*, Bruxelles, Weissenbruch, 1929, p. 25 et sv.

32 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 875. Commission d'étude pour le problème charbonnier, Roisin, L., Étude sur le problème charbonnier, 3 mars 1928, doc. n° 32.

www.academieroyale.be

N. Dessard, directeur des charbonnages de Wérister, va développer les arguments en faveur de la fusion des charbonnages[33]. Celle-ci permet d'abord une amélioration du prix de revient liée à la concentration des chantiers et à l'abandon de lambeaux de gisement à faible rendement, que doit amener une étude scientifique du gisement. Dessard précise que ces choix d'organisation ne signifient pas "l'abandon pur et simple de certaines concessions réputées pauvres". Il évalue à quelque 10 % les économies de main-d'œuvre qui peuvent découler de cette forme de concentration. Lorsqu'elle est externe, par suppression de sièges, la concentration amène, après quelques années une réduction des frais de premier établissement et permet des économies immédiates sur le personnel de surface (à réduire d'un quart), sur le nombre d'employés administratifs, sur la consommation propre de charbon et d'électricité et autres frais généraux (y compris les frais d'expédition des produits). Globalement de telles mesures devraient permettre une économie de 13,5 % sur le prix de revient général. Cet ordre de grandeur a été contesté au sein de la commission, sur la base des fusions déjà opérées dans le Borinage[34]. Un autre intérêt de la concentration réside dans la possibilité de création par les charbonnages eux-mêmes de centrales électriques qui peuvent consommer déchets et charbons de qualité inférieure. Dessard engage aussi les charbonnages à valoriser les charbons par des procédés nouveaux et à se regrouper pour constituer des organismes de vente et d'achat. En conclusion, il appelle une modification de la fiscalité et des formalités administratives pour favoriser la fusion des sociétés.

Lors d'une séance de la Commission d'étude (26 avril 1928), en réponse à une question du Premier Ministre demandant notamment aux charbonniers de faire état des concentrations de sociétés et de l'organisation de la vente, la délégation patronale objecte que "la concentration n'est pas un remède universel, qu'il s'agit là de questions d'espèce", tout en réclamant néanmoins la suppression complète des droits divers grevant les fusions et une simplification de la procédure[35]. Le gouvernement n'accède pas à cette dernière demande, en raison de l'abaissement général des droits de fusion organisé par la loi de juillet 1927, mais fait préparer une simplification des formalités administratives liées aux fusions de concessions[36]. Le compte rendu d'une entrevue entre A. Galopin, alors directeur de la Division de l'Industrie de la Société Générale de Belgique, et J. Lebacqz, directeur général des Mines, montre les limites d'un raisonnement qui ne prendrait en compte que les avantages techniques théoriques d'une opération de concentration. Galopin attire ainsi l'attention de son interlocuteur sur la nécessité d'apprécier l'opportunité d'une concentration au cas par cas et de prendre en considération la capacité financière de la société "repreneuse" à

33 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877, Note de M. Dessard, sur les fusions de charbonnages et sur les droits fiscaux auxquels elles sont soumises, 23 janvier 1928, doc. n° 17.

34 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877, CEPC, P.-v. de la réunion tenue le 26 avril 1928 au Ministère de l'Industrie, du Travail et de la Prévoyance Sociale, doc. n° 50, p. 8.

35 RH, Fédéchar, 544/8. Fédéchar. P.-v. du Comité, 1916-1930, Séance du 2 mai 1928, p. 4.

36 «Commission d'étude du Problème Charbonnier», *Revue de droit minier*, 1928, t. VIII, p. 225-226.

www.academieroyale.be

supporter le coût de l'opération[37]. Peu de temps plus tard, A. Galopin va étudier pour le compte de la Société Générale un projet de fusion entre les Charbonnages Réunis de Charleroi et les Charbonnages de Sacré-Madame, qui précisément n'aboutira pas et sera remis plusieurs fois à l'étude avant la fusion intervenue après la guerre[38].

L'option de conserver la plus large part possible du gisement, tant en termes de sièges que de couches, qui va retarder l'adoption des méthodes d'exploitation intensive du gisement, peut, à titre d'hypothèse, être également interprétée en termes stratégiques. Sans que les sources en portent trace, on peut se demander dans quelle mesure l'existence de charbonnages en situation difficile ne bénéficie pas aux groupes (Société Générale de Belgique, Coppée, Banque de Bruxelles) qui contrôlent les trois quarts de la production nationale; en effet, la situation des exploitations les plus faibles et l'emploi qu'elles assurent pèsent sur l'ensemble de l'économie charbonnière en contribuant à modérer les revendications syndicales, et les charbonnages les plus prospères y trouvent une source de profit supplémentaire.

En matière d'organisation de la vente, un Comptoir Belge des Charbons industriels (Cobéchar) avait été constitué en 1928 sous le patronage de la Société Générale de Belgique et de la Banque de Bruxelles, qui regroupait la plus grande partie des exploitations du Hainaut et de la Campine. Les mines liégeoises, et certains charbonnages comme Maurage, étaient restés en dissidence. Fragilisé par celle-ci et ne pouvant imposer une réduction de la production, Cobéchar n'a atteint qu'imparfaitement ses objectifs[39]. Notons par contre qu'un Syndicat belge des Cokes et Charbons à coke avait reçu l'adhésion de l'ensemble des producteurs, y compris ceux de Liège, et centralisait la vente des combustibles à coke[40]. Dans l'esprit de certains de leurs concepteurs, la constitution de tels comptoirs n'est pas sans incidence sur le travail concret de direction des charbonnages, comme l'énonce A. Galopin: "la création du comptoir des charbons [...] enlève à la direction de nos charbonnages le travail de placement de nos extractions et permet à leur activité de s'employer plus utilement à d'autres fins"[41]; on peut supposer qu'il s'agit notamment de perfectionner les méthodes d'exploitation pour abaisser les prix de revient.

37 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 876, CEPC, Entretien de M. Lebacqz, Directeur général des Mines avec M. Galopin, Directeur à la Société Générale de Belgique, 20 octobre 1927.

38 AGR, Archives SGB, 3ème vers., 970. Charbonnages Réunis de Charleroi. P.-v. des réunions du CA, 1925-1954, Réunion du 28 décembre 1927; AGR, Archives SGB, 3ème vers., 966. Antécédents de la fusion de 1948: projets de fusion entre les Charbonnages Réunis et les Charbonnages du Sacré-Madame, 1928-1936, Note sur le Charbonnage de Sacré-Madame (note d'E. Stein à A. Galopin), 21 novembre 1934.

39 BAUDHUIN, F., *Cours d'Économie Politique*. Fascicule II-*L'organisation de la Production*, s.l., 1939, p. 38.

40 «L'activité économique pendant le mois de décembre 1928», *Bull. BNB*, 25 janvier 1929, vol. I, n° 2, p. 48.

41 AGR, SGB, 3ème versement, 1024. Charbonnage de Marcinelle-Nord. P.-v. du CA, 1906-1931, Séance du 11 novembre 1930.

www.academieroyale.be

3.4.1.2. La concentration externe des exploitations charbonnières (1920-1939)

Les données de l'Administration des Mines donnent un aperçu d'ensemble du mouvement de concentration externe prenant la forme d'une réduction du nombre des sociétés mais aussi du nombre de sièges d'exploitation.

Tableau 4: Évolution de la concentration externe par tranche quinquennale et par bassin (1920-1939)

		Mons	Centre	Charleroi	Namur	Liège	Bassins du sud[42]	Campine
Nombre de sièges en activité	1920	65	32	86	12	70	265	1
	1925	47	34	87	11	66	246	5
	Δ						*-7,2%*	
	1930	47	30	80	6	64	227	6
	Δ						*-7,7%*	
	1935	30	23	65	5	48	171	6
	Δ						*-24,7%*	
	1939	29	22	60	5	46	162	7
	Δ						*-5,3%*	
Production moyenne par siège (tonnes/jour)	1920	263	403	295	173	257	285	827
	1925	362	385	292	141	265	303	738
	1930	400	490	329	240	286	350	2095
	1935	553	609	417	273	374	451	3438
	Δ	*+38,3%*	*+24,2%*	*+26,8%*	*+13,8%*	*+30,8%*	*+28,6%*	*+64,1%*
	1939	605	680	456	263	409	495	3474
	Δ	*+9,4%*	*+11,6%*	*+9,5%*	*-3,4%*	*+9,3%*	*+9,8%*	*+1%*

Source: *AMB*; les données de base sont reprises en annexe 4.

Dans la première moitié des années '20, 12 sociétés minières disparaissent, situées principalement dans les bassins de Liège et du Borinage[43]. Le nombre de sièges se réduit de 7,2 % et l'augmentation de la production journalière qui l'accompagne atteint 6,3 %. Dans la seconde moitié des années '20, le nombre de sièges diminue dans des proportions voisines, la concentration qui s'opère alors est plutôt financière: le nombre de mines se réduit de quelque 20 % contre 10 % au cours de la période précédente. La production par siège s'accroît toutefois de 15,6 % au lieu de 6,3 % entre 1920 et 1925; ce mouvement tient en partie à l'accroissement de la production totale qui caractérise la période de "surchauffe" qui précède la grande crise (+ 7,3 %) alors que le niveau de la production était demeuré quasi inchangé entre 1920 et 1925.

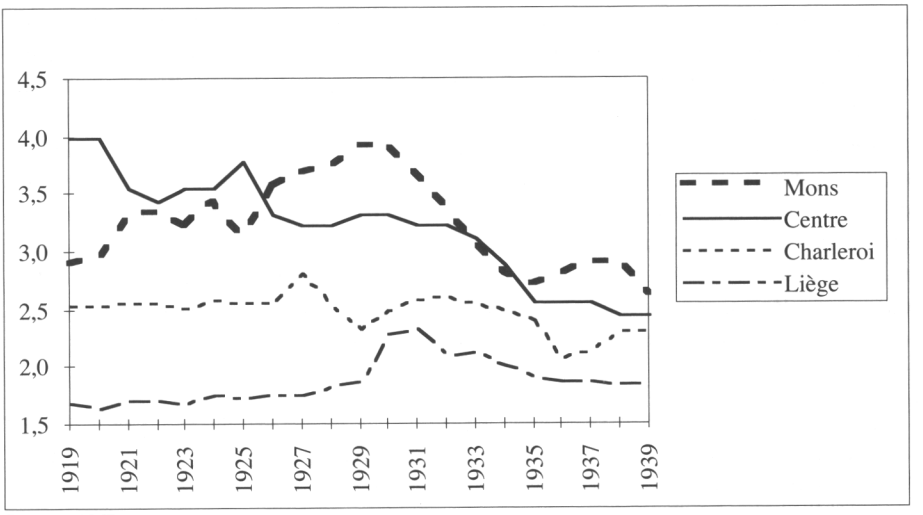
42 Alors que nous avons distingué nettement les résultats du Limbourg de ceux du sud du pays, et au sein de ceux-ci les différents bassins, il ne nous a pas paru pertinent, pour une étude centrée sur l'organisation des exploitations, de présenter les résultats de l'ensemble du Royaume.

43 On peut trouver un tableau des charbonnages abandonnés, des concessions reprises et des fusions dans BAUDHUIN, F., *Histoire économique de la Belgique, 1914-1939*, Bruxelles, Bruylant, 1946, t. second, annexe 3, p. 416-421. Ce tableau est toutefois incomplet; au nombre des fusions y manquent notamment la formation de Monceau-Fontaine et Marcinelle, de Gosson-La Haye et Horloz réunis , de Beaulieusart et Leernes (Charbonnages de Fontaine-l'Évêque). Il est donc préférable de se reporter au «Tableau général des concessions minières mis à jour à la date du 31.12.1946...», *AMB*, 1945-1946, t. XLVI, 3ème livr., p. 707-814 et 4ème livr., p. 925-1042.

www.academieroyale.be

Outre l'évolution du nombre de puits par société, l'examen du rapport entre les indices Iv et Is, montre la concentration externe des exploitations[44]. Le rapport Iv/Is progresse sous l'effet des fermetures de siège et de l'accroissement de l'extraction journalière par siège. Ce rapport connaît une évolution à la hausse, le maximum étant toutefois atteint en 1927; l'augmentation de rendement des ouvriers de surface s'explique par l'augmentation du volume total de la production (dont le maximum est également atteint, dans les bassins du sud, en 1927). Ce n'est toutefois pas dans les bassins où les fermetures ont été les plus nombreuses (ex.: Mons), ni dans ceux où la production journalière progresse le plus (ex.: Mons et Liège), que ce rapport connaît nécessairement l'évolution la plus favorable. L'évolution du nombre moyen de puits par siège montre qu'un mouvement de concentration est amorcé dès le début de la période dans le seul bassin du Centre, et indique une tendance à la concentration qui ne touche véritablement tous les bassins qu'à partir des premières années de crise:

Graphique 1: Évolution du nombre moyen de sièges par société dans les bassins du Couchant de Mons, du Centre, de Charleroi et de Liège (1919-1939)



Source: *AMB.*

3.4.1.3. La valorisation commune des sous-produits, prolongement de la logique de concentration du secteur charbonnier

Le mouvement de concentration amorcé dans l'industrie charbonnière à la fin des années '20 trouva, dans le Borinage, un prolongement dans la concentration des

44 L'indice Iv est l'inverse du rendement à veine; la différence entre l'indice de l'ensemble des ouvriers (It, inverse du rendement total fond et surface) et celui des ouvriers du fond (If, inverse du rendement fond) donne l'indice des ouvriers de la surface (Is). La présentation en termes d'indices, inspirée des travaux de l'ingénieur des Mines Martens, est donnée en annexe 4.

www.academieroyale.be

opérations de cokéfaction et d'exploitation des sous-produits de cette opération, dont l'initiative revient à A. Galopin[45]. Outre des difficultés géologiques d'exploitation, les charbonnages borains, majoritairement contrôlés par la Société Générale, voyaient l'écoulement de leur production économiquement menacée par deux types de phénomènes. D'une part, le développement de puissantes cokeries, non attenantes à un charbonnage, avait contribué à réduire fortement la marge entre le prix des fines à coke et le prix du coke; or, comme les cokeries annexées aux charbonnages borains avaient une productivité (mesurée en tonnes par ouvrier) très inférieure à celle des grandes cokeries, leur viabilité économique se trouvait menacée. D'autre part, la production de charbons bruts borains commençait à subir la concurrence des produits campinois, dont l'extraction était appelée à croître fortement. Pour mieux valoriser la production boraine, Galopin conçoit le projet de substituer aux cokeries vieillies des charbonnages une nouvelle usine à coke de grande dimension (sur le modèle allemand[46]), la Carbonisation centrale, construite à Tertre[47], capable de traiter 3000 tonnes de charbon par jour (pour une production de 2200 tonnes), quand les grandes cokeries, comme les usines du Marly ou les cokeries du Brabant, produisaient environ 1500 tonnes. À la cokerie a été jointe la Société Carbochimique, fabriquant, à partir des gaz non distribués[48], des engrais azotés, et ultérieurement, de l'éthylène et des colorants à base d'aniline[49]. Le programme de Galopin prévoit également d'alimenter en gaz une centrale électrique commune aux charbonnages borains adhérant à l'Union des Centrales du Hainaut, groupement du Borinage (Centrale du Rivage à Quaregnon). Dressant le bilan du fonctionnement de la Carbonisation centrale, Baudhuin mentionne d'abord une amélioration du prix des fines à coke, puis des économies dans les frais de fabrication, illustrées par une productivité du travail très supérieure à celle des installations de plus petite taille (en 1937, la production annuelle par ouvrier atteignait 2620 tonnes à Tertre contre 700 dans trois autres cokeries du Borinage), enfin, une amélioration de la qualité des cokes produits, "qui pouvaient être faits d'une manière régulière et scientifique"[50].

45 Notons qu'en 1927, A. Galopin considérait que le seul sous-produit rentable de la cokéfaction était l'ammoniaque synthétique, AGR, A.Ad.M., 3ème série, 876, Entretien de M. Lebacqz, Directeur général des Mines avec M. Galopin, Directeur à la Société Générale de Belgique, 20 octobre 1927.

46 DEMEURE, Ch., «Les Progrès récents de l'Industrie du Coke», *Revue des Questions scientifiques*, 20 juillet 1929, fasc. 1, p. 6.

47 Une liste des entreprises qui ont souscrit au capital de la Carbonisation centrale et de la Carbochimique figure dans «L'activité économique pendant le mois d'octobre 1928», *Bull. BNB*, 25 novembre 1928, vol. II, n° 10, p. 351.

48 Les importantes quantités de gaz dégagées par la cokéfaction ont été distribuées vers les grandes agglomérations du pays, dont Bruxelles et Anvers, par une société constituée à cet effet, Distrigaz; ce gaz se substituait à la production des usines à gaz urbaines.

49 Un projet comparable avait été mis en chantier à Leval dans le Centre, en 1928, par le holding concurrent, le groupe Coppée-Banque de Bruxelles; ce projet [la Centrale du Centre pour la Fabrication de l'Ammoniaque synthétique (ASTRAL)] a été abandonné contre remboursement par le Cartel international de l'Azote, BAUDHUIN, F., *o. c.*, t. II, p. 150.

50 DEMEURE, Ch., «L'industrie belge du charbon et du coke pendant l'année 1929 et son évolution durant la période 1905-1929», *Bull. I.S.E.*, mars 1930, n° 2, p. 155-177; BAUDHUIN, F., *o. c.*, p. 22-26; BRION, R. et MOREAU, J.-L., *Tractebel 1895-1995. Les métamorphoses d'un groupe industriel*, Gand, Fonds Mercator, 1995, p. 169; ID., *La Société Générale et la Belgique, 1822-1997*, Anvers, Fonds Mercator, 1998, p. 270-271.

www.academieroyale.be

3.4.2. La sidérurgie

3.4.2.1. Le projet de la Société Générale de Belgique

Comme nous l'avons évoqué plus haut (partie 1, chap. 2), le gouverneur de la Société Générale de Belgique avait conçu le projet de former un trust sidérurgique afin de pouvoir orienter la reconstruction des installations en vue d'une spécialisation des différentes usines belges; il avait été rejoint par G. Trasenster, directeur général puis président du conseil d'administration d'Ougrée-Marihaye.

Comme l'indique É. Bussière[51], l'absence de perspective d'importantes économies dans la reconstruction des installations de Cockerill, entreprise par ailleurs singularisée par l'existence de sa division mécanique, mais aussi quelques illusions sur l'importance et la forme des réparations, conduisent son directeur général, L. Greiner, à rejeter la proposition Jadot-Trasenster:

> "l'entrée dans le trust constituerait une solution élégante et facile pour les sociétés peu viables ou à situation financière obérée, tandis qu'elle ne paraît pas apporter d'avantages à la Société Cockerill, dont la position est unique, grâce à la diversité de ses fabricats et à une situation financière qui sera rendue d'autant plus aisée qu'une nouvelle loi va décréter que les restaurations des usines seront intégralement remboursées à leur prix coûtant [...] quelle économie le trust nous fera-t-il réaliser dans les frais de 1ère installation ? Notre production de lingots ne pourrait se laminer sur un train unique et il est évident que nous devrions continuer à faire, en dehors de rails, des tôles et des bandages. Il serait même nécessaire de doubler soit le train à rails, soit le train à tôles. Si nous économisions donc l'installation d'un train américain à fers marchands et à fils, dont la valeur peut être estimée à 4 millions, nous n'en aurions pas moins à dépenser au minimum 2 millions pour doubler les autres trains. Il n'en résulterait donc que l'économie de 2 millions, qui devrait porter non pas seulement sur les 35 millions absorbés par la reconstruction de nos usines métallurgiques, mais bien sur les 60 à 70 millions que nécessite la reconstruction complète de tous nos établissements."[52].

Bien qu'il soit difficile d'apprécier ce qui relève du discours de circonstance, en l'occurrence les motifs de réserve opposés à Trasenster, et ce qui est proprement une analyse de la situation, on peut voir dans les propos de Greiner un certain manque de vision prospective quant à ce que pourrait être la place de la sidérurgie belge dans la concurrence de l'après-guerre. Greiner déclare en effet qu'il a également objecté à G. Trasenster "la diminution de l'émulation dans le travail, une fois que les usines n'auront plus l'aiguillon de la concurrence entre elles"[53], montrant peut-être par là combien il sous-estimait ce qu'allait être la concurrence étrangère comme "facteur d'émulation". Bussière, Brion et Moreau évoquent aussi la difficulté d'évaluer des actifs à fusionner, mentionnant une évaluation comparative d'Ougrée et de la

---

51 BUSSIÈRE, É., «La sidérurgie belge...», *o. c.*, p. 307.

52 AEL, Cockerill, 78. Registre aux p.-v. des délibérations du CA, 4 janvier 1897-8 décembre 1919, Séance du 8 février 1919, projet de trust métallurgique.

53 *Ibidem.*

www.academieroyale.be

Providence, qui aurait donné à la première près du tiers du capital du nouveau trust. Cette question de l'évaluation des différentes sociétés semble en effet avoir constitué un obstacle majeur à la formation du trust. En présentant le projet de trust, Greiner évoque ce problème d'évaluation, qui dans la formule proposée par Trasenster conduit à une sous-évaluation de Cockerill[54]. En 1931, le Comité permanent d'Ougrée donne de cet échec une interprétation qui met en cause la Société Générale de Belgique:

> "On peut regretter qu'à l'Armistice, on n'ait pas admis les idées de M. Trasenster au point de vue de la rationalisation des usines belges. Dans le bassin de Liège, l'Espérance était d'accord pour dire qu'Ougrée valait 4 fois l'Espérance, la proportion pour Angleur étant 4 1/2, mais Angleur, affaire de la Société générale, n'a pas voulu admettre qu'elle valait moins que l'Espérance."[55].

Notons encore que Greiner mentionnait, dans sa présentation du projet, le refus opposé par Boël, "qui ne veut en aucune façon s'enrégimenter dans un trust", et que du côté des Aciéries d'Angleur, alors seule affaire de la Société Générale dans la métallurgie liégeoise, présidée par Jadot, on évoque des réserves face au mode d'administration proposé par G. Transenster[56].

3.4.2.2. Les fusions ultérieures

Ce qui n'avait pu être réalisé par une entente entre les principaux producteurs au lendemain de la guerre sera néanmoins poursuivi par les plus importantes entreprises. Ainsi, la fusion des Aciéries d'Angleur avec la Société anonyme d'Athus-Grivegnée est présenté par Jadot comme la poursuite par d'autres moyens de l'objectif défini en 1919:

> "M. le Président informe le conseil de ce que des pourparlers ont été noués, avec son accord, par M. Galopin, avec le président du Conseil de la Société d'Athus-Grivegnée, en vue d'arriver à la fusion des deux entreprises. Il rappelle au Conseil que, conscient de la nécessité qui s'imposait à la sidérurgie belge de réédifier ses usines dévastées en les rendant plus puissantes et plus économiques par la spécialisation, il avait en vain essayé, après l'armistice d'amener à ses vues les dirigeants des usines sidérurgiques belges. Il rappelle que, par après, une opération de fusion avait été examinée au Conseil des Aciéries d'Angleur. Les pourparlers actuels ont été repris, dans cette idée que seuls les organismes forts pourront arriver d'une part à la réduction des prix de revient, et pourront d'autre part créer des agences indispensables au développement des ventes à l'étranger"[57].

Cette fusion présente les avantages suivants: l'ensemble né de l'opération disposera de larges approvisionnements en matières premières (charbon, coke et

54 *Ibidem.*

55 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1340. Ougrée-Marihaye. P.-v. du Comité permanent (12 janvier 1931-30 mai 1932), Réunion du 12 janvier 1931.

56 AEL, Angleur-Athus, 87. S.a. des aciéries d'Angleur. Registre des p.-v. du CA, 1910-1926, Séance du 11 février 1919.

57 AEL, Angleur-Athus, 88. S.a. des Aciéries d'Angleur. Registre des p.-v. du CA, 1926-1927, Séance du 10 mars 1927.

www.academieroyale.be

minerai); les installations des deux sociétés se complètent, — Athus-Grivegnée fabriquant tôles, poutrelles et fil machine alors qu'Angleur produit rails, bardages et gros profilés —[58], et leur assurent "l'élasticité nécessaire pour résister aux crises qui pourraient provoquer la rupture des ententes internationales".

Deux autres fusions doivent encore être mentionnées: l'absorption des usines de Châtelineau par la Société métallurgique de Sambre et Moselle en 1927 et l'absorption de la Société Minière et Métallurgique d'Alliance-Monceau par Ougrée-Marihaye en 1931[59].

En 1931, la Société Générale de Belgique contrôlait 36 des 62 hauts fourneaux belges, et 64 des 109 de l'UEBL, soit de 58 à 59 % de ces parcs[60].

3.4.2.3. La concentration verticale dans la métallurgie

À côté des tentatives et réalisations en matière de fusion d'entreprise, l'industrie sidérurgique belge va être, pour des raisons à la fois techniques et économiques, le terrain de concentrations verticales. Comme l'écrit Lemoine:

> "la prépondérance des industries lourdes, la disparité entre les qualités de charbon produites et celles demandées, l'emploi du coke, la forte production de fonte, l'emploi des procédés Thomas pour l'acier obligent les entreprises à accorder une grande importance aux sous-produits et à en étudier le traitement. Les groupes, dès lors, accentuent davantage encore le caractère du Konzern, en reliant à la métallurgie et à l'exploitation charbonnière, les exploitations électriques, les industries chimiques, les cimenteries"[61].

L'étude qu'Éric Bussière a consacrée à Ougrée-Marihaye, premier sidérurgiste belge pendant l'Entre-deux-guerres, montre en termes d'organisation au sens large, que l'entreprise manifeste un triple souci: l'approvisionnement des usines en matières premières, la valorisation des sous-produits des métiers de base, enfin la préservation des débouchés et des prix. La politique de développement qu'Ougrée avait menée, sous l'impulsion de G. Trasenster, pendant les deux décennies qui ont précédé le début de la Première Guerre mondiale, consistait à la fois en une intégration verticale pour contrôler les approvisionnements, et en une concentration horizontale, par absorption d'usines métallurgiques et prises de participation en Belgique et à l'étranger, destinée à assurer les débouchés, notamment en pénétrant les marchés étrangers[62]. Cette politique se poursuivit au lendemain de la guerre par la reprise de certains intérêts allemands en Belgique et au Luxembourg (constitution de la Société

---

58 «Un projet de fusion entre Athus-Grivegnée et les Aciéries d'Angleur», *Bull. BNB*, 2 avril 1927, vol. I, n° 1, p. 324.

59 REUSS, C., KOUTNY, É. et TYCHON, L., *Le progrès économique en Sidérurgie. Belgique, Luxembourg, Pays-Bas 1830-1955*, Paris-Louvain, Béatrice-Nauwelaerts, 1960, p. 107.

60 «La syndicalisation et la concentration des entreprises en Belgique (IV)», *Moniteur des Intérêts Matériels*, 11-12 novembre 1931, n° 315-316, p. 1.

61 LEMOINE, R. J., «La concentration des entreprises en Belgique», *Revue Économique internationale*, juin 1929, p. 497.

62 BUSSIÈRE, É., «La sidérurgie belge...», *o. c.*, p. 304-305.

www.academieroyale.be

Hadir), l'acquisition des usines de la Chiers en France, la participation aux Tréfileries et Laminoirs du Havre. En matière d'approvisionnements de charbon, Ougrée prend une participation dans les charbonnages du Levant de Mons (bassin du Centre) et de Houthaelen (Campine); en 1928, la société absorbe le charbonnage de Fontaine-L'Évêque (bassin de Charleroi). Pour le minerai de fer, aux concessions en France et au Luxembourg (par l'intermédiaire de la Chiers), la société ajoute en 1924 et 1925 la concession Gustave Wiesener et la minière de Conflans[63]. En 1924, est constituée la Socobelge chargée de la commercialisation des produits d'Ougrée, et donc de rechercher des débouchés. Au lendemain de la guerre, sous l'impulsion de J. Van Hoegaerden, Ougrée investit vers l'aval, de manière diversifiée, en vue de valoriser les produits et sous-produits de la métallurgie:

> "L'œuvre de Gustave Trasenster qui avait pour but de créer l'autonomie de l'usine métallurgique, en la rendant maître du minerai et du charbon, se complète aujourd'hui par le développement d'entreprises nouvelles et considérables, capables de mettre en valeur les sous-produits tels que le gaz de fours à coke sous forme de produits synthétiques, le gaz de hauts fourneaux sous forme d'énergie électrique"[64].

En 1923, la Société belge de l'Azote va ainsi être créée, associant Ougrée-Marihaye et la Société de l'Air Liquide pour produire de l'ammoniaque synthétique[65]; une usine est alors installée sur un terrain d'Ougrée. Ougrée entreprend aussi la fabrication de ciment à partir de laitier de haut fourneau. Dans le domaine métallurgique, Ougrée participe aux Usines à Tubes de la Meuse qui offrent un débouché à ses produits; en 1929, Ougrée-Marihaye a renforcé sa participation dans l'Union des Industries, vraisemblablement dans le but d'assurer un débouché supplémentaire à ses produits[66]. Outre ces engagements en rapport avec ses métiers de base, il semble qu'Ougrée se soit engagé dans une politique de prise de participation plus large. Cette stratégie a été décrite par le baron de Launoit dans un document destiné à justifier sa "prise de pouvoir" au sein d'Ougrée-Marihaye, et la mise à l'écart de son prédécesseur (J. Van Hoegaerden):

> "à partir de 1925, une nouvelle tendance commença à se faire sentir. L'Administration, suivant en cela l'exemple d'autres Groupes, s'attacha à imprimer à la Société une orientation nouvelle. S'inspirant des théories américaines et allemandes, elle s'appliqua à transformer et à étendre de plus en plus le champ d'activité de la Société, lui faisant prendre des participations aussi diverses que nombreuses. [...] Elle prit au cours de cette période des engagements extrêmement importants: à côté d'opérations rentrant dans le cadre normal de l'activité industrielle de la Société, comme l'absorption progressive des Charbonnages de Bray, des Charbonnages de Fontaine-l'Évêque, des Aciéries d'Alliance-Monceau, vint se placer la création de diverses Sociétés holdings ayant comme but principal d'apporter un appui financier. [...] Ces décisions étaient justifiées, devant les Conseils d'Administration

63 *Ibidem*, p. 334-335.

64 Discours prononcé à l'occasion de la nomination au grade d'Officier de Léopold de Jacques Van Hoegaerden, «Activité des sections. Liège», *Annuaire de l'AILg*, 1er trimestre 1930, t. 1, n° 1, p. 38.

65 BUSSIÈRE, É., «La sidérurgie belge...», *o. c.*, p. 337.

66 «La situation économique de la Belgique», *Bull. BNB*, 25 décembre 1929, vol. II, n° 12, p. 462.

www.academieroyale.be

respectifs, par la nécessité de défendre l'indépendance d'Ougrée, afin de mettre celle-ci à l'abri de l'emprise de Sociétés belges ou étrangères"[67].

Après l'absorption complète des charbonnages Les Liégeois en Campine en 1931 par la Société Cockerill, quatre entreprises sidérurgiques belges disposaient d'une source propre d'approvisionnement en combustibles: Ougrée-Marihaye, Angleur-Athus, Sambre et Moselle et Cockerill[68].

R. Lemoine a présenté en 1929, un relevé des participations des principales entreprises métallurgiques belgo-luxembourgeoises, qui éclaire cette logique de filière; à titre d'illustration, nous extrayons les informations relatives à Cockerill, Ougrée-Marihaye et les Forges de la Providence[69]:

Tableau 5: Aperçu des activités propres et participations industrielles de Cockerill, Ougrée-Marihaye et la Providence, en amont et en aval de la production sidérurgique proprement dite (vers 1929)

		Cockerill	Ougrée-Marihaye	Providence
Am.	Minerais	Amermont-Dommary; Moustiers	Sexey; Moustiers; Amermont-Dommary	Amermont-Dommary; Ottange II
	Charbons	Chges Colard; *p.* Rieu du Cœur et Les Liégeois en Campine	Charbonnages d'Ougrée et de Marihaye; *p.* Chges de Fontaine-l'Évêque, Chges de Bray; Chges du Levant de Mons; Chges des Six-Bonniers; Fours à coke de Zeebrugge	*p.* Chges de Houthaelen; Chges de Helchteren et Zolder; Société Lorraine de Carbonisation; Fours à coke de Terneuzen; Fours à coke de Willebroeck
	Chaux		Carrières du Bay-Bonnet à Dolhain (Andennes)	
Av.	Métaux	Ateliers de construction; chantier naval à Hoboken; *p.* Usines à Tubes de la Meuse	*p.* Usines à Tubes de la Meuse; tréfileries diverses (Tréfilerie de Ruysbroek, Hemixem); Union des Industries [Hauts fourneaux de la Chiers; Alliance-Monceau; Hadir; Vireux-Molhain; Blagny]	
	Chimie		*p.* Société belge de l'Azote; Produits chimiques de Schoonaerde	
	Electricité	UCE-Linalux	UCE-Linalux	Groupement électrique de Charleroi (UCE-Hainaut)
	Ciment	Cimenteries	Cimenteries	*p.* cimenterie du groupe de Cronfestu

Source: LEMOINE, R.J., *o. c.*, 1929, p. 496-497; BUSSIÈRE, É., *o. c.*, p. 344; *p.* = "participation dans".

67 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1338, Rapport présenté par l'Administrateur Délégué au Conseil d'Administration en séance du 16 novembre 1936 sur les opérations de l'exercice social 1935-1936, Ougrée, 16 novembre 1936, p. 2-3.

68 DE STRIJCKER, R., «La Métallurgie belge en 1930», *Bull. ISE*, mars 1931, n° 2, p. 173. Le charbonnage Colard, qui faisait partie intégrante de l'usine Cockerill, ne produisait pas le charbon à coke nécessaire à la marche des usines métallurgiques.

69 Comme Lemoine semble l'indiquer, cette présentation pourrait n'être pas exhaustive, LEMOINE, R. J., *o. c.*, 1929, p. 496-497.

www.academieroyale.be

3.4.3. L'électricité

Selon G. Kurgan, c'est "indéniablement l'industrie électrique qui devient le champ privilégié de la concentration dans l'Entre-deux-guerres"[70]. La concentration technique opérée par les Unions de Centrales Électriques (UCE) rencontre le programme dressé au sein de la SBII en 1922, prévoyant la constitution de communautés d'intérêt pour la fourniture d'énergie. Si cette concentration prend notamment une forme financière, et fait l'objet d'âpres rivalités entre groupes financiers pour le contrôle du secteur[71], elle présente également d'importantes dimensions technico-organisationnelles. Celles-ci sont prépondérantes dans l'organisation des quatre Unions de Centrales Électriques [l'Union des Centrales de Liège-Namur-Luxembourg (Linalux); l'Union des Centrales du Hainaut, qui compte trois groupements: du Borinage, du Centre, et de la Sambre]. Dans cette organisation, née à Liège en 1919 d'une entente entre diverses usines pour rencontrer le double problème de la fluctuation de la consommation et de l'incapacité à stocker les excédents[72], les génératrices d'électricité demeurent la propriété des usines qui les ont édifiées à leur usage propre, mais "leur marche est réglée, les machines sont mises en service, déchargées ou arrêtées, en tenant compte de l'économie de l'ensemble. Il y a concentration de la direction des différentes centrales, sans qu'il y ait de liens financiers directs entre les sociétés propriétaires"[73]. En proportion de leur consommation, les affiliés des UCE se répartissent entre les secteurs de manière différentes selon les réseaux. Dans le réseau de la Linalux, la métallurgie vient en tête de la consommation (55,7 %) suivie des charbonnages (17,4) puis du zinc et de la chimie (8,5 %); dans le Hainaut, ce sont les charbonnages qui captent l'essentiel de l'énergie consommée (46 %), suivis de la métallurgie (25 %) puis de la chimie (6,9 %)[74].

Les Unions se sont regroupées, à partir de 1928, dans une Union Générale Belge d'Électricité qui assure les échanges interrégionaux de l'électricité produite par les Unions[75]. Il s'agit donc d'une initiative d'industriels visant une plus grande sécurité d'approvisionnement, au meilleur coût. L. Michel souligne, sur le plan technique, le mérite d'avoir mis en parallèle des centrales fonctionnant à partir d'énergies, et dans des installations, très hétérogènes. Sur le plan économique, il relève l'effort d'entente

70 KURGAN-VAN HENTENRYK, G., *Gouverner la Générale de Belgique. Essai de biographie collective*, Bruxelles, De Boeck Université, 1996, p. 137.

71 Voy. notamment BUSSIÈRE, É., *La France, la Belgique et l'organisation économique de l'Europe 1918-1985*, Paris, Imp. Nationale, 1992, p. 307-316.

72 KURGAN-VAN HENTENRYK, G., «Le régime économique de l'industrie électrique belge depuis la fin du XIXème siècle», in CARDOT, F. (coord.), *1880-1980. Un siècle d'électricité dans le monde*, Paris, PUF, 1987, p. 123. G. Kurgan rappelle qu'un premier essai concluant de connexion entre des installations de nature différente avait été réalisé au sein d'Ougrée-Marihaye en 1911.

73 MICHEL, L., *L'électricité en Belgique. Organisation économique et financière*, Liège, Université de Liège-École Supérieure des Sciences commerciales et économiques, 1936, p. 126.

74 *Ibidem*, p. 128-129.

75 Sur le contexte de la formation de l'UGBE, voy. BRION, R. et MOREAU, J.-L., *Tractebel..., o. c.*, p. 165; sur l'intérêt économique de l'opération, voy. COURTOY, F., «Avantages de l'Organisation au second Étage de la production de l'Électricité réalisée par l'Union Générale Belge d'Électricité», *Bulletin scientifique AIM*, 1933, t. XI, p. 63-87.

www.academieroyale.be

d'industries diverses, mais animées d'un fort esprit particulariste. Cette organisation a permis d'économiser du combustible et de la main-d'œuvre, tout en diminuant les immobilisations pour installations génératrices; elle assure la sécurité d'alimentation en énergie des différents affiliés, qui ne doivent plus craindre d'interruption de leur processus de production pour défaut d'énergie électrique, tout en régularisant, par compensation réciproque, les courbes de charge du réseau; elle augmente le degré d'utilisation des (meilleures) machines. Par ailleurs, elle spécialise la production des affiliés, suivant le degré plus ou moins économique de leurs livraisons, l'intervention de l'organe répartiteur pouvant conduire au déclassement des installations à moindre rendement[76].

3.4.4. La construction mécanique et métallique

Dans un document élaboré pendant la guerre, mais publié plus tard, le professeur Defays livrait une analyse de la situation de l'industrie mécanique belge par rapport à ses concurrents, dont principalement l'Allemagne. À l'origine du recul de la position occupée par la Belgique[77], il voyait trois facteurs essentiels: la faiblesse "scientifique" des entreprises belges, leur empirisme par rapport notamment à l'usage allemand de la science dans l'industrie; l'insuffisante formation de la main-d'œuvre; le manque "presque complet de spécialisation". Traitant de l'opportunité de cette spécialisation pour l'industrie belge, Defays prend soin de contester l'argument souvent opposé au principe de la spécialisation en évoquant notamment l'exemple des frères Mélotte qui "ont réussi admirablement, l'un à faire exclusivement des écrémeuses, l'autre des charrues, et cependant la Belgique ne peut absorber qu'une bien faible part de leur production" ou, à l'étranger, l'exemple de la Suisse[78].

En 1920, dans le cadre des travaux de la Commission d'étude de la situation économique, A. Van der Stegen déplorait le manque de concentration et surtout de spécialisation des ateliers belges de mécanique, caractéristiques qu'il impute à l'exiguïté de notre territoire et à la difficulté de trouver des débouchés nécessaires à une production en grande série; il insistait sur la principale conséquence de cette faible spécialisation, la concurrence qui s'exerce entre constructeurs pour de nombreuses séries d'articles qu'ils fabriquent tous[79].

---

76 MICHEL, L., *o. c.*, p. 140-141, 143; «Deux exemples typiques d'organisation rationnelle. Industrie électrique», in Ministère de l'Industrie, du Travail et de la Prévoyance sociale, *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 30ème année (1929)*, Bruxelles, J. Lebègue et A. Dewit, 1930, p. 224-229.

77 Pour illustrer son propos, il cite une étude parue dans *La Technique Moderne*, donnant la valeur des machines exportées, à vingt ans d'intervalle (1890-1910), par les principaux pays producteurs: l'augmentation en % est de 50 en Belgique, 78 en Angleterre, 100 aux Pays-Bas, 122 en France, 250 en Suisse, 618 aux États-Unis et 663 en Allemagne. DEFAYS, V., «Le recul actuel des Industries Mécaniques en Belgique et leur relèvement...», *o. c.*, p. 100-101.

78 *Ibidem*, p. 100-101.

79 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 E. P.-v., Section des Mines, Métallurgie, Électricité et Transports. Séance du 24 novembre 1920, doc. n° 95 et séance du 5 janvier 1921, doc. n° 149.

www.academieroyale.be

Un mouvement de concentration, en vue d'un allongement de séries à produire, s'opère dans la seconde moitié des années '20; en raison de la multiplicité de ces ateliers de construction, parfois de faible taille, la mise en évidence du mouvement de concentration dans ce secteur est malaisée.

Dans la construction automobile, le constructeur anversois Minerva qui, via la famille Marquet a des parts dans l'Auto-Métallurgique à Marchienne-au-Pont et qui contrôle l'Auto-Traction à Hemixem, a repris divers ateliers au long des années '20: la Société des Établissements Demoor à Anderlecht en 1924; la Société "SAVA" à Berchem-Anvers en 1927[80]. De même, Impéria a pris le contrôle d'Excelsior, de Mathys-Osy, et de Nagant, mais n'est pas parvenue à fusionner avec l'Auto-Métallurgique[81]. En 1927, Minerva et FN ont conclu un "pacte d'amitié" d'une durée de cinq ans. Chaque firme conservant son organisation financière et son organisation propre, une communauté d'intérêt est créée, consistant à "éviter à l'avenir l'étude et la mise sur le marché simultanément, par les deux entreprises, de modèles répondant aux mêmes besoins commerciaux et à délimiter le champ d'activité où chacune d'elles doit concentrer ses efforts". La FN produit des voitures d'une cylindrée maximale de deux litres, la Minerva toutes les cylindrées supérieures. Au moment de la conclusion de l'accord, un approvisionnement en commun était prévu, de même que la fabrication en commun de certaines pièces[82]. Selon la Banque Nationale, "la concentration va permettre de rationaliser la production, de diminuer le nombre de types, de produire en série"; citant le quotidien néerlandais *De Telegraaf*, "cette nouvelle organisation s'efforcera de résister à la concurrence américaine, principalement des groupes Ford et General Motors"[83]. Un an plus tard, la Banque Nationale fait écho à un projet belgo-allemand de concentration dans le secteur automobile:

> "Impéria-Excelsior et peut-être Minerva-Motors détiennent un paquet d'actions du complexe allemand Daimler-Benz. Entre le groupe belge et le groupe allemand un accord serait à la veille d'être conclu et prendrait la forme d'une société holding qui serait le noyau d'une rationalisation de l'industrie automobile européenne. Impéria-Excelsior s'intéresserait également à la marque française d'automobile Voisin et aurait des relations avec le constructeur Citroën. Qu'elle aboutisse ou non, la combinaison [...] est très intéressante;

80 «Fusion dans l'industrie belge des automobiles», *Bull. BNB*, 16 avril 1927, vol. II, n° 15, p. 372; Archives du Crédit Lyonnais (Paris), DEEF 49860/2, Minerva Motors, Projet d'émission d'obligations, 5 décembre 1930, p. 7.

81 «La concentration dans l'industrie automobile belge», *Bull. BNB*, 2 septembre 1926, n° 12, p. 291; «L'activité économique pendant le mois de juillet 1927», *Bull. BNB*, 27 août 1927, vol. II, n° 8, p. 198; «L'activité économique pendant le mois de novembre 1927», *Bull. BNB*, 24 décembre 1927, vol. III, n° 7, p. 2.

82 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931), Réunion du 26 septembre 1927; «L'activité économique pendant le mois de septembre 1927», *Bull. BNB*, 29 octobre 1927, vol. III, n° 3, p. 68.

83 «L'activité économique pendant le mois de novembre 1927», *Bull. BNB*, 24 décembre 1927, vol. III, n° 7, p. 239.

www.academieroyale.be

elle peut aboutir à la constitution d'un groupe européen analogue à la General Motors des États-Unis qui fabrique une série de voitures pour toutes les classes sociales."[84].

Ce projet, qui aurait préservé les unités de production belges, implicitement spécialisées dans les voitures de gamme plutôt supérieure, n'a jamais vu le jour.

Dans le secteur de la construction de matériel de chemin de fer, se constitue en 1927, à l'initiative du gouverneur honoraire de la Banque Nationale de Belgique, F. Hautain, l'"Union des Industries", dont l'objet est "l'organisation rationnelle des producteurs belges en vue de l'exportation, spécialement en ce qui concerne la production métallique et métallurgique". Elle amène rapidement la formation de l'Anglo-Franco-Belge de matériel de chemins de fer, après cession par la Société Franco-Belge de matériel de chemins de fer de son usine de La Croyère[85]. En 1928, elle prend une participation importante dans les Ateliers de Godarville; l'Union se trouve rapidement à la tête d'un ensemble de constructeurs formé de la Société Franco-Belge de matériel de chemins de fer, de la Société anonyme des Forges, Usines et Fonderies de Haine-St-Pierre, des Ateliers de Godarville, et contrôle les Ateliers de Seneffe. Elle dispose ainsi d'une capacité de production annuelle de 150 locomotives, 4000 wagons et 250 voitures à voyageurs; observant la progression du transport de marchandises par route, y compris dans le chef des sociétés de chemins de fer, elle prend une participation au capital du constructeur de camions Brossel frères, Bovy et Pipe[86]. Le contrôle de ces sociétés ne semble toutefois pas se traduire dans des transformations techniques.

3.4.5. Le textile

En 1917, une société coopérative, dénommée "La Textile" a été constituée, avec l'appui de la Société Générale; elle réunit presque l'ensemble des filatures, puisque ses membres emploient 96,25 % des broches qui existent en Belgique. Elle a pour objet: "les achats en commun, l'entente concernant la rémunération et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre, la défense des intérêts des associés et de l'industrie cotonnière en général"[87].

En 1919, Gérard Cooreman, directeur à la Société Générale, présente un projet de fusion de six filatures (la Filature de Roygem, la Filature Galverston, la Cotonnière Renaisienne, De Smet-Guequier, la Cotonnière de Gand, la Filature Seppes) sous

84 «L'activité économique pendant le mois de novembre 1928», *Bull. BNB*, 25 décembre 1928, vol. II, n° 12, p. 450.

85 Archives du Crédit Lyonnais (Paris), DEEF 49111, Agence de Valenciennes. Direction. Société Franco-Belge de Matériel de Chemins de fer. Valenciennes, 19 décembre 1927 et 15 décembre 1927; «L'activité économique pendant le mois d'octobre 1927», *Bull. BNB*, 26 novembre 1927, vol. III, n° 5, p. 147; KAUCH, P., «Fernand Hautain. Neuvième Gouverneur de la Banque Nationale de Belgique (1868-1942)», s.l.n.d. (extrait de *BNB, revue du personnel de la Banque Nationale de Belgique*, n° 9-10), p. 26.

86 «L'activité économique pendant le mois de décembre 1928», *Bull. BNB*, 25 janvier 1929, vol. I, n° 2, p. 47.

87 SGB, Archives du Secrétariat général: gestion du portefeuille de la SGB, 718. Union cotonnière, P.-v. de la séance du 9 mai 1919.

www.academieroyale.be

forme d'une société anonyme appelée Union Cotonnière. Il s'agit véritablement d'une concentration à finalité industrielle, puisque son objectif serait d'offrir l'ensemble de la gamme des filés demandés pour le tissage, tout en spécialisant chaque usine. La nouvelle société emploierait 19 % des broches en service à Gand. Ce projet est accepté par la Société Générale. Le capital à souscrire est pris à part égale (40 %) par la Société Générale et par le groupe Motte de Roubaix, le solde étant souscrit par La Textile, et par des cotonniers gantois [Jean de Hemptinne (un des initiateurs du projet selon F. Baudhuin), Robert Brasseur][88]. À ces filatures se sont ajoutés ultérieurement des tissages[89]. En août 1929, les Usines cotonnières Gand, Zele et Tubize, fusionnant avec la Société de Stalle, ont formé les Usines Cotonnières de Belgique, et concentrent presque toutes les activités d'indienneries en Belgique[90]. En 1929, un ensemble d'entreprises principalement renaisiennes se sont regroupées sous le nom de Société anonyme des Anciens établissements Lagache, qui disparurent sous cette raison sociale au début de la crise et ont été réorganisées sous le nom d'Usines Textiles réunies de Belgique (Utexbel)[91].

Le secteur textile va connaître une autre concentration importante avec la constitution, en 1932, d'une société anonyme regroupant des fabricants belges de viscose (Tubize, Obourg, Viscose, Soieries Ninove, Seta et Sadsa) sous le nom de Fabelta (Union des Fabriques belges de textiles artificiels) avec l'appui de la Société Générale et du Groupe Solvay[92].

3.4.6. La chimie

En 1928, l'industrie chimique belge va connaître un important mouvement de fusion, vraisemblablement stimulé par la loi de juillet 1927, et certainement destiné à "créer un contrepoids aux géants de la chimie allemande, récemment regroupés au sein de l'IG Farben Industrie"[93]. En janvier 1928, l'Union chimique belge a été créée, à l'initiative de la Société Générale et de la Mutuelle Solvay, qui avaient préalablement passé une convention d'association dans le secteur de la chimie. UCB regroupe la Société des Fours à Coke Semet-Solvay et Piette, la Société Générale Belge de Produits Chimiques[94], la Société des Produits Chimiques de Droogenbosch

88 *Ibidem.*

89 Les tissages C. et P. Dupont et Cruyplants ont formé les Tissages de l'Union cotonnière. BAUDHUIN, F., *o. c.*, t. II, p. 73-74; ROGER, Ch., «La concentration des entreprises...», *o. c.*, p. 231.

90 «La situation économique de la Belgique», *Bull. BNB*, 25 août 1929, vol. II, n° 4, p. 117; «L'activité économique de la Belgique pendant le mois de janvier 1929», *Bull. BNB*, 25 février 1929, vol. I, n° 4, p. 120.

91 BAUDHUIN, F., *o. c.*, t. II, p. 169-172; ROGER, Ch., «La concentration des entreprises...», *o. c.*, p. 231; «L'activité économique de la Belgique pendant le mois de janvier 1929», *Bull. BNB*, 25 février 1929, vol. I, n° 4, p. 119.

92 BAUDHUIN, F., *o. c.*, t. II, p. 82 et BRION, R. et MOREAU, J.-L., *o. c.*, p. 281.

93 BRION, R. et MOREAU, J.-L., *La Société Générale...*, *o. c.*, p. 267.

94 Cette société constituée en 1919 par la Société Générale de Belgique était déjà le fruit d'une concentration, puisqu'elle avait repris les activités de la Société des Produits Chimiques d'Aiseau, la Société des Produits Chimiques de Moustier sur Sambre et de la Société des Superphosphates et Guanos de Gand, cfr *ibidem*, p. 256.

www.academieroyale.be

et la Société des Produits Chimiques et Pharmaceutiques Meurice[95]. Selon le directeur des services de recherche de l'UCB, l'industrie chimique est mieux préparée que d'autres branches d'activité à retirer des avantages d'une concentration "par suite de l'interdépendance existant entre la plupart de celles-ci et résultant du fait que les produits ou les sous-produits de l'une d'entre elles servent de matière première à une autre". Ces intra-consommations permettent notamment aussi d'éliminer les frais liés à la vente des sous-produits. La création de l'UCB réalise en fait "l'alliance de l'industrie chimique du charbon et des engrais azotés de synthèse, avec la grande industrie chimique et avec celle des produits pharmaceutiques". La concentration assure aussi le financement des études et recherches, si importantes pour ce secteur d'activité; or le coût élevé en personnel et en matériel nécessaire aux programmes de recherche ne peut être supporté que par des organismes puissants ou par le regroupement d'entreprises[96].

3.4.7. L'industrie du verre

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, la fabrication du verre va être radicalement modifiée par l'introduction des procédés mécaniques de fabrication Fourcault et Libbey Owens[97]. Cette mécanisation a été introduite avec le concours financier des deux principales banques belges Société Générale de Belgique et Banque de Bruxelles. À partir de 1927, face aux limitations de crédit des banques, les verriers créent d'abord un comptoir pour la vente du produit des verreries mécaniques (Comptoir Général Belge pour la vente des verres mécaniques Fourcault). Comme le comptoir peut décréter l'arrêt total ou partiel de la production dans les usines affiliées, il sert d'aiguillon au progrès technique en incitant à faire donner au matériel autorisé à fonctionner un rendement maximum[98]. Sous la pression des groupes financiers, les verriers s'engagèrent ensuite dans la constitution d'un trust. Dans un premier temps, une restructuration financière fut concrétisée par la formation de trois sociétés holdings associant les principaux partenaires de l'activité verrière: maîtres-verriers, banques, exportateurs, etc. En octobre 1930 est constituée l'Union des Verreries Mécaniques Belges (UVMB ou Univerbel). À côté de la verrerie à vitre, se forme en

95 À ces quatre sociétés réunies en 1928, se sont ajoutées par la suite: la Société Ostendaise de Force et Lumière, les Produits réfractaires de Saint-Ghislain, la Compagnie Belge des Produits Chimiques de Schoonaerde, les Cuivres, Métaux et Produits chimiques d'Hemixem, la Compagnie Progil belge et Extraits tannants et colorants d'Hemixem, les Nouvelles Industries Chimiques, la Franco-belge Nadox, «L'activité économique pendant le mois de novembre 1927», *Bull. BNB*, 24 décembre 1927, vol. III, n° 7, p. 2; BAUDHUIN, F., *o. c.*, t. II, p. 87-88. À l'occasion de la restructuration d'UCB en 1935-1936, la Société Générale s'est défaite de ses participations dans UCB, BRION, R. et MOREAU, J.-L., *o. c.*, p. 280.

96 LEPERSONNE, H., «La journée de conférences sur la rationalisation, l'organisation scientifique et la prévention des accidents du travail. Substance des communications. L'Union Chimique Belge», *Bull. CCI*, 7 mars 1928, n° 10, p. 294-295.

97 Sur cette question, voy. DELAET, J.-L., «La mécanisation de la verrerie à vitre à Charleroi dans la première moitié du XXème siècle», in KURGAN-VAN HENTENRYK, G. et STENGERS, J. (éds), *L'innovation technologique. Facteur de changement social (XIXè-XXè siècles)*, Bruxelles, Éd. de l'Université de Bruxelles, 1986, p. 135-144.

98 «L'activité économique pendant le mois de décembre 1927», *Bull. BNB*, 21 janvier 1928, vol. II, n° 2, p. 61; ROGER, Ch., «La concentration des entreprises...», *o. c.*, p. 229.

www.academieroyale.be

juillet 1931, la Société Glace et Verre (Glaver) par la réunion des usines de la Compagnie Libbey-Owens et de trois glaceries (Glaces de Charleroi, Glaceries Saint-Roch et Glaces d'Auvelais et de Sainte-Marie d'Oignies). Il s'agit d'une concentration à finalité industrielle, destinée à faire réaliser les productions par les usines les mieux adaptées. Au terme d'un accord de vente signé en mai 1932 entre Glaver et Univerbel, le marché intérieur et l'exportation sont partagés entre ces deux sociétés dans la proportion 30-70[99].

3.4.8. Autres industries[100]

Dans l'industrie cimentière, les CBR (Cimenteries et Briqueteries Réunies) qui ont des usines à Raevels, Turnhout, Beerse, Loën, Mons et Visé fusionnent, en juillet 1929, avec la Société anonyme des Carrières et Fours à chaux et à ciments du Coucou à Antoing[101].

Ch. Roger mentionne un exemple de spécialisation par concentration d'activité dans l'industrie brassicole, où une vingtaine de brasseries du Tournaisis ont confié leur production proprement dite à une seule entreprise, La Grande Brasserie du Lion, qui peut ainsi tirer le meilleur rendement de ses installations; les autres brasseurs conservent néanmoins leur raison sociale et développent principalement une activité commerciale de distribution[102].

Le professeur François a mis en évidence l'intérêt qu'a présenté la constitution du Comptoir tuilier de Courtrai, contrôlant 60 % de la production belge totale, dont la moitié est exportée. Le Comptoir a simplifié les types de tuiles produites, qui se ramenèrent désormais à une seule dimension; il s'est doté d'un laboratoire qui étudie les matières premières, les produits finis, le fonctionnement des fours, etc. Il a organisé l'exportation directe par l'installation de comptoirs de vente dans les pays consommateurs. Comme organisme patronal, il a également introduit la rémunération au rendement pour tous les travailleurs, ce qui a permis de maintenir le rendement d'avant-guerre en dépit de la réduction de la durée du travail[103].

---

99 DELAET, J.-L., *o. c.*, p. 141-142; BAUDHUIN, F., *o. c.*, t. II, p. 96; BRION, R. et MOREAU, J.-L., *o. c.*, p. 281.

100 Nous ne mentionnerons pas la concentration menée dans l'industrie sucrière à l'initiative de la Raffinerie Tirlemontoise, dans la mesure où il s'agit principalement d'une logique de concentration horizontale avec un objectif de monopole dans la branche; sur la concentration dans ce secteur voy. «La concentration dans l'industrie sucrière belge», *Bull. BNB*, 25 février 1929, vol. I, n° 4, p. 133-141.

101 Annexes au *Moniteur Belge* du 3 juillet 1929, n° 11050, p. 107-120.

102 «L'activité économique pendant le mois de février 1928», *Bull. BNB*, 31 mars 1928, vol. I, n° 7, p. 283; ROGER, Ch., «La concentration des entreprises...», *o. c.*, p. 230.

103 FRANÇOIS, E., «Les laboratoires de recherches dans leurs rapports avec l'avenir économique de la Belgique», *Annales des travaux publics de Belgique*, avril 1927, n° 2, p. 253.

www.academieroyale.be

3.5. BRÈVE SYNTHÈSE

Dès les lendemains de la guerre, la concentration des entreprises et, sous une forme mineure, la formation des communautés d'intérêt sont présentées comme des conditions de la spécialisation et de la production en série, tenue pour la forme de production la plus performante. Pour des secteurs comme la chimie et les charbonnages, l'exemple du concurrent allemand a constitué un des aiguillons du mouvement de concentration.

Dans certains des secteurs d'activité où la production en série trouve à s'appliquer en priorité, construction mécanique et métallique, les réalisations acquises à la fin des années '20 auront une portée dont les limites se révéleront dès le début de la crise. L'industrie automobile belge sera incapable, pour des raisons qui tiennent largement à la perte de débouchés extérieurs, d'allonger les séries et de tirer profit des techniques de production de masse; en construction métallique, et plus particulièrement dans la construction de matériel roulant, la concentration paraît également insuffisante, puisque la SNCB se verra obligée de modifier ses règles d'adjudication pour favoriser le développement d'unités de production dont la taille permet de produire à la chaîne dans des conditions économiques.

Dans les charbonnages, pour lesquels un allègement fiscal des opérations de fusion a été élaboré en 1927, la concentration externe est purement défensive, et s'avérera également insuffisante dès le début de la crise. Le dispositif législatif relatif aux fusions a bénéficié à d'autres secteurs que les charbonnages, dont la sidérurgie et la chimie. La concentration dans le secteur de l'électricité, en particulier sous sa forme d'interconnexions entre centrales industrielles, amorcée dès 1919, va concrétiser certains des vœux émis en 1921-1922 par les associations d'ingénieurs sollicitées par le roi Albert, à savoir la valorisation des sous-produits de l'industrie et la constitution d'unités de production d'énergie commune.

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

4. L'EXTENSION DES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT

Les systèmes de rémunération au rendement constituent-ils un substitut bon marché à une véritable réorganisation du travail ou fournissent-ils au contraire une base à la taylorisation des ateliers ? Ces interrogations renvoient respectivement aux travaux de B. Mottez et d'A. Moutet et forment le point de départ de notre lecture de l'approche patronale de la rémunération au rendement. Dans un pays comme la Belgique où les relations professionnelles prennent une dimension collective institutionnalisée au lendemain de la Première Guerre, il convient, au-delà de l'examen de la logique fonctionnelle propre à l'entreprise, de prendre en considération certaines dimensions politiques des choix des systèmes de rémunération. Du côté des travailleurs et de leurs organisations, l'attitude à l'égard de la rémunération au rendement doit permettre d'apprécier la teneur de leur engagement productiviste.

Plusieurs moments doivent être distingués dans l'évolution des pratiques salariales des années '20 en Belgique. Les années qui suivent immédiatement la fin de la Première Guerre mondiale, de 1919 à 1921, marquées par la revendication d'une réduction de la durée du travail, voient débattue, à titre de principe, la question du salaire aux pièces. Les discussions sont menées entre représentants patronaux et syndicaux, mais également au sein même des organisations syndicales. L'année 1921 va constituer un tournant, en raison à la fois de la récession économique, du vote de la loi du 14 juin 1921 et de l'échec cuisant de la grève d'Ougrée-Marihaye. Le salaire au rendement va être accepté dans les faits, assorti de garanties plus ou moins consistantes. Diverses formes de salaires à primes, coexistant avec le salaire aux pièces, vont alors être appliquées dans les entreprises. Dans certaines d'entre elles, l'adoption du salaire à primes est une étape vers la taylorisation des ateliers.

L'extension des pratiques salariales s'appréhende difficilement. À défaut d'enquêtes particulières, s'impose le recours à d'autres sources, informant à titre ponctuel ou secondaire: mention de difficultés ou de conflits dans la presse (syndicale, patronale, générale), enquêtes relatives à des objets connexes (travaux de la Commission d'étude de la situation économique, étude du problème de la production par le Comité Central Économique, enquête sur les effets de la loi de 1921, etc.), rapports annuels de l'inspection des lois sociales, etc.

www.academieroyale.be

4.1. LE RÉTABLISSEMENT DU SALAIRE AUX PIÈCES ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT AU LENDEMAIN DE LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE (1919-1921)

"Avant la guerre, le système de travail à l'entreprise existait déjà dans diverses contrées de notre pays, par exemple en Wallonie, à un degré moindre dans la partie flamande. Après la guerre, ce système s'est développé. C'est surtout le travail à la pièce qui a été appliqué plus rigoureusement."

Compte rendu des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la Loi du 14 juin 1921..., p. 220.

4.1.1. L'attachement patronal au salaire au rendement

Il semble admis qu'avant la Première Guerre mondiale, la compétitivité des produits belges sur les marchés étrangers était en grande partie fondée sur la faiblesse relative des coûts salariaux (bas salaires et longues journées de travail). Il n'est donc pas surprenant que les employeurs belges aient été tentés de compenser une perte de compétitivité en se plaçant d'abord sur le terrain salarial.

Des représentants très autorisés de la grande industrie belge vont réaffirmer, au début des années '20, leur attachement à la stimulation salariale des ouvriers. Ainsi, J. Jadot, gouverneur de la Société Générale de Belgique, affirme-t-il que "le travail aux pièces est le salut de notre industrie"; dans le même contexte, G. Trasenster, dirigeant de la plus importante entreprise sidérurgique belge de l'Entre-deux-guerres, témoigne d'une conviction comparable: "La grande question est le maintien de la productivité de l'ouvrier et, à cet effet, du salaire aux pièces"; sur le même ton, N. Germeau, directeur des Usines de la Providence, déclare que "le travail aux pièces est une condition essentielle de l'existence de l'industrie sidérurgique belge"[1]. Dans le secteur des non ferreux, le secrétaire général de la Vieille-Montagne, Calmeau, va défendre l'idée que la rémunération au rendement est indispensable à la survie des entreprises de ce secteur[2]. Pour l'Association patronale des Constructeurs de Belgique, la rémunération au rendement est un des fondements essentiels d'une production "économique", et une possible atteinte à ce fondement est brandie comme épouvantail pour forcer les constructeurs à se regrouper en une organisation patronale:

"Le grand danger que nous courons provient de ce que, faute de doctrine et d'organisation patronale, ces attaques fragmentaires atteignent et sapent les bases mêmes de toute

1 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 E. P.-v., Section des Mines, Métallurgie, Électricité et Transports. Séance du 8 décembre 1920, doc. n° 119; *ibidem*, Séance du 24 novembre 1920, doc. n° 95; AGR, A.Ad.M., 3ème série, 884. Commission de la sidérurgie, doc. 1-49, Séance du 29 juin 1921, p. 3.

2 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 B. Rapports, Calmeau, J., Rapport sur la situation de l'industrie du zinc en Belgique, 18 novembre 1920, doc. n° 96.

www.academieroyale.be

organisation économique, à savoir: 1° L'intérêt personnel étant le vrai stimulant de la production, l'ouvrier doit être payé d'après sa capacité et son rendement. 2° Le chef d'industrie, seul responsable de la bonne marche de l'industrie, est seul maître de choisir son personnel et de régler sa production."[3].

En termes très généraux, G.-L. Gérard, dirigeant la principale organisation patronale belge, tiendra des propos qui semblent montrer l'attachement à une conception suivant laquelle l'organisation consiste essentiellement à stimuler l'effort ouvrier par une forme appropriée de salaire, le salaire à la production étant la "clef de voûte de toute organisation moderne du travail"[4].

4.1.2. La difficile réintroduction du salaire aux pièces après la guerre

À la différence de pays alliés dont la production industrielle s'est poursuivie dans les régions non occupées, où de nouvelles méthodes de production et/ou des formes de rémunération au rendement ont été appliquées, les industries belges, contraintes à une inactivité totale ou partielle, n'ont évidemment pu reprendre leur marche en s'appuyant sur de tels acquis organisationnels. Au contraire, la reprise de l'activité a pu donner aux organisations syndicales l'opportunité de faire abandonner, dans certains secteurs, entreprises ou régions, le travail aux pièces[5]. Toutefois, ce résultat obtenu dans un contexte de reconstruction n'impliquant pas, dans un tout premier temps, une production intensive, semble n'avoir été qu'un acquis provisoire. Dans de nombreux secteurs, la reprise à plein régime des activités et la perspective d'une réduction de la durée du travail, mais surtout la récession économique[6] qui touche l'économie belge dans la seconde moitié de 1920 amènent les employeurs à (ré)introduire le salaire aux pièces.

La volonté patronale de rémunérer au rendement ne s'impose pas sans mal; les directions doivent accorder des primes ou user d'expédients pour faire accepter le salaire au rendement. Ainsi une prime (ou un sursalaire initial) a notamment été proposée à la Société des Produits galvanisés et aux Usines Dyle et Bacalan à Louvain; à la Compagnie Générale des Conduites d'Eau (Liège), où les ouvriers

---

3 AEL-CHST, V-M (non classées), Dir. générale. Archives du Secrétariat non classées (casier 782, devenu 1082). Organisation patronale et professionnelle à mission sociale. Dossier général. Belgique, 1925-1944, Association patronale des Constructeurs de Belgique, Organisation d'employeurs ayant pour objet d'établir et de défendre une politique sociale patronale. Avant-projet, Bruxelles, 2 décembre 1920.

4 GÉRARD, G.-L., «L'organisation du travail envisagée du point de vue patronal», *Revue de l'Institut de Sociologie*, juillet 1923, t. I, n° 1, p. 20.

5 «Les salaires des travailleurs du bois dans les ateliers de construction. L'indemnité pour l'usure des outils. Le travail à prime. La journée de huit heures. Compte rendu de la séance de la Commission Nationale de la petite mécanique», *Le Travailleur du Bois*, août 1919, n° 12, p. 2; «Le Mouvement ouvrier. Aux Conduites d'Eau (Fonderie). Le travail à prime», *Le Prolétaire*, 7 février 1920, p. 2; «Mouvement ouvrier. Grève Gillet, fab. motos, Herstal», *Le Prolétaire*, 8 janvier 1921, p. 2; CAPRASSE, H., «Le lock-out au Val-Saint-Lambert», *Le Prolétaire*, 24 septembre 1921, p. 2; *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 22ème année (1921)*, Bruxelles, J. Lebègue et A. Dewit, 1922, p. 302; «Le travail aux pièces», in CMB, *Rapports et comptes rendus du Congrès national des 10, 11 et 12 juillet 1920*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1920, p. 354.

6 BAUDHUIN, F., *Histoire économique de la Belgique, 1914-1939*, Bruxelles, Bruylant, 1944, t. I, p. 96.

www.academieroyale.be

s'étaient prononcés contre le salaire aux pièces et avaient créé une caisse pour recevoir les primes, — caisse servant notamment à payer les cotisations syndicales —, la Direction, pour empêcher le contrôle par les ouvriers des bulletins de paie, doit opérer le versement des primes par mandat postal[7].

La volonté de réintroduire le salaire au rendement provoque plusieurs conflits importants et durables dans différents secteurs d'activité[8].

Ainsi, dans les cristalleries et gobeleteries liégeoises, et en particulier aux Cristalleries du Val-Saint-Lambert (usines de Seraing, mais aussi Namur et Jambes), les employeurs, confrontés à une crise des débouchés, annoncent une réduction des salaires et/ou un mode de rémunération à la tâche, ce dernier permettant de limiter la diminution des salaires. Face au refus des travailleurs, la fermeture fut décidée dans cinq entreprises. Au cours de séances de conciliation organisées en octobre, l'Inspection du travail a "fait valoir les avantages résultant du mode de paiement à la tâche lorsqu'il est organisé avec le souci de tous les intérêts en cause", c'est-à-dire vraisemblablement la préservation du pouvoir d'achat des travailleurs contre l'abaissement des prix de revient. Une expérience a ensuite été menée dans une de ces entreprises, ce qui a eu pour effet "d'atténuer, chez les ouvriers, l'opposition au mode de paiement à la tâche". Elle a permis la reprise des négociations dans la plus importante de ces entreprises, le Val-Saint-Lambert, où les organisations syndicales avaient accepté tacitement la rémunération au rendement, à condition de voir formé dans l'entreprise un comité paritaire avec mission d'examiner "un système de rémunération avec minimum de salaire pour un minimum de production et application d'un supplément de salaire jusqu'au maximum de production"[9]. Dans d'autres entreprises liégeoises de ce secteur d'activité, au terme du conflit mais aussi de la crise de la production, le travail fut repris dans les conditions suivantes: baisse de salaire et adoption d'un système de primes à la production, avec sanction éventuelle des productions insuffisantes; dans une entreprise de Chênée, une

7 «Nos mouvements. À la Société des produits Galvanisés», *Le Métallurgiste*, février 1920, p. 5; «Nos mouvements. Bruxelles. Louvain. Charleroi. Liège. Huy», *Le Métallurgiste*, juin 1920, p. 10-11; «Le Mouvement ouvrier. Aux Conduites d'Eau (Fonderie). Le travail à prime», *Le Prolétaire*, 7 février 1920, p. 2.

8 Dans son étude des grèves pendant l'Entre-deux-guerres, Y. de Wasseige écrit que "l'instauration du système Taylor est à l'origine de nombreuses grèves de salaire", DE WASSEIGE, Y., «La grève, phénomène économique et sociologique, étude inductive des conflits du travail en Belgique de 1920 à 1940», *Bull. IRES*, novembre 1952, XVIII, n° 7, p. 686. La proposition paraît contestable dans la mesure où ce système n'est pas réductible à l'adoption d'un système de rémunération au rendement, voire même lui est antinomique si la stimulation salariale des ouvriers ne s'accompagne pas d'une préparation du travail. Toutefois, comme le montre le conflit qui a éclaté chez Ragheno en novembre 1920 (voy. ci-dessous), des pratiques clairement tayloriennes peuvent être ramenées, dans la presse et certaines archives, à une simple question de salaire aux pièces; de sorte que des conflits, dont les sources n'indiquent qu'une origine salariale, peuvent avoir été provoqués par la volonté patronale d'introduire des pratiques tayloriennes, qu'à défaut d'autres sources nous ne pouvons identifier comme telles.

9 «Les conflits de travail et leur conciliation en Belgique. Industrie verrière. Seraing, Namur, Jambes», *RT*, novembre 1921, p. 1278; février 1922, n° 2, p. 205-206; *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 22ème année (1921)*, *o. c.*, p. 301-302; pour des antécédents, voy. GRIS, L., «Le conflit des Verreries-gobeleteries», *Le Mouvement Syndical Belge*, 12 juillet 1919, n° 6, p. 58; pour une critique ultérieure de ce système, voy. COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Congrès syndical restreint tenu les 5 et 6 mars 1927 à la Maison du Peuple de Bruxelles*, Bruxelles, L'Églantine, 1927, p. 9.

www.academieroyale.be

procédure prévoit en effet un examen paritaire des "mesures à prendre contre ceux qui, de leur propre faute, n'atteindraient pas le minimum"[10].

Dans l'émaillerie à Gosselies, un conflit, touchant quelque 1100 travailleurs, s'est étendu de septembre 1920 à février 1921. Les ouvriers sont partis en grève pour amener une augmentation des salaires, alors particulièrement bas. Les patrons répondent par le lock-out et veulent imposer le salaire aux pièces; à l'appui de cette exigence, certains patrons prennent à témoin le secrétaire des métallurgistes de Charleroi, Van Walleghem, et ouvrent leurs livres de production, où il apparaît que la production horaire a baissé de 40 % par rapport à l'avant-guerre. Ce conflit, qui survient après qu'un congrès de la Centrale des Métallurgistes ait condamné le salaire aux pièces (voy. le chap. 10, 10.1.1.4.), permet aux opposants à ce vote au sein de la Centrale de montrer le caractère financièrement intenable de cette position pour la caisse de résistance, les travailleurs devant être indemnisés puisque le motif du conflit est admis. Les travailleurs, qui se sont systématiquement opposés au travail aux pièces contre l'avis syndical[11], ont finalement dû accepter un arbitrage qui imposa la constitution dans chaque usine d'une commission chargée de déterminer le mode de rétribution des différentes catégories d'ouvrier, et de fixer (et réviser) le prix des pièces[12].

Des conflits éclatent en 1920 dans deux ateliers de construction de matériel roulant de chemins de fer, Ragheno à Malines et les Ateliers Métallurgiques à Nivelles. Dans ces entreprises qui occupent des travailleurs du bois et du métal, les organisations syndicales vont se diviser sur la question du salaire aux pièces. Chez Ragheno, les employeurs répondent à une demande d'augmentation de salaire en conditionnant l'octroi de celle-ci à l'acceptation du salaire aux pièces, que les ouvriers refusent. Par contre, parmi les dirigeants de la Centrale des Métallurgistes de Belgique, G. Solau semble disposé à accepter le travail à l'entreprise tel qu'il est admis dans le Centre, à la condition toutefois de voir les travailleurs malinois recevoir le même salaire de base que leurs homologues du Centre. Ce principe est rejeté en commission paritaire par le délégué patronal, S. de Jong, considérant que la différence de base de rémunération est justifiée par l'inégale qualité professionnelle de la main-d'œuvre des deux régions. Au terme d'une première grève (19 mai-5 juin 1920), le travail aux pièces n'est pas instauré, il le sera six mois plus tard, au terme d'une seconde grève (8 au 26 novembre), mais en contrepartie d'une augmentation

10 «Marché du travail. Industries verrières», *RT*, août 1922, p. 1202-1203.

11 CMB, *Rapports présentés au Congrès national des 11 et 12 juin 1921*, *o. c.*, p. 339; un référendum organisé à la mi-décembre, auquel n'ont toutefois participé que 191 travailleurs, a montré 69 % d'opposants au salaire aux pièces, AMSAB, Archives CMB, 59. P.-v. du CE (1920-1921), P.-v. de la séance du 16 décembre 1920.

12 AMSAB, Archives CMB, 2. P.-v. des séances du Comité National (1920), Verslag over de zitting van het Landelijk Bestuur op 14 november 1920, p. 1; AMSAB, Archives CMB, 59. P.-v. du CE (1920-1921), P.-v. de la séance des 27 janvier et 17 février 1921; «Les conflits de travail et leur conciliation en Belgique. Industrie des métaux. Gosselies», *RT*, 15 novembre 1920, p. 1352; 30 novembre 1920, p. 1424; janvier 1921, p. 39-40; mars 1921, p. 277; *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 22ème année (1921)*, *o. c.*, p. 216-217.

www.academieroyale.be

salariale de 20 %[13]. Aux Ateliers Métallurgiques, une grève (6 octobre-2 novembre) a été menée à l'initiative des ouvriers du bois refusant le travail aux pièces. Les ouvriers ont repris le travail moyennant l'octroi d'une augmentation de la prime de 5 à 10 % et la garantie d'un examen du système de travail à primes[14].

À la Manufacture liégeoise de caoutchouc Englebert, les ouvrières, rémunérées par un salaire horaire fixe bonifié par des primes, ont mené une grève en vue de l'incorporation des primes au salaire horaire. Devant la prolongation du conflit, l'inspection du travail a imposé un arbitrage qui a maintenu le régime du salaire à primes[15].

Chez Gillet, fabricant de motos à Herstal, un conflit mené contre l'introduction du travail aux pièces a duré près de six mois et les travailleurs n'ont pas atteint leur objectif[16].

Dans ces différents conflits, l'Inspection du travail, appelée à jouer un rôle de médiateur, a souvent défendu le principe de la rémunération au rendement[17]. Les conflits suscités par la rémunération au rendement ont été moins nombreux après 1921-1922.

4.1.3. La discussion du salaire aux pièces dans les commissions paritaires du charbon et du métal

Deux des trois premières commissions paritaires (sidérurgie, 2 avril 1919; mines, 18 avril 1919) étaient des commissions d'étude, chargées de rechercher les moyens de réaliser une réduction de la durée du travail; la commission de la mécanique (25 juin 1919) s'est d'emblée donné pour champ de compétence les bases de salaire, la durée du travail, la sécurité et l'hygiène dans les ateliers. Dans ces commissions a immédiatement prévalu une forme de logique transactionnelle visant à faire

13 AMSAB-Antwerpen, Provinciale Metaalbewerkersbond-Afdeling Mechelen, 13.31. Verslagboek, notities, pamfleten, bestuurvergaderingen, 20 décembre 1919-22 décembre 1922, Bestuurzitting van den 6, 13 en 20 november 1920; AMSAB, Archives CMB, 2. P.-v. des séances du Comité National (1920), Verslag over de zitting van het Landelijk Bestuur op 14 november 1920, p. 2; AMSAB, Archives CMB, 1071. Commission nationale mixte de la construction mécanique. P.-v. des séances (1920), Séance du 20 novembre 1920, p. 6-7; AMSAB, Archives CMB, 59. P.-v. du CE (1920-1921), P.-v. des séances du 11 novembre et du 9 décembre 1920; «Tableau des grèves et lock-out de 1920», *L'Émancipation*, supplément avril-mai 1921, p. 10-11.

14 «La Lutte contre le Travail aux Pièces», *L'Émancipation*, novembre 1920, p. 2; «Nos grèves. Nivelles», *L'Émancipation*, novembre 1920, p. 4; AMSAB, Archives CMB, 2. P.-v. des séances du Comité National (1920), P.-v. de la réunion du 14 octobre 1920; «Tableau des grèves et lock-out de 1920», *o. c.*

15 *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 21ème année (1920)*, *o. c.*, p. 222; «Aux Usines Englebert», *Le Prolétaire*, 21 mai 1921, p. 1.

16 «Mouvement ouvrier. Ateliers Gillet, Herstal (fabrication de motos)», *Le Prolétaire*, 6 novembre 1920, p. 2; «Grève. Gillet, motos, Herstal», *Le Métallurgiste*, février 1921, p. 4; «Ateliers Gillet, Herstal (fabrique de motos)», *Le Métallurgiste*, mai 1923, p. 8.

17 *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 21ème année (1920)*, Bruxelles, J. Lebègue et A. Dewit, 1921, p. 220; à l'occasion du conflit dans les gobeleteries, l'attitude de l'Inspection fut comparable, *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 22ème année (1921)*, *o. c.*, p. 301-302.

www.academieroyale.be

compenser le coût de l'avantage social nouveau par un accroissement de la productivité.

1. *Charbonnages.* Dans les charbonnages, où une première réduction de la durée du travail a déjà été consentie en 1909 et où le travail à marché est d'application générale pour les travaux productifs, le représentant ouvrier Dejardin suggère que les employeurs compensent par une plus grande productivité les effets de la loi des 8 heures en "donnant un salaire qui serait un stimulant". La question de la stimulation salariale est reprise dans le cadre de l'élaboration d'une convention fixant un salaire minimum. Les délégués ouvriers souhaitent mettre le salaire à marchandage en rapport avec l'évolution du coût de la vie, tout en adoptant un "stimulant qui incite l'ouvrier à produire davantage". Les parties s'entendent sur un salaire minimum calculé en partant de la moyenne des salaires journaliers payés à quatre grandes catégories d'ouvriers au cours d'un mois de référence, moyenne diminuée ("décalée") de 10 %, la marge de stimulation[18].

2. *Sidérurgie.* Dans ce secteur où, avant la guerre, le salaire est en grande partie basé sur la production, la question de la rémunération au rendement est également posée dans le cadre du mouvement de réduction de la durée du travail. La chronologie des interventions éclaire la stratégie des acteurs. Dès 1919, lorsqu'il s'agit avant tout d'obtenir la journée de 8 heures, les délégués ouvriers socialistes (les seuls alors représentés dans cette commission) affirment leur credo productiviste, leur engagement en vue de la mobilisation industrielle. Ainsi, le délégué des métallurgistes bruxellois, J. Baeck, déclare dès la première séance, mais à titre personnel que:

> "la journée de 8 heures sera un bien pour l'industrie, on arrivera à augmenter la productivité par la formation technique des ouvriers et des contremaîtres. Nous serions même d'accord pour étudier avec les patrons un stimulant pour encourager les ouvriers à produire. La prévention des ouvriers contre le productivisme vient en partie de ce que les patrons ont réduit les tarifs lorsque l'ouvrier a produit davantage"[19].

À une question de Trasenster demandant si les partis socialistes et chrétiens sont "partisans de la productivité à outrance"[20], ce même Baeck répond affirmativement:

> "mais dans la mesure où elle est compatible avec la conservation de la santé et à la condition que le salaire soit suffisant. Les syndicats ont évolué et défendent les intérêts des consommateurs. Ils estiment qu'il faut augmenter la productivité"[21].

---

18 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 880. CNMM, doc. 1-125, 1919-1924, Commission d'étude pour la réduction de la durée du travail dans les mines de houille. 1ère séance du 23 avril 1919, n° 1 et séance du 27 avril 1920, n° 24, p. 3; *RT*, 31 juillet 1920, p. 977.

19 AMSAB, Archives de la Centrale des Métallurgistes de Belgique, 1065. Commission de la sidérurgie. P.-v. des séances (1919 et 1920), Première séance, 3 avril 1919, p. 6; voy. également son intervention lors de la deuxième séance, du 30 avril 1919.

20 AEL, Cockerill, 325. Registre des p.-v. des séances du CA de la S.a. d'Ougrée-Marihaye, P.-v. de la réunion du 31 mars 1919, Lecture d'une note dans laquelle sont condensés les arguments présentés par le Directeur général aux délégués ouvriers reçus à Ougrée et au Ministère du Travail, à la réunion des délégués patrons et ouvriers, p. 3.

www.academieroyale.be

Concernant la question plus précise du salaire à primes, le secrétaire de la Centrale, G. Solau, déclare que "les syndicats ne sont pas opposés en principe au salaire à primes", tout en réclamant que "l'ouvrier qui n'est pas payé à la pièce ou celui qui, malgré ses efforts, ne parvient pas à produire normalement puisse être assuré d'un minimum de salaire qui correspondrait au minimum de subsistance"[22]. De son côté, J. Baeck fait part de l'évolution de son attitude à l'égard du salaire au rendement:

> "Il y a encore dans certains centres ouvriers, une répugnance à accepter un salaire constituant un stimulant. Nous aussi, autrefois, nous pensions qu'un salaire progressif constituait une exploitation de l'ouvrier. Nous estimons maintenant qu'il faut un stimulant dans les salaires pour augmenter le rendement du travail. J'estime même que lorsque la productivité du travail a augmenté, le patron peut en avoir une partie du bénéfice; mais le stimulant doit être raisonnable et il ne faut pas, comme cela s'est vu autrefois, que le patron diminue la base du salaire lorsque l'ouvrier a augmenté sa productivité"[23].

Dans le cadre de ce débat, — important dans la mesure où il se situe chronologiquement avant les prises de position de certaines fédérations provinciales des métallurgistes contre le salaire aux pièces, et avant la formulation d'exigences patronales en cette matière au sein de la commission de la mécanique —, les délégués ouvriers vont donc se montrer favorables à la stimulation salariale; même le Liégeois I. Delvigne, qui défendra une ligne d'opposition à ce principe, tient de tels propos. Ainsi, à N. Germeau, directeur général des Forges de la Providence, se plaignant d'une limitation ouvrière systématique de la production, Delvigne répond que "puisque la question de la productivité est si importante à votre point de vue, pourquoi n'augmenteriez-vous pas les primes à la production pour que le stimulant soit plus grand"[24]. Delvigne a plus tard défendu l'idée qu'une convention sur les salaires comportant des garanties, c'est-à-dire des minimums, serait de nature à accroître l'autorité des dirigeants syndicaux auprès des ouvriers et "permettrait de leur faire comprendre la nécessité qu'il y a de coopérer à une politique de productivisme"[25].

Lorsque la réduction de la durée du travail a été acquise et que les délégués ouvriers ont tenté d'obtenir des salaires minimums, les patrons sidérurgistes ont affirmé un attachement très ferme à la stimulation salariale. Un des représentants patronaux les plus influents, G. Trasenster, qui dès 1919 voyait dans le salaire à la production la condition d'un rendement convenable[26], en fait ensuite une contrepartie rendant acceptable la réduction de la durée du travail:

---

21 AMSAB, Archives CMB, 1065. Commission de la sidérurgie, *o. c.*, Première séance, 3 avril 1919, p. 7.

22 *Ibidem*, Séance du 2 septembre 1919, p. 2.

23 *Ibidem*, Séance du 13 mai 1919, p. 5.

24 *Ibidem*, Séance du 6 janvier 1920, p. 8.

25 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 884. Commission de la sidérurgie, doc. 1-49, Séance du 17 mai 1921, p. 2.

26 AMSAB, Archives CMB, 1065. Commission de la sidérurgie. P.-v. des séances (1919 et 1920), Séance du 2 septembre 1919, p. 2.

www.academieroyale.be

"Je l'ai déjà déclaré, je ne crains pas l'application de la journée de 8 heures, si l'ouvrier continue à être payé à la production. Il faut laisser aux patrons la liberté dans la question des salaires pour que la production ne soit pas affectée."

Pour s'assurer cette liberté, les employeurs de la sidérurgie ont refusé de s'engager dans la voie d'une fixation de salaires minima par catégories (seuls les manœuvres ont reçu une telle garantie), de manière à ne pas limiter le pouvoir stimulant du salaire à la production. Aussi la part relative de la partie variable du salaire est-elle demeurée importante dans les phases de conjoncture favorable qu'a connues ce secteur.

3. *Mécanique*. La question du travail aux pièces s'est posée en termes plus aigus au sein de la commission paritaire de la construction mécanique, dans le cadre de l'élaboration d'une convention salariale. La question est d'abord évoquée en juillet 1919 (lors de la troisième réunion de cette commission paritaire) à l'occasion d'une discussion de la hiérarchie des qualifications et des salaires. Les employeurs souhaitent voir reconnue la catégorie "ouvrier spécialisé"; les délégués ouvriers[27] formulent des exigences salariales pour cette catégorie de travailleurs que les patrons éludent, en avançant que ces ouvriers travaillent toujours aux pièces et gagnent dès lors plus que les minimums évoqués. À l'occasion de ce débat, le Liégeois Delvigne tient des propos en totale contradiction avec ses positions ultérieures:

"Nous traînons dernière nous cette idée de la suppression du travail aux pièces. Et pourtant nous devrons faire admettre ce système par la classe ouvrière"[28].

Le débat reprend au printemps de l'année 1920, lorsque les délégués patronaux font de l'acceptation du salaire aux pièces une condition de la signature d'une convention en cours de négociation. Les procès-verbaux des séances montrent que la délégation ouvrière (alors exclusivement socialiste) se présente divisée devant les représentants patronaux[29]. G. Solau, secrétaire national de la Centrale, déclare d'emblée ne plus être opposé au principe du salaire au rendement:

"Nous pouvons bien vous dire, Messieurs, et nous l'avons déjà dit, que nous ne sommes plus adversaires du travail aux pièces ou à l'entreprise. Mais à en conclure que nous admettons cela obligatoirement, il y a de la marge, et nous ne voulons et ne pouvons admettre cette prévention erronée. Ce que nous pouvons faire, c'est d'engager nos

---

27 Jusqu'en 1923, la délégation ouvrière se compose exclusivement de représentants socialistes, le syndicat chrétien ayant estimé insuffisante la représentation qui lui était proposée au sein de la Commission. MINEUR, J., *La réglementation conventionnelle des salaires en Belgique*, Gembloux, Duculot, 1936, p. 84.

28 AMSAB, Archives CMB, 1070. Commission nationale mixte de la construction mécanique. P.-v. des séances (1919), Séance du 9 juillet 1919, p. 4.

29 Deux textes rendent compte de la séance du 19 mars 1920. Aucune indication particulière ne les distingue, seule la dactylographie plus soignée de l'un d'eux peut laisser penser qu'il s'agit du texte approuvé lors d'une séance ultérieure; comme il n'est guère possible d'apprécier leur fidélité respective aux débats, nous donnerons les deux versions de citations qui différeraient.

www.academieroyale.be

> membres, tous nos membres, à ne pas refuser, ou à faire de la propagande nécessaire pour faire admettre le travail aux pièces"[30].

Delvigne, délégué liégeois, et Vander Brugge, délégué gantois, marquent leur opposition à ce mode de rémunération. Le premier évoque d'abord la résolution adoptée par les métallurgistes liégeois, qui l'empêche d'adhérer au salaire aux pièces, il tient par ailleurs ce mode de rétribution pour une forme de rupture unilatérale des conventions salariales adoptées paritairement. Au terme de la discussion, il invoquera encore "l'élément psychologique" pour convaincre ses interlocuteurs de ne pas adopter une résolution qui pourrait heurter les ouvriers. Implicitement, l'opposition de principe s'est muée en considération d'opportunité, laissant entendre qu'il faudrait amener les ouvriers à ne pas rejeter cette forme de rémunération:

> "C'est le sentiment de l'ouvrier qui doit changer. C'est l'expérience qu'il faut et le temps de faire la propagande nécessaire dans les milieux des travailleurs.".

Vander Brugge se déclare opposé par principe au salaire aux pièces, qui amène des difficultés incessantes et sacrifie le faible au fort; il change ultérieurement d'opinion affirmant que "ce sont toujours les incapables qui se sont montrés hostiles au travail aux pièces"[31]. J. Baeck (Bruxelles) se dit au contraire "chaud partisan du travail aux pièces" et évoque "l'intérêt de la collectivité dans le domaine de la production", mais il réclame, comme J. Casterman (Centre), des garanties pour l'application du salaire au rendement.

Du côté patronal, divers intervenants vont s'appuyer sur la division syndicale pour tenter d'enlever une déclaration, un engagement en faveur du salaire aux pièces:

> "M. DE JONG. Je constate qu'il y a une partie de la délégation ouvrière qui est d'accord avec nous. Je voudrais qu'on discute le principe tout de suite. Il faut aller vite. Ce travail est nécessaire dans beaucoup d'industries si celles-ci veulent subsister.[...] M. VAN DER STEGEN. Nous pouvons clôturer la discussion. Je crois que l'esprit de tous est d'admettre le travail aux pièces avec garanties [...] M. GALOPIN. Nous devons dire dans une résolution: «La Commission de la Mécanique recommande le travail aux pièces»"[32].

De Jong, puis Solau suggèrent le renvoi de la question à une sous-commission; ce renvoi est présenté par un délégué ouvrier comme une acceptation du principe sans son énoncé[33]. Pour amener l'accord des parties, J. Baeck propose alors un texte où figure l'expression "convention complémentaire", que Delvigne rejette parce qu'elle

---

30 AMSAB, Archives CMB, 1071. Commission nationale mixte de la construction mécanique. P.-v. des séances (1920), Réunion du 19 mars 1920, p. 2. L'autre version se libelle comme suit: "il nous est impossible d'admettre que le travail à pièce deviendra obligatoire. Nous sommes personnellement décidés à faire l'impossible pour que nos membres acceptent de travailler à pièce ou à l'entreprise dans des conditions bien arrêtées entre patrons et ouvriers. Les ouvriers se rappellent tout ce qui s'est passé avec ce système et ce ne sera pas chose facile, alors que nous avons supprimé ce principe, que d'y revenir. Nous ne pouvons souscrire à l'obligation du travail à pièce".

31 AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National, P.-v. de la réunion du 12 décembre 1920, p. 3.

32 AMSAB, Archives CMB, 1071, Réunion du 19 mars 1920, p. 4.

33 *Ibidem*, "deuxième" version, p. 3.

www.academieroyale.be

montre trop explicitement cette adhésion au principe. Les parties s'accordent finalement sur le texte suivant:

> "Le Comité national de la Construction Mécanique reconnaît qu'il y a utilité d'appliquer un autre système de paiement des salaires, en dehors du salaire horaire, tel que le travail aux pièces, à l'entreprise, à prime, etc., là où c'est possible. Il renvoie cette question à une sous-commission émanant de lui pour en déterminer les règles d'application donnant les garanties nécessaires aux ouvriers."[34].

Cet engagement des délégués ouvriers, demeuré cependant sans suite par défaut de proposition des employeurs[35], a suscité réactions et divisions au sein de la Centrale des Métallurgistes — un délégué de Liège dira que "la décision prise par les délégués ouvriers à la Commission mixte d'étudier les modes de salaire a été très mal accueillie à Liège" [36]—, si bien que le Comité National du 6 mai 1920 décide de ne pas prendre de décision à la commission paritaire et d'attendre la décision du congrès de juillet devant traiter de la question[37].

4.1.4. Une défense "paritaire" de l'intensification de la production et de la rémunération au rendement

Dans le prolongement d'une proposition de P. Van Hoegaerden, ministre d'État alors représentant libéral de Liège, d'instituer une commission d'étude de l'économie belge, le gouvernement admet le principe de former une telle commission. Celle-ci va, dans sa composition et ses missions, emprunter à la fois aux grandes commissions d'enquête du XIXème siècle, dont celle de 1886, et aux commissions paritaires naissantes; le souci de donner une représentation aux différentes composantes politiques de la société belge amène une importante participation de membres socialistes et démocrates chrétiens, dont le dialogue avec les représentants, directs ou indirects du patronat, n'est pas très éloigné de celui qui prévaut dans les nouvelles commissions paritaires[38]. La mission première de la Commission sera, selon l'arrêté

---

34 «Le travail aux pièces», in CMB, *Rapports et comptes rendus du Congrès national des 10, 11 et 12 juillet 1920*, *o. c.*, p. 151.

35 La sous-commission composée, du côté patronal d'A. Galopin (FN), V. Françoisse (ACEC) et [J.] de Jong (Minerva) et du côté ouvrier d'I. Delvigne (Liège), J. Baeck (Brabant) et Vander Brugge (Flandres), ne s'est réunie qu'une fois, les délégués patronaux n'ayant finalement pas donné de suite à la demande de propositions concrètes formulées par la délégation ouvrière, *ibidem*, p. 180; AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National, Verslag over de zitting van het Landelijk Bestuur op 14 november 1920.

36 CMB, *Rapports et comptes rendus du Congrès national des 10, 11 et 12 juillet 1920*, *o. c.*, p. 186. La délégation ouvrière signataire de la convention était plutôt composée de syndicalistes nettement favorables au travail aux pièces, dont Casterman, Schevenels, Van Walleghem, ou plutôt favorables, dont Solau et Baeck; seuls Delvigne et Vander Brugge peuvent alors être rangés parmi les adversaires (modérés) de cette clause de la convention du 14 avril 1920.

37 AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National, P.-v. de la réunion du 6 mai 1920.

38 MICHIELS, J., *La commission d'étude de la situation économique. Principes à l'instauration d'un système de concertation sociale (1920-1921)*, Bruxelles, ULB-m.l. histoire, 1998, p. 28-32. La Commission chargée d'étudier la situation économique de la Belgique a été constituée par un arrêté royal du 9 juillet 1920; elle était composée de 66 personnalités appartenant à parts égales aux milieux industriels et syndicaux; le secrétariat était assuré par F. Van Langenhove, directeur de l'Office des

www.academieroyale.be

royal de constitution, de faire connaître "les conditions industrielles, sociales et morales de notre relèvement", la première de ces conditions étant "de l'avis de tous, le développement de la production, le perfectionnement des méthodes, l'augmentation du rendement du travail intellectuel et matériel". Les membres issus du mouvement ouvrier avaient souhaité pouvoir disposer d'informations relatives, entre autres, à la formation des prix de revient industriels; ils n'obtinrent qu'une fin de non-recevoir, à l'image de ce que sera l'attitude patronale face aux revendications ultérieures en matière de contrôle ouvrier. J. Michiels a bien montré que le monde patronal disposait largement de l'agenda de la Commission et orientait les discussions vers des questions à propos desquelles il espérait obtenir un engagement des membres "ouvriers". Ainsi la question de la productivité du travail ouvrier va être largement mise à l'ordre du jour. En novembre 1920, dans le cadre des travaux de la section I (Mines, Métallurgie, Électricité et Transports), une intervention du socialiste L. de Brouckère permet à G. Trasenster de proposer un vœu en faveur de modes de rémunération au rendement, dont le travail aux pièces; en effet, de Brouckère ayant fait remarquer que "l'industrie, exigeant de plus en plus de main-d'œuvre spécialisée et instruite, ne doit pas rechercher dans l'avilissement des salaires un élément de production à bon marché" et qu'il faut "s'efforcer d'obtenir de l'ouvrier le meilleur rendement possible", Trasenster peut tout naturellement évoquer la stimulation salariale. Cette demande patronale doit être replacée dans le double prolongement de la reconnaissance, en commission paritaire de la mécanique, de l'opportunité de formes de rémunération autre que le salaire horaire, et du congrès de la Centrale des Métallurgistes de Belgique, qui s'est divisée sur cette question, mais où une majorité s'est finalement dégagée contre le salaire aux pièces. Après une adhésion, puis un refus syndical, les patrons de la métallurgie et de la mécanique peuvent donc être particulièrement tentés de jouer sur les divisions et d'obtenir un engagement qui accentue ces divisions ou du moins affaiblisse l'opposition au salaire aux pièces. Lors de cette séance, seul L. de Brouckère représente le monde socialiste. Sa réaction est embarrassée, car ayant admis, d'un côté, la nécessité d'améliorer la position de l'économie belge face aux pays concurrents et, de l'autre, celle de compenser par un surcroît d'effort la réduction de la durée du travail, il ne peut guère refuser, sur le plan des principes, la stimulation salariale de l'effort ouvrier. Il fait alors porter ses réserves sur les inconvénients d'une pratique déloyale du salaire aux pièces, "qui présente le grand inconvénient d'inciter au rognage"[39]; son attitude face au salaire à primes "excellent pour certaines branches de l'industrie" mais dont l'application ne peut être générale ("une formule uniforme ne peut convenir à la variété des cas"), montre qu'il ne souhaite pas être entraîné vers une large adhésion de principe. Lors

études économiques et de la documentation du Ministère des Affaires économiques, *MB*, 19-21 juillet 1920, p. 5438-5440.

39 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 E. P.-v., Section des Mines, Métallurgie, Électricité et Transports. Séance du 24 novembre 1920, doc. n° 95. Les principales objections des représentants ouvriers ont été résumées de la manière suivante: ils redoutent qu'un accroissement de la productivité débouche sur une crise de surproduction, qu'il entraîne le surmenage des ouvriers sans contrepartie financière. COULONVAUX, É., «Comment lever les objections ouvrières à l'augmentation de la productivité. Étude d'un plan pratique», *Revue Économique internationale*, septembre 1920, vol. III, n° 7, p. 315-316.

www.academieroyale.be

d'une séance du 8 décembre de cette même section I, J. Jadot, gouverneur de la Société Générale de Belgique, reprend l'idée de Trasenster "d'émettre un vœu en faveur d'une formule assurant la productivité de l'ouvrier dans le cadre de la journée de 8 heures"[40]. Cette proposition donne lieu à une intervention surprenante du secrétaire national de la CMB, G. Solau, qui "se déclare à titre personnel partisan du travail à la pièce, sous réserve de garantie"[41]. Il désavoue ainsi, certes à titre personnel, la résolution adoptée quatre mois plus tôt par le congrès de la centrale. Deux semaines plus tard, les représentants de l'industrie métallurgique reviennent à la charge et proposent l'adoption d'un vœu de "voir se généraliser l'emploi de mode de calcul du salaire qui, tenant compte de la productivité de l'ouvrier la favorise (salaire aux pièces, à primes, etc.), tout en garantissant à l'ouvrier l'équitable rémunération de ses efforts"; le secrétaire de la Commission d'étude, F. Van Langenhove, soumet immédiatement ce vœu à l'assemblée, mais les représentants socialistes Mertens et Delattre refusent l'adoption d'un tel vœu. Le premier craint les conséquences qu'il pourrait avoir sur le niveau des salaires (abaissement, refus d'augmentations générales dans la mesure où la partie variable des salaires pourrait progresser avec l'effort individuel, etc.); le second souhaite que l'effort des travailleurs ne soit pas le seul à être sollicité, et que les employeurs soient également appelés à améliorer la productivité par la modernisation de l'outillage[42]. La régularité des propositions patronales (24 novembre, 8 et 22 décembre), qui toutes émanent de représentants de l'industrie des métaux [G. Trasenster (Ougrée-Marihaye), J. Jadot (Société Générale de Belgique, mais aussi Aciéries d'Angleur), Van der Stegen (Van den Kerchove)], et l'appui de Van Langenhove, peut laisser deviner une stratégie visant à obtenir un engagement des membres ouvriers présents à la Commission, en dépit de positions contraires de leurs organisations.

La Commission va tenter de rencontrer certaines objections ouvrières à l'augmentation de la productivité, poursuivie principalement par la stimulation salariale. Aux menaces que l'intensification du travail fait peser sur l'emploi ouvrier, le Comité entend répondre par l'assurance contre le chômage involontaire qui, organisée jusqu'alors de manière privée, deviendrait générale et obligatoire (on ne dit pas publique) et appellerait l'intervention financière des travailleurs, des employeurs et de l'État. Le Comité est toutefois divisé sur la définition du "chômage involontaire" et renvoie l'appréciation de différends possibles à des comités paritaires[43]. La question du partage des gains de productivité a été examinée suivant deux modalités principales: l'actionnariat ouvrier et le salaire à primes. Dans l'esprit des partisans de l'actionnariat ouvrier, celui-ci rencontre trois objectifs: accorder aux ouvriers une participation aux bénéfices, stimuler l'épargne, et "préparer l'ouvrier à participer

40 MICHIELS, J., *o. c.*, p. 92.

41 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 E. P.-v., Section des Mines, Métallurgie, Électricité et Transports. Séance du 8 décembre 1920, doc. n° 119.

42 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 E. P.-v., Séance plénière du 22 décembre 1920 [compte rendu des séances, supplément au *Bulletin de documentation économique*], p. 2.

43 COULONVAUX, É., *o. c.*, p. 322-329.

www.academieroyale.be

progressivement à la gestion de l'entreprise"[44]. Ce système soulève des objections, exprimées notamment par L. de Brouckère: il est intrinsèquement injuste dans la mesure où certains ouvriers seront dans une situation inférieure à d'autres par le seul fait qu'ils travaillent dans une entreprise mal dirigée; il va à l'encontre du souci ouvrier (sanctionné par la législation de 1887) d'une pleine et libre disposition de son gain (et du souci patronal de se tenir dans les termes d'un contrat de travail); il peut constituer une entrave à la liberté de mouvement des travailleurs; il peut défavoriser les consommateurs en ne stimulant pas la production et en donnant lieu à une entente entre patrons et ouvriers autour d'une hausse des prix; il déplace plus que ne limite le conflit entre travailleurs et employeurs; enfin, son application présente de sérieuses difficultés pratiques[45]. La majorité au sein du Comité n'accorde finalement pas sa préférence à l'actionnariat ouvrier; lors d'une séance plénière du 26 janvier 1921, elle considère qu'il "n'y a pas lieu de recommander actuellement au Gouvernement des mesures législatives destinées à favoriser la participation aux bénéfices et l'actionnariat ouvrier"[46].

Le principe de la stimulation salariale, appelée par les vœux déjà formulés par la section I, recueille par contre les suffrages des membres de la Commission, dont la démarche consiste, à nouveau, à rencontrer les préventions ouvrières. La Commission montre par sa perception des objections ouvrières combien elle est attachée à la représentation dominante d'avant-guerre, faisant du salaire aux pièces le choix de l'élite ouvrière[47].

La formule retenue par la Commission se compose en principe d'un salaire minimum suffisant garanti et d'une prime, distincte et indépendante du salaire minimum, variable selon l'effort individuel. Le mode d'évaluation des temps d'exécution doit reposer "dans la mesure du possible, [sur] le système d'investigation scientifique des tâches", en "évitant toutefois avec le plus grand soin tout ce qui susceptible de blesser la dignité professionnelle des ouvriers et de provoquer un conflit". Au début de l'année 1921, la Commission d'étude de la Situation économique entend un rapport d'A. Van der Stegen, président de la Fédération des Constructeurs de Belgique, sur les modes de rémunération favorisant la productivité des travailleurs. Il y décrit de la manière suivante les deux procédés généralement employés pour établir ces prix:

---

44 L'actionnariat ouvrier a été présenté par M.-L. Gérard et défendu par le père Rutten. KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, Commission d'étude de la Situation économique, 37/13. Actionnariat ouvrier, Gérard, M.-L., Note sur l'actionnariat ouvrier, 13 septembre 1920, doc. n° 27; *ibidem*, RP Rutten, Enquête sur la participation aux bénéfices et l'actionnariat ouvrier, s.d., doc. 83. Par sa portée, l'adoption d'un tel projet n'avait que bien peu de chance de progresser.

45 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 37/13. Actionnariat ouvrier, De Brouckère, L., Enquête sur la participation aux bénéfices et l'actionnariat ouvrier, 11 novembre 1920, doc. 116; *ibidem*, Sous-Commission des questions ouvrières. Compte rendu analytique, séance du 24 décembre 1920, doc. 139; COULONVAUX, É., *o. c.*, p. 330.

46 COMMISSION D'ÉTUDE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE, «Résolution et vœux adoptés en séance plénière du 26 janvier 1921», *Bull. de la Fédération des constructeurs de Belgique*, février 1921, n° 2, p. 45.

47 COULONVAUX, É., *o. c.*, p. 335.

www.academieroyale.be

"les prix peuvent être établis scientifiquement, soit par le calcul direct du temps nécessaire, soit par comparaison ou interpolation, lorsque les points de repère donnés par l'expérience sont suffisamment nombreux. Ou bien les prix sont établis en se basant sur l'exécution du travail à tarifer par un ouvrier modèle, ou sous la direction d'un contrôleur spécialiste. On fixe ainsi le temps nécessaire pour faire l'opération dans des conditions plus ou moins parfaites et on en déduit le prix d'entreprise qui doit assurer à l'ouvrier moyen et a fortiori au bon ouvrier une marge suffisante pour qu'il puisse réaliser un bénéfice proportionné à sa capacité professionnelle"[48].

Pour assurer l'esprit de collaboration qui doit présider à cette "investigation scientifique", la Commission s'entend sur la nécessité de confier la détermination des primes à un comité mixte. Afin d'écarter la pratique du rognage, qui nuit au principe même du salaire à la production, la Commission pose comme règle la fixité des prix, à outillage et organisation inchangés. Enfin, des membres ont souligné la nécessité de protéger l'ouvrier contre le surmenage. Lors de la séance du 14 janvier 1921, A. Van der Stegen, après avoir considéré que la question du travail à primes et aux pièces se résumait "essentiellement dans les garanties à donner à l'ouvrier contre les abus de ces systèmes de rémunération", n'apporte en fait aucune garantie substantielle au nom du patronat, et se contente de déclarer que son "sentiment est que l'on peut se fier à la puissance des organisations syndicales ouvrières pour faire respecter les garanties à fixer par les patrons et empêcher tout abus de leur part"[49].

À la séance plénière finale du 26 janvier 1921, lorsqu'un vœu relatif aux modes de rémunération favorisant la productivité des travailleurs est soumis à l'assemblée, les membres socialistes expriment de sérieuses réserves. G. Solau, absent de la séance, avait fait parvenir une lettre dans laquelle il jugeait "le moment mal choisi pour prendre des dispositions qui encouragent les travailleurs à augmenter la production, alors qu'il y a dans tous les pays des centaines de milliers de travailleurs que l'on ne parvient pas à occuper. Il estime en conséquence que le vote de semblable vœu devrait être ajourné jusqu'au jour où nous constaterons une reprise de travail dans les industries"[50]. C. Mertens, présent, récuse le vœu pour ce qu'il semble faire une part trop importante aux salaire à primes et aux pièces; il demande que les mentions à ces formes particulières de rémunération soient supprimées du vœu. Cette proposition est mise aux voix et rejetée[51]. La difficulté semble devoir être pour les socialistes de prendre un engagement résolument productiviste sans entrer en contradiction avec certaines de leurs positions antérieures. Les représentants démocrates-chrétiens, en

48 VAN DER STEGEN, A., «Modes de rémunération favorisant la productivité des travailleurs. Rapport présenté à la Commission d'étude de la Situation économique», *Bull. de la Fédération des constructeurs de Belgique*, février 1921, n° 2, p. 41.

49 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 37/13. Actionnariat ouvrier, Sous-commission des Questions ouvrières. Séance du 14 janvier 1921, doc. n ° 156.

50 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 E. P.-v., Séance plénière du 26 janvier 1921, p. 4. Ce changement d'attitude de G. Solau doit être mis en rapport avec l'exacerbation des débats internes à la CMB autour de la question du salaire aux pièces, dont témoigne notamment la séance du Comité national de la CMB du 12 décembre 1920 (voy. infra chap. 10).

51 *Ibidem*.

www.academieroyale.be

particulier le père Rutten, se montrant à plusieurs reprises favorables au vœu formulé par Van der Stegen, n'ont pas soutenu les socialistes dans leur opposition de forme[52]. Au terme de ses travaux, la Commission émet le vœu suivant à propos du mode de rémunération favorisant la productivité du travail:

> "Considérant que pour développer la production nationale, il importe, notamment, de favoriser la productivité individuelle des travailleurs en les intéressant directement et équitablement dans le rendement de leur propre travail. Émet le vœu de voir appliqué, dans la mesure du possible, tout mode de rémunération propre à atteindre ce but, tel que salaires aux pièces, salaires à primes, travail à l'entreprise, etc. et établi d'après les procédés scientifiques ou méthodiques de façon à enlever aux intéressés toute crainte d'arbitraire ou de «rognage des tarifs». Les garanties nécessaires seraient notamment stipulées par les Comités paritaires ou dans des conventions collectives conclues à l'intervention des syndicats ouvriers et patronaux"[53].

Il ne s'agit toutefois que d'un vœu émis à titre individuel par des personnalités appartenant aux milieux industriels et au mouvement ouvrier. Ces vœux doivent être confrontés, d'une part, aux résolutions adoptées par le syndicalisme socialiste, en particulier aux deux congrès successifs de la Centrale des Métallurgistes, d'autre part, aux prises de position défendues par les représentants du patronat organisé, en particulier par G.-L. Gérard, directeur du Comité Central Industriel, mais surtout aux pratiques des entreprises.

4.2. L'EXTENSION DE LA RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT APRÈS 1921

4.2.1. La participation aux bénéfices: une pratique limitée en Belgique

Au lendemain de l'Armistice, la participation aux bénéfices et plus encore l'actionnariat ouvrier retiennent l'attention de certains milieux dirigeants belges, et notamment de M.-L. Gérard, alors secrétaire du Roi, qui se met en contact avec E. Gary, promoteur de l'actionnariat ouvrier à l'US Steel; Gérard écrit à ce propos que "l'industrie belge a bien fini par adopter, parce que c'était le progrès, les machines-outils américaines et les méthodes d'«organisation scientifique». On a imité Taylor: pourquoi ne suivrait-on pas le juge Gary"[54]. Toutefois lors d'une réunion tenue à la Société Générale de Belgique, pour apprécier l'opportunité de mettre à l'étude ces questions, deux représentants autorisés de l'industrie, A. Galopin et M. [de] Fraipont,

---

52 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 37/13. Actionnariat ouvrier. Sous-Commission des questions ouvrières. Compte rendu analytique, séance du 24 décembre 1920, doc. 139, p. 3; KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 E. P.-v., Séance plénière du 26 janvier 1921, p. 4.

53 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 C. Vœux, Sous-commission des questions ouvrières. Vœu adopté. s.d. Doc. n° 155.

54 GÉRARD, M.-L., «Le capital industriel, l'épargne et l'actionnariat ouvrier», *Revue Économique internationale*, juin 1921, vol. 2, n° 3, p. 471. Sur cette question, voy. le dossier d'archives suivant: KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 37/1 à 16. Actionnariat ouvrier. Ce dossier contient notamment une partie de la documentation utilisée par G.-L. Gérard pour une communication faite en février 1921 devant la Société belge d'économie sociale qui donnera corps à l'article ci-dessus.

www.academieroyale.be

expriment d'emblée de sérieuses réserves à l'encontre du système de la participation aux bénéfices:

> "Ils considèrent que, sauf les cas particuliers intéressants, il n'est pas susceptible d'une application générale. Il ne répond ni à la mentalité ouvrière, ni aux conditions exigées pour constituer un stimulant efficace à la production. [...] M. Galopin insiste particulièrement sur la nécessité qu'il y a à ce que tout système de cette nature ait comme résultat une amélioration du rendement du travail individuel de l'ouvrier."[55].

Alors qu'elle semble rejetée par certains dirigeants de l'industrie et par la presse technique sous influence taylorienne[56], la participation aux bénéfices est la forme de stimulation de l'effort ouvrier qui a la préférence du patronat catholique organisé. Du côté francophone, la rémunération du travail est traitée dès les premières Journées Sociales Patronales (1925) et le sera à nouveau en 1927[57]. Partisans du salaire familial conforme à la doctrine sociale de l'Église, les patrons catholiques se montrent aussi favorables à la rémunération au rendement, avec une préférence marquée pour la participation aux bénéfices ou l'actionnariat ouvrier. Dans une communication faite en 1927, A. Demeure pose les principes d'un salaire juste — celui qui fait vivre le travailleur et sa famille, celui qui assure la production la meilleure et la moins coûteuse —, pour s'en prendre, d'abord au principe de l'indexation des salaires, et ensuite, aux systèmes de salaire à prime limitée, tenus pour injustes en ne payant pas à l'ouvrier tout ce qui lui est dû[58]. Sa préférence va au salaire aux pièces sans modification au prix de base et aux formules de salaire progressif et de participation aux bénéfices. La participation aux bénéfices a également trouvé d'ardents défenseurs dans les rangs syndicaux chrétiens, en dépit de nettes réserves formulées par le père Rutten (voy. infra chap. 10, point 10.1.2.1.)[59]. Ainsi, le Syndicat chrétien des Chemins de fer, Postes, Télégraphes, Téléphones, etc. va formuler des propositions concrètes en vue de réaliser une forme de participation aux bénéfices. Lors de son congrès de 1921, il institue une commission chargée d'étudier la question des primes; les discussions au congrès montrent qu'il n'y a pas alors unanimité dans les rangs

---

55 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 37/6. Comité d'étude de l'actionnariat ouvrier, La participation aux bénéfices et l'actionnariat ouvrier [Compte rendu d'une réunion privée tenue à la Société Générale de Belgique le 22 avril 1920]. Assistaient à cette réunion: le comte Renaud de Briey; G. Deprez (administrateur-délégué des Cristalleries du Val-Saint-Lambert); A. Galopin (directeur général de la FN); M. Fraipont (directeur général des Cristalleries du Val-Saint-Lambert); M. Uytborck (directeur général du CCI); M.-L. Gérard (secrétaire du Roi).

56 La *RUM* va ainsi publier un article de Taylor et un compte rendu condamnant la participation aux bénéfices, TAYLOR, F.W., «Pourquoi la «participation aux bénéfices» ne résoudra pas le conflit entre le capital et le travail [extr. de la *Revue de la Métallurgie*]», *RUM*, mars-avril 1919, t. 2, p. 557-558; [C.R.: GULIKERS], «La participation aux bénéfices est un retour vers le passé», *RUM*, 1er novembre 1921, t. XI, p. 374-376.

57 GILBERT, M., «La rémunération du travail», in *Journées Sociales Patronales. Palais des académies. Lundi 30 novembre et mardi 1er décembre 1925*, Bruxelles, Générale d'Imprimerie, 1926; DEMEURE, A., «Les méthodes justes de salaire», in *Journées Sociales Patronales*, 29-30 janvier 1927, Bruxelles, La Générale d'Imprimerie, p. 37-60.

58 *Ibidem*, p. 38 et 57.

59 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 37/13. Actionnariat ouvrier, Sous-commission des Questions ouvrières. Séance du 15 octobre 1920, doc. n° 60.

www.academieroyale.be

chrétiens pour accepter le salaire à primes[60]. Au terme de ses travaux, la commission dépose un rapport en mai 1922. Les primes y sont d'abord examinées sous l'angle de la morale chrétienne, qui ne commande pas de les rejeter; des critiques sont ensuite formulées à l'encontre des différents systèmes en vigueur: application inégalitaire des régimes de primes, favoritisme, incitation aux abus ou au gaspillage, etc. En dépit de ces critiques, la commission admet "le principe de l'octroi d'une prime, à titre d'encouragement et de correctif du salaire minimum, [et] préconise comme solution idéale une participation générale du personnel à un quantum du bénéfice réalisé"[61]. Une formule de prime applicable à l'ensemble du personnel est soumise au ministre compétent au début de l'année 1924; celle-ci, réalisant une forme de partage des bénéfices, fait intervenir les variables suivantes: le grade (classification professionnelle) et la cote de mérite de l'agent, le temps de présence au travail et une fonction qui met en rapport les recettes effectives (de l'ensemble des chemins de fer) et les prévisions budgétaires[62].

Sur le plan concret, la participation aux bénéfices semble n'avoir reçu qu'une application limitée; nous en avons relevé des formes dans les entreprises suivantes (entre parenthèses les dates approximatives d'introduction de cette participation ou de présentation dans une source): (1) Gevaert [1894 (1921)]; (2) N.V. Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek, filiale de Bruges (1897); (3) Savonnerie Lever Frères (1909); (4) Charbonnages de Wérister (1915); (5) Ferronnerie Bouillonnaise (1920); (6) Papeteries De Naeyer (1920); (7) Usines Gustave Boël (1920); (8) Banque Populaire de Liège (1920); (9) Papeteries Delcroix (1921); (10) Compagnie des chemins de fer du Nord-Belge (1922); (11) Chocolaterie «Duc» à Anvers (1924); (12) SNCB; (13) Société anonyme de Stalle (?, 1925); (14) N.V. Fabrieken de Beukelaar (?, 1928); (15) La Magnéto Belge (depuis 1937); (16) Fabrique de Viscose de Alost (?); (17) Carrières de Quenast (?); (18) (Nouvelles) Usines Bollinckx (?); (19) Société Solvay, pour les employés seuls (?); (20) société Collin, qui fabrique à Bruxelles les poêles Godin, (?); (21) La Couvinoise (?); (22) Fonderies St Joseph (supprimé en 1930); (23) Fonderies St Roch (?) [63]; au milieu des années '20, la participation aux bénéfices semble une pratique généralisée dans l'industrie de la glacerie du Pays de Charleroi[64].

---

60 «Het Congres der Christelijke Spoorarbeiders», *De Rechte Lijn*, 1er mars 1921, n° 5, p. 2.

61 «Congres der Christ. Agent. van S.P.T.T. en Z. Verslag over de premiewerk», *De Rechte Lijn*, 15 mai 1922, n° 10, p. 2.

62 «Formule pour le calcul d'une prime d'application générale au personnel», *Le Bon Combat*, 1er février 1924, n° 3, p. 2-3. Cette revendication, réitérée encore en 1926 («Naar de algemeene premie», *De Rechte Lijn*, 22 mai 1926, n° 20, p. 2.), sera en partie rencontrée sous le régime de la Société nationale, dont les statuts prévoient (art. 40, 1°) d'accorder au personnel un pourcentage des bénéfices; cet avantage ne se substitue toutefois nullement aux régimes de primes en vigueur, *Pasin.*, 1926, p. 882.

63 L'ensemble des informations relatives au système de participation aux bénéfices appliqué par la s.a. Gevaert Photo-Producten (1) sont tirées de JAEKEN, S., *Lieven Gevaert (1868-1935): een sociaal geïnspireerd ondernemer*, Gand, RUG-m.l. histoire, 1995, p. 90-93; voy. aussi «Services sociaux», *Bull. du Service Médical du Travail*, avril 1923, n° 1-2, p. 33-38; (2) DEFOURNY, M., «Les Institutions patronales de protection ouvrière», *RT*, août 1938, n° 8, p. 963-970; DEFOURNY, M., «Les Services Sociaux de la Filiale de Bruges de la N.V. Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek», *BSI*, mai 1939, n° 104, p. 152-157; (3) GOFFARD, E., *La participation aux bénéfices dans trois entreprises belges*, Bruxelles, , 1927; GOFFARD, E., «La participation aux bénéfices dans trois

www.academieroyale.be

Chronologiquement, il semble qu'il s'agit plutôt d'une pratique vers laquelle certains employeurs se sont tournés au début des années '20. Une des entreprises qui, la première, s'est engagée dans cette voie, Gevaert, décide en 1930 de convertir la participation aux bénéfices en une augmentation générale de salaire[65]. Lorsque le conseil d'administration de l'APIC aborde la question de la participation aux bénéfices en 1935, la seule expérience mentionnée est celle de Wérister pendant la Première Guerre et rien n'indique qu'elle s'est poursuivie[66]. L'enquête d'Harmel et Laureys signale cependant, en 1937, un service de participation aux bénéfices dans onze entreprises[67].

Les circonstances et motivations initiales des employeurs qui introduisent le partage des bénéfices montrent généralement le souci de faire tenir à cette forme de rémunération un rôle de pacification sociale. Elle s'énonce parfois en dehors d'une situation conflictuelle; ainsi, le système mis en place chez Lever Frères, filiale d'une entreprise britannique de production de savon, participe de la volonté d'aplanir les différends de classe, non seulement en assurant de meilleures conditions de travail aux ouvriers, en développant un large régime d'œuvres sociales (caisse de vacances,

entreprises belges», *Le Service social*, mai 1928, n° 5, p. 93-99; juillet 1928, n° 7, p. 141-151; (4) AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 17, APIC. CA. Séance du 9 octobre 1935; (5) DE MOFFARTS, P., *Une application de l'actionnariat ouvrier*, Bruxelles, La Générale d'Imprimerie (publ. de l'Union d'Action Sociale Chrétienne), 1926; ID., «L'Actionnariat ouvrier à la "Ferronnerie bouillonnaise"», *BSI*, octobre-novembre 1926, n° 19, p. 7-8; (6) RB, Fonds De Naeyer, L., 90. P.-v. Directieraad (1919-1925); P.-v. "assemblée générale" (1914-1934); Varia (directiearchief), Comité de Direction. Réunion du 16 juillet 1920; (7) KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 37/13. Actionnariat ouvrier, Sous-commission des Questions ouvrières. Séance du 15 octobre 1920, doc. n° 60; MISONNE, O., *Une région de la Belgique. Le Centre (Hainaut)*, Tournai, Casterman, 1900, p. 70; (8) KPR, *o. c.*, doc. n° 60; (9) DELCROIX, F., «Réalisations Sociales Patronales aux Papeteries de Nivelles», in *Journées Sociales Patronales. Salle Patria. Samedi 29 et Dimanche 30 janvier 1927*, Bruxelles, La Générale d'Imprimerie, 1927, p. 101-108; (10) NAVEZ, «La rationalisation aux chemins de fer du Nord-Belge», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la semaine syndicale tenue à Fléron du 22 au 27 août 1927*, Bruxelles, L'Églantine, 1927, p. 158; (11) «Services sociaux», *Bull. du Service Médical du Travail*, avril 1924, n° 1-2, p. 45-49; (12) *Pasin.*, 1926, p. 882; (13) «À la Société Anonyme de Stalle, à Uccle-Stalle», *Le Drapeau Rouge*, 2 août 1924, p. 2; (14) «De Bedrijfs en Sociale Organisatie van de N.V. Fabrieken der Gebroeders De Beukelaar», *De Christelijke Werkgever*, 1er avril 1928, p. 71; (15) GUST, D., *Une fabrique de moteurs*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1946, p. 31; (16) «Aalst. Een modelfabriek», *De Roode Vaan*, 6 juin 1925, p. 2; (17) Kadoc, CCSCCG, 1-15. Jaarvergadering van 1924 tot 1938, Fédération chrétienne des ouvriers de la pierre, du ciment, de la céramique et du verre, *Réunion générale annuelle, tenue à Anvers le dimanche 7 septembre 1930. Rapport sur l'année 1929*, p. 9 et «Quenast. Rapport sur la situation des carrières de porphyre», *Le Progrès syndical*, 15 janvier 1933, n° 18, p. 3; (18) GOFFARD, E., *o. c.*, p. 35; (19) PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 46; (20) «À l'usine des poêles Godin à Bruxelles. La lutte pour l'augmentation des salaires», *Le Drapeau Rouge*, 14 décembre 1929, p. 2; «Services sociaux», *Bull. du Service Médical du Travail*, avril 1930, n° 1, p. 84; (21, 22, 23) HENRARD, U., *L'industrie métallurgique dans la région de Couvin*, Uccle, EOS-Questions ouvrières, 1936, p. 32. Lors de l'Exposition Universelle de 1905 à Liège, les entreprises suivantes avaient présenté leur système de participation aux bénéfices: charbonnages de Mariemont et Bascoup, Delhaize frères et Cie, Usines Valère Mabille, Usines Remy, *Exposition Universelle et Internationale de Liège en 1905. Section Belge, Groupe XVI. Catalogue des classes 101 à 110. Économie sociale*, Bruxelles, Imp. des Grands Annuaires, 1905, p. 6-7.

64 MET, Secrétariat Rel. coll. trav., 115.1. Comité national de la glacerie, 13 février 1920-24 juillet 1936, Séance du 23 décembre 1925, p. 10-11.

65 JAEKEN, S., *o. c.*, p. 92.

66 AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 17, APIC. CA. Séance du 9 octobre 1935.

67 HARMEL, Ch., «Les services sociaux patronaux en Belgique», in HARMEL, Ch. et LAUREYS, J.-M., *Le service social patronal*, Bruxelles, Éd. de l'APIC, 1937, annexe 3, p. 65.

www.academieroyale.be

caisse de maladie, dispensaire, assurance-vie, pensions de vieillesse, etc.), mais aussi en établissant un lien plus ferme entre l'entreprise et les travailleurs, auxquels est proposée une forme de "co-association", leur assurant organiquement une participation aux bénéfices. Notons que, en termes de principes du moins, ces pratiques ne s'accompagnent pas d'une hostilité déclarée aux organisations syndicales[68]. Dans l'industrie papetière, les projets et réalisations s'inscrivent dans un contexte plus conflictuel. Dans une présentation de cette institution, l'administrateur-directeur des Papeteries Delcroix à Nivelles déclare explicitement que la participation aux bénéfices a été adoptée à la suite d'un conflit social en 1920; le raisonnement qui fonde son adoption est clairement celui d'une réponse à ce qui est perçu comme progression de l'idée de lutte des classes[69]. De même, les papeteries De Naeyer à Willebroeck forment à la même époque le projet d'un système de participation aux bénéfices, qui est notamment instrumenté dans le cadre d'un conflit ouvrier[70].

Les principes d'attribution de la participation traduisent plus clairement certaines de ses finalités. La détermination du montant total à distribuer soulève la question du droit de regard, du contrôle ouvrier; plusieurs sociétés soulignent avec insistance qu'il n'est nullement fait droit à une quelconque forme de contrôle ouvrier[71]. Toutefois, dans deux entreprises, la détermination du montant à distribuer est moins discrétionnaire, dans la mesure où la fixation de la part des travailleurs est établie d'une manière statutaire. Chez Gevaert, le principe de la participation est repris dans l'acte de constitution paru au *Moniteur* en juillet 1894: 10 % du bénéfice net annuel doit être distribué au personnel. En 1921, il est prévu qu'aux 10 % calculés après clôture du bilan s'ajoutent à nouveau 10 % calculés avant clôture du bilan; en 1929, cette dernière gratification est supprimée[72]. Entre 1921 et 1928, la part des bénéfices distribués au personnel dans le bénéfice net de la société anonyme Gevaert Photo-Producten atteint en moyenne 19,1 %[73]. À la N.V. Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek, la participation est fixée statutairement à 15 % du superbénéfice, mais la direction l'affecte comme elle l'entend. Chez Lever Frères où des certificats de co-association ont été émis, les ouvriers participent aux bénéfices au prorata des certificats qu'ils détiennent; la fixation du dividende relève toutefois du seul conseil d'administration de la société[74].

68 GOFFARD, E., *o. c.*, p. 3-8 et 21-23. Le Ministre d'État socialiste Louis Bertrand sera administrateur de cette société, dont il considère qu'elle a réalisé "une partie du programme socialiste dans ses usines de Port Sunlight", PUISSANT, J., «Bertrand, Louis», in *Dictionnaire des patrons en Belgique*, *o. c.*, p. 50.

69 DELCROIX, F., «Réalisations Sociales Patronales aux Papeteries de Nivelles», in *Journées Sociales Patronales. Salle Patria. Samedi 29 et Dimanche 30 janvier 1927*, Bruxelles, La Générale d'Imprimerie, 1927, p. 103.

70 RB, Fonds De Naeyer, L., 90. P.-v. Directieraad (1919-1925), P.-v. "assemblée générale" (1914-1934) et Varia (directiearchief), Comité de Direction. Réunion du 16 juillet 1920.

71 RB, Fonds De Naeyer, L., 90, Comité de Direction. Réunion du 13 février 1920; DELCROIX, F., *o. c.*, p. 104; DEFOURNY, M., *o. c.*, 1938, p. 963.

72 JAEKEN, S., *o. c.*, p. 90-93.

73 *Ibidem*, p. 92 et bijlage 3 (LGA, D 191 B).

74 GOFFARD, E., *o. c.*, p. 22-24; KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 37/13. Actionnariat ouvrier, Bertrand, L., Système de co-association en vigueur à la Société Lever Brothers

www.academieroyale.be

Plus que les montants, ce sont les principes de répartition qui montrent quels sont les comportements que la participation est censée faire naître et développer chez les ouvriers. Dans la glacerie, aux Papeteries Delcroix, comme chez Gevaert ou Lever, le premier critère est l'ancienneté dans l'entreprise, vient ensuite l'assiduité, valorisée en prenant le salaire total comme base de calcul. Dans une entreprise comme Delcroix, s'ajoute un critère d'appréciation des travailleurs, — répartis en quatre classes (ouvrier négligent, ouvrier passable, bon ouvrier, ouvrier d'élite) à partir d'informations consignées sur des fiches individuelles[75] —, qui a notamment pour effet de creuser l'écart entre les parts distribuées [en 1925-1926, pour les femmes (min.: 800 et max.: 2 600 frs), pour les hommes (min.: 2 200 et max.: 4 400 frs)]; cet effet est critiqué par les organisations syndicales qui y voient une entrave puissante à la solidarité entre les travailleurs[76]. Seule la Compagnie du Nord-belge base la répartition du boni entre les agents sur des indicateurs de résultat (réduction des dépenses et augmentation des recettes). Enfin la forme sous laquelle est distribuée la participation n'est pas dénuée de sens. À Wérister, pendant la Première Guerre, la distribution s'opère par le biais d'allocations familiales, de primes d'assiduité et primes d'ancienneté. Mais surtout certaines entreprises offrent à leur personnel la possibilité de souscrire, au moyen de cette participation aux bénéfices, au capital de la société; chez Gevaert, cela prend la forme d'obligations de la société, d'un rendement égal à 5 %, approfondissant ainsi le degré d'engagement du personnel à l'égard de la société; chez Lever, une partie du dividende de participation est convertie en certificat d'association[77].

L'appréciation des employeurs qui jugent opportun de faire part de leur expérience est évidemment favorable; ainsi F. Delcroix met l'accent sur la plus grande stabilité du personnel, dont la qualification se renforce ainsi avec le temps, etc. Le promoteur d'une expérience concrète d'actionnariat ouvrier souvent citée comme modèle du patronat catholique, bien qu'appliquée de manière isolée dans une petite entreprise (n'occupant en moyenne que 125 ouvriers), insiste pour sa part sur les vertus éducatives du dispositif[78]. Le faible développement du système montre toutefois qu'il n'a pas convaincu de son efficacité le patronat belge, qui lui a préféré des œuvres sociales d'un "rendement politique" supérieur.

4.2.2. La progression du salaire aux pièces et à primes

Les vocables salaire aux pièces, à primes, à stimulant, etc., commodes à titre d'expressions génériques, recouvrent des pratiques qui doivent être nettement distinguées. Parmi les modalités de rémunération au rendement, variées et adaptées

Limited à Port Sunlight Angleterre, 24 décembre 1920, doc. 132 (contient: Participation aux bénéfices par le personnel des Savonneries Lever frères, Société anonyme, Forest).

75 DELCROIX, F., *o. c.*, p. 104-105.

76 GOFFARD, E., *o. c.*, p. 28.

77 JAEKEN, S., *o. c.*, p. 90-93; GOFFARD, E., *o. c.*, p. 23.

78 DE MOFFARTS, P., *Une application de l'actionnariat ouvrier*, Bruxelles, La Générale d'Imprimerie (publ. de l'Union d'Action Sociale Chrétienne), 1926, p. 10-11 (expérience datée de 1921).

www.academieroyale.be

aux conditions locales d'exploitation, il convient de discerner l'octroi de primes globales, liées à un objectif collectif de production (1), le salaire aux pièces, avec ou sans minimum horaire garanti (2), et enfin les salaires à primes, individuels ou collectifs (3).

1. Au lendemain de la guerre, de nombreux employeurs de la métallurgie ont répondu aux demandes d'augmentations salariales en proposant des systèmes de primes. Ces augmentations présentaient ainsi l'avantage de paraître provisoires aux yeux du patronat, moins durablement acquises qu'une hausse de la base des salaires et susceptibles d'abandon lorsque la conjoncture s'assombrit; l'octroi de primes pouvait être lié à certains comportements attendus des travailleurs (assiduité, objectifs globaux de production, etc.), il ne constitue pas pour autant une forme de rémunération directement liée au rendement. Une des formes prises par ce type de gratification a été l'octroi d'allocations familiales, évoqué par ailleurs (voy. partie 2, chap. 8). À côté de ces allocations, certaines entreprises ont accordé de véritables primes non directement liées au rendement. Ainsi par exemple, la Société anonyme de Rothem, la Société anonyme d'Athus-Grivegnée et les Laminoirs de l'Ourthe accordent des primes d'assiduité[79]. La dernière entreprise va par la suite affiner son système de primes et subordonner leur octroi au respect de plusieurs contraintes: à l'assiduité s'ajoute un impératif de qualité (absence de rebuts) et de régularité (absence d'interruptions) du travail[80]. Ce régime est comparable à celui introduit à la FN en 1928, qui combine toutefois deux types de primes, une première dite d'assiduité et une seconde d'ancienneté[81].

Le salaire à la production semble d'application générale en sidérurgie dès avant la Première Guerre mondiale. Comme mentionné plus haut, l'attachement du patronat de la sidérurgie à cette forme de rémunération a été rappelé par G. Trasenster dès 1919; il se maintiendra pendant tout l'Entre-deux-guerres. Traitant du travail à primes dans la sidérurgie, le *Manuel du sectionnaire métallurgiste* insiste particulièrement sur la hiérarchie des salaires au sein des équipes ouvrières; prenant l'exemple d'un laminoir, il montre l'énorme différence entre le salaire de base et les primes à la production des premiers chauffeurs et premiers lamineurs et ceux des deuxièmes ouvriers, la rémunération des premiers en faisant des "entraîneurs, dont le rôle consiste à pousser la production au maximum, sans souci de la capacité de production de l'équipe"[82]. En juin 1937, dans le cadre d'une discussion, en commission paritaire de la sidérurgie, des motifs d'un conflit déclenché aux Usines Boël, les différentes parties évoquent l'ordre de grandeur des primes à la production, qui ne représentent pas moins de 50 % du salaire de base. En 1942, lorsque L. Repriels est chargé par le Groupement des

79 AEL, Archives de la s.a. des Laminoirs de l'Ourthe, 130. L'administrateur-délégué des Laminoirs de l'Ourthe au Groupement des Usines transformatrices de Fer et d'Acier de la province de Liège, 17 août 1922; «Rothem. Zinkfabriek», *De Metaalarbeider*, octobre 1923, n° 41, p. 3.

80 AEL, Archives de la s.a. des Laminoirs de l'Ourthe à Sauheid, 130, Avis, 4 mars 1924 et 4 mai 1925 [signé: L'administrateur-délégué de la s.a. des Laminoirs de l'Ourthe].

81 FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège. P.-v. du CE (juillet 1928-mars 1935), Séance du 11 janvier 1929.

82 *Manuel du sectionnaire métallurgiste*, Bruxelles, Imp. populaire, 1921, p. 53.

www.academieroyale.be

Hauts Fourneaux et Aciéries belges de formuler une contre-proposition à un projet du Commissariat aux Prix et aux Salaires, il énonce comme un principe peu contestable que:

> "en sidérurgie la majorité des ouvriers reçoivent d'abord une partie fixe pour les payer à un taux généralement bas, du temps passé au travail, et ensuite une partie variable relativement élevée pour les rémunérer de la quantité de travail fournie [...] on considère, du côté patronal, que l'introduction d'un salaire fixé élevé et d'une prime mobile basse (20 % maximum) ferait perdre tout effet émulateur au système de paie et conduirait à des difficultés sociales et à une chute du rendement"[83].

Un système de primes globales à la production était d'application, avant-guerre déjà, dans le secteur des non-ferreux. Après l'Armistice, cette forme de rémunération est contestée par les organisations syndicales qui voudraient voir les primes incorporées dans la base des salaires[84]. Dans son rapport pour l'année 1920, le directeur du laminoir d'Angleur de la Vieille-Montagne se plaint d'une pratique d'égalisation de la production ("conforme probablement à un mot d'ordre venu de l'extérieur"), par laquelle "le meilleur lamineur s'efforçait de limiter sa production à celle des camardes moins habiles". Ce directeur se réjouit toutefois que "ces tentatives d'égalisation n'ont pas résisté au puissant appât des primes de production que nous avons inébranlablement maintenu malgré les ennuis que cela pouvait entraîner"[85]. Des indications ultérieures montrent que le régime des primes à la production a été maintenu dans l'industrie du zinc[86].

2. Dans le mouvement de progression de la rémunération au rendement d'après-guerre, le travail aux pièces proprement dit a conservé de nombreux défenseurs, ainsi G.-L. Gérard, directeur général du CCI, témoigne un grand attachement pour le salaire aux pièces, qui selon lui présente pour l'employeur l'avantage de donner lieu à un véritable contrat avec l'ouvrier, "qui permet [à l'employeur] de s'engager vis-à-vis de sa clientèle, en se couvrant au point de vue des matières. Aussi est-il particulièrement en faveur dans l'industrie de la construction du matériel roulant, travaillant sur devis pour l'étranger"[87]. Le salaire aux pièces demeure utilisé dans des entreprises parmi les mieux outillées et organisées comme la FN, qui l'applique à la plupart des femmes occupées aux machines.

---

83 BOUGNET, P. et DOR, L., *Les accords de salaires et la Job evaluation pour les ouvriers sidérurgistes belges*, s.l., 1956, p. 17.

84 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er. Commission d'étude de la Situation économique, 6/3 B. Rapports, Calmeau, J., Rapport sur la situation de l'industrie du zinc en Belgique, 18 novembre 1920, doc. n° 96, p. 3.

85 AEL-CHST, V-M, Rapports annuels (Angleur, Balen, Flône, Tilff, Valentin-Cocq), 1921-1922, Rapport sur la marche du laminoir d'Angleur [année 1920] par M. A. Bris, 24 mars 1921, p. 5.

86 AEL-CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1927, Rapport sur la marche de l'établissement de Valentin-Cocq pendant l'exercice 1926, par Monsieur Paul Oury, ingénieur-directeur, 31 mars 1927; voy. également *Compte rendu des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la Loi du 14 juin 1921 instituant la journée de huit heures et la semaine de quarante-huit heures, 1924-1926*, Bruxelles, F. Saey, 1927, p. 219.

87 GÉRARD, G.-L., «Les salaires à la production...», *L'Acheteur*, mai 1924, n° 5, p. 5; ce texte a également paru dans la *Revue franco-belge*, mai 1924, n° 5, p. 266-272.

www.academieroyale.be

3. Des systèmes de rémunération basés sur l'économie de temps ont été introduits en Belgique dès avant la Première Guerre (voy. partie 1, chap. 1), ils seront plus largement appliqués dans la décennie qui suit la fin du conflit. Les Inspecteurs du travail relèvent ainsi en 1927 une tendance à substituer au salaire aux pièces des "systèmes mixtes tels que ceux de Ross, Halsey, Wallans, Rowan et dont l'application commence à rencontrer moins d'opposition"[88]. Comme l'a souligné une candidate auxiliaire sociale, ces systèmes se rencontrent rarement à l'état "pur", mais "pourraient porter le nom de chaque usine" qui en a proposé sa propre déclinaison[89]. Aux chemins de fer de l'État, le système Rowan, appliqué depuis 1910-1911, n'a pas été abandonné au lendemain de l'Armistice, en dépit de l'opposition du syndicat socialiste. Il existe alors aux chemins de fer (de l'État puis à la SNCB) non seulement une grande variété de primes — primes d'économie de combustible, de conservation de moteur, primes pour travail dit "à l'entreprise" — mais l'application d'une formule particulière peut varier au sein d'un même service; il en va notamment ainsi des primes à l'entreprise: les ouvriers du Matériel se voient appliquer des tarifs fortement différenciés pour une même activité, selon qu'ils travaillent à la réparation ou à l'entretien des locomotives. Cette hétérogénéité a favorisé ultérieurement l'extension de l'application des salaires à primes, la pression des catégories qui n'en bénéficient pas l'emportant — surtout en situation de diminution des salaires — sur l'opposition de principe.

À côté de systèmes de rémunération qui pour l'essentiel sont d'inspiration étrangère (anglo-saxonne), il faut relever un système dû à un ingénieur belge, appliqué principalement dans la région du Centre, le système de l'ingénieur Pierre Martin. En 1921-1922, celui-ci est appelé comme organisateur dans certaines entreprises belges; diverses sources, dont un texte de Martin lui-même où il reproduit des lettres de reconnaissance de ses clients, indiquent qu'il a notamment été appliqué à la Compagnie Centrale de Construction (Hiard) à Haine-St-Pierre, aux Ateliers Detombay à Marcinelle, à l'Auto-Métallurgique à Marchienne-au-Pont, aux Ateliers de construction et de chaudronnerie Émile Duray à Écaussines, à la Société anonyme de Construction et Ateliers de et à Willebroeck, chez Évence Coppée et Cie — Ateliers de et à Boussu[90]. Ce système est essentiellement présenté comme un système

88 *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 28ème année (1927)*, *o. c.*, p. 247-248. Nous avons relevé une application du système Rowan dans les entreprises suivantes: Atelier Béduwé (Liège), Constructions Électriques de Belgique (Liège); Ateliers de Chaudronnerie d'Awans (Awans-Bierset), Ateliers Marcel Remy (Herstal); Usine de Ronet (Flawinne); atelier de réparation des hauts fourneaux de la société Cockerill (Seraing); The New Antwerp Telephone and Electrical works, Ltd (Anvers). Cette liste n'est certes pas exhaustive.

89 MILARD, G., *La rémunération du travail des mineurs du Bassin de Charleroi, sous l'occupation*, Bruxelles, ECSS (rapport de stage), 1944, p. 36.

90 MARTIN, P., *Bienfaits que peut donner l'organisation rationnelle du travail*, Bruxelles, L. Sermon, s.d. [1921] (nous tenons à remercier ici Bart De Wilde de nous avoir communiqué ce document); CMB, *Rapports des Sections Régionales et Provinciales soumis au Congrès national des 3, 4 et 5 juin 1922*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1922, p. 50; AMSAB, Archives CMB, 65. P.-v. du CE (1927), P.-v. de la séance du 7 juillet 1927; CMB, *Rapport moral et matériel sur les exercices 1926-1927 soumis au XXXVIème Congrès national tenu à la Maison du Peuple de Bruxelles les 26, 27 et 28 mai 1928. Rapport des sections régionales et provinciales sur les exercices 1926-1927*, Bruxelles, Imp. Lucifer, 1928, p. 248.

www.academieroyale.be

de salaire; c'est à ce titre qu'il fait l'objet de critiques ouvrières, et c'est aussi comme cela qu'il est décrit par H. Roland dans son travail de fin d'étude à l'École Ouvrière Supérieure[91]. Ce système s'apparente à un salaire aux pièces avec salaire horaire garanti; sa formule est proche de celle du salaire à primes pour économie de temps (type Halsey), la différence principale tenant à l'absence de coefficient de partage de la prime entre employeur et travailleur, ce dernier conservant l'entier bénéfice de la prime[92].

En 1924, le Comité Central Industriel mène une enquête relative aux systèmes de rémunération. Les résultats présentés par G.-L. Gérard, directeur général adjoint de ce Comité, devant le Comité Central Économique[93], doivent être appréciés à l'aune de la finalité stratégique poursuivie; il s'agit de combattre l'idée, défendue par les représentants des deux grands syndicats, d'admettre les salaires à la production en contrepartie du contrôle ouvrier:

> "[...] les syndicats essayent de faire croire qu'ils sont maîtres d'amener ou non, les ouvriers à accepter les salaires à la production et qu'ils peuvent dicter leurs conditions, notamment sous forme de création de commissions d'évaluation qui seraient une étape vers le contrôle ouvrier. La réalité est toute autre; les syndicats sont débordés par leurs hommes et sont forcés de suivre le mouvement bien loin de le précéder"[94].

G.-L. Gérard passe en revue les différents secteurs où la rémunération au rendement prévaut. Dans l'industrie cotonnière, dans la filature comme dans le tissage, le paiement à la production de la très grande majorité des ouvriers est admis depuis longtemps. À Liège, en construction mécanique, la "moitié de l'effectif ouvrier total est considéré comme travaillant à la production"; dans la sidérurgie, le salaire à la production est tout à fait général; à Charleroi, le système est "presque général"; dans le Centre, il est d'application générale dans l'industrie sidérurgique et métallurgique, dans les charbonnages et en céramique. Les seules indications d'absence de salaire à la production mentionnées par G.-L. Gérard viennent de la brosserie et de certaines usines de l'industrie chimique; ce dernier contre-exemple est commode puisqu'il s'agit d'une industrie de *process* où l'effort ouvrier n'a qu'une influence limitée sur la production.

Dans le programme d'investigation adopté par la Commission chargée de s'enquérir des effets de la loi instituant la journée de 8 heures et la semaine de 48 heures, une question, destinée aux seuls groupements patronaux, leur demandait

---

91 ROLAND, H., *Le travail en fonderie dans la région du Centre*, Uccle, EOS-Industrie, 1928, p. 8-9.

92 LEGENDRE, M., *Les familles de salaires*, Paris, Dunod, 1935, p. 29-30.

93 Le Comité Central Économique est l'instance d'étude de l'Organisation des consommateurs, organe de défense des consommateurs constitué au lendemain de la Première Guerre. Il est présidé par E. Mahaim et principalement composé de notables; la présence de quelques membres (proches) du POB, comme L. Bertrand, apporte une apparence de pluralisme à cette institution. Pour une présentation officielle, voy. MAHAIM, E., «Notre raison d'être», *L'Acheteur*, décembre 1921, n° 1, p. 3; pour un aperçu des personnalités liées à cette organisation, voy. la correspondance conservée par M.-L. Gérard, KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 6/4/C. Comité Central Économique van de Verbruikersorganisatie. Briefwisseling, 1921-1924.

94 GÉRARD, G.-L., «Les salaires à la production...», *o. c.*, p. 4 et 7.

www.academieroyale.be

d'apprécier l'influence des nouveaux modes de rémunération du travail sur l'évolution de la production. Parmi les réponses à cette question, celles des secteurs suivants font au moins état d'une application élargie de la rémunération au rendement: carrières, boulonneries (Boulonneries de la Louvière, Gilson, Boël, Mariemont, Martin et Ruau, Meurice, Boulonnerie Allard), construction mécanique et métallique [l'échantillon d'entreprises soumises à l'enquête n'est pas significatif], fonderie de zinc, plomb, argent, cuivre et nickel (en particulier à Overpelt-Lommel, où "le travail à la pièce, déjà en usage avant la loi, a été poussé au maximum")[95].

Le rapport de l'Inspection du travail de 1927, — ressort de Liège —, donne une vue plus nuancée; les inspecteurs de ce district ont procédé à une enquête sur les modes de rétribution. Selon eux, "c'est la rétribution au temps: heure, journée, semaine, etc., qui est de beaucoup la plus répandue"; ils ajoutent que l'application des salaires à stimulant "est restée assez généralement limitée à certaines industries et dans celles-ci à certains établissements et dans ces derniers à des catégories déterminées d'ouvriers"[96].

À l'instar de la pratique qui s'était développée en Allemagne au cours des années '20[97], certaines entreprises belges ont adopté pour des sections particulières de leurs ateliers un système de rémunération collective au rendement. Aux ACEC à Charleroi, un système de "primes à coefficients" est appliqué à partir de 1928 dans les ateliers où il n'est pas possible de mesurer l'activité professionnelle individuelle des ouvriers, comme la fonderie ou la câblerie. Ce système présente deux caractéristiques. La prime est versée à chaque centre de production, c'est-à-dire à chaque groupe d'ouvriers qui collaborent à la fabrication d'un même produit; le système est donc conçu pour assurer la stimulation au niveau le plus désagrégé possible et non à l'échelle de l'atelier dans son ensemble. La prime est calculée de la manière suivante: partant du temps accordé pour la fabrication d'une unité du produit (sur la base de nombreuses observations antérieures) et des quantités effectivement produites, une production fictive est calculée; celle-ci, divisée par le nombre total d'heures de travail pointées pour le centre, donne la production horaire fictive. Dans l'un et l'autre ateliers, un salaire minimum est garanti, de même qu'une prime de base; celle-ci est le fruit d'une revendication syndicale visant à assurer une rémunération satisfaisante à certains ouvriers qui doivent parfois interrompre involontairement leur activité. À la fonderie, la prime progresse de manière linéaire avec la production, mais de manière moins forte qu'à la câblerie où, au-delà d'un seuil, les primes suivent une parabole[98]. À la Bell Telephone, un système de "boni à l'équipe" est utilisé pour

95 *Compte rendu des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la Loi du 14 juin 1921 instituant la journée de huit heures et la semaine de quarante-huit heures, 1924-1926*, Bruxelles, F. Saey, 1927, resp. p. 173, 186, 193 (en particulier note 2), 202 et 219.

96 MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU TRAVAIL ET DE LA PRÉVOYANCE SOCIALE, *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 28ème année (1927)*, Bruxelles, J. Lebègue et A. Dewit, 1928, p. 247.

97 LÜDTKE, A., «Où est passée la «braise ardente» ? Expériences ouvrières et fascisme allemand», in LÜDTKE, A. (dir.), *Histoire du quotidien*, Paris, Éd. EHESS, 1994, p. 245-247.

98 MASQUELIER, L., *Quelques considérations sur le problème des salaires. D'après l'expérience des A.C.E.C.*, Châtelineau, École Provinciale de Service Social-Industrie, 1949, p. 61-65.

www.academieroyale.be

la rémunération des équipes occupées aux différentes chaînes, de manière à limiter le coût des évaluations. Il s'agit d'un système où le salaire minimum individuel est majoré d'un pourcentage uniforme pour la chaîne entière (ou pour une commande déterminée) quand la production dépasse une norme, fixée de manière telle que toute ouvrière puisse bénéficier d'une prime d'au moins 15 %. Le système du travail "à boni" par équipe était également d'application chez le constructeur de motocyclettes Gillet, où le "bénéfice est calculé pour toute l'équipe d'ouvriers qui travaillent sur une catégorie de pièces et réparti proportionnellement aux bases de salaires de chaque ouvrier"[99].

4.2.3. La réglementation conventionnelle de la rémunération au rendement

La réglementation conventionnelle du salaire au rendement recouvre des engagements de teneur variable, pris à des niveaux différents de négociation entre travailleurs et employeurs. Les modalités de rémunération, trop intimement liées à l'organisation du travail que les employeurs tiennent pour une de leurs prérogatives essentielles, ne font guère l'objet d'une réglementation arrêtée en commission paritaire. J. Mineur relève que les secteurs qui adoptent toutefois une telle réglementation sont caractérisés par leur faible mécanisation, qui ne différencie guère les conditions d'exploitation entre les entreprises; il cite des conventions passées dans l'industrie du vêtement, de la ganterie et du tabac. Les considérations de Mineur sur le faible degré de mécanisation ne vaut ni pour toute la période (ainsi, dans le vêtement, la mécanisation apparaît avec le travail à la chaîne qui, entre autres, a pour finalité d'affranchir les fabricants de ces tarifs), ni pour l'ensemble du secteur (dans le tabac, la fabrication des cigarettes est entièrement mécanisée)[100]. Dans les autres industries, si le prix des pièces est fixé unilatéralement par l'employeur, celui-ci est néanmoins tenu d'assortir la procédure de certaines garanties, sous forme de minima horaires à prendre en considération pour établir les barèmes du travail aux pièces, ou encore de minima garantis qui préservent la rémunération des travailleurs des aléas du processus de production. Mineur souligne que si ces garanties n'ont pas d'inscription formelle, elles ne sont néanmoins pas sans consistance, la mise au point d'un barème n'ayant très souvent lieu qu'avec l'approbation syndicale[101].

Les dispositions relatives au salaire aux pièces sont donc le plus souvent arrêtées dans le cadre de l'entreprise, de manière formalisée ou non. Certaines conventions passées à ce niveau de décision prévoient explicitement l'adhésion syndicale au salaire aux pièces contre des garanties quant à son application. Les textes de conventions conclues en 1923 aux Usines Hanrez ou aux fonderies des usines Cockerill en fournissent une bonne illustration de la logique transactionnelle. Suivant

---

99 RISTENPART, G., *Quelques observations sur le service social dans une grande et dans une petite usine*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1935, p. 12; HELLEMANS, K., *Bell Telephone manufacturing C° S.A. Antwerpen*, Uccle, Arbeidshogeschool-Arbeidersvraagstukken, 1938, p. 66-67; «Mouvement ouvrier. Métallurgie. Ateliers Gillet (Herstal)», *Le Prolétaire*, 9 mai 1931, p. 2.

100 MINEUR, J., *o. c.*, p. 220.

101 *Ibidem*, p. 221.

www.academieroyale.be

la première de ces conventions, chaque ouvrier recevra un salaire de base en "rapport avec ses aptitudes" et conforme à la convention collective nationale; un déclassement salarial du travailleur ne peut intervenir, les situations acquises le demeurant. L'entreprise détermine les temps de fabrication; une procédure étagée règle les différends que pourrait faire naître l'estimation des temps: "en cas de contestation, le contremaître pourra majorer ce temps jusqu'à concurrence de 10 % [...] Si la contestation s'élève au-delà de ce taux, le problème devient de la compétence du chef de service [...] en cas de désaccord, la délégation sera entendue". La convention traite la question de la modification des tarifs, qui n'est permise qu'en cas d'amélioration de l'outillage ou après accord de la délégation ouvrière. Les travailleurs à la journée recevront la moyenne des primes payées aux ouvriers des catégories auxquelles ils appartiennent et travaillant aux pièces[102]. La convention Cockerill assure à l'ouvrier un salaire de base, plus un pourcentage équivalent au travail fourni, mais ne pouvant dépasser 25 %, la convention précise que "tout travail à effectuer doit être calculé de manière à ce que l'ouvrier puisse atteindre 25 %"; ce taux fonctionne doublement comme norme, car si il constitue un minimum "assuré", il est aussi le taux vers lequel sont ramenés les bénéfices si ceux-ci atteignent ou excèdent 33 %. La procédure de fixation du prix est contradictoire ("le prix ou délai sera fixé d'accord entre l'ouvrier et le contremaître; en cas de contestation: par une entrevue entre les délégués de la division et le chef de service"); elle est formalisée par la mention, sur les bons de paiement du salaire de base et des bénéfices réalisés; le système de retenue sur les bénéfices pour pertes antérieures est écarté[103]. Pour faire admettre le salaire aux pièces, parfois combattu par la grève, les directions doivent souvent associer les délégués ouvriers à l'introduction du système de rémunération choisi; il en est allé ainsi en 1923 chez le fabricant bruxellois d'automobiles Excelsior[104]. À la Minerva Motors à Anvers, l'adhésion syndicale à la rémunération au rendement constitue le premier article de la convention salariale de 1929[105].

Certaines pratiques ou arrangements pris en entreprise ne peuvent, en raison d'une absence totale de formalisation, être qu'improprement qualifiés de convention. Seuls les conflits qu'entraînent le non-respect d'un accord tacite révèle l'existence et la teneur d'une forme d'accord (du type "gentlemen's agreement"). Le principal d'entre eux consiste à permettre l'obtention, mais pas la garantie, d'un pourcentage de

102 CMB-Fédération de Charleroi, *Rapport moral et financier*, s.l., 1923, p. 10.

103 FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège. P.-v. du CE (décembre 1922-juin 1928), Séance du 20 avril 1923. D'autres conventions du même type ont été signées réglementant le salaire aux pièces, ainsi dans les boulonneries de La Louvière, CMB, *Rapports soumis et Compte rendu sténographique des débats du XXXIVème Congrès national tenu à Bruxelles les 24 et 25 mai 1924*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1924, p. 259; aux Usines St-Éloi à Jeumont, AMSAB, Archives CMB, 62. P.-v. du CE (1924), P.-v. de la séance du 7 février 1924.

104 «Saventhem. La grève de l'Excelsior (Automobiles)», *Le Drapeau rouge*, 26 août 1922, p. 2; «Saventhem. Aux usines Excelsior. Contre le travail aux pièces», *Le Drapeau rouge*, 9 septembre 1922, p. 2; «Saventhem. La grève d'Excelsior. La résistance patronale», *Le Drapeau rouge*, 23 septembre 1922, p. 2; «Saventhem. La grève d'Excelsior est terminée», *Le Drapeau rouge*, 21 octobre 1922, p. 2.

105 AMSAB-Antwerpen, Provinciale Metaalbewerkersbond-Afdeling Mechelen, 6.17. Akten, lijsten, pamfletten,..., 1923-1940, CMB-PMB Antwerpen, Minerva Motors, Loonregeling en Werkvoorwaarden volgens de Overeenkomst van 15 maart tot 31 augustus 1929, p. 7.

www.academieroyale.be

bénéfice sur les prix de base du travail aux pièces. Une des formulations les plus concises du principe est énoncée dans le cadre d'un conflit aux Fonderies et Aciéries d'Anvers, où les "bons d'entreprises seront dressés de telle façon que chacun pourra réaliser 20 % de bénéfice sans pour autant que ce chiffre ne soit assuré"[106]. La fixation du salaire est doublement contrainte: le salaire total perçu ne doit pas être inférieur à un minimum conventionnel, la base doit être fixée de manière telle que l'exercice normal de l'activité assure un bénéfice minimum, le plus souvent fixé à 25 %. Si le salaire des ouvriers qui travaillent à bénéfice doit toutefois, en règle générale, être supérieur à celui accordé pour le travail à la journée, l'assurance d'un pourcentage de bénéfice ne signifie pas que l'ouvrier perçoit toujours un sursalaire s'ajoutant au minimum conventionnel, — à l'instar de ce qui est accordé pour certaines prestations horaires supplémentaires —, mais au contraire que la rémunération normale se compose d'une partie fixe et d'une partie variable assurée à raison d'un effort suffisant, comme l'illustre cette observation faite dans une entreprise fabriquant des machines-outils (Fétu-Defize à Liège):

> "Le salaire de base est estimé trop bas, pour pouvoir suffire seul; il est évalué de telle sorte que l'ouvrier pour gagner sa journée doive arriver à "faire normalement ses 25 à 30 % de bénéfice". Le taxateur estimera le temps en conséquence; si strictement, pour une opération, il faut 4 périodes, il en concédera 5. L'ouvrier, travaillant normalement, "fera", pour employer leur expression, ses 25 % de bénéfices. Ceci est admis à l'usine: la preuve très simple en est dans ce fait qu'un ouvrier débutant dans l'usine, recevra d'office, pendant ses 15 premiers jours, 25 % de bénéfice [...] Au bout des 15 jours, on arrête ces bénéfices purement gratuits, il recevra, comme les autres, les bénéfices qu'il aura réalisés par sa production."[107].

Cette observation concorde parfaitement avec les propos de G.-L. Gérard, directeur du Comité Central Industriel, décrivant la pratique d'une usine utilisant un démonstrateur:

> "l'usine ajoute au temps employé par le démonstrateur un supplément de 20 % pour la fatigue et elle calcule ensuite le prix par pièce de telle façon que l'ouvrier puisse se faire normalement un bénéfice de 30 %"[108].

Dans certaines entreprises, et vraisemblablement à des moments déterminés, la partie variable est effectivement garantie; ainsi à la Fonderie du Thiriau à La Croyère, si l'ouvrier parvient, avec le prix mentionné sur le bon de travail à dépasser le montant garanti de bénéfice (58 %), sa prime est néanmoins ramenée au bénéfice garanti sans contestation de la part de l'ouvrier, le système fonctionne également si à l'inverse il n'atteint pas ce montant de bénéfice. Suivant un élève de l'EOS, le prix fixé n'est qu'une base pour régler autant que possible le travail, pour des pièces de fonderie

---

106 AMSAB, Archives CMB, 65. P.-v. du CE (1927), P.-v. de la séance du 10 novembre 1927.

107 MOREAU, A., *Organisation des services de la S.A. des Anciens Établissements de construction Fétu-Defize*, Liège, mémoire Institut Gramme, 1929, p. 51-52.

108 GÉRARD, G.-L., «Les salaires à la production ...», *o. c.*, p. 8.

www.academieroyale.be

importantes dont la fabrication n'est pas sans aléas[109]. À l'inverse, ce même élève dénonce la situation aux usines Baume et Marpent à Haine-St-Pierre, où l'ouvrier semble n'avoir aucun contrôle sur les bénéfices, étant "à la merci des contremaîtres et des bureaux, on le diminue à volonté sans qu'il puisse se défendre"[110].

Si les travailleurs tendent à obtenir des garanties en cas d'application du salaire aux pièces, il en va de même de certains employeurs qui veulent s'assurer un minimum de production et instaurent, à cet effet, une forme de salaire différentiel aux pièces, où le paiement du prix des pièces est subordonné à des seuils de production. Ainsi dans une gobeleterie du Hainaut, l'employeur s'engageait à garantir un minimum de salaire pour le travail aux pièces, en ajoutant toutefois que "si la production est insuffisante, sans qu'elle ait été entravée par une cause dépendant de l'usine (manque de verre prêt à façonner, mauvaise qualité du verre, etc.) le minimum de salaire ne serait pas dû". La convention conclue entre les parties disposait que "le minimum de salaire sera garanti pour les ouvriers arrivant à gagner normalement par journée 26 à 28 francs et au-delà; pour ceux qui n'y arrivent pas, le minimum sera de 20 frs pendant une période d'essai d'un mois"[111]. La fixation d'un minimum de production semble avoir été, dans l'industrie du verre, une pratique admise dans l'avant-guerre, et constituer une forme de réponse à la pratique du freinage[112].

Un engagement conventionnel sur le travail aux pièces a été quelques fois pris à une échelle plus large que l'entreprise, — locale ou régionale —, comme dans les boulonneries de la région du Centre ou chez les métallurgistes verviétois. En mars 1922 à La Louvière, une convention a été établie à l'occasion d'une grève en boulonneries; une des clauses de la convention disposait que, "le travail aux pièces étant admis", des garanties étaient accordées aux travailleurs effectuant des commandes de détail et à ceux qui pour des causes indépendantes de leur volonté, ne pourraient effectuer un travail normal, pour qu'ils puissent recevoir "le salaire normal (bénéfice compris)"[113]. À Verviers, lorsqu'en 1925 un atelier veut introduire le travail aux pièces, certains délégués métallurgistes de la CMB, rappellent, devant l'agitation créée par les intentions patronales, qu'en vertu de la convention [convention locale propre à la métallurgie verviétoise], "on ne peut s'opposer en principe à l'instauration du travail aux pièces, si cela n'est pas nuisible à l'intérêt des ouvriers". Certains membres du Comité régional entendent néanmoins opposer à la délégation patronale des arguments qui permettraient de "déroger" à la convention, d'autres, plus modestement, suggèrent de rechercher immédiatement des modalités d'application. Lors de la réunion de l'organe paritaire, les délégués ouvriers "ont dû admettre le principe du travail aux pièces, mais [l'entreprise] Centner doit en présenter les

109 ROLAND, H. , *Le travail en fonderie dans la région du Centre*, Uccle, EOS-Industrie, 1928, p. 6.

110 *Ibidem*, p. 13.

111 *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 21ème année (1920)*, *o. c.*, p. 138.

112 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 B. Rapports, Lambert, E., Rapport sur l'Industrie du Verre à vitre en Belgique, doc. n° 178.

113 CMB, *Rapports soumis et Compte rendu sténographique des débats du XXXIVème Congrès national tenu à Bruxelles les 24 et 25 mai 1924*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1924, p. 259.

www.academieroyale.be

modulations avant de le mettre en pratique"[114]. Si les organisations syndicales doivent abandonner le terrain de l'opposition de principe au travail aux pièces, elles peuvent réinvestir celui des modalités d'application et exercer un contrôle sur la détermination des normes de travail. À la société Centner-Chapuis, alors qu'initialement "le patron se base sur une pièce fabriquée devant lui montre en main, pour établir le prix de main-d'œuvre aux pièces", il doit désormais présenter un tarif avant de le mettre en application, la présentation préalable n'ayant de sens que si le tarif peut faire l'objet d'une contestation. Dans une autre entreprise verviétoise, où "la direction de l'atelier prétend qu'elle ne peut dresser aucun tarif en ce moment en raison qu'elle se sert d'un matériel nouveau et qu'elle se trouve en pleine période de tâtonnements", la revendication du secrétaire syndical avait porté sur la présentation rapide d'un tarif[115]. Dans une entreprise qui applique le système Martin, après qu'un employé ait pris l'initiative de réduire les "temps établis par l'expérience et le contrôle", la délégation ouvrière proteste auprès de la Direction que "les modifications à la rémunération du travail regardaient parfaitement la délégation et qu'elle devait être instruite"[116]; les ouvriers acceptent l'application du système Martin mais refusent, dans le cadre de son fonctionnement, ce qu'ils perçoivent comme modification unilatérale des rémunérations.

On retrouve ici une forme de contrôle ouvrier, dans sa formulation faible, qui exclut tout regard sur les résultats de l'entreprise, mais qui touche néanmoins à l'organisation de la production à travers la discussion et le contrôle des tarifs. Comme W. Lewchuk l'écrit pour la Grande-Bretagne, "le système de salaire aux pièces [...] se traduit dans un partage de l'autorité managériale et une forme sommaire de démocratie industrielle dès lors que les travailleurs sont autorisés à contrôler l'allure du travail"[117]. Cette forme de contrôle ouvrier paraît, à un certain moment, admise, comme en témoignent les propos de G.-L. Gérard. Dans le prolongement de la Conférence économique internationale de 1927, Gérard va contester au mouvement ouvrier le droit d'intervenir dans l'orientation des activités industrielles, c'est-à-dire dans la rationalisation telle qu'il l'entend; mais il considère, comme nous l'avons vu précédemment (partie 2, chap. 3, 3.2.) que "il est utile et légitime que les syndicats ouvriers s'intéressent à l'organisation scientifique proprement dite, dont beaucoup d'éléments (détermination des temps d'usinage, système des salaires, technique de l'embauchage, etc.) concernent directement les conditions de travail"[118]. Une autre de ses chroniques permet de mieux circonscrire la portée de ses propos:

---

114 CMB-Régionale de Verviers, Livres des p.-v. du Comité régional, 4 août 1923-29 décembre 1925, Séances du Comité régional des 16 juin et 2 juillet 1925.

115 *Ibidem*, Séance du Comité régional du 13 décembre 1923.

116 SPREUTEL, A., «Dans le Borinage. Aux ateliers Coppée», *Le Métallurgiste*, janvier 1928, p. 4.

117 LEWCHUK, W.A., «The Role of the British Government in the Spread of Scientific Management and Fordism in the Inter-war years», *The Journal of Economic History*, juin 1984, vol. XLIV, n° 2, p. 360.

118 OBSERVER, «Le parti socialiste et la rationalisation (second article)», *L'Étoile Belge*, 7 septembre 1927, p. 1.

www.academieroyale.be

"Qu'on n'oublie pas du reste que si important que soit le facteur humain, le seul qui soit plus ou moins passible d'une intervention des syndicats ouvriers, n'est nullement dominant en matière d'organisation. Les problèmes de l'administration, de la comptabilité industrielle, de la vente, de la spécialisation, lui échappent complètement. Ces problèmes font peut-être 80 % du total de la tâche de l'organisation scientifique. Le patronat peut et doit, à notre sens, se déclarer disposé à traiter les 20% restants en communauté de vue avec les ouvriers. Mais les 80% lui appartiennent et ce serait pour lui une véritable abdication que d'accepter de s'en dessaisir."[119].

Les 20 % qu'évoque Gérard recouvrent certainement la détermination des normes de travail exigibles, qui paraissent donc discutables de manière paritaire à l'échelle de l'entreprise, dans une conjoncture de croissance économique.

4.3. LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT: ÉTAPE VERS LA TAYLORISATION DES ATELIERS

L'extension des pratiques de rémunération au rendement doit-elle s'interpréter, comme le suggère B. Mottez, comme substitut peu coûteux à une véritable réorganisation de leur entreprise[120], ou comme une étape vers une réorganisation taylorienne des ateliers, impliquant la création d'un bureau d'étude des temps et des méthodes, comme le montre A. Moutet pour la France dans la deuxième moitié des années '20[121] ?

Les travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la loi du 14 juin 1921 apportent une réponse contrastée. En effet, les représentants des constructions mécaniques et métalliques semblent assimiler les systèmes de salaire à l'organisation du travail:

"Des usines ont modifié leurs méthodes de travail en changeant leur système de rémunération, par exemple, en remplaçant le salaire à la journée par le salaire à la tâche, aux pièces ou au temps (système Taylor, Martin ou analogue)"[122].

Le rédacteur d'un rapport de cette commission, le professeur Defourny, tient un discours différent, consistant à dire que si les méthodes de travail n'ont pas vraiment évolué, on constate toutefois une extension de l'application de la rémunération au rendement:

"Il ne paraît pas que l'organisation du travail se soit considérablement modifiée. Des essais ont été faits qui ont été inefficaces. Un certain renforcement de la surveillance et des cadres

119 OBSERVER, «L'organisation scientifique du travail et l'opinion publique», *L'Étoile Belge*, 13 avril 1927, p. 1.

120 MOTTEZ, B., *o.c.*, 1966, p. 115-116; 148-153.

121 MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 86.

122 *Compte rendu des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la Loi du 14 juin 1921...*, p. 219.

www.academieroyale.be

a parfois eu lieu. Il semble cependant qu'il y ait eu, sous l'influence de la loi des huit heures, une extension des méthodes de rémunération à la tâche et aux pièces"[123].

Cette appréciation globale est aussi formulée dans une note remise par la CSC à cette Commission. Quelques années plus tard, le constat d'une assimilation indue de la rémunération au rendement à l'organisation scientifique semble être admis au point de figurer, vraisemblablement comme trace d'un enseignement, dans un rapport de stage d'un candidat ingénieur technicien:

"On a souvent, dans la pratique, attaché une telle signification à l'introduction d'une nouvelle formule de salaire qu'on l'a souvent confondue, comme le chronométrage, avec une organisation scientifique intégrale de l'usine [...] bien souvent encore, l'on se borne à appliquer une formule de salaire scientifique sans que la fixation des tâches ait été préalablement opérée. [...] C'est également le cas de nombreuses usines en Angleterre et en Belgique"[124].

Les sources disponibles ne permettent guère de s'avancer au-delà d'une hypothèse nuancée suivant laquelle les deux attitudes — adoption d'un système de salaire et taylorisation — ont pu se rencontrer simultanément, l'interprétation des situations se compliquant en raison de l'ambiguïté des textes, où l'accent est mis sur l'un ou l'autre aspect. L'application du système Martin, en offre une bonne illustration. En effet, si celui-ci semble n'être qu'un système de salaire, il apparaît, à la lecture des fac-similés de lettres reproduites dans la brochure de P. Martin, ou à l'énoncé des griefs ouvriers, que son application repose sur une mesure des temps, voire sur la constitution d'un bureau des temps; ainsi dans la lettre de l'Auto-Métallurgique, ou dans une partie de rapport de stage portant sur les Fonderies Hiard à Haine-St-Pierre, on peut lire:

"La méthode appliquée par M. Martin permet le contrôle rationnel des pièces en usinage, leur vérification méthodique, et offre l'avantage de calculer à l'avance le prix de revient qui se détermine au bureau de préparation et de temps"
"Le bon une fois contrôlé et payé est remis et classé au bureau des prix de revient. C'est également dans ce bureau que l'on évalue le temps à donner pour chaque pièce avec certaines indications du contremaître."[125].

Dans l'exposé qu'il présente au Comité Central Économique, G.-L. Gérard examine la procédure de fixation des salaires dans les ateliers. Il évoque d'abord ce qu'il appelle le système traditionnel reposant sur l'expérience des contremaîtres. Il traite ensuite des méthodes plus modernes adoptées "sous l'influence des progrès de l'art de l'organisation et notamment des idées propagées aux États-Unis par Taylor"; elles ont pour caractéristique de s'affranchir de la procédure de négociation du prix entre travailleur et contremaître, et de lui substituer une fixation unilatérale sur une base dite "scientifique":

123 *Ibidem*, p. 220.

124 MOREAU, A., *o. c.*, p. 22.

125 MARTIN, P., *o. c.*, p. 8-9; ROLAND, H., *Le travail en fonderie dans la région du Centre*, Uccle, EOS-Industrie, 1928, p. 9.

www.academieroyale.be

> "c'est par une investigation soigneuse de l'outillage et des temps d'usinage que l'on peut arriver à déterminer, à titre de notion absolument objective, la durée totale que nécessite l'exécution d'un travail. Ce résultat peut alors être invoqué, vis-à-vis des ouvriers, avec une indiscutable autorité"[126].

Gérard illustre cette pratique en évoquant le recours fait par certaines usines belges aux démonstrateurs[127], en précisant toutefois que les normes établies par ces "méthodes d'investigation" ne peuvent être exigées "en travail normal et de la part de tous les ouvriers [mais que] ces résultats déterminent seulement un maximum de rendement". Il termine en considérant "qu'on ne s'écarterait pas beaucoup de la juste mesure si l'on demandait aux ouvriers une production normale en service continu de 70 % à 80 % de la production maxima". Le recours aux démonstrateurs et au chronométrage apparaît dès le début des années '20, comme le montre la description du système adopté au terme d'une grève chez le constructeur malinois de matériel de chemins de fer Ragheno:

> "Des démonstrateurs seront placés dans chaque brigade, qui feront eux-mêmes la pièce et relèveront les temps, pour ainsi montrer la bonne direction [ce qui fait encore défaut dans le travail à la pièce] [ou] à ceux qui font encore des fautes dans le travail à la pièce." (trad.)[128].

Ce cas illustre bien l'émergence de pratiques tayloriennes, puisque sous couvert de réintroduction du salaire aux pièces, des démonstrateurs vont prescrire à la fois le mode opératoire et la durée des opérations.

La question qui demeure toutefois posée est de savoir si, au-delà de la seule question de la rémunération, la mesure systématique du temps des opérations rémunérées débouche sur une réforme des modes opératoires; la réponse ne peut à nouveau être que mitigée et nous verrons que, dans une entreprise comme la FN, prévaudra longtemps l'approche consistant à stimuler l'effort de chaque travailleur considéré individuellement, avant que soit admise la supériorité d'une organisation d'ensemble; il en est allé de même dans les charbonnages de certains bassins, où l'effort individuel supérieur des abatteurs dans les courtes tailles freinait l'adoption de la longue taille. De même, une enquête de l'Inspection du travail sur le "chômage technologique", menée en 1934, fournit une illustration d'une taylorisation limitée à la constitution d'un bureau des temps, qui ne semble pas s'être accompagnée d'une modification plus profonde de l'outillage et de l'organisation des fabrications. Décrivant l'organisation des ateliers H.M.S. (Heuze, Malevez et Simon) à Auvelais, l'Inspection relève le renouvellement limité de l'outillage de certaines sections, peu différent de celui qui était installé en 1914. La limitation des temps de fabrication résulte du fonctionnement du "service de taxation": à la fonderie, "il a été institué un service de taxation qui empêche plus ou moins les pertes de temps"; à la section

126 GÉRARD, G.-L., «Les salaires à la production ...», *o. c.*, p. 5.

127 *Ibidem.*

128 AMSAB-Antwerpen. Algemene Centrale-Afdeling Mechelen, 4.17. P.v. Bestuurzittingen Houtbewerkersbond Mechelen, 1913-1921. Bestuur zitting van 1 december 1920.

www.academieroyale.be

burinage, "la seule diminution obtenue provient du service de taxation; la diminution de temps entre 1914 et 1932 est de 10 %"; à la chaudronnerie, "le seul bénéfice obtenu provient du service de taxation qui indique à chaque ouvrier le temps nécessaire pour accomplir un travail déterminé". La situation paraît différente à la section machines-outils, où différents facteurs ont contribué à l'accroissement de la productivité du travail: "emplois des aciers extra rapides, genre Widia, application des appareils de levage et de transport, contrôle plus facile par le service de la taxation, surveillance plus aisée [...] diminution du temps entre 1914 et 1932: 30 % environ"[129]. Ces observations montrent, au sein d'une même entreprise, une portée différente du service de chronométrage selon les fabrications, l'atelier de construction mécanique paraissant être, en raison de la nature même du travail, le seul où ce service s'insère dans une réorganisation plus large.

4.4. BRÈVE SYNTHÈSE

La lecture de la presse syndicale et des revues d'ingénieurs des lendemains de la Première Guerre mondiale peut donner l'impression que l'organisation scientifique du travail se réduit alors à une question de rémunération au rendement, ou du moins que les diverses mesures d'organisation sont généralement interprétées dans les catégories connues, familières, du salaire aux pièces, du rognage, etc.

Dans le monde patronal, la rémunération au rendement semble la réponse immédiate, de court terme, aux différentes mesures qui alourdissent le coût du travail (liaison plus ou moins ferme des salaires à l'indice du coût de la vie, réduction de la durée du travail). Cette option apparaît également comme une affirmation de l'autorité patronale face aux prétentions ouvrières, tout en constituant un moyen de maintenir une certaine individualisation des rapports sociaux. La participation aux bénéfices, qui fit l'objet de curiosités au plus haut niveau de la société belge, est bien vite abandonnée parce que trop faiblement incitative. La question de la rémunération au rendement est rapidement mise sur le tapis des commissions paritaires nouvellement créées dans l'industrie des métaux (sidérurgie et mécanique), de même qu'au sein d'une instance paritaire temporaire — la Commission d'Étude de la Situation Économique —, par des employeurs soucieux d'obtenir un engagement ouvrier ferme sur ce point. Parallèlement, les entreprises tentent de (ré)introduire des formes de rémunération au rendement dans leurs ateliers.

Peu d'éléments permettent de répondre d'une manière décisive à la question de savoir si ces systèmes ont été un substitut ou un adjuvant à la taylorisation des ateliers. Certaines des réponses et conclusions apportées dans le cadre de la Commission chargée d'examiner les effets de la loi de 1921 font pencher vers le premier terme de l'alternative. Il en va de même, au regard de la fixation unilatérale des tâches qui caractérise le système Taylor, de la situation où les travailleurs sont

129 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 883, Commission spéciale et temporaire chargée d'étudier la durée et la répartition du travail dans l'industrie, Enquête de l'inspection du travail sur l'importance du chômage technologique existant en Belgique, 17 février 1934, p. 10-11.

www.academieroyale.be

admis à discuter le tarif; mais ici est moins en cause le seul souci patronal d'une intensification à bon marché, que la logique de la négociation collective à laquelle adhèrent les parties. D'un autre côté, on peut considérer que l'application de certains systèmes, trop rapidement réduits à une forme de salaire aux pièces, constitue une étape vers la taylorisation dans la mesure où, à l'instar du système Martin, elle implique l'installation d'un bureau des temps.

www.academieroyale.be

5. TRAVAIL EN SÉRIE ET APPLICATION DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES BELGES AU LENDEMAIN DE LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE

5.1. LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME TAYLOR

Dans l'abondance des travaux, de toute nature, consacrés à Taylor et au taylorisme, il s'agit ici de retenir une définition des principes du taylorisme qui permette, dans une confrontation avec les sources, d'apprécier le degré d'application de ces principes dans l'industrie belge. Nous avons choisi la définition retenue par D. Nelson. Rappelons ici que le système Taylor peut, selon Nelson, être défini comme l'adoption des principes suivants:

1. des dispositions techniques et organisationnelles empruntées au *systematic management* et formalisées par Taylor: changements techniques (acier à coupe rapide, etc.), comptabilité des prix de revient, organisation des magasins, etc.;
2. un service du planning qui dirige, coordonne et contrôle toutes les activités de l'atelier;
3. des contremaîtres fonctionnels (au nombre de cinq chargés respectivement des transports internes, de la préparation du travail, de l'entretien des machines, du contrôle de la qualité des fabrications, enfin de la discipline);
4. une étude des temps de fabrication par chronométrage;
5. un système de salaire (différentiel aux pièces)[1].

Pour être utiles à notre investigation, ces principes, repris par leur numéro, doivent être commentés.

1. Le premier point renvoie d'une part au progrès de la mécanisation des ateliers, dont l'adoption de machines-outils spécialisées et l'emploi des aciers à coupe rapide, et d'autre part à l'adoption d'une comptabilité industrielle, considérée comme moyen de contrôle des effets des mesures d'organisation.

2. Le service du planning ou département d'organisation, mis en rapport avec l'étude des temps, appelle un commentaire plus approfondi. Ce service, qui dans l'industrie belge s'est longtemps appelé bureau de fabrication, ne remplissant d'ailleurs qu'une partie des attributions du bureau de planning, nous paraît être le noyau dur de l'organisation nouvelle. Pour bien mesurer l'innovation qu'il constitue, on peut lire deux textes datant de la Première Guerre mondiale: le premier a été rédigé par V. Defays en 1916 (et publié ultérieurement), il traite des possibilités de

1 NELSON, D., *o. c.*, 1995, p. 57-59 et 71.

www.academieroyale.be

développement de l'industrie mécanique belge; le second est formé par les notes du cours donné aux élèves de l'Université du Travail par l'ingénieur Masui, directeur de la Boulonnerie de la Blanchisserie à Marcinelle. Dans sa description de l'organisation moderne d'une usine de construction mécanique, Defays, professeur à l'Université de Louvain et administrateur des usines belges de la société Rateau, tout en évoquant les travaux de Taylor sur la coupe des métaux, détaille le personnel administratif nécessaire à cette organisation; il met l'accent sur la nécessité d'une comptabilité industrielle et d'une mesure précise des temps de travail, mais son organigramme ne comporte aucune mention à une fonction de préparation du travail ouvrier[2]. Lorsqu'en 1915 l'ingénieur Masui évoque l'organisation des bureaux de dessin, il considère que: "Les conditions fondamentales qu'il faut absolument chercher à réaliser dans un bureau de dessin sont les suivantes. 1° Coopération effective et permanente entre le bureau de dessin et les contremaîtres..."[3]. Si Masui évoque plus loin "un bureau spécial dont la mission est de conduire tout le travail fait dans l'atelier", qu'il place entre le bureau des études et les ateliers, il s'exprime sur le mode prospectif, alors que le lien entre bureau de dessin et contremaître semble une situation observée. Dans l'organisation d'atelier décrite par Masui, il n'y a pas d'intermédiaire entre le bureau de dessin et les contremaîtres des ateliers, qui sont donc investis d'une charge très étendue: distribuer le travail entre les différents ouvriers, assurer l'alimentation en matières premières et la fourniture de l'outillage, donner, si cela est nécessaire, des indications complémentaires à celles figurant au plan des pièces, etc. De même, lorsqu'au deuxième Congrès International de l'Organisation scientifique, tenu à Bruxelles en 1925, un organisateur-conseil plaide en faveur de la constitution d'un bureau de préparation dans les ateliers de mécanique, il tient pour "inadmissible que les plans passent directement du bureau de dessin à l'atelier"[4], ce qui semble donc être alors encore la situation la plus commune. Le "bureau de fabrication", matérialisant la séparation la plus complète possible entre les tâches de conception du travail et les tâches d'exécution, constitue le critère majeur dans l'appréciation de la taylorisation d'un atelier.

3. La division du travail de direction des ateliers et sa spécialisation fonctionnelle découlent directement de la critique portée à la trop grande diversité des tâches assignées aux contremaîtres. Taylor propose de redistribuer les attributions de la maîtrise entre huit contremaîtres spécialisés, eux-mêmes répartis en deux ensembles, dont l'un assure le lien entre le bureau de fabrication et l'atelier, et l'autre assure l'encadrement des opérations dans l'atelier. Les quatre premiers, dits "functional bosses", se répartissent en "order and route clerk", qui détermine la progression des

2 DEFAYS, V., «Le recul actuel des industries mécaniques...», *o. c.*, p. 107-110.

3 MASUI, É., *Organisation économique du travail dans les usines.* Résumé des conférences données à l'Université du travail de Charleroi, division E, cours temporaires, Charleroi, Imp. S. Ledoux, 1915, p. 67.

4 ROUMIER, P., «Préparation du travail dans une usine de construction mécanique de moyenne importance. Le bureau de fabrication, son organisation et ses attributions», in *Congrès international de l'organisation scientifique du travail. Bruxelles, 14-15-16 octobre 1925, Mémoires*, Bruxelles, Imp. A. Lesigne, 1925, p. 107.

www.academieroyale.be

fabrications dans l'atelier, en "instruction card clerk", qui rédige les fiches d'instruction destinées à prescrire le travail des ouvriers, en "time and cost clerk", chargé de mesurer les temps et les coûts de fabrication, et en "shop disciplinarian" chargé du respect de la discipline d'atelier; les "executive bosses", se chargent de surveiller l'alimentation des machines jusqu'à l'usinage ("gang boss"), du travail d'usinage proprement dit ("speed boss"), du contrôle de la qualité ("inspector") et de l'entretien des machines ("repair boss"). Cet éclatement des attributions de la maîtrise a suscité le plus de réserves parce qu'il semblait remettre en cause le principe de l'unité de commandement. Toutefois, en considérant la constitution du bureau de fabrication et l'émergence de certains emplois ou services spécialisés, comme les régleurs, le service d'entretien, le contrôle de la qualité, etc., on peut observer que le rôle du contremaître traditionnel se trouve en fait nettement éclaté, comme Taylor l'avait suggéré.

4. L'étude des temps opératoires constitue la réponse majeure à une des deux causes essentielles de la faible productivité du travail selon Taylor, le freinage volontaire des ouvriers. L'étude des temps étend nécessairement le champ d'investigation de l'organisateur aux mouvements, et plus largement aux méthodes de travail.

5. Le système de salaire différentiel aux pièces fonctionne principalement comme méthode de sélection du personnel par le rendement; il supprime le caractère "négocié" du salaire aux pièces; il ne s'agit plus de fixer une norme de production accessible aux travailleurs de l'atelier, mais de ne laisser travailler que les travailleurs capables de soutenir les standards fixés; comme l'écrit M. Pouget "ce supplément de salaire n'est pas destiné, comme dans le système de direction par l'initiative et l'incitation, à obtenir de l'ouvrier qu'il augmente volontairement sa cadence, mais à faire accepter par les ouvriers le changement des méthodes de travail"[5].

Partant de ces caractéristiques du système Taylor, en particulier du noyau dur que constitue le *planning department*/bureau de fabrication, nous allons d'abord procéder à une lecture de certaines applications de l'OST — celles pour lesquelles nous disposons d'informations suffisantes — afin de mettre en évidence les configurations particulières de ces applications dans différents secteurs (mécanique, fonderie, charbonnages, etc.). Il s'agit moins d'apprécier la conformité de ces applications au modèle canonique que de souligner au contraire la part d'adaptation, les particularités propres aux secteurs et entreprises. Il s'agit dans un deuxième temps d'essayer d'apprécier la diffusion de l'OST dans l'industrie belge.

5.2. LES ATELIERS DE MÉCANIQUE

- *La Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal*

À la FN, établie à Herstal depuis 1889, c'est le rôle de la science dans les fabrications — concrétisé par l'activité des laboratoires — qui va principalement

5 POUGET, M., *o. c.*, p. 101.

www.academieroyale.be

caractériser l'organisation scientifique du travail (a); viennent ensuite la préparation du travail et l'outillage conçu pour la production en série, sa distribution équilibrée entre les ateliers (b); enfin la taxation systématique des travaux (c).

a. La constitution, ou plus exactement le développement, du laboratoire de la FN date du début du siècle. En 1904, le directeur général Henri Frenay obtient de ses administrateurs les moyens d'installer un laboratoire pour la réception des matières premières et l'étude des métaux; l'opportunité de l'opération est justifiée par un principe de précaution, il s'agit de "sauvegarder la responsabilité de la Sté dans la fabrication d'engins tels que les bicyclettes, motocyclettes et armes de tous genres"[6]. Cette même année, le jeune ingénieur Alexandre Galopin est envoyé comme stagiaire au laboratoire des usines automobiles de Dion-Bouton, à Puteaux; à l'occasion de ce stage, Galopin se fait apprécier d'universitaires et ingénieurs français qui jouèrent ultérieurement un rôle significatif dans la diffusion du taylorisme: Henry Le Châtelier, professeur au Collège de France, et Léon Guillet, ingénieur en chef chez de Dion-Bouton, professeur à l'École Centrale et au Conservatoire des Arts et Métiers[7]. Ces derniers confieront à Galopin le soin de faire fonctionner un laboratoire pendant le congrès de l'Association internationale pour l'Essai des Matériaux, tenu à Bruxelles en 1906[8]; Le Châtelier avait été président d'honneur de la section de métallurgie du Congrès international des mines, de la métallurgie, de la mécanique et de la géologie appliquées tenu à Liège du 25 juin au 1er juillet 1905, Galopin en était alors le secrétaire-adjoint. En 1905, Galopin installe à Herstal un laboratoire dont le fonctionnement s'inspire directement des principes énoncés par Le Châtelier dans un article inaugural à la *Revue de Métallurgie*. En 1926, le conseil d'administration de la FN vote un subside spécial de 10 000 frs pour le Laboratoire de l'École Centrale des Arts et Manufactures de Paris, "en reconnaissance des services que cet établissement a rendus aux ingénieurs qui ont été amenés à fonder le laboratoire FN"[9]. Suivant les termes d'H. Pommerenke[10], qui sera entre les deux guerres le promoteur infatigable

6 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (18 août 1893-23 septembre 1904), Séance du 30 mai 1904.

7 MOUTET, A., «Les origines du système de Taylor en France. Le point de vue patronal (1907-1914)», *Le Mouvement Social*, octobre-décembre 1975, n° 93, p. 18-26; ID., *Les Logiques...*, *o. c.*, p. 27-30.

8 GUILLET, L., *Le laboratoire d'essais exposé au IVème Congrès de l'Association internationale pour l'essai des matériaux. Tenu à Bruxelles du 3 au 8 septembre 1906*, s.l.n.d. (Édité par l'Association), p. 1; POMMERENKE, H., «Cinquante années d'activité d'un laboratoire industriel», in FABRIQUE NATIONALE D'ARMES DE GUERRE-HERSTAL, *Cinquantième anniversaire des Laboratoires sur le thème "Tâches et besoins des laboratoires d'usines"*, Herstal, FN s.a., 1956, p. 19.

9 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931), Séance du 13 mars 1926.

10 Henri Pommerenke (1881-1960). Docteur en sciences chimiques, assistant à l'Université de Liège, entré à la FN en 1907, il en dirige le laboratoire entre 1919 et 1924, son activité scientifique se traduit notamment par des publications dans la prestigieuse *Revue de la Métallurgie* (POMMERENKE, H., «La fragilité des aciers et l'essai de flexion par choc unique sur barreaux entaillés», *Revue de la Métallurgie*, décembre 1922, t. XIX, p. 741-747; POMMERENKE, H. et DEWERT, R., «Influence du traitement thermique sur la capacité de coupe des aciers rapides», *Revue de la Métallurgie*, 7 juillet 1924, t. XXI, p. 371-395; POMMERENKE, H. et HERMAN, P., «À propos de l'utilisation industrielle des alliages d'aluminium», *Revue de la Métallurgie*, 6 juin 1927, t. XXIV, p. 297-306). En 1924, il devient sous-directeur de la FN, titre qu'il conservera tout au long de sa carrière. Il s'engage activement dans la promotion de l'organisation scientifique, en étant membre du Comité d'organisation du Congrès international de l'OST (Bruxelles, 1925), membre du CNBOS, en

www.academieroyale.be

du développement des laboratoires d'usine, les nouvelles installations de la FN avaient pour ambition de dépasser "les laboratoires institués exclusivement pour le contrôle de réception nécessaire à l'exécution de contrats d'achat de matières premières ou de produits plus ou moins finis", tout en ne se voulant pas orientées vers les recherches de science "pure" pratiquées par les universités. En 1905, le laboratoire de la FN était équipé pour les études métallographiques du type essai de traction, de compression ou de flexion, pour la macroscopie et la microscopie métallographiques, pour les études thermiques, outre les analyses chimiques[11]. En 1912, devant les services déjà rendus par le laboratoire, le directeur général Andri en propose l'extension. À l'appui de sa demande, il illustre la portée économique des interventions du laboratoire: ayant étudié systématiquement les produits des différents fabricants de matières premières pour cartouches, il a permis "d'agrandir le cadre de nos fournisseurs au grand profit de nos prix d'achat"; diverses recherches relatives aux aciers pour poinçons et matrices ont amené une amélioration sensible du prix de fabrication, etc. Au-delà du contrôle de la qualité par l'étude des matériaux, l'extension projetée alors devait prendre la forme d'un "bureau de recherche", chargé d'études à caractère plus prospectif, portant notamment sur "la mécanique et la thermodynamique appliquées spécialement à la technique de l'automobile et de la motocyclette"[12].

Situé à mi-chemin de la science et de l'industrie, le laboratoire assurait donc l'application de la "méthode scientifique"[13] à l'examen de questions posées par l'activité des ateliers dans le but d'améliorer la fabrication tout en diminuant le prix de revient. Les dirigeants du laboratoire de la FN adhèrent pleinement au déterminisme dans l'expression qu'en a donnée Le Châtelier. La démarche scientifique, diffusant du laboratoire vers toute l'entreprise, est au fondement de la rénovation des méthodes de production, elle seule permet de s'affranchir des habitudes qui dominent encore la vie des ateliers. La définition que propose Pommerenke de l'organisation scientifique le montre clairement, il fait reposer l'organisation scientifique sur les trois bases suivantes:

> "*Primo*: Une forte conviction dans les lois du déterminisme: pas de cause sans effet, surtout pas d'effet sans cause. *Secundo*: Une connaissance exacte et suffisamment détaillée des conditions dans lesquelles les phases du travail se déroulent, des facteurs multiples qui l'influencent. *Tertio*: Une méthode logique et raisonnée d'examen des faits et des

participant au IIIème Congrès International de l'Organisation Scientifique; il est le président de la section 94b Organisation scientifique de l'Exposition internationale de Liège 1930. Sa promotion de l'organisation scientifique met l'accent sur le rôle des laboratoires d'usine, d'une part, sur la formation professionnelle, d'autre part (il sera membre du Comité industriel de l'enseignement technique et professionnel), «In memoriam Henri Pommerenke», *F.N. Revue*, n° 81, décembre 1960, p. 2.

11 POMMERENKE, H., «Les laboratoires de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal», *Revue de la Métallurgie*, t. XX, mai 1923, p. 273.

12 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (11 octobre 1904-17 mars 1919), Séance du 29 février 1912.

13 Sur la conception très mathématisée de cette méthode, voy. *Les laboratoires de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal*, Herstal, 1922, p. 7.

www.academieroyale.be

difficultés, méthode de bon sens, faisant intervenir l'analyse systématique des phénomènes, les déductions disciplinées, les conclusions inéluctables qui en découlent, à l'exclusion voulue, encore que parfois pénible, du flair, de l'intuition, des appréhensions, de la chance, des traditions et de toutes les autres caractéristiques de l'empirisme."[14].

La structure du laboratoire de la FN porte aussi la marque d'H. Le Châtelier: "un laboratoire central puissamment outillé, chargé des études de longue haleine et à la disposition de la direction pour le contrôle de la fabrication dans les diverses parties de l'usine"; des laboratoires divisionnaires dirigés par l'ingénieur responsable du département auquel ils étaient rattachés. Ces laboratoires furent initialement au nombre de quatre: un laboratoire de mécanique appliquée à l'étude des questions relatives à l'automobile, à la motocyclette et à la bicyclette (il s'agit du plus ancien de ces laboratoires); un laboratoire pour l'étude, les recherches et les essais des armes et des cartouches; un laboratoire des fonderies contrôlant les fabrications de ce service; un laboratoire de réception des aciers. Les deux premiers laboratoires font aussi office d'instance d'essai et de réception[15]. En 1930, le nombre total (sans distinction des attributions des laboratoires central et divisionnaires) était déjà porté à 10: laboratoire de mécanique (autos-motos-vélos); laboratoire de balistique; laboratoire de réception des huiles et graisses; laboratoire divisionnaire des fonderies; laboratoire divisionnaire des forges; station de métrologie; laboratoire divisionnaire des fabrications mécaniques; laboratoire d'étude des procédés de la fabrication des cartouches; laboratoire de contrôle des traitements thermiques; laboratoire d'étude de la protection des métaux[16]. À côté des laboratoires divisionnaires, le laboratoire central proprement dit conserve deux domaines propres: le contrôle de l'exactitude des dimensions et l'essai des matériaux visant à s'assurer de la conformité de la matière première. Pour garantir l'indépendance du contrôleur, le laboratoire central est placé sous l'autorité directe de la direction technique de l'usine[17].

L'étendue des attributions de ces laboratoires montre le rôle essentiel qu'ils tiennent dans l'organisation d'ensemble de la FN[18]. Dans l'ouvrage qu'il a fait paraître

14 POMMERENKE, H., «La journée de conférence sur la rationalisation, l'organisation scientifique et la prévention des accidents du travail. Substance des communications. Compte-rendu du 3ème Congrès International de l'Organisation scientifique (Rome, septembre 1927)», *Bull. CCI*, 7 mars 1928, n° 10, p. 279.

15 POMMERENKE, H., «Les laboratoires ...», *o. c.*, p. 300-306.

16 CHST, FN, Bastin, L., La Fabrique nationale à l'Exposition de Liège 1930, note dactylographiée, 18 juillet 1930, p. 9. Ce texte a été largement reproduit dans «La Fabrique Nationale d'Armes de Guerre», in MICHEL, L., *Centenaire de l'Indépendance de la Belgique: Exposition internationale de Liège, 1930. Rapport général du Commissariat Général du Gouvernement*, Liège, Vaillant-Carmanne, 1930, I-III, p. 274-282.

17 MOSSOUX, R., «Le laboratoire central de la F.N.», *Bull. CNBOS*, novembre 1936, n° 11, p. 302; ID., «Les contrôles de la qualité», in *Comment s'organiser en vue d'une fabrication de qualité ?*, Bruxelles, Public. CNBOS n° 44, 1943, p. 46-48.

18 Une indication de l'importance du laboratoire dans l'usine est donnée par les fonctions auxquelles accéderont ses directeurs successifs. De 1905 à 1940, le laboratoire a été dirigé successivement par A. Galopin (1905-1906); F. Nepper (1906-1914); H. Pommerenke (1919-1924); P. Herman (1924-1930); R. Mossoux (à partir de 1930). Galopin devient le directeur technique de l'usine en 1906 et en sera le directeur général après la Première Guerre mondiale, Nepper est directeur de l'entreprise après la guerre (jusqu'en 1930), Pommerenke est nommé sous-directeur en 1924, P. Herman dirigera la division sport (véhicules automobiles, motos) à partir de 1930.

www.academieroyale.be

en 1925 sous le titre *Science et industrie*, pour défendre et illustrer le concept de "science industrielle", Henry Le Châtelier rend un hommage appuyé aux réalisations herstaliennes en écrivant, après avoir défini les caractéristiques d'un laboratoire industriel selon ses vœux, que:

> "L'organisation proposée ici pour les laboratoires d'usine ne diffère guère de celles du fameux laboratoire de la manufacture d'armes d'Herstal (Belgique)"[19].

Les laboratoires doivent assurer la documentation de l'usine en vue des achats, lui permettant notamment de faire jouer, par une connaissance parfaite des propriétés des produits livrés au marché, la concurrence entre les fournisseurs; cette compression des prix d'achat s'accompagne d'une standardisation des matières concourant à la fabrication, simplifiant ainsi cette dernière. Ces exigences influent sur l'organisation des magasins qui doivent permettre le stockage des marchandises, et non leur utilisation immédiate dès réception. Les laboratoires doivent aussi documenter les services de fabrication par l'étude des produits de la concurrence, — Pommerenke mentionne ainsi l'examen, en 1909, d'une trentaine de pièces essentielles d'une voiture Ford[20] —, ou par l'étude des pièces fabriquées dans l'entreprise pour être incorporées dans des produits plus complexes. Dans la fabrication proprement dite, les laboratoires interviennent à divers titres. Fonctionnant comme station de métrologie, ils assurent la maintenance des appareils de mesure (calibres à tolérance, jauges, etc.), indissociables du travail en série sur machines spécialisées. Ils accompagnent le début ou la reprise d'une fabrication, période critique de mise au point pendant laquelle diverses difficultés peuvent surgir (exigences nouvelles de la clientèle, formation du personnel aux particularités d'une méthode de fabrication, etc.). En cours de fabrication, les laboratoires peuvent suggérer des améliorations visant la qualité des produits et la compression des prix de revient[21]. Les laboratoires doivent aussi agir sur les méthodes de travail dans les ateliers en tenant un rôle éducateur auprès des différentes catégories d'agents. De manière générale, la collaboration du laboratoire et des ateliers génère un état d'esprit recherché par l'entreprise: d'une part, "les agents du laboratoire acquerront la notion réaliste des affaires, du travail intensif, de la valeur inestimable du facteur «temps», le sens de l'application immédiate de leurs travaux ou découvertes scientifiques"; d'autre part, le contact avec le laboratoire familiarisera le personnel de fabrication avec la méthode scientifique, avec l'idée "qu'il n'y a pas d'effet sans cause déterminée et immuable", ce personnel "s'accoutumera à dresser la liste des facteurs actifs, puis à mettre systématiquement en évidence la responsabilité de chacun d'entre eux...".

Le laboratoire intervient de manière directe sur la formation de diverses catégories de cadres. Depuis 1912, il est de règle à la FN que tout ingénieur nouvellement

---

19 LE CHÂTELIER, H., *Science et industrie: les débuts du taylorisme en France*. Préface de Michel Letté, Paris, Éditions du CTHS, 2001 (1ère éd. 1925), p. 187.

20 POMMERENKE, H., «Cinquante années d'activité...», *o. c.*, p. 20.

21 Voy. une illustration relative au forage des canons de fusil, POMMERENKE, H., «Les laboratoires industriels et le Fonds National de la Recherche Scientifique», *Bull. CNBOS*, 12 décembre 1928, n° 12, p. 138-139.

www.academieroyale.be

engagé commence sa carrière par un stage, d'une durée minimale d'un an, au Laboratoire central de l'entreprise. Ce stage fonctionne comme procédure de sélection et de formation. Il fournit à l'usine des indications sur la valeur de chaque débutant, qui permettent de l'affecter au mieux dans les services de production, voire au pire de lui en barrer l'accès. Par le travail au laboratoire, les jeunes ingénieurs sont progressivement confrontés aux difficultés de la production industrielle, sans que la production se ressente des essais et erreurs de leur apprentissage, dommageables tant pour leur crédit aux yeux de leurs futurs subordonnés que pour l'entreprise[22]. Les nouveaux venus reçoivent une initiation progressive à l'application industrielle des méthodes du travail scientifique, ils sont informés de "l'ambiance régnant dans les ateliers et les bureaux, sur la mentalité du personnel qui les peuple, sur les relations sociales qui unissent les chefs et leurs subordonnés"[23]. Le laboratoire intervient également dans la formation de cadres subalternes: contremaîtres, chefs d'ateliers, taxateurs de temps; le personnel du laboratoire fournit une partie du personnel enseignant de l'école professionnelle de la FN. Il contribue ainsi à "uniformiser les méthodes de travail en les orientant vers les conceptions modernes" et à imposer à ces candidats l'habitude du contact avec le laboratoire, qui les renseignera sur la manière dont ils pourront ultérieurement se faire aider en présence de difficultés techniques que leur formation ne leur permet pas d'affronter[24]. Il participe à la formation continuée des cadres de l'entreprise en mettant à leur disposition une documentation présentant l'actualité technique et scientifique.

Enfin, le rôle central du laboratoire est renforcé par les liaisons qu'il assure entre les différents services techniques de l'entreprise; disposant d'une vue d'ensemble sur les produits et les procédés, il contribue à homogénéiser les méthodes de fabrication. Le professeur E. François a résumé dans les termes suivants les missions assignées au laboratoire de la FN:

> "il intervient activement et continûment dans les approvisionnements et dans la fabrication; il exerce une action constante sur les méthodes de travail; il fait pénétrer dans tous les services l'esprit et la discipline scientifique; il est devenu petit à petit l'agent de liaison indispensable, le conseiller éclairé, sollicité et écouté, l'arbitre indiscuté, l'éducateur, l'entraîneur vers le mieux."[25].

À côté de ces fonctions liées au processus de production, le laboratoire semble remplir une fonction de promotion commerciale. Ainsi, dans le compte rendu de l'exposition internationale de l'art de l'ingénieur tenue à Liège en 1922, la FN consacre plus du tiers des pages qui lui sont dévolues à évoquer la présentation de

---

22 POMMERENKE, H., «L'influence possible du laboratoire sur la marche générale de l'usine», *RUM*, 15 juillet 1922, t. XIV, n° 2, p. 99.

23 POMMERENKE, H., «Cinquante années d'activité...», *o. c.*, p. 21.

24 POMMERENKE, H., «L'influence possible du laboratoire...», *o. c.*, p. 100.

25 FRANÇOIS, É., «Les laboratoires de recherches dans leurs rapports avec l'avenir économique de la Belgique», *Annales des travaux publics de Belgique*, avril 1927, n° 2, p. 273.

www.academieroyale.be

résultats de diverses études réalisées par son laboratoire central, l'application de la science à l'industrie constituant un gage de qualité des produits[26].

b. La préparation du travail en vue de la fabrication en série constitue une autre caractéristique essentielle de l'organisation du travail adoptée à la FN:

> "Comme je vous l'ai dit, à la base de la fabrication en série, se trouve la division du travail. La première et peut-être la plus importante division du travail est celle du Bureau technique et de l'atelier, un bureau où l'on pense à tout et un hall où l'on travaille tant qu'on peut. Le cerveau et les bras"[27].

Notons que, dans cette présentation du Bureau technique, Laloux ne se sent pas tenu de faire référence au taylorisme; c'est l'organisation du travail en série qui appelle la constitution d'un tel bureau, structure plus large que le strict bureau de fabrication. Comme le travail en série est au fondement même de l'organisation industrielle à la FN depuis sa fondation, il ne semble guère y avoir de place pour une véritable rupture taylorienne dans l'histoire de la société.

La procédure retenue pour la préparation de la fabrication d'une arme à feu montre l'importance de la préparation du travail[28]. Celle-ci comporte trois étapes, exécutées par trois sections du Bureau technique: la "création", l'étude analytique, l'étude de la fabrication. La première phase du travail s'appuie sur des informations transmises par le service commercial sur les nécessités nouvelles du marché et les desiderata auxquels doit satisfaire un type d'arme déterminé. D'emblée cette procédure associe le travail "théorique" du bureau d'étude et la réalisation, par la présence d'un armurier spécialiste. Outre les caractéristiques de fonctionnement (qui doivent notamment répondre aux exigences de la clientèle) et d'aspect, le chef de service met déjà l'accent, lors de cette première phase du travail, sur la limitation du coût de fabrication, obtenue par la recherche du plus petit nombre de pièces et la facilité d'exécution économique, en série, de chacune d'elles. Les armes prototypes, résultats de la première phase sont alors soumises à une étude analytique du fonctionnement et de la nature de chaque pièce de manière à déterminer les formes et dimensions (avec tolérances) les plus susceptibles d'assurer un bon fonctionnement et une exécution aisée. À ce stade, l'étude envisage déjà, dans leurs grandes lignes, les procédés de fabrication. Se constitue alors une documentation abondante, utile pour l'établissement des tables de dimensions, des feuilles d'instructions particulières à chaque pièce, des calibres de révision et de fonctionnement, ainsi que pour l'élaboration des directives destinées au département de montage. La principale finalité de cette phase d'étude réside dans l'obtention de l'interchangeabilité des pièces, dont R. Laloux fait la pierre angulaire de la fabrication en série:

---

26 *Compte rendu de la VIIème Exposition Technique de l'A.I.Lg. Exposition internationale de l'art de l'ingénieur organisée à l'occasion du 75ème anniversaire de l'A.I.Lg.*, Liège, G. Thône, 1922, p. 140-143.

27 CHST, FN, Fonds René Laloux, Farde M. R. Laloux, Président, Chemise Cours pour ingénieurs, conférences, Le rôle du bureau technique dans la fabrication en série.

28 Une description d'ensemble est fournie dans CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, Detrez, A., Organisation du travail au bureau technique, 2 août 1926.

www.academieroyale.be

> "La fabrication en série est la forme de production la plus économique; elle tend à réduire à néant la part de la main-d'œuvre dans l'usinage des pièces détachées et dans leur assemblage, dans l'usinage des pièces détachées par l'emploi exclusif des machines, dans leur assemblage par l'interchangeabilité rigoureuse des pièces réalisées mécaniquement. Dans cette voie, la fabrication de produits aussi compliqués que les armes automatiques, avait dû jusqu'aujourd'hui se contenter de compromis: dans l'élaboration des pièces, elle s'accommodait de retouches faites à la lime, pour mise à calibre, et tolérait au montage certains réajustements rendus indispensables au bon fonctionnement du mécanisme par les écarts de la fabrication à partir des dimensions «types». Pour arriver à obtenir dans ces domaines difficiles une fabrication en série irréprochable, c'est-à-dire une production de pièces absolument interchangeables, il a fallu améliorer profondément une technique qui pouvait suffire pour des produits moins complexes. Celle-ci repose entièrement sur une étude préalable détaillée du produit, destinée simplement à en établir les tables de dimensions, c'est-à-dire les plans des pièces cotés et tolérancés."[29].

Relevons que le texte de Detrez prévoit toujours de l'ajustage au montage (souligné par nous en note), signe que l'interchangeabilité totale n'est pas encore de mise pour tous les types de fabrication, l'ajustage s'impose notamment encore pour les armes de chasse à bascule. L'interchangeabilité permet de réaliser un "gain énorme en éliminant des sélections et des retouches au montage et en autorisant l'emploi, pour ce dernier, d'un personnel peu ou pas qualifié". Le texte de 1926 précise d'ailleurs que "l'avantage résultant de la possibilité de fournir le commerce de pièces de remplacement n'exigeant aucune retouche, avantage généralement considéré comme étant le but principal de l'interchangeabilité, ne vient qu'en second lieu, exception faite toutefois en ce qui concerne les armes de guerre pour lesquelles les commissions militaires exigent l'interchangeabilité absolue"[30]. R. Laloux exprime clairement la volonté de s'affranchir, par l'étude du dimensionnement (établissement des tolérances d'exécution admissibles) des pièces d'armes, du recours à une main-d'œuvre qualifiée, voire à l'usage des facultés intellectuelles de la main-d'œuvre, comme l'illustrent les propos suivants:

> "il convient pour limiter les fantaisies souvent désastreuses de l'exécutant de donner à chaque cote sa tolérance [...] pour des variations inégales [des distances entre deux appuis], elle oblige le régleur à interpréter ses calibres avec une intelligence que la division du travail entre le bureau technique et l'atelier a précisément pour but de lui éviter [...] il est intéressant, surtout si l'on utilise pour ce travail des éléments peu expérimentés, d'adopter une méthode éliminant systématiquement toute réflexion"[31].

L'étude analytique livre comme résultat des feuilles d'étude dressées pour chaque pièce, comprenant: plans, tables de dimensions et feuilles d'instruction, qui complètent le plan en dirigeant l'interprétation, en insistant sur l'importance de

---

29 LALOUX, R., «Aperçu du dimensionnement des pièces d'armes pour la fabrication en série», in *Congrès international de mécanique générale. Liège 1930*, Liège, G. Thône, 1930, vol. III. Hydraulique. Instruments de mesure. Divers. P.-v. des séances du Congrès, p. 202.

30 CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, Detrez, A., *o. c.*, p. 2.

31 LALOUX, R., «Aperçu du dimensionnement...», *o. c.*, p. 210, 203 et 205.

www.academieroyale.be

chaque point, et en indiquant la matière à employer, le parachèvement, le traitement thermique, la "toilette" de la pièce et des directives pour le montage. Lors de cette phase du travail sont aussi établis les calibres de révision qui doivent assurer que la fabrication a respecté les formes et dimensions prescrites; ces calibres se décomposent en deux catégories bien distinctes: "les calibres individuels qui permettent de s'assurer de l'observance de chaque dimension et de chaque forme prise séparément et les calibres de fonctionnement dont le rôle est de vérifier simultanément si tous les desiderata nécessaires au fonctionnement sont réalisés"[32].

La dernière phase de l'étude porte sur la fabrication proprement dite; elle consiste d'abord à arrêter pour chaque pièce la liste de toutes les opérations qui la façonneront successivement. Cette section du bureau technique, qui constitue le bureau de fabrication proprement dit, doit déterminer le procédé de fabrication qui, pour chaque pièce, soit le plus économique, et en particulier l'outillage. La fabrication d'armes en série combine "pinces" et "montages", qui "reçoivent les pièces à travailler dans une position soigneusement déterminée par l'étude de la fabrication et ne peuvent les recevoir que dans cette position. Elles sont munies des organes nécessaires pour fixer les pièces et guider les outils dans une direction déterminée de manière à fabriquer des pièces identiques"[33]. Leur emploi permet d'usiner des pièces à un prix de revient réduit, en raison de la rapidité de la production et l'emploi d'une main-d'œuvre peu coûteuse pour fabriquer ces pièces:

> "La pince doit être combinée de telle manière qu'elle ne puisse recevoir la pièce à usiner que dans la bonne position. Cette condition se justifie à cause des capacités plutôt restreintes du personnel qui se sert des pinces. Il en résulte que la pièce à usiner ne doit pouvoir prendre dans la pince qu'une seule position, la bonne."[34].

En outre, la précision de l'usinage, supprimant presque complètement l'ajustage au montage, permet à nouveau l'emploi d'une main-d'œuvre également peu coûteuse pour le montage ou l'assemblage. Un des principes fondamentaux qui président à la conception des pinces est la limitation du temps nécessaire pour placer et serrer la pièce à usiner, afin d'augmenter le temps de travail productif de l'ouvrier et d'emploi de la machine. Outre la conception de l'outillage optimal, ce bureau de fabrication doit aussi "réaliser les meilleurs groupements de machines et l'utilisation la plus rationnelle de chacune d'elles, de manière à éviter les immobilisations inutiles et étudier les vitesses de coupe et d'avancement des outils qui leur assurent le plus haut rendement". À partir d'une date que nos sources ne nous permettent pas de déterminer, à tout le moins antérieure à 1926, un Bureau des prévisions assure l'équilibre entre les étapes de fabrication:

> "La centralisation de renseignements dans le Bureau des prévisions de chacun de nos Départements permet l'établissement de programmes de coordination dont l'exécution

32 *Ibidem*, p. 3.

33 CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, farde: Laloux, R., Cours d'outillage. Pinces et montages.

34 *Ibidem*.

www.academieroyale.be

> assure en temps utile la fourniture des matières premières à usiner et des moyens d'exécution nécessaires à cet usinage. Le Bureau des Prévisions règle la répartition du travail dans chacun des ateliers du Département, il calcule les délais d'exécution des produits finis et détermine l'époque de mise en œuvre de séries nouvelles"[35].

c. Lorsque les pièces sont mises en fabrication, elles font l'objet d'une "taxation", expression qui en Belgique désigne la fixation d'un temps ou d'un prix, accordé à l'ouvrier pour la fabrication d'une ou plusieurs pièces. Pour une arme déterminée, il s'agit d'établir la liste des opérations qui concourent à sa fabrication, de décomposer chaque opération en sous-opérations, pour chacune d'elles de mesurer le temps de fabrication et d'établir un prix[36]. Il semble qu'en 1927, dans certains groupes du département armes, beaucoup de fabrications n'avaient pas encore de liste d'opérations bien établies et complètes, que R. Laloux fait alors dresser par ses contremaîtres[37]. Dans le compte rendu de la réorganisation de son département ("groupe") menée au début de 1927, R. Laloux relève quelques-uns des principaux défauts de la taxation pratiquée jusqu'alors à la FN pour les ouvrières aux machines. Elle consiste souvent à relever le temps que l'ouvrière met pour réaliser une pièce et à en déduire, suivant un barème, le prix unitaire; le défaut ici relevé est l'absence de prise en considération de la vitesse d'exécution, qui pénalise l'ouvrière de bonne volonté. Le "taxeur" n'est qu'un contrôleur qui n'aide pas le personnel, "il n'essaie guère d'améliorer la productivité de l'activité personnelle de la femme qui, le prix fait, n'a qu'à se débrouiller"; la taxation ne fixe pas "une tâche élevée qui corresponde à une pleine activité sans surmenage, mais une tâche moyenne, ce qui a pour effet de limiter l'activité d'ensemble du groupe [...] l'allure générale de la production du groupe, quand il a atteint le stock nécessaire, est, sauf encouragements spéciaux, à peu de choses près, l'allure de taxation"[38]. De plus, la taxation est limitative, dans le sens où le freinage est la réponse des ouvrières au rognage des salaires trop élevés:

> "La taxation doit être en principe le moins possible limitative. Les raisons majeures, que j'admets parfaitement, s'opposent aux salaires excessifs, il faut en tout cas que la limitation soit insensible. Je trouve ici la cause du freinage qui est général. Si une ouvrière ou un groupe d'ouvrières gagne trop, le bureau des salaires profitera de la première occasion pour corriger une situation où il y a eu «erreur». Ce procédé a même été élevé à hauteur de système et des taxations hâtives ont été délibérément redressées d'après les productions réalisées. Des retaxations, mêmes correctes, affaiblissent toujours le principe si productif

---

35 «Stand de la F.N. Herstal. Un des problèmes de l'organisation scientifique du travail: la prévision», *RUM*, 24 avril 1926, n° spécial IXè exposition technique de l'AILg, p. 8-9; Archives Herstal s.a., collection photographique, Album 18.7, photos 18 1317 à 18 1320; DEMARET, E., «La fabrication des Trolleybus à la F.N.», *RUM*, janvier 1938, n° 1, p. 37.

36 CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, FN Gr. 22. Liste d'opérations. Mise à pièces; des exemplaires de ces feuilles de taxation sont conservées au Musée d'Armes de Liège, Farde P.B. G.P., farde Anson modèle 1928. Ce principe de taxation encore en vigueur à la fin des années '70 a été décrit dans une étude récente, PÉRILLEUX, Th., *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001, p. 105-107.

37 CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, Dept Dir. Gén. (Laloux), Groupe 13, Ordre de service, Liste d'opérations. FN, 2 avril 1927.

38 CHST, FN, Fonds René Laloux, VII-2, Laloux, R., Note sur l'organisation du travail au groupe 13, *o. c.*, p. 8-9.

www.academieroyale.be

de la mise à pièce, mais des fautes du genre de celles que je viens de signaler, sont de nature à lui porter un coup mortel."[39].

La taxation devient même improductive lorsqu'elle préside seule et en dehors d'autres considérations au groupement des opérations confiées à une même ouvrière, qui est basé sur "le minimum apparent de la taxation"[40]. Cette organisation du travail des femmes à la FN est bien décrite par deux candidates auxiliaires sociales:

"Il existe des groupements de 1 à 6 machines sous la direction d'une seule personne. Ils sont d'habitude confiés aux femmes. Avec les machines modernes, il est très courant qu'une fois la pièce mise en place la suite des opérations s'effectue automatiquement. Le travail de l'ouvrière consiste donc à placer la pièce dans le dispositif qui doit la recevoir. Cela s'appelle le temps de serrage, pendant ce temps, les autres machines tournent. L'ouvrière passe successivement d'une machine à l'autre qui doit avoir fini son opération sur les temps de serrage totaux des autres. De cette façon, la main-d'œuvre est utilisée au maximum. Il faut qu'il y ait évidemment le plus possible balance entre temps de serrage et temps machine."[41].

La préoccupation de la taxation étant de donner "à la femme le maximum d'occupation théorique", les phases d'usinage à faire subir aux pièces par les ouvrières qui conduisent plusieurs machines ou une machine qui réalise plusieurs opérations, sont regroupées de façon telle que le taux d'engagement à la tâche soit maximum, même si cela se réalise au détriment de la circulation rationnelle des pièces et de la limitation des encours de fabrication[42]. Nous verrons au chapitre suivant comment Laloux a tenté de réformer cette organisation en la plaçant sous la contrainte d'une meilleure circulation interne des fabricats.

- *Minerva Motors à Anvers*

Dans la grande entreprise de construction mécanique ne produisant pas en série, la société Minerva Motors, constructeur d'automobiles de luxe, a été un champ d'application privilégié des méthodes tayloriennes[43]. Les sources ne permettent guère de situer finement la chronologie de l'adoption de ces méthodes, ni de dégager les influences subies. Les papiers de l'"ingénieur" Bredael, rares archives relatives au constructeur anversois déposées aux Rijksarchief Antwerpen, montrent que celui-ci a

39 *Ibidem.*

40 CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, Dept Dir. Gén. (Laloux), Groupe 13, Dufrasne, E., Étude sommaire de nos méthodes de travail comparées aux méthodes américaines, 21 février 1927, p. 1.

41 JENICOT, J., *Étude sur le travail de la femme dans les industries métallurgiques et mécaniques dans la région liégeoise*, Liège, École Provinciale de Service Social-Industrie, 1945, p. 38; cfr aussi RAVET, R., *Un essai d'emploi de la main-d'œuvre féminine italienne par une grande usine de la région liégeoise*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1948, p. 27. Si ces observations ont été faites pendant ou immédiatement après la Seconde Guerre, elles explicitent mais n'infirment pas les principes énoncés par Laloux.

42 CHST, FN, Fonds René Laloux, VII-2, Laloux, R., Note sur l'organisation ..., *o. c.*, p. 9.

43 Sur la Minerva, voy. VANDENBOSSCHE, J., *Het autobedrijf Minerva Motors n.v. (1897-1935). Een sociaal-economische bijdrage tot de Belgische automobielgeschiedenis*, Gand, RUG-m.l. histoire, 1976; KUPELIAN, Y. et J., *L'histoire de Minerva*, Overijze, 1986.

www.academieroyale.be

voyagé aux États-Unis en 1924, avec l'appui de la famille de Jong, mais il n'est qu'un technicien formé sur le tas, dont il est peu probable que la direction de la Société ait attendu le retour pour réorganiser ses fabrications.

Le directeur technique de la Minerva souligne, en préambule d'une description de l'organisation en vigueur dans sa société, les difficultés liées à l'obligation d'exécuter un programme de fabrication souvent variable et "jamais suffisamment important pour permettre la fabrication en très grande série". Ces contraintes contribuent à dessiner le profil de l'organisateur local, par rapport au modèle canonique américain:

> "la valeur d'un organisateur du travail ici, en Europe, ne consiste pas précisément en sa connaissance plus ou moins grande des théories de cette nouvelle science, mais surtout en sa capacité de jugement, comment et jusqu'à quel degré on peut appliquer ces théories selon la nature et les exigences de chaque industrie en particulier"[44].

Du point de vue formel toutefois, l'organisation décrite par de Jong paraît assez fidèle au modèle taylorien. Les bureaux de préparation administrative, en particulier le planning, forment, dès le milieu des années '20, la clé de voûte de toute l'organisation du travail:

> "tant au mécanisage qu'au montage, l'organisation a pour base le planning qui est certainement l'organisme le plus important au point de vue rendement des ateliers"[45].

À une époque où la production est "saisonnière", élaborée en vue du Salon annuel de l'automobile, la direction de l'usine arrête d'abord le choix des véhicules qu'elle entend présenter au Salon et vendre à sa suite. Elle en tire un programme de fabrication, qui est l'échéancier des différents départements de l'usine. Il constitue le planning à l'échelle annuelle, fixant les échéances de l'approvisionnement, de l'usinage et du montage. Le bureau de construction met le programme en plans; leur élaboration associe les responsables de divers services techniques appelés à se prononcer sur le caractère "économique" des fabrications projetées. La nomenclature des pièces sert de base aux commandes extérieures passées par le bureau d'approvisionnement. Les plans définitifs sont ensuite examinés conjointement par les bureaux de planning et d'étude de l'outillage qui, pour chaque opération, désignent la machine la mieux appropriée et déterminent l'outillage nécessaire pour l'obtention du rendement maximum; celui-ci est fabriqué à l'atelier d'outillage. C'est le bureau de planning qui détermine la durée de chaque opération, d'abord théoriquement et puis pratiquement, lors de l'exécution des premières pièces, avec l'aide de démonstrateurs. Le rôle de ceux-ci, "ouvriers d'élite, recrutés parmi les meilleurs spécialistes", consiste à déterminer la durée d'exécution de chaque pièce sur chaque machine"; dans

---

44 DE JONG, J., «Sur l'organisation du travail d'une usine de construction automobile», in *Congrès international de l'organisation scientifique du travail. Mémoires*, Bruxelles, Imp. A. Lesigne, 1925, p. 53; sur les structures d'organisation de la Minerva, voy. aussi WÉRY, A., «La préparation administrative du travail en série», *Bull. CNBOS*, 15 août 1929, n° 8, p. 62-67. L'exposé de ce dernier, structuré plus rigoureusement, donne l'impression d'une évolution des moyens d'organisation de la société; les attributions des différents bureaux n'attestent toutefois pas d'une telle évolution.

45 *Ibidem*, p. 60.

www.academieroyale.be

un second temps, ils ont pour mission "d'indiquer aux ouvriers la façon dont ils doivent s'y prendre pour fabriquer ces pièces dans les limites de temps indiquées et de façon à faire donner aux machines un rendement maximum"[46]. Le système de rémunération en vigueur chez Minerva peut être qualifié de taylorien (ou de salaire à la tâche) dans la mesure où une prime fixe, de 10 %, sanctionne positivement le respect de la norme prescrite par le démonstrateur; par contre, le mode d'établissement contradictoire des temps, — où le démonstrateur agit en présence d'un brigadier et d'un délégué syndical, tenus de signer la fiche où sont inscrits les temps arrêtés —, n'est guère taylorien[47]. Le bureau de fabrication, disposant de l'information élaborée en amont, établit pour chaque pièce à usiner une fiche de fabrication, qui sert de base aux cartes de fabrication remises aux ateliers. Lorsqu'une série de pièces est achevée, elle subit un contrôle, à l'occasion duquel sont émis des documents qui servent d'une part à la détermination du salaire à l'entreprise, d'autre part à informer le bureau de progression et d'équilibrage (adjoint au bureau de fabrication) de l'avancement des commandes. Ces informations sont consignées sur des diagrammes. La confrontation des graphiques de progression et du programme de fabrication conduit éventuellement à prendre des mesures de correction, de sorte que la production des pièces soit suffisante pour permettre au montage de respecter à son tour le programme de fabrication. Le souci de l'équilibrage entre les différentes phases de travail se concrétise par la présence dans l'organigramme des ateliers, de «chasseurs», «bespoedigers» (littéralement «accélérateurs»), chargés de faire récupérer les retards de l'usinage[48]. Selon une description qu'en donne la presse communiste, en raison du caractère saisonnier de l'industrie automobile à cette époque, le taux d'activité dans les trois principaux départements de l'usine — mécanisage, montage et carrosserie — varierait, dans cet ordre, au fil de l'année[49]; une telle organisation impose évidemment d'importants stockages intermédiaires en magasin.

L'organigramme adopté à partir de janvier 1932 montre la substitution d'un service d'ordonnancement et d'un bureau des budgets et méthodes aux bureaux de planning et de fabrication; la fabrication est modifiée par l'adoption de la chaîne pour le montage et les principes de rémunération par l'adoption du système Bedaux[50]. Nous verrons ultérieurement que l'hypertrophie des services administratifs de la Minerva par rapport au volume de ses fabrications sera tenue pour une des causes de ses difficultés des années '30.

---

46 FAROUX, Ch., «Les usines Minerva d'Anvers. Elles réalisent un excellent modèle d'organisation moderne», *Englebert Magazine*, septembre-octobre 1928, n° 103-104, [non paginé].

47 AMSAB-Antwerpen, Provinciale Metaalbewerkersbond-Afdeling Mechelen, 6.17. Akten, lijsten, pamfletten,..., 1923-1940, CMB-PMB Antwerpen, Minerva Motors, Loonregeling en Werkvoorwaarden volgens de Overeenkomst van 15 maart tot 31 augustus 1929, p. 7; «Op Minerva Motors», *De Roode Vaan*, 15 août 1931, p. 2.

48 WÉRY, A., «Een wandeling door de Fabrieken», *Minerva Nieuws*. Maandblad voor het personeel der N.V. Minerva Motors, 15 juillet 1925, n° 2, p. 6.

49 R.R., «Minerva-Motors», *De Roode Vaan*, 6 juin 1925, p. 2.

50 Rijksarchief Antwerpen, Papieren van de Familie Bredael, Instruction officielle. Organisation, 28 décembre 1931. Sur le système Bedaux chez Minerva, voy. infra partie 3, chap. 1.

www.academieroyale.be

- *Ateliers de construction de matériel électrique*

Certaines grandes entreprises de fabrication de matériel électrique, en grandes ou petites séries, vont aussi adopter la préparation administrative du travail.

a) La Bell Telephone Manufacturing Cy.

"La Bell Telephone est une des usines les plus taylorisées de Belgique"[51]. Si la proposition, formulée en 1935, devait déjà être vraie dix ans plus tôt, — comme le montre la description de son organisation faite par son directeur technique au Congrès International de l'organisation scientifique du travail (Rome, 1927)[52] —, nous ne savons toutefois rien du processus de taylorisation de l'entreprise, de la chronologie d'adoption de l'organisation décrite. On peut supposer que l'origine américaine de la société l'ait amenée à adopter les principes d'organisation éprouvés à la Western Electric; par ailleurs, de l'exposé de Van Dyck se dégage l'impression que l'organisation décrite est fermement établie, que le stade de l'élaboration et des tâtonnements est bien dépassé.

L'organisation de la société comporte quatre départements principaux: le département commercial, le département des ventes, le département technique et le département général des ateliers. Ce dernier se décompose lui-même en six composantes: 1. Administration et production; 2. Bureau d'études; 3. Branche fabrication; 4. Branche Inspection; 5. Branche installations extérieures; 6. Branche Entretien[53].

Pour mesurer le degré de préparation du travail dans cette entreprise, il convient de distinguer la mise en train des nouvelles fabrications et les productions courantes (déjà exécutées).

Les différentes phases de la fabrication d'un nouvel appareil de la Bell peuvent être décrites de la manière suivante. Le département technique ayant conçu un nouveau produit demande au Bureau d'études (service des dessinateurs) du département des ateliers de dresser les plans du nouvel engin, en tenant d'emblée compte de tolérances commerciales. Le Bureau d'études fait ensuite analyser la fabrication proprement dite de l'appareil dessiné, en détaillant les différentes opérations à effectuer, les outils et machines à employer, les quantités de matières

51 RISTENPART, G., *Quelques observations sur le service social dans une grande et dans une petite usine*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1935, p. 11.

52 VAN DYCK, L., «L'augmentation de la production dans une usine de construction téléphonique», in *Atti del III Congresso Internazzionale del O.S.L.*, Rome, 1927, fasc. E, sezione I, n° 77, p. 421-436; republié un an plus tard: VAN DYCK, L., «L'augmentation de la production dans une usine de constructions électriques (Bell Telephone Mfg C°)», *Bull. CNBOS*, 15 juillet 1928, p. 76-85. Dans cet article, Van Dyck donne un aperçu de la forme primitive de l'organisation générale au moment où la Bell a dû augmenter sa production d'environ 200 % par suite d'une extension rapide et totalement imprévue des demandes d'appareils téléphoniques, soit en septembre 1925.

53 VAN DYCK, L., *o. c.*, 1927, p. 421-422.

www.academieroyale.be

premières à utiliser; un bureau de dessin et de développement des outils étudie à la fois la forme des pièces et la manière dont elles seront usinées pour concevoir l'outillage, dont la qualité dépend des quantités de pièces à produire. Les calibres et instruments de mesure sont mis au point en dehors du Bureau d'études, par la Branche Inspection, assurant ainsi une indépendance hiérarchique entre conception et contrôle. Tout au long de l'élaboration des plans, un service d'investigation est chargé de résoudre les difficultés d'ordre mécanique qui pourraient surgir. Lorsque les plans sont approuvés, le service d'études les décompose de manière à déterminer en détail les différentes opérations auxquelles les pièces seront soumises, les machines, les outils à fabriquer. Un service qui est spécialement chargé de l'étude et du développement de l'outillage prend le relais, conçoit et fait exécuter par l'atelier d'outillage, les différents outils. La fabrication de quelques pièces est lancée, qui, après mise au point, constitueront un prototype soumis au Département technique. Après approbation, les différentes pièces sont mises en fabrication, étape suivie jusqu'à la fin de la première commande par le service des appareils nouveaux qui dépend de la Branche production.

L'organisation des fabrications courantes part du Département commercial (service des marchandises) qui détermine les quantités totales à fabriquer ainsi que les livraisons mensuelles, ce qui permet d'obtenir une production uniforme en rapport avec la capacité des équipements. Le service des marchandises, considéré comme le seul client de la branche fabrication, a une triple fonction: "1. déterminer d'avance les quantités d'appareils à fabriquer; 2. maintenir un stock de produits standards prêts à être répartis parmi la clientèle; 3. établir au sujet des commandes reçues, une liaison constante, entre la clientèle et les différents services de nos départements technique et de la fabrication". Ce service ayant déterminé la production du mois à venir, le département de la production émet commande des matières et pièces détachées suivant une formule destinée à répartir le travail entre les ateliers, de manière à y maintenir un équilibre de l'activité (absence d'inactivité ou de congestion, pleine utilisation des capacités de production). À titre de programme de fabrication, ce département détermine les débuts et fins des opérations, la production journalière, estimée à partir de la capacité des machines disponibles dans les ateliers; la connaissance de cette capacité repose sur l'examen de statistiques des productions antérieures (et comprenant les temps nécessaires au montage, aux réparations éventuelles et aux arrêts imprévus). En dépit de cet effort d'organisation et de prévision, les dirigeants de la Bell intègrent l'incertitude en adjoignant aux ateliers des employés spécialement désignés "dans le but de hâter la solution de toute difficulté pouvant entraver d'une façon quelconque le cours normal de la fabrication", et appelés "chasseurs". Par ailleurs, une analyse de toutes les commandes en cours chaque mois permet de mettre en évidence les retards de fabrication, le nombre des pièces "dont la quantité ne couvre pas les besoins du mois suivant"; les "chasseurs" sont alors dépêchés dans les ateliers dans le but de faire entrer en magasin les pièces

www.academieroyale.be

produites mais non livrées, ou encore d'accélérer la fabrication des pièces en nombre insuffisant[54].

b) Les Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi (ACEC).

Peu de sources nous renseignent sur l'organisation du travail aux ACEC durant les années '20. Les descriptions contemporaines de l'entreprise laissent percevoir certains aspects de cette organisation. Comme à la FN, le laboratoire tient une place importante, pour partie liée à la nature des fabrications. Si le directeur du laboratoire des ACEC, A.R. Matthis, a publié de nombreux articles sur le laboratoire industriel[55], il fait moins explicitement référence à son entreprise qu'un H. Pommerenke souvent prompt à évoquer la FN; il partage toutefois avec ce dernier une vision très large du rôle du laboratoire, qui dépasse la seule réception des matériaux et en fait un acteur important de l'abaissement du prix de revient[56]. Le rééquipement de l'après-guerre a privilégié un outillage approprié au travail en série, le directeur général Françoisse faisant acheter aux États-Unis, dès 1917, de nombreuses machines-outils (tours à combinaison, tours automatiques)[57]. Les fabrications ont été étudiées et dans une certaine proportion, standardisées, en vue d'une production en série et du travail à tolérance, qui tend à limiter le travail d'ajustage[58]. La production en grande série a été particulièrement développée dans l'implantation de Ruysbroeck, spécialisée dans la fabrication des petits moteurs et de la signalisation:

> "Les ACEC se sont attachés, dans leur construction en grande série des petits moteurs, à toujours respecter le caractère d'interchangeabilité des pièces. Dans ce but, la section "Machines-outils" est largement équipée en machines modernes, automatiques pour la plupart, spécialement adaptées aux besoins de la fabrication. Celle-ci est soumise à un système de tolérance "Standard" tel que toutes les pièces exécutées et sévèrement contrôlées permettent un montage aisé sans retouche et, par conséquent, le remplacement facile d'une pièce quelconque par une pièce semblable en cas d'usure ou d'avarie. Les services d'exécution et de vérification disposent d'un ensemble fort complet de calibres,

54 Ces employés apparaissent toujours dans l'organigramme de la société pendant la deuxième moitié des années '30, alors que le travail à la chaîne a fortement progressé à la Bell, HELLEMANS, K., *Bell Telephone manufacturing C° S.A. Antwerpen*, Uccle, Arbeidshogeschool-Arbeidersvraagstukken, 1938, p. 36.

55 MATTHIS, A.R., «Le laboratoire à l'usine, à l'université et l'industrie nationale», *Bull. de la Société Belge des Électriciens*, juillet 1922, p. 173-174; ID., «La collaboration du laboratoire et de l'usine s'impose de plus en plus», *Bulletin de l'enseignement technique du Hainaut*, janvier 1926, n° 1, p. 53-62; ID., «Le service des recherches dans l'industrie», *Bull. de la Société Belge des Électriciens*, septembre 1927, p. 205-206; ID., «Type d'organisation d'un laboratoire industriel de contrôle de matières premières», *L'O. Sc.*, février 1938, n° 2, p. 37-48 [extr. de L'Industrie chimique, février-mars 1933]; ID., *Contrôle et réception des matières premières*. Avant-propos de G. Jadot, Bruxelles, CNBOS, 1942. Arthur-R. Matthis (diplômé de l'Institut Chimique Meurice) a assuré la direction du *Bulletin de la Société belge des Électriciens* durant les années '30.

56 MATTHIS, A.R., «Le service des recherches dans l'industrie», *o. c.*, p. 205.

57 «Le vingt-cinquième anniversaire de la fondation de la société Les Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi, 1904-1929», *ACEC*, juillet-septembre 1929, n° 123, p. 30; DELAET, J.-L., «Vital Françoisse», in *Dictionnaire des patrons en Belgique, o. c.*, p. 290-291.

58 «Le vingt-cinquième anniversaire de la fondation...», *o. c.*, p. 30.

www.academieroyale.be

> tampons et jauges, entretenus et vérifiés après chaque usage par un bureau de précision, lequel dispose d'appareils optiques et amplificateurs permettant de mesurer le millième de millimètre."[59].

Il faut toutefois attendre 1930 pour qu'un atelier central d'outillage soit installé aux usines carolorégiennes des ACEC. Alors qu'auparavant chaque ouvrier affûtait ses outils sur des meules placées dans l'atelier, l'outillage central devait permettre "d'éviter tous les inconvénients résultant d'affûtage fantaisistes et divers"[60].

L'architecture et la disposition des ateliers des nouvelles usines sont conçues pour assurer la succession des opérations sans mouvements à rebours:

> "Un bâtiment en béton armé à cinq étages est réservé à la construction de l'appareillage. Aux étages supérieurs, on fabrique les pièces détachées des appareils; l'assemblage se fait aux étages inférieurs. On suit ainsi une progression régulière en descendant, depuis le sommet où se manufacturent les pièces de faible poids jusqu'au rez-de-chaussée dans les baies centrales où l'on assemble les tableaux complets les plus volumineux."[61].

Le *Bulletin du service médical du travail* relève dans l'organisation du travail des femmes occupées à l'usine de Marcinelle des ACEC une pratique qui semble peu commune et directement inspirée des travaux de Taylor mettant l'accent sur l'opportunité de pauses judicieusement placées dans le cours de la journée: "on accorde toutes les heures dix minutes de repos que les ouvrières passent en dehors de l'atelier"; le système de rémunération fait référence à la notion de tâche à fournir: les ouvrières doivent produire un minimum de pièces par jour, quand le travail est fini, l'ouvrière peut partir, mais, remarque la note, "si le travail est effectué longtemps avant la sortie normale des ouvrières, on augmente le nombre de pièces à fournir, mais l'ouvrière touche 50 % du bénéfice ainsi réalisé par la surproduction"[62].

c) La Société Belge Radio-Électrique (SBR)

Les informations dont nous disposons à propos de cette entreprise sont très limitées; elles montrent toutefois, à travers la présentation de l'organisation technique (énumération des services et de leurs attributions), que la SBR avait adopté le dispositif essentiel d'une organisation taylorienne, à savoir un bureau de préparation du travail, chargé de la préparation du travail et de l'étude des temps. Il y est appelé service des maquettes, et constitue un atelier spécial où sont réalisés les premiers modèles et où l'on étudie la fabrication en série; il s'insère dans l'organigramme après

59 *Ibidem*, p. 65.

60 MOUREAU, P., *Rapport de stage effectué aux A.C.E.C. du 24 août au 26 septembre 1936*, Mons, Fac. Polytechnique de Mons-TFE, 1936, non paginé.

61 «Le vingt-cinquième anniversaire de la fondation...», *o. c.*, p. 36.

62 «Services sociaux», *Bull. du Service Médical du Travail*, avril 1923, n° 3-4, p. 33-34.

www.academieroyale.be

le service des études et le service de dessin, et avant le service des approvisionnements et le service des fabrications en série[63].

- *Chemins de fer de l'État belge et Société Nationale des Chemins de fer Belges*

Aux chemins de fer de l'État belge, une nouvelle organisation de la production, caractérisée par "la spécialisation du travail et l'étude systématique de la production sous toutes ses faces"[64], est introduite, dès 1922, dans certains ateliers du service du Matériel. L'esprit en a été détaillé par celui qui apparaît comme son principal inspirateur, N. Rulot[65]. Il expose d'abord sa conception de l'organisation:

> "Il y a organisation lorsque le rôle de chacun des éléments en jeu, que ce soit des objets ou des personnes, est défini d'une manière aussi complète et précise que possible [...] le rôle d'un manœuvre ou d'un homme de métier, tout doit être fixé et l'organisation est d'autant plus parfaite qu'il y a plus de précision dans cet objet"[66].

Il précise que la base de la fixation des attributions est "évidemment, comme dans toute industrie, la division du travail qui conduit à la spécialisation. Celle-ci consiste à confier à chaque agent des opérations de même espèce, en nombre le plus limité possible et toujours les mêmes, de façon à tirer de chaque agent le plus de rendement possible". Euphémisant quelque peu les aspects proprement humains de la spécialisation, il considère qu'elle "permet de confiner chaque agent dans les opérations qui conviennent le mieux à ses aptitudes, à ses goûts, à ses vues d'avenir"[67], tenant ainsi un discours proche de celui de Taylor à propos des "first-class men".

Mais il ajoute que cette délimitation stricte des activités ne constitue pas, à elle seule, l'organisation et que celle-ci réclame aussi une cohésion entre les activités, qui doit être assurée par les liens de subordination au sein d'une structure de commandement pyramidale. Une articulation s'opère ainsi entre une organisation de

---

63 BRAILLARD, R., «L'industrie radio-électrique en Belgique», *L'Usine Belge*, 18 octobre 1924, n° 29, p. 1387; l'auteur est ingénieur en chef de la Société Belge Radio-électrique et décrit l'organisation de son entreprise; *1830-1930. Livre d'Or du Centenaire de l'Indépendance Belge*, Bruxelles-Anvers, Leclercq, Deridder et De Haas, s.d. [1930], p. 375.

64 RULOT, N., avec la collaboration de HENNIG, E. et CHANTRELL, A., *Exploitation du service de traction des trains*. Cours de l'École Nationale des Chemins de fer à l'usage des ingénieurs, des fonctionnaires et des agents de surveillance des remises, Bruxelles, s.d. [fac-similé reproduit par J. Vandenberghen dans la série M.c.f.b., SNCB-Département matériel. XIII. Période 1919-1926, n° 4], p. 799. Ce cours a été publié sous forme de fascicules à partir de novembre 1923; la date la plus tardive qui y soit mentionnée est 1928, il couvre donc pour l'essentiel la période du régime "État".

65 Narcisse Rulot (1883-1978). Ingénieur civil des mines (Liège, 1905), est entré au service des Chemins de fer de l'État belge en 1906, il est attaché à la direction de la Traction et du Matériel en 1920; cette carrière n'a été interrompue qu'en 1924 lorsqu'il fut détaché à la Direction des services techniques de la Compagnie du Chemin de fer du Congo. En 1928, il est rappelé en Belgique pour diriger le service du Matériel de la SNCB, puis la Société elle-même, entre décembre 1932 et 1945. Cfr CEGES, Papiers Rulot, AA838, 40; *Feuille d'avis de l'AILg*, n° 2, février 1956, p. 37; n° 12, décembre 1960, p. 333.

66 RULOT, N., HENNIG, E. et CHANTRELL, A., *o. c.*, p. 695.

67 *Ibidem*, p. 697-698.

www.academieroyale.be

l'atelier d'inspiration taylorienne, qui impose l'étude et la préparation détaillée du travail ouvrier, et les préceptes de la doctrine administrative de Fayol qui met l'accent sur l'unité du commandement, Taylor et Fayol (sur la réception de Fayol en Belgique, voy. infra 5.6.) étant deux références explicites de Rulot.

Ce sont les ateliers de moyenne réparation de locomotives[68] qui, à partir de 1921-1922, ont fait en priorité l'objet d'une réorganisation; celle-ci repose sur les principes suivants: les réparations sont effectuées selon une périodicité régulière, basée sur la longueur des parcours effectués; les travaux sont conduits suivant un programme-type étudié par l'administration centrale et imposé à l'ensemble des remises; les réparations sont concentrées dans de grands ateliers annexés aux remises importantes, spécialisés dans la réparation d'un nombre limité de types de véhicules, ce qui permet à la fois la standardisation des pièces, la constitution de stocks de pièces préfabriquées pour ces travaux mais aussi une réduction de la durée d'immobilisation[69]. On retrouve ultérieurement ce principe dans les ateliers de réparation des Tramways Bruxellois, où le programme de révision est établi sur une base kilométrique et consiste à substituer aux organes usagés des "organes de relais réparés en série par des méthodes normalisées"[70]. Dans cet esprit, à la SNCB, les réparations dans les petites remises furent supprimées et les moyennes réparations furent réparties entre 30 des 60 remises (ateliers de ligne) du réseau. Les ateliers de moyennes réparations furent spécialisés par type de réparation et leur nombre réduit pour progressivement se ramener à 19 au 1er juillet 1926[71]. La spécialisation des ateliers s'est prolongée dans une répartition du personnel des ateliers en brigades spécialisées en vue de travaux particuliers, et par une spécialisation des ouvriers au sein de chaque brigade. Cette dernière option ouvre déjà une perspective de réduction de l'effectif des travailleurs "qualifiés"[72]. Rulot accorde une attention particulière à la coordination des travaux des brigades, réalisée notamment à travers le décalage entre les dates successives d'entrée en réparation. Ce décalage, joint à la spécialisation des brigades suivant les

---

68 Les réparations et entretiens des locomotives sont assurés par trois types d'ateliers: les ateliers centraux, qui sont chargés des "grandes" réparations, les ateliers annexés aux remises aux locomotives (aussi appelés ateliers de ligne), qui effectuent les réparations moyennes, et les ateliers d'entretien, affectés aux entretiens courants et périodiques. Les deux premières catégories d'ateliers s'apparentent,— par le nombre d'ouvriers et la nature des travaux qui, au-delà de l'expression réductrice "réparation", vont jusqu'à la fabrication complète de locomotives —, à de véritables usines métallurgiques, cfr CHEVANDIER, C., «Politiques patronales de fixation du personnel: des cas atypiques dans l'industrie mécanique», *Bull. du Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale*, 1994, n° 2-3, p. 54. Sur un effectif ouvrier de 39 258 unités en 1928 pour l'ensemble du service du Matériel, les remises et ateliers de moyennes et grandes réparations comptent quelque 23 400 ouvriers sédentaires.

69 Ces principes sont détaillés dans RULOT, N., HENNIG, E. et CHANTRELL, A., *o. c.*, p. 793-799.

70 DEVIENNE, M. et DZIUGIELL, B., *Ateliers: dispositions et organisation; travaux d'entretien du matériel roulant (Tramways et autobus)*, Bruxelles, [Union Internationale des tramways, de chemins de fer d'intérêt local et de transports publics automobiles. XXIVème Congrès international, Berlin, 1934], 1934, p. 10.

71 *Rapport sur le service de la Traction pendant l'année 1926 (gestion État)*, s.l.n.d. [fac-similé reproduit par J. Vandenberghen dans la série M.c.f.b., SNCB-Département matériel. XIII. Période 1919-1926, n° 7], p. 19; SNCB, Doc. CA, Concentration des moyennes réparations des locomotives, doc. n° 857, 31 juillet 1931, p. 2.

72 RULOT, N., HENNIG, E. et CHANTRELL, A., *o. c.*, p. 803.

www.academieroyale.be

opérations successives et à la préparation de jeux d'organes prêts à remplacer les parties défectueuses, - sorte de travail en chaîne —, permet à la fois d'assurer l'emploi complet des travailleurs et des installations, autant qu'il permet de réduire la durée d'immobilisation du matériel roulant[73]. Le contrôle du travail ainsi organisé s'opère au moyen de divers graphiques: établis à l'échelle de l'atelier, ils permettent de vérifier l'alimentation régulière de chaque brigade en véhicules à réparer et en pièces; tracés pour chaque locomotive, ils tiennent lieu de normes de travail pour chaque brigade[74]. Entre 1922 et 1926, cette réorganisation a permis de réduire de 67 à 26 jours la durée moyenne de l'immobilisation des véhicules en moyenne réparation et de 3200 à 2100 heures le nombre d'heures d'ouvriers; il apparaît que l'essentiel de ces résultats est acquis au cours des années 1923 et 1924[75]. La réparation des voitures à voyageurs et des wagons a été réorganisée, à partir de 1925, suivant des principes comparables (spécialisation des ateliers dans des types de réparations exécutées suivant des délais fixes, etc.)[76].

La première phase de taylorisation des ateliers a été accompagnée par la mise au point d'une comptabilité industrielle. Au sortir de la guerre, sous l'impulsion de l'administrateur du Matériel Vanderrydt, une mission d'étude a été envoyée auprès des différentes compagnies de chemins de fer françaises pour y étudier leur organisation comptable[77]. Les réalisations de la Compagnie des chemins de fer Paris-Lyon-Méditérannée (PLM) ayant été les plus favorablement perçues, un chef-comptable de cette société a été attaché aux chemins de fer de l'État belge à partir de 1922[78]. Il s'agissait alors de doter les directions d'un service de comptabilité et de statistique et de former un Service Central de Comptabilité et de Contrôle des Dépenses. La direction du Matériel et de la Traction a, la première, disposé d'une comptabilité industrielle, organisée, sur le modèle du PLM, par l'ingénieur en chef G. Jadot, par l'ingénieur Muselle et par l'inspecteur principal Delory; à la direction de la Voie, le système comptable aurait été inspiré de celui de la Compagnie du Nord[79]. Sous la direction de Vital Françoisse, directeur général des ACEC appelé à la tête des Chemins de fer de l'État en 1924, et dans le cadre d'une réforme visant à accroître

73 *Ibidem*, p. 803-812.

74 *Rapport sur le service de la traction et du matériel pendant l'année 1924*, Bruxelles, s.d. [M.c.f.b., XIII. Période 1919-1926, n° 7], p. 20-21.

75 *Ibidem*; RULOT, N., HENNIG, E. et CHANTRELL, A., *o. c.*, p. 799.

76 *Rapport sur le service de la Traction pendant l'année 1926*, *o. c.*, p. 27 et 37-38.

77 F. Caron a bien souligné la place de la comptabilité industrielle dans le processus de réorganisation des ateliers du matériel dès avant la Première Guerre. CARON, F., «À propos de la rationalisation du travail dans les ateliers des compagnies de chemin de fer en France», *Revue d'histoire des chemins de fer*, printemps-automne 2003, n° 28-29, p. 203-205.

78 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 11/6. Uitbatting van Staatspoorweg, 1919-1924, Entretien avec G. Jadot, 10 janvier 1924.

79 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 11/6. Uitbatting van Staatspoorweg, 1919-1924, H. Vanderrydt, administrateur des chemins de fer de l'État belge au Ministre, 5 août 1921; SNCB, P.-v. CA, Séance du 22 septembre 1952. Annexe [Allocutions pour le départ de M. Delory, Dir. gén.]; «La nouvelle comptabilité», *Le Bon Combat*, 1er juin 1924, n° 11, p. 89; DELVILLE, E., «Exposé de la Comptabilité des recettes et des dépenses du service de la Voie et des mesures d'organisation en vigueur au groupe de Charleroi», *Bull. UPIC*, 15 mars 1931, n° 3, p. 3-63.

www.academieroyale.be

l'autonomie des ateliers, une véritable comptabilité industrielle d'atelier est mise au point à l'atelier central de Luttre en 1924, par des experts de l'industrie privée (les chefs-comptables des ACEC et de L'Énergie)[80].

Dans le cadre de l'enquête sur la production décidée par le ministre Anseele en 1925, les directions des grands services présentent alors des programmes de réorganisation, dont l'essentiel sera mis en œuvre ultérieurement. Ainsi, la direction des Voies et Travaux préconise la généralisation de la méthode de l'entretien continu des voies; les premières applications de cette méthode montrent qu'elle autorise des réductions de personnel, réduit l'usure du matériel et permet l'instauration d'un régime de salaire à primes[81]. En 1925, la direction de l'Exploitation avait pour sa part appliqué "des principes du Taylorisme, dans le but de déceler les points faibles dans le cycle accompli par les wagons et de pouvoir agir en conséquence pour obtenir une nouvelle baisse de la durée d'évolution" [nombre de jours entre l'utilisation d'un wagon et le moment où il est disponible pour un autre expéditeur][82]. Ce sont toutefois les réformes préconisées par la direction de la Traction et du Matériel qui, mises en œuvre, modifieront le plus significativement les méthodes de production de ce service, et se diffuseront ensuite vers d'autres. Étaient alors suggérées: la standardisation du matériel de traction et de transport et des pièces de rechange; la substitution dans les grands ateliers de "la méthode dite «américaine» à la méthode dite «européenne», qui permet une diminution des distances de transport et des pertes de temps"; la réduction de l'immobilisation du matériel de traction et de transport pour réparation, par l'application des principes énoncés par Rulot pour les travaux de moyenne réparation, renforcés toutefois par un resserrement des tarifs du travail à l'entreprise. En outre, ce service préconisait pour son personnel l'organisation de l'apprentissage et de cours de perfectionnement. Si le service du Matériel invoquait la méthode américaine, celle-ci semblait lui être connue au travers de l'application qui en était faite par la Compagnie du chemin de fer de Paris à Orléans, où une mission d'étude, paritaire, avait été envoyée pour étudier les méthodes de travail[83]. Un des principaux résultats de cette enquête sur la production semble être, sur un plan plus général, la prise de conscience de l'importance de l'organisation du travail elle-même, indépendamment du perfectionnement de l'outillage[84]. Au début de l'année 1926, le ministre Anseele confie à deux spécialistes en organisation une étude en vue de la

80 *Ann. parl.*, Sénat, sess. ord. 1925-1926, 3 mars 1926, p. 596; DELORY, F., «Le premier quart de siècle de la SNCB», *Trains*, octobre 1951, n° spécial, 3-4, p. 4; DESORGHER, É., «Les finances», *ibidem*, p. 89.

81 «Mesures en cours d'exécution...», *Le Ralliement*, 13 août 1925, n° 33, p. 1.

82 Cfr extrait du rapport de la direction de l'exploitation, cité dans DE LEENER, G., *o. c.*, p. 78; «La réorganisation des chemins de fer», *Le Ralliement*, 23 septembre 1926, n° 38, p. 1.

83 «À la Commission paritaire. L'Enquête sur la production», *Le Ralliement*, 24 septembre 1925, n° 39, p. 2. La Compagnie Paris-Orléans pouvait à ce moment déjà se prévaloir d'une grande expérience en matière d'organisation du travail, BLOCH, M., «Note sur l'organisation du travail dans les grands ateliers de locomotives de la Compagnie du chemin de fer de Paris à Orléans», in *Congrès international de l'organisation scientifique du travail. Mémoires*, Bruxelles, Imp. A. Lesigne, 1925, p. 199-240; MOUTET, A., *Les logiques..., o. c.*, 1997, p. 104-106.

84 «À la Commission paritaire. L'Enquête sur la production», *Le Ralliement*, 24 septembre 1925, n° 39, p. 2.

www.academieroyale.be

réorganisation des gares et ateliers de la Société[85]: l'un est un ingénieur AILg, membre de la Société coopérative L'Organisatrice, ayant séjourné aux États-Unis, Frédéric Méron[86]; l'autre est un ingénieur français "spécialiste du Taylorisme" précédemment occupé aux ateliers des Usines Métallurgiques du Hainaut, Pierre Roumier[87].

Lors de sa constitution en 1926, la SNCB se voit chargée "d'administrer et d'exploiter, *suivant les méthodes industrielles, mais tout en sauvegardant les intérêts de l'économie nationale*, les chemins de fer exploités par l'État" (Statuts, art. 4)[88]. L'organisation scientifique du travail va constituer la première de ces méthodes industrielles. Dès octobre 1926, le Conseil d'administration de la SNCB entérine la proposition faite par le Comité permanent de créer un service chargé d'étudier les questions d'organisation du travail et d'orientation professionnelle du personnel. Ce service sera rattaché à la direction du Matériel "qui est le plus directement intéressé"[89]. Dans la suite, des commissions ont fonctionné dans les trois principales directions de la Société: au service de l'exploitation, une commission est chargée de suivre les opérations dans les grandes gares, de diagnostiquer et traiter les défauts d'organisation; une telle commission existe aussi au service de la voie; c'est toutefois au service du matériel que ce type de commission, composée d'ingénieurs, mais aussi de contremaîtres, de dessinateurs et d'employés, développe la plus large activité, publiant même "une fois par mois environ une notice ayant trait à des cas intéressants d'organisation rationnelle du travail"[90]. Outre cette commission, la direction du matériel compte en son sein plusieurs instances traitant à des degrés divers

85 AGR, Conseil des Ministres, Conseil de Cabinet du 22 mars 1926, http://arch.arch.be/ddd/16344.pdf.

86 «Mission confiée à l'un de nos collaborateurs», *L'Organisatrice*, mai 1926, n° 3, p. 96; «Pour une meilleure organisation du travail aux chemins de fer», *Le Bon Combat*, 2 avril 1927, n° 8, p. 1; MÉRON, F., «Comptabilité industrielle simplifiée concernant les Approvisionnements en matériaux employés par les chemins de fer et l'industrie», *Bull. SBII*, 1926, t. VI, n° 3, p. 283-301.

87 AIS, Usines Métallurgiques du Hainaut-Couillet, P.-v. du CA, 7 mars 1923-27 janvier 1927, Séances des 26 janvier et 23 mars 1926; Roumier avait publié «Préparation du travail dans une usine de construction mécanique de moyenne importance. Le bureau de fabrication, son organisation et ses attributions», in *Congrès international de l'organisation scientifique du travail. Bruxelles, 14-15-16 octobre 1925*, Bruxelles, Imp. A. Lesigne, 1925, p. 107-110.

88 Sur la constitution de la SNCB, voy. VANTHEMSCHE, G., «L'entre-deux-guerres, période charnière de l'histoire des chemins de fer belges (1919-1939)», in VAN DER HERTEN, B., VAN MEERTEN, M. et VERBEURGT, G. (dir.), *Le temps du train. 175 ans de chemins de fer en Belgique. 75e anniversaire de la SNCB*, Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 2001, p. 151-176.

89 SNCB, CA, P.-v. de la réunion du CA de la SNCB du 26 octobre 1926, p. 4.

90 BARTH, M., «Exposé n° 2 (Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Portugal et leurs colonies): Méthodes adoptées pour l'instruction du personnel de toutes catégories (professionnel, technique, ordinaire)», *Bull. AICF*, août 1929, XI, n° 8, p. 1364; quelques-unes de ces notices ont été reproduites par le Musée des Chemins de fer: DUBUISSON, J., *Organisation d'un atelier de wagons et d'une remise aux locomotives*. Notice n° 5, Bruxelles, SNCB, [fac-similé, reproduit par Vandenberghen, J., dans la série M.c.f.b., SNCB-Département matériel. XIV. Période 1926-1939, n° 5], 1927; GOVAERT, *Organisation d'une remise aux locomotives*. Notice n° 6 et notice n° 9 (suite de la notice n° 6), Bruxelles, SNCB, [fac-similé, reproduit par Vandenberghen, J., *o. c.*, n° 5], 1927; *Organisation du travail des remises aux locomotives*. Notice n° 17, Bruxelles, SNCB, [fac-similé, reproduit par Vandenberghen, J., *o. c.*, n° 2], 1927.

www.academieroyale.be

d'organisation; cette dispersion des compétences, qui entraîne des chevauchements d'attribution, sera toutefois dénoncée comme facteur de désorganisation[91].

Les premières activités de ces instances chargées des questions d'organisation du travail ont d'emblée été orientées vers l'établissement de normes et la recherche des moyens de supprimer du personnel. Ainsi dans l'étude, de portée limitée mais didactique ("exemple classique [...] nous y trouvons l'analyse des phénomènes, le chronométrage des temps, la mise en diagramme"), que la SNCB fait paraître dans le *Bulletin du CNBOS* au début de l'année 1928 pour montrer "qu'elle s'occupe très activement de l'organisation scientifique, [qu']elle en fait dans tous les domaines et avec des résultats remarquables", le principal résultat tient en une réduction de 40 % du personnel du service étudié[92].

L'introduction de l'organisation scientifique du travail à la SNCB va renforcer la prépondérance du cadre technique — les ingénieurs — sur le cadre administratif. Cette orientation se fait sentir dès 1927; la procédure de nomination de cadres supérieurs dans divers services l'illustre. S'agissant de pourvoir le Contrôle des recettes d'un directeur, il est d'abord rappelé que: "l'organisation du travail relève de règles scientifiques qu'un ingénieur dégagera mieux qu'un fonctionnaire de l'ordre administratif", avant de soumettre la candidature d'un ingénieur, que l'on crédite notamment de s'être occupé de l'instauration et de l'application de divers systèmes de primes au service du matériel. La nomination d'ingénieurs au service de l'Exploitation repose sur les mêmes exigences; il semble toutefois, à la lumière de l'importance des justifications données, que cette modification du cadre ne s'impose pas sans difficulté, car elle supprime des perspectives de promotion interne au sein du cadre administratif[93].

Au cours de l'année 1927, l'organisation du travail dans les ateliers de wagons a été mise à l'étude, dans le dessein, d'une part de supprimer les principales pertes de temps, d'autre part de déterminer le travail de chaque agent pour qu'il corresponde à une occupation pleine pendant une journée de huit heures. Pour atteindre ces objectifs, les directions des ateliers organisent la préparation du travail en faisant établir, par des ouvriers choisis parmi les plus compétents, des *cartes* ou *fiches de travail*, où sont consignés, pour chaque agent, les travaux à effectuer dans des délais impartis, en précisant les procédés à employer et les outils à utiliser. La Société introduit ainsi une séparation organique entre préparation et exécution du travail, et se donne les moyens d'un contrôle aisé et permanent de l'activité de chacun, ainsi que la possibilité "de remplacer immédiatement et efficacement n'importe quel agent

91 RENIER, H., «La désorganisation de nos chemins de fer», *Le Ralliement*, 13 septembre 1928, n° 37, p. 1; SNCB, Doc. CA, Modifications à apporter aux attributions de certains services de la Direction du matériel, doc. n° 317, 11 février 1929, p. 1; *Annuaire de la Société nationale des chemins de fer belges en 19...*, Bruxelles, 1927 à 1929.

92 «L'organisation scientifique à la Société Nationale des Chemins de Fer Belges. L'organisation du travail des gardes-salles et des récolleurs», *Bull. CNBOS*, 10 février 1928, n° 2, p. 13-18.

93 SNCB, Doc. CA, Réorganisation du contrôle des recettes, doc. n° 23, 15 octobre 1927, p. 3-4; SNCB, Doc. CA, Nomination d'ingénieurs au service de l'exploitation, doc. n° 24, 15 octobre 1927, p. 1-3.

www.academieroyale.be

absent"[94]; l'application de ces principes au cours du second semestre 1927 génère rapidement un accroissement de productivité de l'ordre de 13 %. Le service du Matériel va approfondir la réorganisation de l'entretien des wagons au début de 1929[95]. La Société se trouve alors confrontée à une obligation de renouvellement de son parc de wagons (dont l'âge moyen est de 22 ans, pour une espérance de vie estimée à 40) et, en raison de la conjoncture, à de fortes demandes de transport; ne voulant pas procéder à des achats massifs, la Société décide d'un programme systématique de remise en état. La nouvelle organisation vise principalement à réduire la durée d'immobilisation des wagons en réparation. Elle repose d'abord sur l'adoption d'un protocole d'envoi des wagons tenant compte de la nature des réparations et de la localisation des ateliers; une commission itinérante est chargée d'examiner les wagons et de les désigner à la réparation "d'une façon judicieuse, proportionnée à la capacité de ces ateliers [pour assurer] une alimentation systématique de ceux-ci, ce qui leur permet de travailler en série et de mieux spécialiser la main-d'œuvre"[96]. Elle repose ensuite sur une répartition des tâches entre ateliers centraux et ateliers de ligne. Ces derniers doivent "se borner purement et simplement à remettre les wagons en état de rouler", leur rôle "n'est pas d'améliorer l'état général du matériel [...]". Aux ateliers centraux, la Société fixe l'objectif de réaliser des réparations d'une qualité telle que les wagons puissent rester, en moyenne, 8 ans en service avant de rentrer en atelier central. Dans ces ateliers, le régime des primes des agents de surveillance a été modifié pour favoriser une réduction de l'immobilisation. L'ancien système de primes, basé principalement sur le nombre d'heures allouées pour réparation, voire indirectement sur le nombre de wagons réparés, favorisait la production sur la productivité, les agents de surveillance ayant intérêt à faire exécuter le plus de travaux, "voire même des travaux d'une utilité discutable"[97]. Il s'agit désormais d'introduire un système qui valorise la limitation de l'immobilisation du matériel et donc à la fois la qualité des travaux de réparation et leur brièveté. Cette dernière qualité renvoie à la gestion du travail ouvrier, des primes et retenues, par le personnel de surveillance, considéré comme levier de l'intensification du travail[98].

Les résultats obtenus incitent la société à appliquer les mêmes principes dans les ateliers de réparation de voitures à voyageurs[99]. Suivant peut-être l'ordre de complexité des travaux en rapport avec le type de matériel, — wagons, voitures, locomotives —, le Conseil d'administration de la société décide, en avril 1929, de

94 GOVAERT, *Organisation d'une remise aux locomotives*, *o. c.*, p. 9.

95 WARTE, M., «Réorganisation de l'entretien et des réparations du matériel de transport à marchandises», *Bull. AICF*, janvier 1930, XII, n° 1, p. 2-18.

96 *Ibidem*, p. 12.

97 *Ibidem*, p. 7.

98 SNCB, Doc. CA, Réorganisation du règlement des primes du personnel de direction et de surveillance des ateliers de wagons, doc. n° 306, 5 février 1929, p. 1-4.

99 SNCB, Doc. CA, Rapport sur la gestion de la Société Nationale pendant le 4ème trimestre 1927, doc. n° 88, 10 février 1928, p. 22-23; SNCB, Doc. CA, Réorganisation des ateliers de wagons et de voitures, doc. n° 301, 14 janvier 1929, p. 5.

www.academieroyale.be

mettre à l'essai à Salzinnes[100], une organisation du travail des ateliers de réparation de locomotives qui entend rompre avec l'organisation ancienne, caractérisée par une assez grande autonomie des cadres inférieurs et du personnel sous leurs ordres, le contrôle de la hiérarchie ne portant que sur le respect d'une contrainte temporelle globale.

La nouvelle organisation repose sur trois options: un renforcement de la responsabilité des dirigeants d'ateliers par rapport au "pouvoir central", l'approfondissement de la séparation entre la conception et l'exécution du travail, matérialisée par la création des *bureaux de fabrication*, enfin une extension des contrôles, appelés à s'exercer de manière plus contraignante à divers niveaux. La direction du Matériel fait d'abord porter l'effort sur les dirigeants des ateliers, qu'il s'agit de rendre responsables du contrôle des ateliers qu'ils dirigent, "cet auto-contrôle consacre l'autonomie nécessaire du chef immédiat de l'atelier central dans le cadre de l'administration générale"[101], il semble moins s'agir d'une décentralisation de l'autorité centrale que d'un renforcement de la pression qu'elle exerce sur les cadres locaux. Le régime des primes du personnel de direction et de surveillance va être modifié, à l'instar de la réparation des wagons pour prendre désormais en compte le prix de revient, la qualité des réparations et la durée d'immobilisation[102]. Pour traduire la division verticale du travail, l'organigramme de l'atelier de Salzinnes est redéfini avec rigueur[103]. Les activités de l'atelier se répartissent entre trois divisions: les services techniques, la comptabilité et le service administratif. Parmi les premiers, il faut relever, outre un service technique général et un service des ateliers, la création d'un bureau de fabrication, cheville ouvrière de la nouvelle organisation du travail[104]. Le service, — attaché à la direction du Matériel —, qui est chargé d'étudier les questions d'organisation du travail[105], va donner sous forme d'instructions une description des diverses missions assignées au bureau de fabrication. En termes généraux, le bureau de fabrication est chargé "d'étudier tous les détails de fabrication de façon à réduire au minimum le prix de revient des réparations". Son attention se porte sur trois catégories de dépenses: les matières, la main-d'œuvre et les frais généraux. L'économie de matières résulte d'abord d'une fixation plus précise de limites aux dimensions des pièces brutes à usiner et d'une étude des méthodes d'usinage. Ce sont les dépenses de main-d'œuvre qui retiennent la plus grande attention. Le bureau de fabrication est invité à examiner les plans, reçus des bureaux d'études, des pièces à usiner en vue de minimiser le travail à réaliser, de déterminer les tolérances admises,

100 SNCB, CA, P-v. de la réunion du CA de la SNCB du 26 avril 1929, CA n° 35, p. 5.

101 SNCB, Doc. CA, Organisation du contrôle du travail dans les ateliers de réparation de locomotives, doc. n° 360, 23 avril 1929, p. 2.

102 SNCB, Doc. CA, Primes du personnel de Direction et de surveillance des ateliers centraux de locomotives, doc. n° 383, 11 juin 1929.

103 DUFOUR, P. et CHANTRELL, A.W., «La nouvelle organisation des Ateliers centraux de Salzinnes (Namur)», *Bull. AICF*, octobre 1929, n° 10, p. 1918-1919 et annexes.

104 Sur l'établissement de bureaux de fabrication en rapport avec les nouvelles méthodes de travail, voy. SNCB, Doc. CA, Création d'un cadre de "Chefs de fabrication" dans les ateliers centraux, doc. n° 859, 1er août 1931.

105 SNCB, CA, P.-v. de la réunion du CA de la SNCB du 26 octobre 1926, p. 4.

www.academieroyale.be

le degré de parachèvement et le mode de travail le plus économique[106]. Chacun des éléments du processus de fabrication proprement dit va faire l'objet d'un examen détaillé: montage de la pièce, temps d'usinage, rendement des machines-outils (une attention particulière est réservée aux transmissions), forme et dimensions des outils. Le rendement des outils est un élément important de l'organisation nouvelle dans la mesure où il conditionne la possibilité d'exiger des ouvriers le respect des consignes du bureau de fabrication. Partant des résultats de cet examen, le bureau de fabrication établit des fiches d'usinage qui donnent à l'ouvrier "les indications d'une façon précise claire et concise, lui permettant de réaliser le travail en un temps égal au temps indiqué". Pour fixer les temps étalons et assurer leur respect, le bureau de fabrication recourt à "un certain nombre de spécialistes que nous appellerons «démonstrateurs», qui puissent démontrer pratiquement à l'ouvrier la possibilité de réalisation des indications de la fiche d'usinage". Pour pouvoir resserrer les temps étalons, le bureau de fabrication doit "éliminer rigoureusement, au cours du travail de l'ouvrier, tout ce qui pourrait empêcher celui-ci de faire marcher continuellement et efficacement sa machine" (attendre les pièces ou les outils, manquer d'outils de rechange, de courroies, etc.)[107]. Concernant les frais généraux, l'intervention du bureau de fabrication porte plus particulièrement sur les manutentions et transports dans l'atelier, les dépenses en force motrice et les frais d'outillage.

Dans l'organisation d'ensemble des ateliers centraux, les bureaux de fabrication sont chargés de la *préparation du travail* (élaboration de tables des opérations successives pour la fabrication ou la réparation des pièces, chronométrage et fixation des temps pour le travail à prime, établissement des inventaires, devis et fiches de réparation du matériel entrant), du *pointage* [établissement des fiches suiveuses, bons de main-d'œuvre (fiches de travail), de matières, contrôle du pointage], du contrôle de la *progression du travail* (établissement des délais pour tous les travaux, des états d'avancement, répartition optimale des travaux) et de l'*organisation des transports* (alimentation des postes de travail en pièces et matières). Les bureaux de fabrication seront eux aussi soumis à un régime de division du travail et de spécialisation des agents: les chefs de services sont chargés de la distribution des commandes aux préparateurs; les préparateurs, choisis parmi les chefs de brigade expérimentés et spécialisés selon les types de travaux, établissent les devis détaillés matières et main-d'œuvre; ils sont aidés pour les tâches accessoires (calculs, écritures, etc.) par des travailleurs manuels "déclassés" pour les travaux d'atelier et affectés à des travaux de bureau limités et strictement définis[108]. Les contrôles doivent porter pour chacun des travaux sur les éléments suivants: les prix de revient, les primes, la qualité du travail, l'exécution du programme des travaux, ... C'est par l'examen des statistiques des prix de revient que s'exerce le contrôle sur la marche et l'évolution de l'atelier, ainsi que

106 SNCB, *Bureau de fabrication dans les ateliers centraux*. Notice n° 3, Bruxelles, SNCB-Direction du Matériel (Bureau 21-4), s.d., p. 3.

107 *Ibidem*, p. 5.

108 CHALLE, H.J.H., *Organisation du bureau de fabrication d'un atelier de mécanique générale (Ateliers centraux de Luttre de la S.N.C.B.)*, Bruxelles, CNBOS-publ. n° 11, 1934, p. 9-13.

www.academieroyale.be

par la confrontation avec les prix de ce qui pourrait être commandé aux entreprises privées. Dans leur diagnostic de la situation initiale, les ingénieurs chargés de réorganiser Salzinnes déplorent que: "la comptabilité industrielle n'était guère mise au point; le pointage des matières et main-d'œuvre n'était guère surveillé ni contrôlé [...] les prix de revient forcément inexacts n'apportaient au personnel technique aucun enseignement utile concernant le rendement de l'atelier. Or, une comptabilité exacte [est] l'instrument de contrôle le plus précieux; seule elle permet d'apprécier les résultats de l'exploitation, la valeur de l'organisation, des méthodes de travail, du mode de rémunération de la main-d'œuvre, etc., bref de tirer tout renseignement utile en vue d'améliorer le rendement et de réduire les prix de revient"[109]. Le contrôle des temps alloués en vue de l'attribution de primes doit conduire à resserrer la taxation. La réorganisation de Salzinnes amène l'abandon du régime des primes collectives qui "ne permettait évidemment aucun contrôle du rendement de la main-d'œuvre et équivalait à un sursalaire, sans stimulant direct de l'activité individuelle ou des brigades"[110]. Quant au contrôle de l'exécution du programme des travaux, il annonce le planning tel qu'il sera appliqué à partir de 1931: le programme des travaux d'un mois est arrêté au cours de la deuxième quinzaine du mois précédent, des fiches de délai sont établies par le bureau de fabrication et distribuées dans les sections, un état résumé des délais "est complété au jour le jour par le bureau de fabrication qui indique les dates réelles en regard des dates obligées"[111]. Ces contrôles sont complétés par des investigations ponctuelles de la Direction générale, et par le contrôle de réception à la sortie qui est effectué par des agents de services extérieurs.

L'atelier central de Malines est réorganisé peu après sur le modèle Salzinnes. Le projet se complique en raison de la variété des travaux exécutés: outre les divisions réparations des locomotives et voitures, un atelier de fabrications spéciales comporte notamment une fonderie de fer et de cuivre, une tournerie pour fabrication de roues en série, un atelier de fabrication de couleurs, un ateliers de bâcheurs[112]. Cette variété des travaux n'affecte toutefois l'organigramme qu'au niveau des services d'atelier; en amont de ceux-ci, service général et bureau de fabrication sont communs, car dans ces services "les principes d'organisation sont les mêmes quel que soit l'objet auquel ils se rapportent". La constitution de services communs aux différentes branches d'activité de l'arsenal, ainsi que la fusion des ateliers existant en double (forges, outillage, etc.) a permis d'optimiser l'utilisation de l'espace disponible et de certains services, comme la manutention, mais aussi d'homogénéiser les principes d'organisation tout en faisant bénéficier chaque atelier des résultats d'études et de perfectionnements dans les méthodes de travail dégagés dans certaines sections d'atelier. Les premiers résultats de la réorganisation de Malines laissent apparaître une réduction de 16 % de la main-d'œuvre nécessaire par locomotive réparée. La nouvelle

109 DUFOUR, P. et CHANTRELL, A.W., *o. c.*, p. 1917-1918.

110 *Ibidem*, p. 1917.

111 SNCB, doc. n° 360, *o. c.*, p. 7.

112 SNCB, Doc. CA, Réorganisation de l'atelier central de Malines, doc. n° 443, 12 octobre 1929, p. 6: Plan d'ensemble de l'atelier central de Malines.

www.academieroyale.be

organisation de cet atelier se traduit encore dans une modification de la structure de l'encadrement qui se renforce aux extrémités, au détriment du cadre des contremaîtres: leur nombre diminue (quasi de moitié) dans une proportion qui est presque symétriquement compensée par l'élévation du nombre des brigadiers et taxateurs; à l'échelon supérieur (ingénieurs, chefs de section, etc.) l'effectif se renforce aussi[113]. Ces mouvements peuvent, à l'instar du remplacement des chefs d'atelier par des chefs de fabrication, être interprétés comme un approfondissement de la séparation taylorienne entre conception et exécution; le cadre technique supérieur se renforce assurant une meilleure préparation du travail, dont le cadre inférieur surveille l'exécution conforme.

La réorganisation des ateliers de locomotives s'accompagne d'une révision du régime des primes, visant à mieux gratifier les travaux d'entretien, jusqu'alors traités moins favorablement que les réparations. Le système de prime proposé rompt avec l'esprit qui avait soutenu le développement des primes collectives, et renforce la répression individuelle en cas de malfaçons[114].

À l'instar du service du Matériel, une concentration des ateliers du service de la Voie[115], qui sont principalement chargés de la réparation des appareils et engins usagés de ce service, est amorcée dès 1924. Elle permet de réduire le nombre de ces ateliers à deux implantations, le dépôt central de la voie de Schaerbeek et l'atelier de la voie de Bascoup; s'y ajoutent deux ateliers affectés à des productions particulières: la fabrication en série de produits en béton à Roulers et le créosotage du bois à Wondelghem. Les principes d'organisation en vigueur dans les ateliers centraux du Matériel ont été appliqués à Schaerbeek[116], à Bascoup et à Roulers[117]. La réorganisation de ces ateliers repose sur une logique comparable à celle qui régit la rationalisation des ateliers du Matériel. Il s'agit en effet d'abord d'examiner la possibilité de faire exécuter les travaux en série; pour ceux qui répondent à cette condition, il convient d'installer un bureau de fabrication et d'intensifier l'effort ouvrier par un régime de primes, avec l'objectif de réduire les effectifs, l'organisation nouvelle du travail devant permettre une économie de main-d'œuvre d'environ 19 %[118].

---

113 *Ibidem*, p. 4.

114 SNCB, doc. n° 305, *o. c.*, p. 1; SNCB, Doc. CA, Extension du nouveau système de primes à l'entretien, doc. n° 475, 3 décembre 1929, p. 1.

115 Pour le détail des activités de ces ateliers, voy. CAMPUS, R., *La réalisation d'une voie ferrée de qualité. Les résultats techniques, économiques et sociaux de quinze années d'organisation*, Bruxelles, M. Hayez, 1946, p. 210.

116 Sur l'organisation du dépôt central de Schaerbeek, voy. DESORGHER, É., «Quelques aspects de l'activité d'un dépôt central du service de la voie de la SNCB», *Annales de l'Association des ingénieurs sortis des écoles spéciales de Gand*, 1933, 4ème fasc., p. 411-432.

117 La fabrication de pièces en béton armé a commencé en 1927, ce type de pièces se prêtait particulièrement bien à la production en série, pour laquelle la SNCB a tenu, à nouveau, un rôle pionnier, cfr LEMAIRE, C. et SCHOTTE, J., «Note sur la fabrication de pièces moulées en béton armé», *Bull. AICF*, octobre 1931, n° 10, p. 843-867.

118 SNCB, Doc. CA, Annexe au p.-v. n° 143 de la séance du Comité permanent, du 11 avril 1930, doc. n° 561, s.d., p. 5.

www.academieroyale.be

Les travaux d'entretien de la Voie ont également été réorganisés au cours des années '20, dans un sens qui permettra notamment le mesurage du travail et, ultérieurement, l'exécution des travaux à la chaîne. En avril 1923, la direction de la Voie prescrivit l'application du mode d'entretien des voies par *révisions générales* ou *méthodiques*, consistant à remettre systématiquement la voie en bon état dans toutes ses parties, suivant un programme établi de manière à pouvoir contrôler les opérations et le rendement du personnel. Cette direction reconnaît s'être inspirée de l'expérience acquise par la Compagnie du Chemin de fer du Nord, et plus particulièrement encore des travaux de Raoul Dautry, Ingénieur en chef de la Voie dans cette compagnie. L'abandon de l'ancienne méthode de *révision en recherche* fut progressif. Cette méthode présentait les inconvénients suivants: les défectuosités des voies ainsi entretenues se manifestent parfois un peu partout au même moment et posent ponctuellement des problèmes d'insuffisance d'effectif, à tout le moins d'absence de planification du travail; mais surtout, "au point de vue économique, le plus grave inconvénient de l'entretien en recherche réside dans la difficulté de contrôler le travail effectué, et par conséquent, le rendement"[119]. La nouvelle méthode présente de surcroît l'avantage de justifier techniquement la mécanisation des travaux d'entretien, l'organisation précédant ici la mécanisation[120]. Dans les années qui suivent la constitution de la SNCB, les dirigeants du service de la Voie se préoccupent de mesurage du travail et de l'établissement de tarifs, notamment sous forme de séries d'exemples de prix de revient[121].

- *La taylorisation d'ateliers de taille moyenne: les Usines Chaurobel à Forest, les Ateliers Fétu-Defize et les Ateliers Jaspar à Liège, les Ateliers Danckaert à Anderlecht*

La taylorisation touche aussi, au cours des années '20, certains ateliers de construction mécanique, de taille moyenne, qui ne produisent pas principalement en série.

Ainsi, par la voix de leur directeur, les Usines Chaurobel (Chaudronnerie et Robinetterie belges[122]) à Forest se veulent, au Deuxième Congrès international de l'organisation scientifique, un modèle d'organisation pour les entreprises moyennes

119 CAMPUS, R., *La réalisation d'une voie ferrée de qualité. Les résultats techniques, économiques et sociaux de quinze années d'organisation*, Bruxelles, M. Hayez, 1946, p. 6; ID., *L'entretien méthodique des voies de chemin de fer*, Gand, Buyck frères, [Extrait des *Annales de l'Association des Ingénieurs sortis des Écoles spéciales de Gand*], 1928.

120 CAMPUS, R., «Application de l'outillage mécanique à l'entretien de la voie», *Annales de l'Association des Ingénieurs sortis des Écoles spéciales de Gand*, 1931, 2ème fasc., p. 115.

121 JONIAUX, M., «Méthode d'estimation des travaux», *Bull. UPIC*, 1928, n° 33, p. 15-16. «Du prix de revient dans les travaux de voie», *Bull. UPIC*, 15 juin 1931, n° 44, p. 1-6.

122 Cette entreprise est une filiale de la Société Générale de Belgique depuis 1920, VANTHEMSCHE, G., «Famille van der Rest», in *Dictionnaire des patrons en Belgique*, *o. c.*, p. 608.

www.academieroyale.be

fabriquant des articles diversifiés[123]. Cette usine emploie 185 ouvriers et fabrique des vannes, des robinets et des pompes en petites série. A. Raucq fait encadrer l'activité des trois départements de production (fonderie, usinage, montage) par une équipe de 7 employés, aux attributions suivantes, classées dans l'ordre de leur intervention dans le processus de production: un dessinateur qui prépare les bleus des pièces à fabriquer; un préparateur de commandes chargé d'établir les fiches d'instructions pour les ouvriers et les bons de travail; un pointeur, surveillant le mouvement des ouvriers et contrôlant les bons de travail; un employé chargé de compléter des fiches de prix de revient à mesure que la fabrication progresse; un chef de fabrication surveillant l'avancement des commandes et tenant à jour un tableau graphique des délais (planning[124]); un employé magasinier, chargé de tenir à jour l'état des magasins. À ces personnes s'ajoute un ingénieur, surveillant l'ensemble du processus de production, cherchant les perfectionnements à apporter pour réduire les prix de revient. Cette structure constitue, sans être ainsi nommée, un bureau de fabrication. L'organisation de l'entreprise est par ailleurs caractérisée par l'adoption d'un système de rémunération horaire différentiel. Les temps nécessaires pour effectuer les différentes opérations de production sont déterminés par des chronométrages et des essais effectifs; les temps théoriques sont majorés d'un pourcentage qui permet à tout "ouvrier normal" d'effectuer le travail dans le temps imparti, voire même de réaliser une économie de temps d'environ 15 %. L'ouvrier qui commence dans cette usine voit sa production surveillée de manière à relever l'économie qu'il est capable de réaliser sur le temps maximum accordé; lorsqu'il atteint ou dépasse de manière durable une économie de 5 %, son tarif horaire est augmenté de 5 %, mais il doit alors maintenir ce niveau de production faute de quoi il est rétrogradé. Il y a quatre classes d'ouvriers dans l'usine: ceux à salaire de base et ceux dont cette base est majorée de 5, 10 ou 15 %. Ce classement des ouvriers en catégories à rétribution variable suivant leur production implique la tenue pour chacun d'eux d'une fiche reprenant différentes caractéristiques de leur activité (production, ponctualité, etc.).

La structure et les attributions des services des Anciens Ateliers Fétu-Defize (Liège) illustrent aussi le progrès de l'organisation taylorienne[125]. Il s'agit d'un

123 RAUCQ, A., «Organisation d'une usine de construction mécanique fabriquant des appareils divers en petites séries», in *Congrès international de l'organisation scientifique du travail. Bruxelles, 14-15-16 octobre 1925*, Bruxelles, A. Lesigne, 1925, p. 93-98.

124 *Ibidem*, p. 94.

125 Les descriptions de l'organisation de cette entreprise (MOREAU, A., *Organisation des services de la S.A. des Anciens Établissements de construction Fétu-Defize*, Liège, mémoire Institut Gramme, 1929; GHISLAIN, J., *Principes d'organisation mis en œuvre dans les services des Anc. Établissements Fétu-Defize à Liège*, Liège, mémoire Institut Gramme, 1930) sont intéressantes notamment en raison de la personnalité du directeur-gérant de la société, qui est dans le même temps titulaire du cours d'Organisation scientifique des ateliers à l'Institut Gramme, établissement d'enseignement technique supérieur non-universitaire. Fernand Frenay, ingénieur AILg, disposait d'une importante expérience de l'organisation scientifique, acquise tant à l'étranger qu'en Belgique; en 1911, il fait un voyage d'études en Angleterre et aux États-Unis. En 1911 et 1912, il est ingénieur aux usines de construction automobile Minerva et Nagant. Volontaire pendant la guerre 1914-1918 puis détaché à l'ACA (Ateliers de construction du matériel automobile) à Sainte-Adresse, puis à une usine de matériel aéronautique à Londres en 1918. Il prend la direction des Anciens Établissements Fétu-Defize en 1920; en 1932, il est nommé Directeur des Ateliers de Construction mécanique de la Société John Cockerill, cfr *Feuille d'avis de l'AILg*, n° 12, décembre 1960, p. 361. Si les descriptions proposées

www.academieroyale.be

établissement de taille moyenne, occupant selon les sources de 200 à 400 ouvriers, dont le programme de fabrication comporte la construction de machines-outils, d'appareils de boulangerie, la réparation des machines-outils de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre (FN), ainsi que de la corroierie. La mise en fabrication d'une machine fait intervenir trois bureaux en amont et aval des ateliers: le bureau d'études ou de dessin, le "bureau technique" et le "bureau d'atelier"; seuls ces deux derniers traduisent l'adoption de principes tayloriens d'organisation. Le bureau technique se subdivise lui-même en un service de taxation, un service de fabrication et un service de commande. Le bureau technique recevant les plans et feuillets de légende des pièces à fabriquer procède à la taxation ou tarification. Le taxateur détermine le temps nécessaire à chaque fabrication en distinguant le temps du travail mécanique de la pièce par une machine, l'intervention humaine aux montage et démontage de la pièce et les imprévus; le premier est estimé au moyen de tables qui, considérant différents paramètres — vitesse de coupe, longueur et épaisseur de la pièce, dureté du métal, etc.— permettent de déterminer le temps d'usinage. L'estimation de la manutention, des imprévus, sous contrainte de laisser à l'ouvrier le moyen de réaliser son "bénéfice", est la principale difficulté de ce travail. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, le pourcentage de bénéfice semble être une véritable contrainte:

> "Pratiquement, actuellement, de peur de perdre du personnel difficilement remplaçable, le taxateur se verra presque toujours obligé d'accorder les bénéfices, lors de conflits; l'ouvrier n'atteignant pas ses 25 %, ne gagnant pas sa vie, est tenté de quitter l'usine pour s'embaucher ailleurs, où il gagnera peut-être un peu moins, mais aura son salaire assuré"[126].

La cause la plus habituelle d'erreur dans l'estimation des temps tient à l'ignorance du surplus de matière laissée par la fonderie et à reprendre à l'usinage[127]. La détermination des temps pour la réparation des machines-outils de la FN est réalisée par un taxateur de cette entreprise, d'accord avec le chef d'atelier de chez Fétu-Defize[128]. Au moyen de ces données, le taxateur établit une carte d'entreprise (appelée aussi fiche-mère, parce qu'elle sert à l'émission d'autres documents) pour chaque pièce, indiquant pour les diverses opérations le temps calculé. Le temps réalisé est ajouté au terme du travail; inséré dans la documentation du bureau technique, il sera repris par le taxateur lors de la commande ultérieure de pièces semblables. Le service de fabrication du bureau technique établit au moyen des plans et des cartes d'entreprise des cartes de travail (appelées aussi bons de travail) pour chaque opération, et le service de commande des feuilles de commande (lorsqu'il

---

par les deux candidats ingénieurs techniciens sont solidement documentées (le second travail semble néanmoins fortement inspiré du premier), elles ont toutefois pour limite d'être peu critiques à l'égard de l'entreprise dirigée par le promoteur des mémoires.

126 MOREAU, A., *o. c.*, p. 54. De source syndicale, il semble au contraire que la taxation, trop serrée, ne laissait guère aux ouvriers que leur salaire de base, «Mouvement ouvrier. Métallurgie. Anciens établissements Fétu-Defize, Liège», *Le Prolétaire*, 12 novembre 1927, p. 4; voy. aussi «Mouvement ouvrier. Métallurgie. Anciens établissements Fétu-Defize», *Le Prolétaire*, 27 juillet 1929, p. 4.

127 MOREAU, A., *o. c.*, p. 29.

128 *Ibidem*, p. 50.

www.academieroyale.be

convient de s'adresser à l'extérieur) ou des bons de sortie de matières (qui sont déjà en magasin). Les différents documents déjà émis sont transmis au bureau d'atelier; le chef d'atelier fait alors intervenir le bureau de mise en fabrication, appelé pourvoyage dans cette entreprise, dont la tâche consiste notamment à regrouper les cartes de travail de pièces semblables afin de réduire les frais de fabrication en produisant par (petites) séries. Le pourvoyeur ayant préparé les opérations (plan de détail, carte de main-d'œuvre, carte de travail, matière) les répartit par division (traçage, tournage, etc.) et fait porter par des manœuvres-pourvoyeurs les matières, pièces et documentation aux contremaîtres des divisions qui donnent les tâches aux ouvriers. Lorsqu'une pièce est usinée, elle est transmise au service de contrôle qui vérifie sa conformité aux plans et instructions de fabrication. Dans la fabrication des machines-outils, les Ateliers Fétu-Defize accordent une grande importance à l'interchangeabilité parfaite dont ils font un argument publicitaire:

> "D'autre part, voulant que l'exécution soit parfaitement conforme aux vues du bureau technique, un système de calibres à tolérance a été adopté pour tout le travail d'atelier ne laissant de la sorte aucune liberté au personnel subalterne dans le jugement de la précision à donner aux divers organes des machines. Cette méthode appliquée rarement avec toute la rigueur voulue à la fabrication de grosses pièces, a permis aux «Anciens Établissements Fétu-Defize» d'assurer l'interchangeabilité des pièces, ce qui est le critère d'une excellente fabrication. Toutefois, ce système ne présente son plein avantage que pour autant qu'un service de contrôle rigoureux permette de garantir que les tolérances du travail ont été suivies. Non seulement, ce contrôle est assuré pour toutes les pièces en cours de fabrication, mais une réception finale de la machine permet de dresser une fiche de celle-ci, fixant toutes les erreurs constatées dans son fonctionnement et empêchant la sortie de l'outil dont les erreurs ne seraient pas comprises dans les tolérances fixées au préalable."[129].

En dépit du degré de formalisation de cette organisation, de l'importance de l'encadrement administratif de la production, une limite à la taylorisation se marque dans le rôle qui demeure assigné au contremaître: il veille à pourvoir en permanence ses ouvriers d'un travail suffisant et de l'outillage nécessaire, il détermine les machines et ouvriers affectés aux opérations ("comme le B.T. [bureau technique] ne possède pas des renseignement suffisants, concernant les caractéristiques des machines"), il s'assure que les temps déterminés par le taxateur sont suffisants ("car le tarificateur peut s'être trompé dans l'estimation préalable")[130].

Aux Ateliers Jaspar (Liège), caractérisés par la diversité de leur programme de fabrication (ascenseurs, robinetterie, machines-outils, appareillage électrique), une "discrimination rigoureuse est établie entre la *préparation* du travail et son *exécution*". Un service spécial de préparation du travail est chargé de l'étude et du dessin des pièces et de l'outillage destiné à les fabriquer, du calcul des temps d'exécution et de la fixation des délais de fabrication. Lors de la fabrication, les

129 « Établissements Fétu-Defize», *RUM*, juin-septembre 1923, n° spécial Exposition de Gand, p. 39.
130 GHISLAIN, J., *o. c.*, p. 40-41.

www.academieroyale.be

diagrammes des temps réels d'usinage corrigent les diagrammes prévisionnels, et servent ainsi à la préparation de travaux ultérieurs[131].

Les ateliers Danckaert (Anderlecht), spécialisés dans la construction en série de machines pour le travail mécanique du bois ont, au lendemain de la guerre, renouvelé leur outillage (enlevé entièrement par l'occupant), et adopté une organisation reposant sur l'usage combiné d'une main-d'œuvre "non qualifiée" et de moniteurs chargés d'assurer la prescription de leur travail[132].

5.3. LA MÉTALLURGIE (FONDERIE)

En fonderie, la Compagnie Générale des Conduites d'Eau (usine des Vennes)[133] va connaître au lendemain de la Première Guerre mondiale une taylorisation progressive. En 1919, la société fait appel à un "consultant"[134], G.-L. Gérard, chargé de mettre au point sa comptabilité industrielle. Celle-ci devait notamment permettre d'orienter les ventes vers les produits qui procurent les marges bénéficiaires les plus importantes[135].

Un besoin d'organisation s'est fait sentir de manière aiguë à la CGCE pour deux raisons principales: l'importance des rebuts dans la fabrication des tuyaux et les retards de livraison. La faible qualité des fabricats est illustrée par les valeurs suivantes: le pourcentage des rebuts en tuyaux passe de 4,8 % en 1909/10 à 14,4 % en 1913/14 et atteint encore 12,3 % en 1920/21.

Cette question avait déjà amené la direction de la société à faire appel, à la veille de la guerre, à un consultant allemand, chargé de mettre en évidence les facteurs déterminant l'importance du rebut; ce dernier avait relevé une multiplicité de facteurs (une trentaine) tenant tant à la qualité des matières premières qu'à la négligence des ouvriers. À cette époque, la direction mettait principalement en cause la mise en train progressive de procédés nouveaux de fabrication en série, l'instabilité croissante du personnel ouvrier et les insuffisances du personnel de surveillance[136]. Il convient de

131 RUMPF, M., «L'évolution de la machine-outil», in *Congrès International de Mécanique Générale. Liège, 31 août-5 septembre 1930*, Liège, Institut de mécanique, 1930, vol. I, *Éléments de machines. Machines-outils*, p. 245.

132 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 883. Chômage technologique. Rapport de l'Inspection du Travail, fév. 1934. Commission spéciale et temporaire chargée d'étudier la durée et la répartition du travail dans l'industrie. Enquête de l'inspection du travail sur l'importance du chômage technologique existant en Belgique, 17 février 1934; les Ateliers Danckaert sont la seule entreprise pour laquelle le rapport fasse une comparaison entre la situation de 1914 et celle de 1925.

133 Un historique de la société a été publié au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, EVRARD, E. et DESCY, A., *Histoire de l'usine des Vennes, suivie de considérations sur les fontes anciennes, 1548-1948*, Liège, Soledi, 1948.

134 Cette Société va à diverses reprises recourir aux services de compétences extérieures: un spécialiste allemand, chargé en 1914 de déterminer les causes des trop nombreux rebuts, G.-L. Gérard en 1919, E. Hymans en 1923, le professeur Thyssen, la Société belge Bedaux en 1943. Cette ouverture à des spécialistes étrangers à l'entreprise ne semblait alors pas l'attitude la mieux partagée dans l'industrie belge.

135 CHST, CGCE, 9, Rapport sur la marche des usines pendant l'exercice 1920-1921 par Mr Paul Doat, Ir ECP, AIM, sous-directeur adjoint [confidentiel], p. 6.

136 *Ibidem*, p. 7-8; CHST, CGCE, [7], Résumé des rapports annuels, 13 août 1914.

www.academieroyale.be

relever ici que ces difficultés n'étaient pas propres à la CGCE, et qu'elles touchaient aussi un de ses importants concurrents, Pont-à-Mousson. Plutôt que de rebuts, on y parle de "bocage", expression désignant la différence entre le tonnage de fonte liquide coulée et le tonnage des produits moulés bons pour la vente; l'importance du bocage y est imputée à l'abaissement de la qualification des travailleurs, lié à leur instabilité (elle-même liée aux bas salaires, à la pénibilité du travail,...)[137]. D'un côté comme de l'autre, les rebuts sanctionnent une industrie, où le travail est à la fois très dépendant de la main-d'œuvre, en raison de l'insuffisante mécanisation, et insuffisamment organisé.

En 1921, la direction de l'usine regrette de ne pouvoir disposer d'un ingénieur "hors cadre" qui pourrait se consacrer entièrement à "une étude raisonnée et scientifique" de la question des rebuts; elle organise toutefois déjà, de manière quotidienne, des essais mécaniques des fontes. L'année suivante, un cadre de la fonderie s'est engagé dans l'étude systématique du travail ouvrier. Il a pris en main successivement chaque équipe comme simple surveillant, afin d'abord de mettre en évidence les points où la surveillance était la plus nécessaire, et ensuite de "dresser l'un après l'autre, les chefs d'équipe". Chaque jour les rebuts étaient examinés et discutés devant les contremaîtres, en présence du sous-directeur adjoint de l'entreprise. Cette initiative eut deux résultats significatifs: une baisse du déchet et la mise en évidence des causes principales de la mauvaise fabrication, à savoir la défectuosité du matériel, l'instabilité du personnel ouvrier et une organisation insuffisante[138]. La remise en état du matériel était réalisée par un organisme distinct de la fonderie, — l'atelier de réparations s'occupant de l'outillage de toute l'usine —, dont le travail n'était pas contrôlé par les services réceptionnaires; la direction décide d'affecter de manière permanente un technicien à ce contrôle. La société déplore aussi une importante instabilité du personnel. Apparemment faible en moyenne annuelle mais marquée de grandes variations saisonnières, cette instabilité pèse sur le travail de l'encadrement:

> "On peut imaginer le travail des surveillants et contremaîtres pour dresser chaque mois 60 à 80 ouvriers nouveaux; on peut imaginer les fautes commises par ces débutants, leur mauvais rendement, le matériel qu'ils abîment ?"[139].

La Compagnie établit un lien entre cette instabilité et les niveaux et mode de rémunération. La Compagnie déplore la décision de réduction de salaire prise par l'Association des constructeurs, qui amène les manœuvres spécialisés à quitter l'entreprise pour aller s'embaucher dans les entreprises métallurgiques (Athus-Grivegnée, Vieille-Montagne) ou verrières voisines (Chênée, Vaux-sous-Chèvremont); la CGCE ne se montre toutefois pas partisane d'augmentations

137 BAUDANT, A., *Pont-à-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980, p. 130-131.

138 CHST, CGCE, 10, Rapport sur la marche des usines pendant l'exercice 1921-1922 par Mr Paul Doat, Ir ECP, AIM, sous-directeur adjoint [confidentiel], p. 11-12.

139 *Ibidem*, p. 17.

www.academieroyale.be

salariales dont elle risquerait de perdre rapidement le bénéfice dès qu'une entreprise voisine relèverait ses salaires. Elle ne remet pas non plus en cause le payement aux pièces qu'elle applique, même s'il est source de conflits sociaux:

> "nous payons presque tous les ouvriers aux pièces, avec un minimum garanti assez bas. C'est un système qui n'attire que les ouvriers travailleurs qui, aujourd'hui, ne sont pas légion. Des ouvriers qui gagnent chez nous 2,45 frs s'en vont ailleurs pour ne gagner que 2,25 mais assurés. À la vérité, nous ne les regrettons qu'à moitié, car comment obtenir de la production d'ouvriers qui ne veulent pas gagner d'argent ? [...] Nous voulons à tout prix maintenir le travail aux pièces, seule sauvegarde de la production. Et les ouvriers ne trouvent-ils pas qu'ils gagnent assez puisqu'ils s'absentent ?"[140].

Pour s'attacher son personnel, la direction de la CGCE accorde plutôt sa préférence aux "œuvres sociales pour lesquelles [elle donnait] l'exemple autrefois, et que les syndicats repoussent depuis la guerre", et plus particulièrement aux logements ouvriers[141].

Par organisation insuffisante, la Compagnie entend une définition imparfaite des fonctions et responsabilités des surveillants et ouvriers, qui empêche de mettre personnellement en cause les responsables de malfaçons.

En 1922, la nécessité de disposer d'un laboratoire se fait plus nettement sentir. Il aurait pour mission de contrôler la qualité des matières premières, en dehors des seuls charbon, coke et fonte qui sont déjà analysés par un chimiste. Il vérifierait la qualité des produits livrés à la clientèle, assurant un contrôle plus systématique que celui du réceptionnaire étranger auquel la firme fait appel pour les commandes importantes, qui mettrait l'entreprise à l'abri d'une perte de réputation qui a semblé la menacer dans l'immédiat après-guerre. Enfin, ce laboratoire, doté d'installations de métallographie, serait chargé d'études et de recherches industrielles, à l'instar de certaines entreprises françaises citées en exemple:

> "On nous répète que pendant la guerre et depuis, les usines françaises ont fait des progrès considérables dans la voie des recherches industrielles, en suivant les directions de M. Le Châtelier: les essais mécaniques sont complètement transformés, la métallographie a sa place marquée dans les fonderies de fonte, qui doivent abandonner les procédés empiriques et ne plus se contenter d'analyses sommaires. Nous ne voulons pas nous laisser distancer par nos voisins"[142].

Un tel laboratoire, installé dès novembre 1922, a été placé sous la direction de Henri Thyssen[143], professeur de métallurgie à l'Université de Liège, qui, selon les termes de

140 *Ibidem*, p. 16-17.

141 *Ibidem*, p. 17.

142 *Ibidem*, p. 14.

143 CHST, CGCE, 14, Rapport sur l'année 1947 et examen de la situation actuelle par Mr Paul Doat, Ir ECP, AIM, Directeur [confidentiel], 4 mai 1948, p. 63. Sur les fonctions et l'organisation du laboratoire, voy. THYSSEN, H., «Organisation, appareillage et conduite d'un laboratoire de fonderie», *RUM*, t. III, n° 6, 15 mars 1930, p. 157-162. Henri Thyssen, ingénieur civil des mines (AILg, 1911), ingénieur électricien (AIM, 1922). En 1921-1922, il mène, sous la direction d'Henry Le Châtelier, des études sur les diagrammes d'équilibre et sur les alliages binaires; il devient professeur de métallurgie

www.academieroyale.be

P. Doat "a donné à notre usine son standing scientifique". Outre ses fonctions liées à la production, il semble alors que l'appui sur le monde scientifique trouve aussi sa nécessité dans la concurrence entre firmes et entre produits. Ainsi, P. Doat déplore la publication dans la *Revue Universelle des Mines* d'un article de l'ingénieur-conseil des Tubes de la Meuse, O. Hock, annonçant l'éviction du tube en fonte par le tube d'acier (procédé Mannesman)[144]. Un des premiers résultats de l'activité du laboratoire a été une réduction de la proportion de tuyaux rebutés[145]. Remarquons ici que, quelle que soit l'opportunité du laboratoire, ses promoteurs se sentent tenus de préciser que l'emploi d'une main-d'œuvre considérée comme improductive y est limité au maximum par l'application aux travaux du laboratoire des principes d'organisation scientifique[146].

En 1922-1923, les Conduites d'Eau achètent le brevet d'une technique révolutionnant la fabrication des tuyaux en fonte: la centrifugation par le procédé Sensaud de Lavaud. Comme l'écrit Baudant, à ce moment, "la centrifugation passe dans le monde, de l'état d'espérance technique à celui de projet industriel. Elle est adoptée, successivement: en 1922, par la United States Cast Iron Pipe Company (USCIPIPE), qui en rétrocède le brevet à d'autres sociétés américaines; en 1922-1923, par la Compagnie Générale des Conduites d'Eau à Liège; en 1923, par la Société suisse Von Roll; en 1925, par la société allemande de Gelsenkirchen..."[147]. La centrifugation s'impose à la direction de la CGCE comme un véritable procédé industriel. P. Doat rapporte d'une visite à l'usine anglaise de Stanton des chiffres de production qui lui ôtent tout doute quant à l'opportunité d'adopter le procédé. Il cite des chiffres de production: en 8 heures, par tourelles, 10 hommes sont nécessaires pour produire 75 tuyaux de 100 mm, alors que la fabrication centrifuge permet (suivant deux hypothèses qui portent sur les pertes de temps entre les coulées) de produire respectivement 120 ou 65 tuyaux avec 4 hommes. P. Doat ajoute: "Et nous ne comparons ici que la main-d'œuvre directe alors que le nouveau procédé supprime encore de la main-d'œuvre auxiliaire (préparation de sable, ébarbage, etc.)", avant de conclure: "Ces constatations modifient notre point de vue de l'an dernier. Il n'est plus question d'une lente mise au point avec un minimum de dépenses. Nous pouvons et

à l'Université de Liège en 1927. De 1921 à 1960, il est également directeur des Laboratoires de la fonderie de la CGCE; dans ce domaine d'activité, il a notamment apporté d'importants perfectionnements aux fours industriels et à la mise au point de la coulée par centrifugation, *Feuille d'avis de l'AILg*, n° 12, décembre 1961, p. 290-291.

144 CHST, CGCE, 10, Rapport sur la marche des usines pendant l'exercice 1921-1922 par Mr Paul Doat, Ir ECP, AIM, sous-directeur adjoint [confidentiel], p. 20; HOCK, O., «Les canalisations souterraines. Fonte ou acier ?», *RUM*, 15 mai 1922, n° 4, p. 246. Les publications du professeur Thyssen, avec référence explicite aux Conduites d'Eau, peuvent dès lors s'interpréter comme élément d'une stratégie promotionnelle de la fonte, voy. THYSSEN, H., «Contributions aux nouvelles méthodes d'essai des fontes», *RUM*, 15 mars 1926, t. IX, n° 6, p. 297-302; ID. et BOURDOUXHE, J., «Appareil simple pour la détermination de la résistance aux corrosions des alliages», *RUM*, 15 juillet 1928, t. XIX, n° 2.

145 CHST, CGCE, 13, M. Henri Doat, administrateur. Tableau de marche des usines présenté à la séance du CA du 23 juillet 1923. 1.1. Travaux d'organisation à l'usine des Vennes, 15 juillet 1923 (note de P. Doat).

146 Voy les articles de 1926 et de 1930 d'H. Thyssen et celui, concernant la FN, de MOSSOUX, R., *o. c.*, p. 304.

147 BAUDANT, A., *o. c.*, p. 161.

www.academieroyale.be

nous devons à mon avis mettre tout en œuvre pour arriver au plus tôt à une production industrielle"[148]. Ce procédé permet une production intensive, avec une main-d'œuvre réduite, de tuyaux d'une qualité supérieure immédiatement contrôlable. Le professeur Thyssen a souligné plus tard le rôle tenu par le laboratoire de fonderie, en particulier les essais mécaniques, dans la mise au point de la fabrication par coulée centrifuge[149].

La CGCE ne s'en tient pas au seul choix de ce processus technique, parce que son application donne des résultats bien inférieurs à ceux annoncés par les promoteurs du procédé Sensaud — une production journalière de 53 tuyaux au lieu des 84 prévus —, montrant ainsi les limites d'une technique appliquée sans une organisation capable d'amener à une production optimale. Aussi, la CGCE décide au cours de cette même année 1923, de faire appel aux services d'un ingénieur-conseil spécialisé dans l'organisation des entreprises, le néerlandais Ernest Hijmans, directeur du Organisatie Advies Bureau installé à Amsterdam. La genèse de cette décision est relatée de manière différente par les parties. Hijmans évoque un contact noué à l'occasion d'une conférence qu'il a donnée à la Société belge des Ingénieurs et des Industriels, à laquelle assistaient des dirigeants des Conduites d'Eau[150]. Ces derniers font par contre état d'une recommandation du directeur de l'usine d'Utrecht de la CGCE, non sans faire montre de préjugés à l'égard d'un Néerlandais: "reçu avec la sympathie très limitée que nous inspirent nos voisins du nord, M. Hijmans nous apparut cependant comme un ingénieur sérieux, intelligent, possédant bien son sujet, montrant de bonnes références"[151].

Hijmans va être chargé d'apporter une solution à différents problèmes, dont le respect des délais de livraison indiqués aux clients, l'augmentation du rendement des installations et du travail ouvrier.

Une enquête interne à l'entreprise montrait qu'en 1922, près de 200 commandes étaient en retard, le plus souvent de plusieurs mois. Pour fixer les délais de livraison des nouvelles commandes adressées presque quotidiennement à la fonderie, Hijmans proposa l'établissement d'un tableau de planning sur le modèle des graphiques de Gantt, sur lequel chaque ligne horizontale était réservée à un ouvrier mouleur ou à une machine à mouler, les colonnes verticales représentant les journées de travail; tout travail y est donc représenté par une bande de carton proportionnelle à sa durée. Ce tableau montre jusqu'à quelle date chacun des chantiers est occupé et permet en

148 CHST, CGCE, 13, M. Henri Doat, administrateur. Tableau de marche des usines présenté à la séance du CA du 23 juillet 1923. 2.1. Fabrication centrifuge système Sensaud de Lavaud, 18 juillet 1923 (note de P. Doat); «Section de Liège. Rapport sur la visite des installations de la Compagnie Générale des conduites d'eaux des Vennes à Liège», *Annales de l'Association des Ingénieurs sortis des Écoles spéciales de Gand*, 1927, t. XVII, 1er fasc., p. 231-232.

149 THYSSEN, H., «Organisation, appareillage, ...», *o. c.*, p. 159.

150 HIJMANS, E., avec la collaboration de VAN BUIJTENEN, P.M. et RIJPSTRA-VERBEEK, M., *Zestig jaar organiseren. Het leven van Ir Ernst Hijmans*, Rotterdam-'s Gravenhage, Nijgh & Van Ditmar-Universitaire Pers Rotterdam-Nederlandse Vereniging voor Management, 1973, p. 74; ID., «Les lois de l'organisation industrielle. Leur application», *Bull. SBII*, 1923, t. IV, n° 1, p. 179-219.

151 CHST, CGCE, Travaux d'organisation à l'usine des Vennes, *o. c.*

www.academieroyale.be

conséquence de fixer le délai d'achèvement de tout nouveau travail. Il assure aussi un taux optimal d'utilisation des machines, ce qui a notamment permis de faire l'économie de l'achat de machines à mouler supplémentaires. Enfin il informe la direction de tout retard pris sur la prévision dans chaque division de l'usine. Le tableau est photographié tous les quinze jours pour être remis au service commercial qui peut ainsi organiser le travail de vente. La technique du planning va aussi être utilisée dans les ateliers pour assurer un meilleur "routage" des productions et une utilisation plus intensive des installations. Hijmans en donne une illustration au 3ème Congrès international de l'organisation scientifique tenu à Rome en 1927; il dira de son expérience à la CGCE qu'elle a apporté à son équipe un certain nombre de nouvelles techniques d'organisation, qui trouveront à s'appliquer ultérieurement dans d'autres secteurs, tels que les mines ou le textile[152].

La description qu'il a faite de son intervention en vue d'accroître le rendement ouvrier montre l'état des relations professionnelles dans l'entreprise, qu'il considère comme très en retard sur la situation tenue pour normale aux Pays-Bas[153]. Il épingle en particulier le rôle d'un ingénieur en chef à l'hostilité manifeste à l'égard des ouvriers, dont tous les gestes ou comportements étaient reçus par un "Que voulez-vous ? Ce sont tous des communistes". La démarche de l'équipe Hijmans a d'abord consisté dans l'étude du travail d'une équipe déterminée d'ouvriers; leur production journalière de tuyaux (procédé centrifuge) n'atteignait que 53 unités, alors que le fournisseur du matériel avait évoqué une production de 84 pièces. Hijmans releva une application douteuse du système de salaire au pièces. Celui-ci prévoyait que lorsqu'un tuyau est manqué par faute professionnelle, l'ouvrier n'est pas payé, alors qu'il pouvait l'être si le défaut de production ne lui était pas imputable; or, la détermination des responsabilités était délicate et lorsque les travailleurs assuraient une forte production, leurs salaires étaient limités par une imputation plus grande des défauts de fabrication. Les travailleurs étaient donc méfiants à l'égard du système de rémunération, et n'avaient guère confiance dans les moyens de production, tant leur entretien était défectueux. À l'encontre de la tradition de l'usine, mais avec le soutien du nouveau sous-directeur, P. Doat, Hijmans va consulter les ouvriers constituant l'équipe dont il étudie le travail; en particulier, il va leur demander, non d'atteindre une production journalière déterminée, mais de signaler sans détour toutes les circonstances pouvant causer un retard. Par ailleurs, les tarifs arrêtés, et non modifiables, ont été portés à la connaissance des travailleurs pour leur permettre de contrôler leur rémunération. Après quelques semaines, la production journalière de cette équipe fut portée à 100 puis à 120 tuyaux. En 1925, la poursuite des études d'organisation a été justifiée par la pénurie de main-d'œuvre:

152 HIJMANS, E., «De efficiency van de vierkanten meter. Bijdrage voor het Internationale congres voor wetenschappelijke bedrijfsorganisatie te Rome, september 1927», in HIJMANS, E., VAN GOGH, V.W. et RENTENAAR, J., *Tien jaren organisatiewerk*, Purmerend, J. Muusses, 1930, p. 109-113; HIJMANS, E., *Zestig jaar organiseren*, *o. c.*, p. 78.

153 HIJMANS, E., *Zestig jaar organiseren*, *o. c.*, p. 74.

www.academieroyale.be

"À l'exportation, la progression de nos ventes est encore plus marquée. Elle le serait bien davantage, si nous pouvions recruter plus de personnel ou disposer de journées plus longues. D'où la nécessité d'une étude scientifique du rendement du personnel qui a été poursuivie pendant toute l'année, et qui est arrivée à son heure."[154].

La démarche du R.B.O. (Raadgevend Bur. v. Organisatie, également appelé Organisatie Adviesbureau) d'Hijmans à la CGCE est donc caractérisée par l'introduction de différentes formes de planning, qui assurent le pilotage d'ensemble de la production et le routage de certaines fabrications; il est également caractérisé par l'étude du travail des ouvriers, avec la coopération de ces derniers, et par le maintien du système de rémunération aux pièces, assorti toutefois de garanties visant à limiter le freinage préventif des ouvriers. Ces interventions prennent place à un moment où la Compagnie a déjà pris un certain nombre de mesures pour améliorer la qualité de ses productions. Ces travaux d'organisation vont permettre à la société de répondre à la demande, notamment étrangère, sans pâtir de la pénurie relative de main-d'œuvre.

5.4. APPLICATIONS PONCTUELLES DU TAYLORISME DANS L'INDUSTRIE BELGE DES ANNÉES '20: L'EXEMPLE DES CHARBONNAGES

En dehors du terrain d'élection qu'offrait l'industrie des métaux, dont en particulier la mécanique, des préoccupations tayloriennes s'observent également dans un secteur comme les charbonnages.

Nous avons déjà évoqué la conduite, durant la Première Guerre mondiale, d'études d'inspiration taylorienne, relatives à l'adaptation de l'outillage au travail ouvrier et à l'opportunité de constituer un service d'étude du travail dans les charbonnages.

Cette attention portée au détail de l'organisation du travail ne semble guère avoir reçu d'importants prolongements au début des années '20, et nous n'avons trouvé qu'un nombre limité de mentions à ces pratiques dans la littérature et les archives dépouillées: à Mariemont-Bascoup, où un ingénieur présente une application du "taylorisme" au parc à bois du charbonnage[155]; à Maurage; ou encore aux charbonnages de Marcinelle-Nord où, d'A. Langelez à N. Fontaine, on trouve des mentions au chronométrage. Un examen attentif du dispositif matériel révèle une grande similitude entre les feuilles de chronométrage reproduites dans l'article de Langelez et celles conservées dans les archives des charbonnages André Dumont, le gérant de ce dernier ayant auparavant été directeur des travaux de Marcinelle-Nord. Ceci montre la marge, le décalage qui peut exister entre la connaissance d'une pratique ou une pratique limitée, et l'usage systématique d'un tel moyen de contrôle. Ce moyen précocement connu n'a été largement appliqué que bien plus tard, ce

154 COMPAGNIE GÉNÉRALE DES CONDUITES D'EAU, *61ème exercice social 1925. Rapports à l'assemblée générale ordinaire du 18 mai 1926*, Liège, Imp. Poncelet, 1926, p. 4.

155 HANAPPE, V., «À propos du taylorisme», *L'enseignement technique. Bulletin du Musée professionnel de l'État, à Morlanwelz-Mariemont*, mars 1922, n° 3, p. 119-122.

www.academieroyale.be

décalage pourrait s'expliquer en termes de rapports sociaux et de pénurie relative de main-d'œuvre au long des années '20. À côté du chronométrage, on trouve néanmoins la mention, dans un charbonnage du bassin de Liège, d'une procédure de fixation unilatérale de la norme de travail, qui ne résulte pas d'une étude du travail ouvrier, mais du recours à des démonstrateurs pour les travaux d'abattage:

> "Au siège St-Gilles, en vue d'augmenter le rendement des abatteurs, l'entrepreneur [il s'agit d'une relation de sous-entreprise] a recruté quelques bons abatteurs du plateau de Herve et de Herstal, non soumis à l'influence du Syndicat et qui essaient les tailles dans les nouveaux chantiers pour fixer les prix."[156].

Ces démonstrateurs sont moins chargés de corriger les modes opératoires que d'imposer une cadence de travail. D'ailleurs, la volonté d'étudier le travail des ouvriers mineurs pour le corriger ne semble pas être une préoccupation de ce temps, comme en témoignent les propos du Directeur général des Mines, valorisant l'usage du marteau piqueur parce que "en général l'emploi de ces engins n'apporte guère de changement dans les habitudes des ouvriers et c'est aussi une des raisons qui expliquent la grande vogue que ces appareils ont rapidement acquise"[157].

Dans la première moitié des années '20, il semble que l'application dans les charbonnages de certains des principes d'organisation scientifique ait été limitée aux travaux de creusement de bouveau ou de recarrage de puits (élargissement de la section)[158]. Dans le premier cas, il s'agit simplement de mesurer le temps d'inactivité, pour le réduire. Dans le second, les chronométrages s'inscrivent dans un projet d'organisation plus complexe, qui comporte l'élargissement de la section d'un puits, l'évacuation des terres et débris, puis la reconstruction d'un nouveau revêtement contre les parois. L'examen des différents travaux, la définition de temps "minimum standard" (le temps le plus élevé parmi le tiers des temps observés les plus faibles) permettent de déterminer l'avancement maximum réalisable, l'organisation du travail doit permettre de s'en rapprocher le plus possible. L'étude détaillée des différents travaux replacés dans la succession des opérations conduit à rechercher une meilleure coordination, à éviter les goulots d'étranglement pour privilégier au contraire la continuité du travail. En comparant le recarrage de diverses sections du puits suivant

156 AEL, Charbonnage du Bois d'Avroy à Sclessin, 49. Documentation sur l'exploitation des charbonnages de La Haye à Liège et dans les bassins de la Ruhr, de la Campine et du Limbourg hollandais. Note sur la situation du charbonnage de La Haye à Liège, décembre 1922, p. 30. Cette note avait été rédigée dans la perspective d'une fusion entre La Haye et le Bois d'Avroy. AGR, SGB, 3ème vers., 726. Notes d'inspection..., novembre 1922-février 1924, Examen d'une reprise du charbonnage de La Haye par la Société du charbonnage du Bois d'Avroy, Bruxelles, 4 janvier 1923.

157 LEBACQZ, J., «L'emploi des marteaux-piqueurs...», *o c.*, p. 629-630.

158 Voy. les mentions de travaux de chronométrage de creusements de bouveaux aux Charbonnages de Mariemont et Bascoup dans DEMANCHE, A., «Rapport sur l'abattage du charbon et les installations de transport dans les couches», in Congrès scientifique International organisé par l'Association des Ingénieurs sortis de l'Université de Liège à l'occasion du 75ème anniversaire de sa fondation. Liège, 18 au 24 juin 1922. *Section des Mines*, Liège, Vaillant-Carmanne, 1923, p. 374-376. Comme l'écrit, dans la seconde moitié des années '30 encore, l'ingénieur en chef du fond de Beeringen, les travaux de soutènement des bouveaux constituent une occupation où de jeunes ingénieurs font leur apprentissage du chronométrage. FORTHOMME, M., «Le soutènement à Beeringen», *RUM*, juillet 1938, n° 7, p. 593.

www.academieroyale.be

l'ancienne et la nouvelle méthode, Toubeau montre, en faveur de cette dernière, une économie de personnel occupé (- 17 %), un avancement moyen par jour, par maçon ou par journée de présence plus grand (respectivement + 47,3 %, + 120 %, + 70 %), une réduction des salaires payés par mètre courant (- 31 %) en dépit d'une élévation du salaire individuel des maçons (+ 27 %). Toubeau a jugé bon de préciser la portée de ces mesures d'organisation:

> "Nous n'avons voulu appliquer les méthodes américaines, en ce qu'elles ont de trop mécanique et de trop rigoureux. Notre principal souci fut de réaliser une organisation aussi rationnelle que possible."[159].

La nécessité d'une étude détaillée du travail ouvrier va se faire sentir dans le cadre des travaux de la Commission d'étude du problème charbonnier. Cette commission à caractère paritaire, dont l'activité est donc parallèle à celle de la Commission nationale mixte des mines, est installée en 1927, au lendemain de la stabilisation monétaire et de la fin de la grève des mineurs anglais[160]. Son président, G. Theunis, définit ses objectifs comme suit: "le but à atteindre est d'obtenir la plus grande marge possible entre le prix de vente du produit et le prix de revient de celui-ci. Pour obtenir ce résultat, il faut chercher à augmenter la production par ouvrier, à diminuer le prix de revient ou à donner plus de valeur au produit". Selon Wauters, membre socialiste de la Commission: "il s'agit de savoir, en somme, si on peut produire autant de charbon avec un nombre moindre d'ouvriers. Cela contient tout le programme". Lors de cette même séance, A. Delattre dira que "pour aboutir à quelque chose dans le sens de la diminution du prix de revient, il faudrait atteindre le rendement de 1000 kg par jour de l'ouvrier anglais"[161]. Si les premières questions mises à l'étude par la CEPC n'ont pas trait à la productivité ouvrière, celle-ci occupait une place de choix dans le programme d'étude préparé par A. Delmer dès décembre 1927. Examinant les moyens d'atteindre le meilleur rendement et le prix de revient le plus bas, Delmer élimine d'emblée la solution consistant à augmenter la durée du travail et à réduire les salaires, cette politique ayant échoué en Angleterre quand une politique opposée a abouti, aux États-Unis, à d'heureux résultats. Il attend peu du développement de l'outillage mécanique, déjà largement utilisé en Belgique. Il suggère par contre d'opérer une sélection parmi les ouvriers ["notamment examiner le licenciement de la main-d'œuvre étrangère (qui ne connaît pas bien le métier de mineur, ni la langue) et son remplacement par des ouvriers que l'on récupérerait dans les autres bassins"],

---

159 TOUBEAU, R., «Recarrage d'un puits d'extraction (Charbonnage d'Hornu et Wasmes, puits n° 3). Application des méthodes modernes d'organisation», *Public. AIMs*, 1924, 3ème fasc., p. 496-497. Les travaux décrits ont été menés entre octobre 1921 et novembre 1922. René Toubeau, ingénieur divisionnaire au Charbonnage d'Hornu et Wasmes, puis ingénieur en chef au Charbonnage de Bray (groupe Ougrée-Marihaye) a également été professeur d'exploitation des Mines à la Faculté Polytechnique de Mons.

160 *MB*, 14 décembre 1927, p. 5552. La Commission, présidée par M. Theunis, Ministre d'État, était composée de trois parlementaires, trois fonctionnaires du département de l'Industrie, sept représentants des exploitants et sept représentants des organisations ouvrières.

161 CEPC, P.-v. de la première réunion tenue le 19 décembre 1927, *o. c.*, p. 5 et 8. Ce rendement journalier par ouvrier du fond sera atteint en 1932 en Campine, en 1933 dans le Centre (999 kg) et en 1934 dans le Borinage, à Charleroi et à Namur.

www.academieroyale.be

d'accentuer l'organisation scientifique du travail ("bois, entretien d'outils, grandes tailles, concentration des tailles, standardisation des outils et du matériel, etc."), d'abandonner les couches à mauvais rendement et les charbonnages à prix de revient élevé. Enfin il préconisait la valorisation des produits (élévation de la qualité des produits vendus, cokéfaction et production directe d'électricité). Au nombre des questions dites sociales figure, outre la sélection du personnel et l'amélioration de sa formation professionnelle, l'amélioration de l'effet utile de l'ouvrier (assiduité au travail, récupération du temps perdu)[162].

À la demande des patrons charbonniers[163], la Commission examine ce qui peut être attendu des ouvriers mineurs, de leur effort au travail. À cet effet, elle demande à l'Administration des Mines de l'éclairer par des enquêtes portant sur la durée de présence utile au sein de la journée de travail, sur l'assiduité au travail. L'enquête sur l'emploi du temps des ouvriers mineurs va susciter débat en CNMM. En contrepartie d'un renoncement provisoire à une diminution de salaire au début de l'année 1928, un délégué patronal, Gravez, demande que les ouvriers s'engagent à récupérer le temps perdu au cours de la journée de travail, en particulier durant les déplacements souterrains[164]. Les représentants des travailleurs répondent en critiquant le caractère unilatéral de l'enquête, réclamant d'être associés à la recherche des gains de productivité (intervention de Mester); ils s'opposent à toute velléité de réduction du temps accordé pour les repas.

Lorsque la Commission d'étude du problème charbonnier aborde la question de l'emploi du temps des ouvriers mineurs au sein de la journée de travail, elle doit constater la pauvreté de sa documentation; se tournant vers N. Fontaine, directeur-gérant des charbonnages André Dumont, pour lui demander s'il ne dispose pas de telles informations, celui-ci déclare ne posséder "que des résultats de chronométrages faits dans le bassin de Charleroi, il y a quelques années"[165]. Une initiative du directeur-gérant des Charbonnages du Sacré-Madame (Charleroi), par ailleurs président de l'Association charbonnière du bassin de Charleroi et de la Basse-Sambre va toutefois pallier cette lacune. En effet, L. Roisin ne va pas répondre directement à l'enquête de l'Administration des Mines sur l'emploi du temps des ouvriers mais va faire procéder au chronométrage de 48 ouvriers de son exploitation. Les feuilles de dépouillement transmises à l'Administration des mines montrent le caractère extrêmement analytique de la démarche qui, outre les temps, détaille les types de

162 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 873, Schéma de la communication faite par M. Delmer le 10 décembre 1927; ID., 877, CEPC, 1ère, 2ème et 3ème sous-commissions, doc. n° 2; il semble que le plan initial d'A. Delmer n'ait pas été respecté, du moins dans son ordre et ses priorités.

163 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877, Audience accordée le 23 février 1928, par Monsieur le Premier ministre, aux délégués de la Fédération des Associations Charbonnières de Belgique, 25 février 1928, p. 3; AGR, A.Ad.M., 3ème série, 996, Roisin, L., Étude sur le problème charbonnier, 3 mars 1928, doc. n° 32, p. 4.

164 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 996, CNMM, P.-v. de la réunion tenue le 17 janvier 1928, doc. n° 277, p. 2.

165 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877, CEPC, P.-v. de la première réunion tenue le 19 décembre 1927 au Ministère de l'Industrie, du Travail et de la Prévoyance Sociale, doc. n° 3 (1), p. 10.

www.academieroyale.be

repos (accidentels, réguliers, volontaires) et les travaux divers qui paraissent exceptionnels[166].

Les résultats de ces chronométrages[167] vont être commentés et interprétés de manière contradictoire par les membres de la CEPC. Cette pratique semble a priori paradoxale: le chronométrage comme élément central d'un dispositif de fixation unilatérale des normes de production, issu d'une pensée profondément anti-syndicale, livre ici des informations destinées à alimenter une discussion paritaire; notons cependant que le chronométrage visait à fournir une décomposition du temps de travail total de différentes catégories d'ouvriers et non à fixer des normes pour le travail en taille. Cette pratique, d'initiative patronale, intervient peu après que les organisations syndicales réformistes aient exprimé leur adhésion à la rationalisation. Le premier objectif patronal semble alors être une réduction de la durée des pauses et arrêts de travail[168]; mais N. Fontaine souhaite aller plus loin et montrer qu'à côté des pertes de temps il y aurait une insuffisance de l'effort, révélée par le chronométrage. C'est donc à une intensification bien plus significative qu'il appelle:

> "Il faudrait connaître quel est le rendement que donne l'ouvrier quand il n'est pas chronométré, afin de pouvoir comparer ce rendement à celui obtenu pendant la journée chronométrée"
> "J'ai fait personnellement une centaine de chronométrages dans un charbonnage de l'ancien bassin et j'en ai fait faire d'autres aux Charbonnages André Dumont. [...] Le rendement moyen obtenu a été d'au moins 12 tonnes. Or, le rendement moyen du chantier quand on ne chronomètre pas ne dépasse pas 7 tonnes. J'ai fait cette constatation dans deux charbonnages. Je voudrais savoir s'il en est de même ailleurs. Dans l'affirmative, on se trouverait en présence d'une différence bien plus importante que quelques minutes de temps perdu"[169].

Du côté ouvrier, les interventions visent à souligner la variété des conditions dans lesquelles se trouvent les ouvriers chronométrés, — qui empêche la fixation d'une norme uniforme —, à rejeter l'idée que la norme puisse être fixée par l'ouvrier le plus rapide, à mettre en évidence les retards imputables à la direction des charbonnages, et enfin à faire de l'apprentissage un déterminant majeur du rendement des ouvriers. La question de l'intensification du travail sous deux modalités (réduction des pertes de temps et augmentation de l'effort) parcourt l'ensemble des discussions, mais n'est

166 Une note manuscrite sur la couverture de la chemise qui contient les résultats des chronométrages évoqués dans le texte indique qu'ils auraient coûté 30 000 francs (soit environ deux ans de salaire d'un ouvrier qualifié); on peut se demander si une telle dépense a pu être engagée dans le seul but de répondre à une enquête de l'Administration des Mines, AGR, A.Ad.M., 3ème série, 996. CEPC, Emploi du temps des ouvriers dans les mines 1928, Louis Roisin, Directeur-gérant des Charbonnages de Sacré-Madame, à M. Anciaux, 17 avril 1928 et Louis Roisin à J. Lebacqz, Directeur général des Mines, 20 janvier 1928.

167 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 875, Résultats de chronométrages effectués dans un charbonnage pour déterminer la répartition de l'emploi du temps des ouvriers au cours de la journée de travail, 26 avril 1928, doc. n° 46.

168 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 875, CEPC, Séance du 21 juin 1928, doc. n° 58, p. 2-3.

169 *Ibidem*, p. 5; P.-v. de la onzième réunion, tenue le 3 juillet 1928, doc. n° 59, p. 4.

www.academieroyale.be

traduite dans aucun engagement commun; elle sera finalement imposée, unilatéralement, à la faveur de la crise.

5.5. LA DIFFICULTÉ D'APPRÉCIER LES PROGRÈS DE LA TAYLORISATION DES ATELIERS

Dans un ouvrage publié en 1919, C.B. Thompson, disciple de Taylor venu en France en 1917 pour y installer un des premiers bureaux de conseil en organisation, présente un relevé par pays du nombre d'applications du "Scientific Management"; à ce moment la Belgique ne compte, selon Thompson, aucune de ces applications, alors qu'on peut déjà en dénombrer deux aux Pays-Bas[170]. Si ce point de départ semble clair, il est par contre extrêmement malaisé d'apprécier la progression et le degré d'application de tout ou partie de ces principes dans l'industrie belge des années '20. Se pose d'abord un problème de sources publiées; leur pauvreté peut s'interpréter de deux manières: elle traduit un goût du secret des industriels plus marqué qu'en d'autres pays, dans ce cas, la réorganisation des usines après la guerre ne donne pas lieu à des descriptions publiées; elle reflète au contraire l'absence de réalisations significatives en cette matière. Les sources non publiées tendent plutôt à accréditer dans une certaine mesure la première hypothèse. Il convient de rappeler ici la relative pauvreté des archives d'entreprises belges pour l'étude de leur vie interne pendant l'Entre-deux-guerres; ces sources posent par ailleurs la délicate question de la représentativité des réalisations qu'elles donnent à connaître. Cette question s'est déjà posée pour divers autres pays, plus favorisés par la conservation des archives d'entreprises. En 1987, P. Fridenson regrettait de ne pouvoir disposer, pour la France, d'un relevé comparable à celui établi par D. Nelson; depuis, ce vide a été largement comblé par la thèse d'A. Moutet[171]. Pour la Grande-Bretagne, K. Whitston reconnaît qu'il n'a pas essayé de donner la mesure de l'application effective de l'organisation scientifique du travail entre les deux guerres; ses sources ne permettaient vraisemblablement pas une telle estimation[172]. Traitant de l'extension du *Scientific Management* avant 1917 aux États-Unis, D. Nelson est amené à constater qu'on ne pouvait "trouver une seule usine dont on puisse dire qu'elle représentait pleinement et fidèlement le système Taylor, tel que défini dans «Shop Management»"[173]. Dans *Managers and Workers*, Nelson relève les inflexions et accents mis sur certains

170 THOMPSON, C.B., *Le système Taylor*, Paris, Payot, 1919, p. 100-102. Sur Thompson, voy. MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 32-33.

171 Celle-ci a relevé 32 entreprises pour lesquelles elle disposait de la preuve d'une application des méthodes de Taylor au cours des années '20, MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 92. Rendant compte du livre tiré de la thèse d'A. Moutet, Y. Cohen regrette que la question de la représentativité sectorielle de ce relevé n'ait pas été posée, COHEN, Y., «Industrie, despotisme et rationalisation. L'URSS et la France de l'entre-deux-guerres (note critique)», *Annales HSS*, juillet-octobre 1998, n° 4-5, p. 923.

172 WHITSTON, K., «Scientific Management and Production Management Practice in Britain between the Wars», *Historical Studies in Industrial Relations*, mars 1996, n° 1, p. 73.

173 NELSON, D., *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, The University of Wisconsin Press, 1980, p. 102, cité dans MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 89.

www.academieroyale.be

points du système par les "disciples" de Taylor officiant comme consultants dans les entreprises américaines entre 1900 et 1917[174].

Comment dès lors apprécier les traces de ces pratiques ? Faut-il les considérer comme les seules réalisations achevées qui ne témoignent que d'elles-mêmes, ou au contraire comme l'illustration d'un processus largement amorcé ? Il convient certainement de prendre en compte la place de l'entreprise dans la branche, sa taille, ses marchés pour tenter d'apporter des éléments de réponse. Il semble plus prudent de tenir ces entreprises au mieux comme des modèles, suivis ou non, selon l'opportunité, les caractéristiques et les possibilités des autres firmes, mais certainement pas comme des idéaux-types.

La taylorisation d'ateliers de taille plutôt moyenne pourrait laisser supposer une large diffusion de ces méthodes à partir du modèle et de l'expérience des entreprises de grande taille. Il convient toutefois de considérer la personnalité des dirigeants de ces entreprises de taille moyenne. En effet tant Frenay que Raucq, dirigeant respectivement les ateliers Fétu-Defize et Chaurobel, sont des tayloriens convaincus, le premier enseignant les questions d'organisation du travail à l'Institut Gramme, le second fondant, à la veille de la Seconde Guerre, le Comité pour l'orientation et la formation des cadres de l'économie (COFCE).

Les résultats d'une enquête menée dans le cadre de l'élaboration d'un rapport de fin d'études à l'École Ouvrière Supérieure donnent une mesure des limites de la taylorisation des ateliers de construction du Centre (usines de construction de locomotives; usines de construction de wagons, voitures, charpentes; boulonneries). Dans la première partie de son travail, l'étudiant montre l'esprit dans lequel il conçoit son travail:

> "Nous donnons ci-après un résumé de la conception idéale de la préparation de la fabrication et de la préparation de l'outillage dans une entreprise bien organisée telle qu'elle est enseignée dans les écoles techniques. Peut-être en la confrontant avec ce qui existe dans l'industrie métallurgique du Centre, aurons-nous une idée de notre faiblesse."[175].

L'élève, considérant l'ouvrier outilleur comme composante ouvrière essentielle à une organisation rationnelle des ateliers, s'interroge sur l'influence de l'enseignement technique sur la profession d'outilleur[176]. Les réponses à deux des questions posées permettent d'apprécier le degré de taylorisation des ateliers, plus exactement la présence de deux caractéristiques essentielles du système Taylor. La question 7 demandait aux outilleurs s'ils travaillaient d'après des plans spéciaux ou d'après les plans de fabrication; le travail d'après ces derniers plans signifiant qu'il n'y a pas de bureau de fabrication entre le bureau de dessin et les ateliers. La question 15

174 NELSON, D., *Managers and Workers, o. c.*, 1995, p. 71-78.

175 VOTQUENNE, A., *Considérations sur l'influence de l'enseignement technique sur la profession d'outilleur*, Uccle, EOS-Industrie, 1932, p. 5.

176 L'enquête reposait sur l'envoi d'un questionnaire à une centaine d'outilleurs du Centre (33 réponses) et, à titre de comparaison, aux outilleurs des ACEC (23 réponses); ainsi que sur l'envoi d'un questionnaire (différent) à des chefs d'entreprise du Centre.

www.academieroyale.be

demandait aux outilleurs s'ils étaient commandés par un chef spécial ou s'ils étaient sous la direction d'un chef ayant d'autres attributions; la réponse indique ici le degré de spécialisation fonctionnelle des cadres subalternes.

Tableau 6: Comparaison des réponses apportées par des outilleurs du Centre et des ACEC aux questions 7 et 15 de l'enquête de Votquenne

	Items	Outilleurs du Centre	ACEC
Question 7	travail d'après des plans spéciaux d'outillage	8	21
	travail d'après les plans de fabrication	23	0
	réponse manquante	2	2
Question 15	commandés par un chef spécial	19	23
	commandés par un contremaître de fabrication	12	0
	réponse manquante	2	0

Source: VOTQUENNE, A., *o. c.*

Les réponses à la question 7 laissent supposer la faible présence de bureaux de fabrication dans les ateliers de construction du Centre; les réponses à la question 15, montrent la spécialisation fonctionnelle limitée des cadres subalternes. Ces résultats sont plus accentués encore lorsque les donnes sont regroupées selon les huit entreprises qui occupent ces outilleurs. Dans une seule entreprise du Centre (usine de construction de locomotives, machines fixes et mécaniques en général, occupant avant la crise de 5 à 600 ouvriers), les outilleurs travaillent tous d'après des plans spéciaux d'outillage; dans les autres entreprises, en ne considérant pas les boulonneries où les bureaux de fabrication sont moins nécessaires, la conception des outils est laissée à l'initiative de l'outilleur, comme l'écrit Votquenne:

> "Ces ouvriers devront donc généralement imaginer les pinces d'outillage qui seront les mieux appropriées pour les diverses opérations de parachèvement que le plan réclame, ainsi que les formes de calibres les plus pratiques pour le contrôle des pièces et les différentes formes d'outils qui seront nécessaires. [...] Si l'outilleur est débrouillard, s'il a fait des études techniques et s'il a un chef qui s'occupe activement de son travail, il s'en tirera souvent honorablement dans le cadre des possibilités d'initiative qui lui sont laissées"[177].

Les réponses à la question 15, recoupées par les réponses des entreprises, montrent que dans cinq entreprises sur huit, le service d'outillage est dirigé par un contremaître également chargé de la fabrication. Si cinq entreprises ont déclaré que le service d'outillage est dirigé par un chef spécial, Votquenne relève que trois d'entre elles ont précisé que ce chef était lui-même sous la direction d'un contremaître de la production; cette subordination l'amène à considérer que "il ne s'agit là que de chefs de brigade, ou surveillants qui travaillent eux-mêmes et qui n'ont pas effectivement la direction du service d'outillage"[178]. Votquenne (qui a travaillé dans trois de ces cinq entreprises) décrit alors la pratique qui découle de cette situation:

177 VOTQUENNE, A., *o. c.*, p. 22.
178 VOTQUENNE, A., *o. c.*, p. 23.

www.academieroyale.be

"Que se passera-t-il généralement. Avant qu'une commande ne soit mise en fabrication, le contremaître se rendra auprès d'un outilleur avec le plan des pièces à usiner et à l'aide de quelques traits tracés à la craie et de quelques mots lui indiquera ce qu'il faut faire. À l'outilleur alors de s'en tirer lui-même. Comme on peut s'en rendre compte, nous sommes loin, dans ce cas, de la conception du fonctionnement du service de l'outillage enseigné dans les écoles techniques"[179].

Votquenne conclut des réponses à ces deux questions que "le bureau d'étude de fabrication dans la plupart de nos usines est réduit à sa plus simple expression"; il en trouve par ailleurs la confirmation dans le fait que seule une entreprise sur sept (ayant répondu à la question) possède un "laboratoire d'étude pour l'outillage"; il s'agit de l'entreprise où les outilleurs travaillent tous d'après des plans spéciaux d'outillage. Les résultats de cette enquête, qui porte sur des entreprises dont les effectifs, avant la crise, oscillaient en moyenne autour de 450 travailleurs, montre la progression limitée de la taylorisation.

En termes de distribution sectorielle, les sources montrent sans grande surprise un développement progressif de bureaux de fabrication, — d'activités de préparation et de prescription du travail ouvrier, critère central de taylorisation —, dans des entreprises de mécanique (armurerie, automobile, ateliers de réparation du chemin de fer, fabrication de petit matériel électrique); par contre, comme l'indique l'enquête de Votquenne, l'idée de préparation du travail semble avoir moins pénétré les entreprises de construction métallique, pourtant très importantes dans la métallurgie belge. Si l'étude du travail ouvrier n'est pas inconnue dans certains charbonnages, elle n'est cependant pas alors répandue dans la branche. Quant au textile belge, les méthodes d'organisation scientifique semblent y être inconnues pendant les années '20[180].

5.6. À L'INTERSECTION DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL ET DU FAYOLISME

En 1917, paraît le traité d'Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, tenu pour la première tentative de formalisation en langue française d'une science du management[181] et qui va recevoir selon Fayol lui-même, un accueil très favorable dans la Belgique d'après-guerre. Fayol sera invité à deux reprises à prendre la parole en Belgique: en 1923 lors du Deuxième congrès international des sciences administratives et deux ans plus tard au Congrès international de l'organisation scientifique. Bien que notre thèse porte sur la rationalisation dans l'industrie, il

179 *Ibidem.*

180 SEGIER, A., «La rationalisation dans l'industrie textile», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la semaine syndicale tenue à Fléron du 22 au 27 août 1927*, Bruxelles, L'Églantine, 1927, p. 60-65; MIRY, R., «La rationalisation des industries textiles», in Centrale des Ouvriers Textiles de Belgique, *Annuaire pour 1929. Rapports*, Gand, 1930, p. 33.

181 FAYOL, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod et Pinat, 1917; sur l'élaboration de cette doctrine, voy. les travaux de Reid dont, REID, D., «Genèse du fayolisme», *Sociologie du travail*, 1986, n° 1, p. 75-93; pour un bilan des travaux historiques sur Fayol, voy. COHEN, Y., «Fayol, un instituteur de l'ordre industriel», *Entreprises et histoire* (numéro spécial Henri Fayol), décembre 2003, n° 34, p. 29-36.

www.academieroyale.be

convient d'ouvrir ici une parenthèse pour traiter de l'application du seul grand modèle européen d'organisation, même si son application concerne presque exclusivement les administrations publiques.

À la différence de Taylor qui traite principalement de l'organisation du travail de production à l'échelle de l'atelier, Fayol a porté toute son attention sur l'administration de l'entreprise dans son ensemble. Partant de la constatation que ses devanciers n'avaient examiné que "cinq des six opérations de la gestion: la technique, le commerce, la finance, la sécurité et la comptabilité", il se propose d'analyser exclusivement la fonction administrative, qu'il définit de la manière suivante: "Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler". Il accorde à la fonction administrative la primauté, notamment sur la technique[182]. Selon les propres termes de Fayol, "la notion la plus ferme qui se dégage de la doctrine administrative est la nécessité d'un chef, assisté d'un état major [...] c'est ensuite la nécessité d'un état major et d'une documentation spéciale à l'entreprise, destinée à faciliter l'accomplissement des actes d'administration"[183]. Ayant posé l'importance de l'administration, ayant forgé un « corps de doctrine », Fayol va défendre l'idée de la possibilité et de la nécessité d'un enseignement des principes d'organisation.

On doit s'interroger ici sur les raisons de l'intérêt porté au fayolisme dans différents milieux en Belgique. Si, en suivant D. Reid, on peut avoir l'intuition que cet intérêt tient à la justification d'une conception autoritaire du pouvoir dans l'entreprise[184], de même si on peut penser que cette conception contribue à prolonger dans la vie civile le type de relations d'autorité qui avaient prévalu dans le cadre du conflit mondial, les sources permettant de valider ces hypothèses sont peu nombreuses. Tout au plus avons-nous relevé, dans un texte qu'un ingénieur des mines consacre à la technique du commandement, l'idée que les considérations qu'il développe quant à la technique du commandement et à la parenté entre le commandement dans l'industrie et à l'armée "peuvent utilement servir de base pour discuter la prétention ouvrière au contrôle syndical des industries"[185]. Dans un contexte où l'autorité absolue du chef d'entreprise sur sa propre affaire est remise en cause, dans le discours tout au moins, par la revendication du contrôle ouvrier, des éléments de justification théorique de l'unicité de commandement et de direction ne pouvaient, en théorie, qu'être bien accueillis.

La doctrine administrative va recevoir deux types d'application en Belgique: réformes des structures de plusieurs ministères (Défense nationale et Agriculture); applications dans des "entreprises publiques" en combinaison avec des mesures d'organisation plus tayloriennes.

---

182 «Discours de M. Henry Fayol», *Bull. SBII*, *o. c.*, p. 259.

183 *Ibidem.*

184 REID, D., *o. c.*, p. 80.

185 VERDINNE, H., «Considérations sur la technique du commandement», *RUM*, 1er février 1925, p. 141, note 1.

www.academieroyale.be

La doctrine administrative a fait l'objet d'une première expérience d'application au Ministère de la Défense nationale lorsque Albert Devèze en était le titulaire. Cette expérience a reçu une appréciation flatteuse de Fayol lui-même:

> "L'honneur d'une application gouvernementale vient d'échoir à la doctrine administrative: un Ministre la met en acte et fait d'elle la règle de vie d'un vaste département dont il entend réformer les méthodes et bouleverser l'esprit. [...] Aussi, c'est avec une joyeuse émotion que je salue l'initiative de M. Albert Devèze, Ministre de la Défense Nationale de Belgique, instaurateur d'une politique administrative dont nos amis Belges apprécient déjà les heureux effets. [...] Nous y sommes allés et nous avons vu tout un vaste département ministériel révisant ses vieux errements à la lumière des principes généraux d'administration et mettant au point des procédés pour harmoniser les efforts et accroître le rendement de l'organisme"[186].

Celui-ci a fait rédiger une "adaptation" de la doctrine administrative à l'usage de son ministère[187]. Outre cette initiative, fayolienne en ce qu'elle traduit l'idée que les principes d'administration doivent être enseignés, A. Devèze concrétise l'application de la doctrine administrative par l'importance accordée au budget comme programme d'exécution, à l'unité de vue et de direction, — obtenue par des conférences hebdomadaires des chefs de service sous sa présidence ("c'est là que s'exercent, directement, le commandement, la coordination et le contrôle") —, et enfin au contrôle de l'exécution des décisions ("Tous les mois, chaque bureau remet un rapport statistique sur son rendement; ces rapports concentrés à l'échelon supérieur, qui fera rapport à son tour, sont comparés à l'activité des mois précédents, de façon que tout ralentissement ou tout défaut de fonctionnement soient immédiatement constatés et qu'il y soit porté remède..."). En termes de résultats immédiats, A. Devèze mentionne la simplification de l'organigramme et la suppression de directions et bureaux peu utiles[188]. Si, comme le relève S. Rials, Devèze ne conserva pas longtemps son maroquin et si les choses n'allèrent pas très loin[189], il ne semble cependant pas que les principes acquis de la réforme aient été complètement abandonnés.

La doctrine administrative a également été adoptée au Ministère de l'Agriculture, dans une forme qui doit à Fayol mais aussi à un haut fonctionnaire du département concerné, "M. De Vuyst [qui] se livra en Belgique, durant l'occupation allemande, à

---

186 FAYOL, H., préface à SCHATZ, A., *L'entreprise gouvernementale*, Paris, Grasset, 1922, p. 5 et 17.

187 MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, *Une doctrine administrative. Adaptation, à l'usage du personnel du Ministère de la Défense nationale, du livre de M. Fayol: Administration industrielle et générale*, Bruxelles, Imp. du Ministère de la Défense nationale, 1921; des extraits ont été publiés dans: DOTREMONT, S., «Une doctrine administrative. Un exemple à suivre. Adaptation à l'usage du personnel du Ministère de la Défense nationale, de la méthode Fayol», *Revue latine*, 5 mai 1922, t. V, XXVIII, p. 390-407.

188 *Ann. parl.*, Ch. Repr., s.o. 1920-1921, séance du mardi 5 juillet 1921, p. 1922-1923.

189 RIALS, S., *Administration et organisation. 1910-1930. De l'organisation de la bataille à la bataille de l'organisation dans l'administration française*, Paris, Beauchesne, 1977, p. 154. A. Devèze a tenu une première fois le portefeuille de la Défense entre novembre 1920 et août 1923, VAN MOLLE, P., *o. c.*, p. 121.

www.academieroyale.be

une étude sur les réformes administratives qui fut présentée à la société d'Économie sociale de Belgique en 1915"[190].

L'influence de la doctrine de Fayol s'est encore manifestée de manière concrète dans certains actes administratifs; ainsi, la désignation de Vital Françoisse comme directeur des Chemins de fer de l'État témoigne d'une inspiration nettement fayolienne; selon le ministre Neujean "l'objectif de la réforme est d'abord de réaliser l'*unité de direction* indispensable", qui précisément semblait faire défaut aux chemins de fer[191]. Nous verrons ultérieurement (partie 4) que la doctrine de Fayol constituera une référence majeure de l'Institut d'Organisation Industrielle et Commerciale, l'organe de conseil en organisation du CNBOS.

L'énoncé des principes qui régissent l'organisation des activités de l'Office belge des chèques et virements postaux, et de la Caisse Générale d'Épargne et de Retraite montre la volonté de combiner ce qui, en Belgique, apparaît comme le noyau de la doctrine de Fayol, à savoir l'idée de l'unité du commandement, d'une part, et des principes d'organisation scientifique, d'autre part.

En préambule de la présentation qu'il donne à la fin des années '20 de l'organisation de ses services[192], le directeur de l'Office belge des chèques et virements postaux, remarque qu'il s'agit d'une application de certains vœux adoptés par le IIIème congrès international des sciences administratives, dont ceux-ci:

> "Parmi ces lois ["Il existe une science administrative qui a énoncé quelques lois aussi sûres que les plus sûres des lois sociales"] se trouve la loi de l'unité de commandement; elle exige que l'autorité d'un chef de service ne soit pas contrecarrée par l'intervention de parlementaires ou d'employés syndiqués."
> "On peut accroître le rendement des services publics en y introduisant certains perfectionnements qui ont fait leurs preuves dans l'industrie..."[193].

190 MAT, M., «Amélioration des méthodes administratives au Ministère de l'Agriculture de Belgique», in *Deuxième congrès international des sciences administratives de Bruxelles 1923*, Bruxelles, Goemare, 1923, V.A.II.III.B.II, p. 1-7. Notons que si cet auteur avance l'idée d'une antériorité de De Vuyst, les termes utilisés pour décrire sa méthode semblent résolument fayoliens: "La méthode que M. De Vuyst introduisit dans son service est basée sur la connaissance des cinq fonctions principales de l'Administration, qui sont: la prévoyance, l'organisation, l'exécution, la coordination et le contrôle", *ibidem*, p. 2. Les archives de ce ministère ne conservent pas trace de cette réforme.

191 LAMBERT, G., «La Réorganisation des chemins de fer», *Le Ralliement*, 15 juin 1924, n° 24, p. 1; «La nomination d'un directeur général des chemins de fer», *Le Bon Combat*, 15 février 1924, n° 4, p. 2; «La Réorganisation des Chemins de fer», *Le Bon Combat*, 1er avril 1924, n° 7, p. 59; Palais Royal, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 11/6/B. Benoeming van Vital Françoisse tot directeur-generaal van de Staatspoorwegen, 1924, Note relative à la désignation du futur directeur général des chemins de fer.

192 STRALE, J.-B., «L'organisation du travail à l'Office belge des chèques et virements postaux», *Bull. CNBOS*, 15 mars 1928, p. 24-28; 15 avril, p. 35-38, paru aussi dans *Revue internationale des sciences administratives*, 1930, p. 16-33; l'organisation de l'Office des chèques postaux a également été présentée lors d'une semaine sociale de l'Institut de Sociologie de l'ULB, [VAN DER STEGEN, J.], «Compte rendu de la Xème Semaine Sociale Universitaire (Le Productivisme) par un participant», *Revue de l'Université de Bruxelles*, 1928, n° 4, p. 494-499; BAS, A., «Organisation et exécution du service à l'Office des chèques postaux», *Revue des postes belges*, avril 1938, n° spécial, p. 193-203.

193 «IIIème Congrès international des sciences administratives, réuni à Paris le 23 juin 1927», *Revue internationale des sciences administratives*, 1928, p. 73.

www.academieroyale.be

Après l'énoncé des principes d'unité de direction et d'unité de commandement dans l'ensemble de l'organisation, Strale entend montrer en quoi "le Système de Taylor est en honneur à l'Office des chèques". L'organisation du travail fait l'objet de l'attention des chefs de section, chargés notamment d'étudier la simplification du travail, la suppression des mouvements inutiles, la standardisation des supports de l'activité, etc. Le travail du personnel est entièrement préparé et prescrit par des instructions détaillées; une forte division du travail permet "une plus grande spécialisation chez les exécutants et une plus grande célérité dans la marche des opérations". Strale précise que le rendement de chaque agent est contrôlé, sans indiquer le procédé utilisé. Pour assurer le respect d'une contrainte propre à l'Office, — le traitement en un jour de toutes les pièces rentrées —, contrainte qui a pour effet de charger très différemment les services de l'Office, un fonctionnaire, disposant d'une brigade de «cavaliers», s'informe chaque jour de la charge de travail de chaque service et assure l'appoint en main-d'œuvre des services surchargés, réalisant *mutatis mutandis* le travail des «chasseurs», qui dans les ateliers de mécanique assurent le respect des délais de livraison entre les services. Strale fournit une évaluation des effets de l'organisation nouvelle introduite à partir de juin 1924: à productivité inchangée, l'effectif initial de 1117 unités aurait dû s'accroître de 59 % [moyenne arithmétique de l'augmentation du nombre de compte (+ 57 %) et du nombre des opérations (+ 61 %)]; or l'effectif n'atteignant que 1140 unités, Strale estime le gain à 56 %.

Exposant les principes d'organisation en vigueur à la Caisse Générale d'Épargne et de Retraite, A. Van Billoen, Premier directeur (la deuxième fonction dans la hiérarchie de l'entreprise), insiste également sur l'articulation entre rationalisation de type industriel et doctrine administrative:

> "D'une part, elle [la CGER] fait une large application des principes modernes de la doctrine administrative, pour tout ce qui a trait à son organisation même et, d'autre part, elle vise à pratiquer dans l'exécution du travail des bureaux, une véritable rationalisation, s'inspirant de la technique industrielle, afin d'éviter les gaspillages de temps et de main-d'œuvre, pour tendre toujours ainsi vers un rendement à la fois meilleur et moins coûteux."[194].

Son exposé suit en fait les cinq points de la définition fayolienne de l'administration ("Nous nous proposons donc d'examiner successivement ce qui a été réalisé dans les divers ordres de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination et du contrôle"). En matière d'organisation, il indique très clairement comment est fixée la norme de travail imposée aux agents:

> "Le volume considérable des opérations de la Caisse Générale a permis, dans la plupart des services, ceux surtout s'occupant de la comptabilisation d'opérations de même nature, d'organiser le travail en grande série, avec contrôle qualitatif et quantitatif du rendement. On peut donc déterminer la somme de travail pouvant être exigée d'un agent de valeur

194 VAN BILLOEN, A., «Organisation du travail dans les administrations publiques et privées en fonction des idées et des faits actuels. Quelques réalisations à la Caisse Générale d'Épargne et de Retraite», in COMMISSION NATIONALE DES SCIENCES ADMINISTRATIVES, *Journées administratives 1933 (Exposés)*, Renaix, J. Leherte et fils, 1933, D/1, p. 16.

www.academieroyale.be

> moyenne. L'agent cessant de fournir ce rendement est réputé insuffisant. Si cette insuffisance perdure, il est congédié"[195].

Une étude plus tardive précise que "le contrôle individuel du rendement est basé sur la tenue du carnet de travail personnel à chaque agent, qui relève à côté des heures consacrées aux différentes besognes, l'étendue de chaque besogne effectuée"[196]. La fixation des normes de travail sur la base de moyennes observées fait l'objet des principales critiques émises lors de la discussion de cette communication. Le représentant de l'Association pour le perfectionnement du travail au bureau attire l'attention sur "la prudence qu'exige l'établissement de moyennes de production, moyennes qui, à la Caisse d'épargne, seraient trop élevées, ce qui constitue un danger pour le personnel menacé de surmenage". Paul Otlet, directeur du Palais Mondial [Mundanéum], préconise l'usage du terme "normales" pour désigner les prestations exigibles, car "dès qu'il s'agit du facteur humain, il importe de le considérer en fonction de tous les autres facteurs qui entourent son activité"[197]. Notons qu'en 1925, la presse communiste dénonçait une forme différente d'intensification du rendement à la CGER, directement calquée sur la pratique industrielle du recours aux démonstrateurs:

> "la direction de la CGER tente [...] d'introduire cette espèce d'industrialisme forcené dans ses bureaux. Les agents de certains services spéciaux [...] servent d'entraîneurs, d'instruments, d'étalons. Pendant une ou deux heures par jour seulement, ils accomplissent de la besogne de comptes-courants, c-à-d de la besogne mesurée. La moyenne forcée ainsi obtenue est alors imposée à tout le personnel des comptes-courants qui la subit pendant neuf heures par jour (8 heures normales, plus une heure de surproduction)."[198].

L'autre versant de la fixation de la norme, c'est l'exercice de la discipline qui permet de la faire respecter. Van Billoen insiste longuement sur la discipline qui règne à tous les échelons de l'entreprise, sous la menace de la mise à l'écart[199]. En matière de coordination, "domaine dans lequel l'application des théories de Fayol a produit les plus utiles réalisations à la Caisse d'Épargne", Van Billoen évoque la tenue, à tous les niveaux de pouvoir, de réunions de coordination (entre les directeurs, entre les chefs de division, les chefs de bureau, etc.)[200].

---

195 VAN BILLOEN, A., *o. c.*, p. 6.

196 «L'étude du rendement dans les travaux de la Caisse de retraite. Note de la Caisse Générale d'Épargne et de Retraite», in *Le rendement du travail de bureau. Rapports présentés à la Journée d'étude du 18 octobre 1941*, Bruxelles, CNBOS publ. n° 38, 1941, p. 45.

197 «Section de la documentation et des méthodes. Samedi 4 mars 1933. Séance du matin [discussion de l'exposé de Van Billoen]», in COMMISSION NATIONALE DES SCIENCES ADMINISTRATIVES, *Journées administratives 1933*, *o. c.*, p. 22.

198 «À la CGER. Industrialisme aveugle et fascisme directorial», *Le Drapeau Rouge*, 4 avril 1925, p. 2.

199 VAN BILLOEN, A., *o. c.*, p. 13.

200 Voy. à ce propos «Communication de M. E. Deroover, Ingénieur, Directeur général de la Caisse Générale d'Épargne et de Retraite de Belgique, sur l'organisation des administrations centrales, les moyens d'assurer entre les différents départements ministériels, et, dans chacun d'eux, entre les services, l'unité de vue nécessaire pour réaliser le programme gouvernemental,...», in *Troisième congrès international des sciences administratives. Paris, juin 1927. Rapport général présenté par la 3ème section*, Paris-Bruxelles, Commission des congrès internationaux de sciences administratives, s.d., p. 9-10.

www.academieroyale.be

5.7. BRÈVE SYNTHÈSE

Partant des critères déjà retenus par D. Nelson pour étudier les premières applications du système Taylor dans l'industrie américaine, nous avons d'abord relevé dans l'ensemble de notre corpus de sources les applications de ce système, et en particulier de son noyau dur, la préparation du travail ouvrier par une instance spécialement chargée de cette tâche. Au cours des années '20, de telles applications ont été observées dans de grands ateliers de construction mécanique et électrique, dans les ateliers de réparation du matériel des chemins de fer de l'État, mais également dans des ateliers de taille plus réduite. En dehors de ce terrain d'élection, des pratiques d'étude et de préparation du travail ouvrier ont également pu être relevées en fonderie et dans les charbonnages, où elles ne semblent toutefois guère répandues. La prescription du travail d'exécution sur le modèle taylorien se rencontre également dans certaines grandes entreprises publiques (CGER, Office des chèques postaux) où elle se combine toutefois, comme aux chemins de fer, avec une conception fayolienne de l'unité de commandement.

Au terme de cette étape préalable de repérage, diverses questions se sont posées: dans quelle conjoncture, face à quelles contraintes, l'organisation taylorienne a-t-elle été adoptée ? avec quels résultats ? quelle extension a pris cette pratique d'organisation dans les divers secteurs où elle apparaît ?

Les sources ne nous ont guère permis de répondre d'une manière pleinement satisfaisante à ces questions. Elles ne nous fournissent globalement pas le moyen de connaître avec précision la chronologie d'adoption de ces méthodes; encore doit-on se demander sous quelles conditions une réponse pertinente peut être apportée à cette question. Car si on peut répondre aisément lorsqu'un organisateur-conseil intervient, comme à la Compagnie Générale des Conduites d'Eau (CGCE), la réponse se fait moins nette dans une entreprise qui, dès avant la Première Guerre, connaît des pratiques pouvant être tenues pour tayloriennes. Ainsi concernant la Fabrique Nationale, où les fabrications, reposant sur le couple ouvrières spécialisées - régleurs, semblent pilotées par le laboratoire central, il paraît peu pertinent de se focaliser sur les bureaux de fabrication. Les sources s'avèrent également pauvres quant aux motivations des industriels qui s'engagent dans la taylorisation de leurs ateliers. Au-delà du souci général d'économie, implicite, on peut relever une volonté commune à plusieurs entreprises de mieux contrôler ou de raccourcir le processus de production. À la CGCE, l'intervention d'Hijmans est justifiée par le souhait de contracter les délais de livraison des tubes, tout en employant mieux les nouvelles installations. À la SNCB, il s'agit de réduire la durée d'immobilisation du matériel en réparation, ce qui permet de faire face aux besoins du trafic avec un matériel proportionnellement réduit. Dans les charbonnages, la taylorisation, limitée alors aux travaux dits à la pierre (et non d'exploitation), vise à accélérer des travaux de creusement. On peut également penser que l'adoption des méthodes tayloriennes, — outre qu'elle peut répondre à des objectifs ponctuels —, relève d'un phénomène d'imitation dans un

www.academieroyale.be

environnement concurrentiel, de diffusion de commanditaires vers des sous-traitants, ou encore de groupe ou maison-mère à filiale. Si ce n'est à la SNCB, les sources n'apportent guère plus d'informations sur les résultats industriels, *ceteris paribus*, des mesures de taylorisation. Enfin, les lacunes de la documentation n'autorisent qu'une appréciation très nuancée du degré d'application des méthodes tayloriennes. Au milieu des années '20, les grands ateliers de construction paraissent les avoir adoptées; il n'en va pas de même dans les ateliers de construction métallique, de grande importance dans le tissu industriel belge, comme le montre une enquête portant sur les grands ateliers de construction (généralement de matériel de chemins de fer) du Centre. Si la taylorisation d'ateliers de mécanique de petite taille peut être interprétée comme un signe d'extension de cette organisation, la documentation disponible fait peser un doute sur cette interprétation, dans la mesure où certaines de ces entreprises sont dirigées par des tenants convaincus des méthodes tayloriennes, dont la pratique pourrait constituer l'exception plutôt que la règle.

www.academieroyale.be

6. LA RECHERCHE DE LA CONTINUITÉ DES PROCESSUS DE PRODUCTION ET L'ADOPTION DU TRAVAIL À LA CHAÎNE DANS L'INDUSTRIE BELGE DES ANNÉES '20

À côté et en aval de l'étude analytique du travail dont le taylorisme paraît alors l'expression la plus achevée, les années '20, plus particulièrement la fin de la décennie, ont vu se développer des pratiques d'organisation mettant plutôt l'accent sur "l'enchaînement" des séquences de travail, sur la continuité, la fluidité, du processus de production. Le travail à la chaîne en constitue la forme emblématique, sans pour autant que ces pratiques puissent y être toutes ramenées.

Anticipant quelque peu sur la présentation des résultats de nos recherches, nous allons d'abord évoquer brièvement les raisons qui empêchent d'employer les concepts de fordisme (a), de méthodes fordiennes (b) et de production de masse (c) pour désigner d'un terme générique les pratiques étudiées. Nous chercherons ensuite un dénominateur commun, en rapport avec le principe du travail à la chaîne.

(a) Le concept de fordisme a acquis, notamment par le développement des travaux de l'école de la Régulation, une acception qui dépasse largement la seule organisation du travail. Dans le système de notions intermédiaires (entre l'abstraction des économistes et l'empirisme des historiens) proposé par R. Boyer, le fordisme est un *régime d'accumulation [intensive]*, qui combine trois caractéristiques:

> "- D'abord, une organisation du travail qui, partant du taylorisme, pousse encore la parcellisation des tâches, la mécanisation des processus productifs et une séparation complète entre conception et exécution. La chaîne de montage est la figure emblématique de cette forme d'OST qui par mimétisme tend à s'appliquer aussi à beaucoup d'autres secteurs. Telle est la première composante d'un régime d'accumulation intensive.
> - Mais il ne suffit pas d'observer des chaînes de montage pour en induire un mode de croissance fordiste. Il faut en outre que les salariés obtiennent la garantie d'un partage des gains de productivité [...] la conjonction de ces deux caractéristiques [forte productivité et partage des gains de productivité] définit le rapport salarial fordiste.
> - Mais il n'est pas lui-même suffisant puisqu'il faut qu'il soit associé à des formes institutionnelles compatibles, qu'il s'agisse d'une concurrence oligopolistique ou d'un régime monétaire fondé sur le crédit. Mais, caractéristique essentielle, il importe que le processus dynamique d'ajustement de la production et de la demande s'opère principalement sur un espace national [...] en d'autres termes, il faut que l'accumulation intensive soit sensiblement autocentrée et gouvernée par la consommation interne".

Dans une autre contribution, R. Boyer et J.-P. Durand présentent les principales caractéristiques du *modèle productif* fordiste; de manière schématique, ils énoncent

www.academieroyale.be

quatre principes de gestion, quatre principes d'organisation et quatre modalités du rapport salarial, qu'ils synthétisent en considérant les objectifs à la base de ce modèle productif:

> "Fondamentalement, le but était de réduire, en les rationalisant, les temps opératoires élémentaires, grâce à une mécanisation poussée, synchronisant les flux productifs. Un second principe organisait une stricte hiérarchie entre la conception, puis l'organisation de la production, enfin la vente, selon un principe de pilotage par l'amont: les marchandises produites en longues séries et à bas coûts finissaient toujours par trouver preneur [...] la grande firme se réservait la partie stable de la demande, car des producteurs de plus petite taille assuraient les à-coups conjoncturels ou satisfaisaient les demandes de production en petites séries de produits différenciés. [...] le modèle fordien suppose une forte centralisation des décisions, selon un processus juxtaposant une série de divisions s'occupant respectivement de la conception, de la production, de la gestion du personnel, de la finance, etc. [enfin] le compromis salarial fordiste associe acceptation de la rationalisation et de la mécanisation et institutionnalisation d'une formule salariale garantissant une progression du niveau de vie plus ou moins en ligne avec la dynamique de la productivité"[1].

À titre de concept qui a l'ambition d'articuler différents niveaux d'analyse (micro, macro, méso), le "fordisme de la théorie de la régulation" présente potentiellement une puissance explicative qui dépasse les besoins de cette partie de notre analyse. Nous éviterons par conséquent d'utiliser ici le terme de fordisme.

Nous renvoyons à la thèse d'I. Cassiers pour une application de ce modèle à l'économie belge de l'Entre-deux-guerres[2]. Celle-ci ne pouvant retenir l'hypothèse d'une croissance soutenue par l'adéquation de la production et de la demande dans l'espace national, en raison du caractère de petite économie ouverte largement exportatrice de la Belgique, a enrichi l'approche régulationiste en adoptant un modèle sectoriel, qui distingue principalement le secteur international et le secteur domestique. Cette combinaison d'approches permet de renouveler la lecture des enchaînements conjoncturels de l'Entre-deux-guerres. La croissance économique de la période qui va de 1919 à 1926 est largement dominée par les activités du secteur international, alors que le secteur domestique ne bénéficie guère d'une progression du pouvoir d'achat, les salaires réels étant orientés à la baisse. La période de haute conjoncture voit une inversion de cette tendance avec un recul relatif du secteur international, pénalisé par la progression du salaire réel, qui soutient au contraire le marché domestique; cette meilleure adéquation entre norme de production et norme de consommation nationale est toutefois de courte durée. En effet, la crise mondiale frappe d'abord le secteur international, qui contracte la masse salariale et atteint ainsi

---

1 BOYER, R., *La théorie de la régulation: une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1987, p. 46, 48-49; BOYER, R., «Du fordisme canonique à une variété de modes de développement», in BOYER, R. et SAILLARD, Y., *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte (Recherches), 1995, p. 370-371; BOYER, R. et DURAND, J.-P., *L'Après-fordisme*, Paris, Syros, 1993, p. 11-13.

2 CASSIERS, I., *Croissance, crise et régulation en économie ouverte. La Belgique entre les deux guerres*, Bruxelles, De Boeck, 1989.

www.academieroyale.be

la consommation intérieure qui, compte tenu de la structure de l'économie belge, ne peut évidemment pas pallier le défaut de débouchés extérieurs. Les réponses institutionnelles données au tournant des années 1935-1936 consistent d'une part à rétablir la compétitivité sur les marchés extérieurs par la dévaluation et à soutenir le secteur domestique par une politique de travaux. Même si les grèves de juin 1936 apportent un réajustement salarial et une progression du salaire indirect, on ne saurait y voir une politique de hauts salaires destinés à soutenir la demande intérieure.

(b) À un niveau plus micro-économique, mais qui renvoie néanmoins à la consommation de masse, demeure la référence aux méthodes de Ford *stricto sensu*. Les principes généraux et les objectifs des méthodes fordiennes reposaient, suivant la présentation d'A. Moutet, sur l'idée que:

> "il était possible d'abaisser les coûts de production, et donc les prix de vente, dans des proportions telles que les débouchés s'en trouvaient suffisamment élargis pour pouvoir absorber la masse de la production. Ce résultat n'était pas obtenu seulement par des économies d'échelle, mais grâce à une organisation minutieuse du processus de production, laquelle pouvait être constamment améliorée en ne produisant qu'un modèle unique, modifié seulement dans le détail, au cours des années."[3].

Les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs, consistaient dans la priorité donnée au perfectionnement des méthodes de production plutôt qu'à l'étude de nouveaux produits et dans l'emploi de la chaîne comme facteur d'abaissement du prix de revient (augmentation de la productivité du travail et réduction du coût des stocks en cours de fabrication). L'emploi de la chaîne avait pour corollaire: l'emploi de machines spécialisées à gros débit, l'interchangeabilité, — c'est-à-dire la suppression de l'ajustage au montage —, comme condition de la continuité des opérations entre usinage et montage, la préparation taylorienne du travail pour assurer l'avance régulière de la chaîne. L'organisation des usines de Ford était par ailleurs caractérisée par une intégration verticale assurant l'approvisionnement autonome au meilleur prix; enfin, le respect des programmes de fabrication impliquait l'absence d'interruptions dues à des mouvements sociaux, recherchée par le biais d'une politique de hauts salaires et de stabilité d'emploi. Le concept de méthodes fordiennes, dans la mesure où il articule production de masse et consommation finale de masse, n'est pas approprié pour rendre compte de pratiques plus strictement défensives d'abaissement du prix de revient mises en œuvre en Belgique dans la fabrication de produits qui ne sont pas destinés à la consommation finale, d'autant que ces pratiques ne s'accompagnent par définition pas d'une politique de hauts salaires. Cette dernière a été débattue à la fin des années '20 et au début de la crise.

La présentation des méthodes fordiennes qui se diffusent en Europe dans les années '20 va contraindre les industriels belges, comme leurs homologues européens, à une délicate casuistique. Car il s'agit de prendre dans ce discours ce qui rencontre leur idéal productiviste et l'impératif de paix sociale et de collaboration de classes qui

3 MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 19.

www.academieroyale.be

l'accompagne, tout en rejetant un élément qui participe cependant de la cohérence globale du système, les hauts salaires. L'opposition de divers représentants du monde patronal belge repose sur différents arguments, qui tous renvoient à la structure de l'industrie belge, essentiellement productrice de biens de production destinés à l'exportation. D'une part, les hauts salaires sont vus, notamment par le directeur général du Comité Central Industriel, comme un handicap à l'exportation[4]. D'aucuns, se plaçant sur le terrain de la concurrence internationale dénoncent même la théorie des hauts salaires comme une stratégie de pays étrangers, mieux dotés en ressources propres; ainsi, s'appuyant sur la situation du secteur d'activité tenu pour le premier de l'industrie belge — les charbonnages —, A. Simonis insiste sur l'atteinte que porterait à leur position compétitive une politique de hauts salaires, même adoptée à l'échelle internationale[5]. D'autre part, l'idée que les hauts salaires puissent constituer une réponse efficace à la crise est également mise en cause, comme en témoignent les propos de F. Baudhuin: "en supposant que tout se borne à un problème de débouchés, l'augmentation des salaires des ouvriers belges n'accroîtrait la demande ni de la métallurgie, ni de la verrerie, ni de l'industrie diamantaire..."[6]. Il semble que dans le discours patronal sur les hauts salaires, c'est l'aspect "hausse de salaires", à éviter impérativement, qui conditionne *a priori* l'argumentaire. Les hauts salaires paraissent alors proprement impensables dans la pensée du patronat et des économistes qui lui sont proches, et si l'augmentation du pouvoir d'achat des masses est au programme du POB participant aux gouvernements Van Zeeland après 1935, c'est néanmoins alors plutôt la dépense publique, sous forme de grands travaux, qui contribue au soutien de la demande intérieure. Le rejet des hauts salaires n'est pas propre à la Belgique, mais revêt à cette époque un caractère européen[7].

(c) De même, le concept de production de masse, directement dérivé du précédent, pose problème par la référence implicite à la consommation de masse, à la prise en compte des caractéristiques du produit considérées sous l'angle de la consommation. Si le travail à la chaîne figure souvent au premier rang des moyens de production de masse, certains historiens lui ont contesté ce statut d'élément clé de la production de

4 OBSERVER, «La théorie des hauts salaires», *L'Étoile Belge*, 1er mai 1929, p. 2.

5 SIMONIS, A., «Les hauts salaires et la concurrence internationale», *Le Progrès Social*, février 1931, n° 17, p. 14.

6 BAUDHUIN, F., *Les temps nouveaux. Essai d'interprétation économique*, Bruxelles, L'Édition Universelle, 1932, p. 227.

7 MOUTET, A., «La rationalisation, une réponse aux problèmes de la seconde industrialisation (1880-1939)», *Bulletin de la Société d'Histoire Moderne et Contemporaine*, 1998, n° 1-2, p. 2; sur ce rejet en France, MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 160; en Allemagne, NOLAN, M., *Visions of modernity. American Business and the Modernization of Germany*, New York-Oxford, Oxford U.P., 1994, p. 162-165 (reprend notamment l'attitude des patrons charbonniers et métallurgistes dans la seconde moitié des années '20); en Grande-Bretagne, voy. DOWNS, L.L., *Manufacturing Inequality: Gender Division in the French and British Metalworking Industries, 1914-1939*, Ithaca, Cornell University Press, 1995, p. 287; sur l'Italie, où l'option des hauts salaires défendue en théorie par Agnelli n'est pas suivie, SAPELLI, G., *Organizzazione lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Turin, Rosenberg et Sellier, 1978, p. 111-128; VAUDAGNA, M., «L'américanisme et le management scientifique dans l'Italie des années 1920», *Recherches* (n° spécial: Le Soldat du travail. Guerre, fascisme et taylorisme), 1978, p. 417; MUSSO, S., *La gestione della forza lavoro sotto il fascismo. Razionalizzazione e contrattazione collectiva nell'industria metallurgica torinese (1910-1940)*, Milano, Franco Angeli, 1987, p. 94-99.

www.academieroyale.be

masse, notamment parce que se trouverait occultée toute une évolution technique en amont qui rend efficace l'emploi du convoyeur, ainsi que la nature des produits qui sortent des chaînes et qui n'alimentent pas tous une consommation de masse (ex.: le matériel de chemins de fer)[8].

Notre dénominateur commun devra donc être plus étroit et ne retenir que l'effort d'organisation, qui implique souvent l'étude ou l'intervention d'une démarche partiellement scientifique, pour assurer la continuité, la fluidité, et par là l'intensification, d'un processus de production au départ discontinu (nous ne considérons donc pas les industries où les transformations sont d'emblée continues comme la chimie). Le travail à la chaîne en est la forme la plus aboutie.

Bien que son évocation puisse s'accompagner d'une représentation qui paraît immédiatement satisfaisante, il convient néanmoins d'adopter une définition du travail à la chaîne qui puisse rendre compte de la plus large variété d'applications. Dans le texte d'une communication présentée en 1941, G. Friedmann met l'accent sur les différentes dénominations nationales du travail dit à la chaîne en langue française, appelé travail fluent (*Fliessarbeit*) en allemand, travail au convoyeur ou production sans entrepôt chez les anglo-saxons, ou encore travail au ruban continu dans le monde soviétique[9]. A. Touraine mentionne plusieurs définitions du travail à la chaîne avant de proposer sa propre définition. Il cite d'abord une définition allemande:

> "Une série ininterrompue de travaux élémentaires, ayant chacun une durée déterminée, et qui s'accompagnent d'une progression de l'objet au cours de la fabrication"[10].

Cette définition est proche de celle donnée en 1931 par le BIT:

> "Dans ce système de travail, le matériel à transformer passe d'un ouvrier chargé d'une opération à l'ouvrier suivant chargé d'une autre opération et ainsi de suite jusqu'à l'achèvement du processus [...] de plus en plus, un élément nouveau intervient dans l'organisation de ce type de travail, à savoir un dispositif matériel se déplaçant automatiquement et faisant passer l'objet à travailler d'un ouvrier à l'autre"[11].

Touraine adopte finalement la définition suivante, adaptée à son objet d'étude, l'évolution du travail ouvrier dans une grande entreprise automobile:

> "le travail à la chaîne est un type d'organisation du travail tel que les diverses opérations, réduites à une même durée ou à un même multiple ou sous-multiple de cette durée, soient

---

8 TOLLIDAY, S., «Transferring Fordism: the first phase of the overseas diffusion and adaptation of Ford methods, 1911-1939», in *Histoire et hybridation du fordisme*, Actes du GERPISA, n° 11, 1994, p. 53.

9 FRIEDMANN, G., «Esquisse d'une psycho-sociologie du travail à la chaîne», in FRIEDMANN, G., *Où va le travail humain ?*, Paris, Gallimard, 1950, p. 226.

10 TOURAINE, A., *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS, 1955, p. 40.

11 *Les aspects sociaux de la rationalisation. Études préliminaires*, Genève, BIT (Études et documents série B, n° 18), 1931 , p. 25.

www.academieroyale.be

> exécutées sans interruption entre elles et dans un ordre constant dans le temps et dans l'espace"[12].

Selon A.P. Michel cette définition est trop restrictive car "si on s'attache à l'absence «d'interruption» et à la constance de «l'ordre», il n'y a jamais eu de travail à la chaîne dans les ateliers de l'usine Renault pendant l'entre-deux-guerres"[13]; la définition de Touraine perd donc en généralité par rapport à celle proposée par Friedmann:

> "le genre de production où l'opérateur et les éléments de travail sont, l'un ou l'autre, mobiles l'un par rapport à l'autre"[14].

Cette dernière définition permet de prendre en considération des applications du principe du travail à la chaîne à des activités de transformation sans convoyeur, où les travailleurs se déplacent et exécutent des opérations nettement circonscrites et ordonnées. Friedmann explique qu'il a amendé sa description première du travail à la chaîne pour pouvoir rendre compte de pratiques telles que la construction de maisons préfabriquées "où les éléments de travail sont constitués par des chantiers fixes: c'est alors l'ouvrier qui est mobile et répète, sur chacun d'eux, des opérations strictement limitées et standardisées". Nous préférons cette définition plus générale, tout en précisant les pratiques concrètes que recouvre l'expression générique "travail à la chaîne". A. Moutet introduit une première distinction entre travail *en chaîne* et travail à la chaîne. Le travail en chaîne désigne une organisation où les différentes machines qui concourent à la production sont disposées dans l'ordre logique de la progression de la fabrication[15]. Selon A. Moutet, reprise par A.P. Michel, c'est moins la présence physique du convoyeur que l'étude des temps, en vue de l'équilibrage des phases, qui caractérise le passage d'un travail en chaîne au travail à la chaîne[16]. Avant d'examiner la signification de l'adoption du travail à la chaîne, ou assimilé, dans plusieurs branches d'activité, il convient de distinguer les différents types de chaîne: la chaîne à avance manuelle libre où l'ouvrier pousse sa production lorsqu'il a terminé l'opération (et qui peut être tenu pour une forme de travail en chaîne avec un *rail* de transport); la chaîne à avance commandée et donc discontinue, où les opérations sont circonscrites dans des périodes fixes, le plus souvent d'égale durée, et où les pièces doivent avancer après un signal; enfin la chaîne à avance continue, à vitesse variable selon les fabrications. Le travail à la chaîne impose des contraintes bien différentes, notamment en termes d'interchangeabilité des composants, selon les secteurs d'activité. Dans la mécanique, les chaînes peuvent être installées à différents stades du processus de production, en commençant généralement par l'aval: chaînes de montage, chaînes d'usinage, chaînes métallurgiques. Le fonctionnement satisfaisant des chaînes signifie d'abord la possibilité, en aval, d'assembler sans devoir recourir à

---

12 TOURAINE, A., *o. c.*, p. 40.

13 MICHEL, A.P., *L'introduction du travail à la chaîne dans les usines Renault. Élaboration d'un récit photographique*, Paris, EHESS-m. dea, 1995, p. 24.

14 FRIEDMANN, G., *o. c.*, 1950, p. 228.

15 MOUTET, A., «Introduction de la production à la chaîne en France du début du XXème siècle à la grande crise de 1930», *Histoire, économie et société*, janvier 1983, p. 68.

16 MICHEL, A.P., *o. c.*, p. 22-23.

www.academieroyale.be

une opération d'ajustage, ce qui réclame une interchangeabilité suffisante des pièces et donc une qualité déterminée des composants produits en amont; la chaîne de montage ne peut se comprendre qu'en considérant le travail en amont qui la rend possible[17]. Dans des secteurs d'activité comme la confection de vêtements, le travail à la chaîne implique certes un effort d'organisation pour équilibrer les phases, mais le degré de finition des composants, qui dispense de "retouches" au montage, paraît moins contraignant en termes physiques que l'interchangeabilité des pièces métalliques.

6.1. L'ADOPTION DU TRAVAIL À LA CHAÎNE DANS L'INDUSTRIE DES VÉHICULES (MOTOCYCLETTES, AUTOMOBILES)

Si l'on excepte les usines étrangères de montage automobile établies en Belgique depuis le début des années '20, l'industrie de la motocyclette apparaît comme la première industrie mécanique qui adopte le travail à la chaîne en Belgique. Il convient de préciser le propos en indiquant que c'est la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal qui s'engage la première dans cette voie. Pour suivre l'introduction de cette organisation de la production, de véritables archives techniques d'entreprise font défaut, à l'exception toutefois d'une très grande collection de photographies[18], complétée par un film cinématographique à vocation publicitaire[19]; à côté de ces sources iconographiques, des sources imprimées et diverses archives permettent de suivre certains aspects de ce processus. L'importance des sources écrites est limitée, de sorte qu'à la différence des situations habituelles où l'image sert d'appoint à l'archive[20], se pose ici la question de savoir comment décrire l'évolution d'une organisation du travail à partir d'images[21]. Pour éviter un commentaire impressionniste, il convient de décrire le "protocole" de lecture[22] des photos de la

17 COHEN, Y., «Inventivité organisationnelle et compétitivité. L'interchangeabilité des pièces face à la crise de la machine-outil en France autour de 1900», *Entreprises et histoire*, juin 1994, n° 5, p. 53-72.

18 Nous tenons à remercier ici Monsieur Robert Sauvage, responsable de la communication de Herstal s.a., qui nous a autorisé à consulter cette collection, et Monsieur Daniel Durbut, qui a assuré le bon déroulement de cette consultation. Nous avons reproduit certaines de ces photos en annexe 10.

19 Cinémathèque Royale de Belgique, collection des films "nitrate", *Fabrication des motocyclettes (F.N.)*, s.l., L'Essor cinématographique, s.d. [postérieur à 1929 puisque filmé dans les nouveaux bâtiments du Pré Madame], 142 mètres.

20 DEWERPE, A., «Miroirs d'usines: photographie industrielle et organisation du travail à l'Ansaldo (1900-1920)», *Annales ESC*, septembre-octobre 1987, n° 5, p. 1079.

21 Y. Cohen s'est livré à un tel exercice à propos de l'industrie automobile française; l'importance des sources écrites disponibles lui a toutefois permis de se livrer plutôt à un commentaire analytique et critique des photos retenues, COHEN, Y., «The modernization of production in the French automobile industry between the wars: a photographic essay», *Business History Review*, hiver 1991, n° 65, p. 754-780. A.P. Michel a repris ce projet dans un DEA puis un doctorat d'histoire des sciences et des techniques consacrés notamment aux représentations photographiques des chaînes des usines Renault (mentionné plus haut); ici encore, les images ont pu être encadrées par des archives et par d'importants travaux d'historiens.

22 Dans la typologie des significations et donc des lectures de photographies industrielles que suggère Dewerpe, la grille que nous retenons se situe principalement au niveau du code restreint, qui montre le procès de production; le code élargi qui montre le "paysage usinier" et le code généralisé, qui renvoie à l'usage social des photographies, dont la publicité, sont moins accessibles dans la mesure où

www.academieroyale.be

chaîne de montage des motocyclettes de la FN. Comme les photos saisissent principalement la nouveauté, technique ou organisationnelle, il s'agit d'abord de fournir une chronologie; il faut s'interroger ensuite sur la localisation du travail à la chaîne dans l'ensemble du processus de fabrication (d'aval en amont: montage, usinage, etc.); l'examen de l'aménagement de l'atelier conduit à s'interroger sur la permanence d'opérations d'ajustage; de manière plus générale, l'architecture et l'aménagement de l'atelier renseignent sur la volonté rationalisatrice exprimée par l'impression d'ordre qui est donnée.

Les photos 13/884 (19 janvier 1912) et 18/385 (7 juillet 1921) peuvent être examinées ensemble. L'une et l'autre montrent des opérations de montage final de motos et de bicyclettes; l'atelier comporte d'un côté une grande source de lumière naturelle devant laquelle se trouvent immédiatement des établis avec étaux, destinés très vraisemblablement à du travail d'ajustage encore nécessaire au montage; de l'autre côté se trouvent les pièces de stocks (cadres, roues, etc.); au milieu s'activent les ouvriers occupés au montage. L'organisation est caractérisée par une division du travail et la succession des opérations, qui s'étalent dans l'espace. On peut déjà parler d'un travail en chaîne, même si on ne distingue pas une "voie" sur laquelle progresseraient l'objet à assembler; on doit néanmoins s'interroger sur la fonction du dispositif matériel qui tient les vélos et motos en hauteur dans l'atelier, et se demander si les crochets, qui servent notamment à maintenir l'objet à hauteur d'homme pour alléger le travail, ne sont pas mobiles sur une sorte de rail qui se trouverait au plafond de l'atelier; à défaut d'une telle mobilité, il faudrait alors pendre et dépendre le cycle à différents endroits dans l'atelier; cet effort inutile paraît peu concevable dans une entreprise soucieuse de l'économie des gestes. Dans l'un et l'autre ateliers, on observe un fort encombrement en pièces détachées et montées.

Les premières photos d'un travail à la chaîne datent de mai 1928; elles ont été prises dans les "anciennes usines". Le cliché 18/1651 montre le montage à la chaîne des motos; le transporteur est un rail, en forme d'épingle à cheveux, sur lequel est déposé le cadre des motos progressivement complété par chaque ouvrier qui le pousse vers l'ouvrier suivant lorsqu'il a terminé son opération. On distingue sur la photo 9 personnes, toutes de sexe masculin. Il n'y a plus de bancs d'ajustage, mais des bacs avec les pièces à monter; globalement, il y a moins d'encombrement que sur la photo 18/385. La photo 18/1654 montre en fait une partie de l'atelier, situé à l'arrière plan gauche de la photo 18/1651, consacrée au montage des moteurs; on y voit 5 ouvrières qui montent des moteurs se déplaçant sur des glissières qui, en raison du faible espace entre les ouvrières, font office de convoyeur; on voit clairement le moteur se compléter au fur et à mesure de son passage entre les mains des diverses ouvrières.

La mise au point de cette organisation a été décrite par le responsable de la division Sport de la FN, qui se sent tenu d'insister sur l'originalité de la démarche:

---

nous ne disposons pas d'un échantillon suffisant de photos "utilisées", l'ensemble documentaire accessible ne contenant que des photos avant affectation.

www.academieroyale.be

"C'est à notre travail, à notre ingéniosité, bien plus qu'à des conditions matérielles favorables que nous devons nos succès, c'est pourquoi je n'hésite pas à exalter l'«organisation belge» dont certains voudraient nier l'existence."[23].

L'exposé qu'Émile Deletaille[24] présente dans le cadre d'une journée d'étude de l'AILg, tenue le 12 mai 1928 sur le thème de l'organisation scientifique du travail, montre que le montage en chaîne n'est que l'ultime étape d'un processus d'étude qui, en amont, l'a rendu possible, illustrant l'observation d'Y. Cohen pour qui la chaîne de montage est l'aboutissement de la recherche d'interchangeabilité[25]. L'exposé met en évidence trois parties du processus d'élaboration de la fabrication des motocyclettes: l'étude analytique; le travail de prévision de la production; la distribution des ordres de fabrication et la fabrication proprement dite.

En préambule à la présentation de la phase d'étude analytique, Deletaille énonce, de manière générale, les caractéristiques de la fabrication du moteur de série: constance de qualité, régularité de débit et stabilité du prix de revient. La constance de qualité dépend de la constance des matériaux employés et de l'identité des cotes des différentes pièces constitutives, l'une et l'autre inaccessibles dans l'absolu. Deletaille ne mentionne que pour mémoire les innombrables essais métallographiques auxquels se livrent les laboratoires de la FN, avant d'aborder l'étude analytique, c'est-à-dire la procédure de recherche des tolérances qui évitent les difficultés (ajustage) au montage et dans le fonctionnement des pièces. Un travail comparable est mené dans la division armurerie de la FN (voy. au chapitre précédent, le texte présenté par R. Laloux au Congrès International de mécanique générale tenu à Liège en 1930); ceci constitue une des caractéristiques de cette grande entreprise de petite mécanique (comportant des travaux de précision): une certaine uniformisation des méthodes d'élaboration des fabrications, renforcée par la présence du laboratoire central commun à toutes les divisions de l'usine.

Le travail de prévision de production répond à la nécessité de fixer un parc de machines-outils, variées et coûteuses, et de déterminer l'effectif de main-d'œuvre à lui affecter. Dans le cadre d'un planning global des délais qui fixe approximativement, à titre de contrainte globale, le temps alloué pour chacune des phases de la production (Étude, Fabrication et montage des motos types, Essais, Modifications, Études de l'outillage, Fabrication de l'outillage, Ordre d'approvisionnement, Ordre de forgeage, Ordre de fabrication, Fabrication, Sortie), un bureau dit "de calculation" (à la fois bureau de fabrication et bureau de planning) fait l'étude des temps de production à

---

23 DELETAILLE, É., «La genèse du moteur des motocyclettes F.N.», *Bull. CNBOS*, 12 décembre 1928, n° 12, p. 132 [le texte est d'abord paru dans *RUM*, 15 septembre 1928, p. 265-278].

24 Émile Deletaille, ingénieur AILg, chef de service de la division "Autos-Motos" de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal, fonction qu'il occupe déjà en 1924. Il est le véritable inspirateur du projet de construction d'une nouvelle usine tout entière dédiée à la fabrication des véhicules (le Pré Madame). Il est invité à quitter la FN en 1930, en même temps que F. Nepper, directeur général; ces départs apparaissent comme la sanction, par le conseil d'administration, des choix posés par cette équipe dirigeante, dont les investissements dans l'usine nouvelle. Il travaille ensuite à La Mondiale à Vilvorde, dont il devient après la Seconde Guerre l'administrateur-délégué, CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, Ordre de service, 28 octobre 1930.

25 COHEN, Y., «Inventivité organisationnelle ...», *o. c.*, p. 54.

www.academieroyale.be

partir du plan des pièces. Il établit divers documents successifs. Il dresse pour chaque pièce la liste des opérations d'usinage qu'elle doit subir et établit pour chaque pièce un croquis précisant le travail des outils; à partir de ces informations, on établit la charge de travail d'une machine (diagramme de réglage); le bureau dresse ensuite pour chaque pièce une fiche dite de "calculation", qui précise le temps de travail ouvrier que la fabrication de la pièce réclame. Partant du programme de fabrication dans son ensemble, les fiches de calculation permettent de déduire le personnel nécessaire au différentes phases de la fabrication, celui-ci est représenté sur un graphique de charge du personnel. Ce type de document permet de prévoir la pleine occupation de la main-d'œuvre disponible dans l'entreprise ou de faire procéder à l'embauche des travailleurs manquants. Parallèlement au "temps d'ouvrier", la fiche de calculation d'une pièce permet de déterminer le temps d'utilisation de la machine requise, et partant des temps-machine pour chaque pièce, d'inférer le parc de machines à constituer pour rencontrer le programme de fabrication.

Deletaille développe peu l'émission d'ordres qui déclenchent la fabrication. À titre de principe, il rappelle qu'il s'agit de "dire à chacun d'une façon précise ce qu'on attend qu'il fasse, [et de] *ne pas laisser au contremaître la faculté de faire une chose ou une autre* [souligné par nous]"[26]. Opération pour laquelle il est fait usage d'un nouveau tableau de planning qui indique les machines qui doivent être utilisées pour la fabrication des différentes pièces. Deletaille se montre encore plus concis pour la fabrication proprement dite, à propos de laquelle il formule deux remarques plutôt banales; la première étant que "la régularité du débit est la condition sine qua non du montage en chaîne"; la seconde que "la constance de qualité que nous revendiquons est justifiée par la main-d'œuvre féminine employée au montage". Cette dernière phrase peut être entendue à double sens: l'emploi des femmes, main-d'œuvre particulièrement soigneuse, est un gage de qualité du produit, ou, le degré de préparation du travail est tel, — et c'est lui le gage de qualité —, que le montage peut être confié à des femmes, main-d'œuvre réputée non qualifiée.

Après avoir expérimenté la production à la chaîne dans les bâtiments dont elle disposait, la FN a entrepris, dans le voisinage de l'usine mère, la construction d'une nouvelle usine, entièrement affectée à la division "Sport" qui a fabriqué motos, voitures, puis camions et autobus, et, après la Seconde Guerre, des moteurs d'avions. Cette construction s'inscrit dans le cadre d'un programme d'importants investissements décidés en mars 1928. Ceux-ci ne visaient pas au seul développement de la division motos, mais concernaient également les automobiles et surtout la cartoucherie, avec un projet d'origine gouvernementale visant à créer une cartoucherie en Flandre (elle sera finalement établie à Bruges)[27]. L'usine destinée aux véhicules, dont la construction proprement dite s'est étalée approximativement entre

---

26 DELETAILLE, É., «La genèse du moteur des motocyclettes F.N.», *Bull. CNBOS*, 15 janvier 1929, n° 1, p. 4.

27 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931), Réunion du 10 mars 1928.

www.academieroyale.be

avril et novembre 1929, était entièrement conçue en vue du travail en série à la chaîne:

> "Une donnée conditionnait tout spécialement les nouvelles installations du «Pré Madame» [nom de la nouvelle usine]: la réalisation la plus adéquate du problème des transports et circulations. Dans une usine de série, la fabrication est un flot continu. La machine-outil moderne ne s'interrompt pas de recevoir et d'évacuer de grosses quantités de produits. Ce mouvement perpétuel pose d'une façon très aiguë le problème des transports et circulations."[28].

Une présentation des nouvelles usines décrit la circulation des matières premières qui arrivent, par trains ou camions, au rez-de-chaussée des bâtiments, immédiatement sous l'endroit de leur utilisation, puis sont transportées au fur et à mesure des besoins à l'étage au moyen de ponts roulants et de monte-charges de différentes forces et rapidités; au terme des opérations de fabrication, les produits manufacturés sont ramenés mécaniquement au rez-de-chaussée où ils sont regroupés, après les essais et contrôles définitifs, en vue de l'emballage et de l'expédition. La description prend le soin de préciser que la "circulation du personnel a fait aussi l'objet d'études minutieuses, de manière à éviter toute perte de temps. Escaliers, ascenseurs, lavatories sont placés en fonction de la meilleure circulation."[29].

La documentation photographique (voy. annexe 10), combinée à une description de la fabrication des motos parue dans le journal que l'entreprise publie à l'attention de la clientèle "sportive", permet de suivre, certes d'une manière approximative, l'évolution de l'organisation de la fabrication des motos. La description officielle indique que toutes les pièces importantes du moteur sont usinées en chaîne, ajoutant "ainsi, pas de stockage, d'immobilisation, tandis que s'obtiennent une idéale précision, une idéale constance de qualité et de fabrication"; de même certains clichés (18/2379 ou 18/2381) portent une mention à la "chaîne des carters". Or, s'il est fait mention de l'emploi de machines au fonctionnement "automatique", comme les machines «Ingersoll» à table tournante pour le fraisage des carters, les machines «Natco» pour le forage des carters, des tours de type «Simplimatic» "à mâchoires se serrant par air comprimé" pour former les volants, etc.[30], le fonctionnement de ces différentes machines n'est toutefois pas intégré dans une chaîne de fabrication au sens propre. La photo 18/2379 montre en particulier une accumulation de pièces au pied de la machine (ici une aléseuse FN pour l'ébauche des alésages des roulements); la situation paraît un peu différente sur le cliché 18/2380 montrant des foreuses à colonne avec en arrière plan une machine «Ingersoll»; s'il n'y a pas accumulation de pièces usinées sur ce dernier cliché, aucun convoyeur n'assure le déplacement des pièces d'une machine à l'autre, dont rien n'indique d'ailleurs qu'elles sont disposées dans l'ordre des opérations à exécuter. Le premier véritable travail à la chaîne est le

---

28 DE BONNIER, P., «Les nouvelles usines de la F.N. au "Pré Madame"», *F.N. Sport*, avril-mai 1929, n° 1, p. 5.

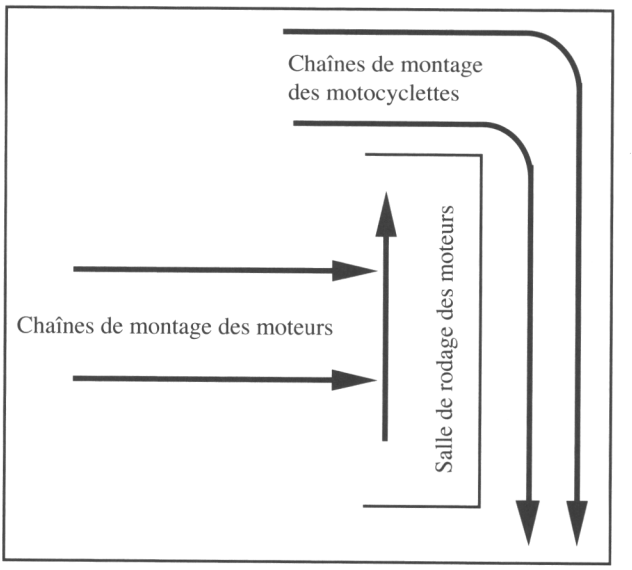
29 *Ibidem*, p. 5.

30 H.F.C., «La moto F.N.», *F.N. Sport*, avril-mai 1930, n° 7 [non paginé].

www.academieroyale.be

montage des moteurs (18/2266); il ne s'agit toutefois que d'une chaîne où l'avance des pièces est décidée par l'ouvrier(ère) qui a terminé l'opération qui lui est assignée; alors que la photo montre la présence d'hommes et de femmes sur cette chaîne, la présentation officielle souligne que "la précision atteinte en fabrication est si parfaite et si régulière qu'elle a permis de faire assembler complètement les moteurs par des femmes. Ceci montrera jusqu'à quel point on a pu pousser l'interchangeabilité des pièces, résultat qui n'est évidemment possible que par un contrôle sévère, impitoyable, des pièces détachées". L'emploi d'une main-d'œuvre féminine (et donc dans les représentations de l'époque non qualifiée) est ici un argument publicitaire, fonctionnant comme gage de maîtrise technique de la fabrication; ceci éclaire les propos de Deletaille évoqués plus haut. Les moteurs montés glissent sur des tapis à rouleaux vers la salle de rodage des moteurs et d'essai de puissance; leur parcours sur la chaîne semble alors interrompu, les moteurs devant être déplacés, manuellement, vers le banc d'essai (18/2246 A), avant d'être remis sur le tapis à rouleaux et acheminés vers la chaîne de montage final (18/2264). La présentation parue dans *F.N. Sport* précise que "le montage du cadre, à la soudure électrique, s'exécute dans des cages isolées et que "les réservoirs sont soudés au chalumeau et les fourches brasées"[31]. La disposition des chaînes telle qu'elle ressort des photos peut être décrite par le schéma suivant:

Schéma 1: Disposition des chaînes de montage des motocyclettes de la FN (usine du Pré Madame) vers 1930



Le schéma et les illustrations montrent donc une application du travail à la chaîne à deux seuls segments de la fabrication; par ailleurs, le film publicitaire conservé par la

31 *Ibidem.*

www.academieroyale.be

Cinémathèque Royale de Belgique, pour autant qu'il reproduise correctement le rythme d'activité dans l'atelier, laisse penser que celui-ci n'est pas très soutenu, comme permet également de le deviner le fait qu'il ne s'agit nullement d'une chaîne à avance commandée ou continue. Pour comprendre les limites de l'application de la chaîne à la FN, qui ne semble plus évoluer avant la Seconde Guerre mondiale (les photos, qui habituellement saisissent les nouveautés, ne rendent en tout cas pas compte d'un quelconque changement après l'installation au Pré Madame en 1929-1930), il convient de considérer l'importance des séries produites. La production des trois constructeurs herstaliens de motocyclettes (FN, Saroléa et Gillet) aurait évolué comme suit entre 1926 et 1938:

Tableau 7: Évolution de la production de motocyclettes de l'ensemble des constructeurs herstaliens, de la FN; évolution des immatriculations de motos et du commerce extérieur de motos en Belgique (1926-1938)

	1926	1927	1928	1929	1930
Quantités produites à Herstal (P)	12 000	9 000	15 000	18 000	17 000
Quantités produites à la FN	6 000	10 000	13 500	19 000	10 000
	1931	1932	1933	Total 1937-1938	
Quantités produites à Herstal (P)	10 300	10 000	5 530		21 150
Quantités produites à la FN	?	?	?	?	?

Source: GUION, J., *Étude économique sur l'industrie motocycliste belge*, Liège, ULg-m.l. sc. économiques, 1950, p. 19-24; Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931).

La confrontation des données globales proposées par Guion et des données tirées des archives de la FN[32] jette un doute sur la validité des premières.

Si on s'en tient aux seules données de la FN, en partant d'une activité répartie sur 295 jours ouvrables de 8 heures, la production journalière aurait atteint en 1929 un maximum de 64 unités, soit 8 motos par heure. Au moment où la construction du Pré Madame a été décidée, le niveau des ventes motivant l'investissement atteignait 40 motos par jour[33]. Une telle production ne réclame évidemment pas des équipements comparables à ceux que nécessite la production journalière de 400 voitures, atteinte par le constructeur français Citroën en 1928.

Le travail à la chaîne a également été adopté par un, au moins, des deux autres constructeurs liégeois de motocyclettes, la maison Saroléa; il s'agit toutefois plutôt d'un travail à la chaîne sans convoyeur, décrit dans les termes suivants par la presse communiste:

---

32 Le livre des procès-verbaux du conseil d'administration de la FN qui couvre la seconde moitié des années '20 [Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931)] comporte des mentions relatives aux ordres de fabrication donnés par le directeur général et soumis à l'approbation, *a posteriori*, du conseil. Pour les motocyclettes, dont le nombre de modèles est réduit (il s'agit principalement des modèles M 60, M 67, M 70 et M 90), on peut connaître le nombre d'unités mises en fabrication. Si cette information est disponible pour les années 1922 à 1925, il n'en va pas de même après 1930.

33 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931), Réunion du 26 septembre 1927.

www.academieroyale.be

> "Au montage, un nouveau système a été inauguré dernièrement. Maintenant le montage d'une moto est réglé par dix traits de dix minutes. C'est-à-dire que toutes les dix minutes le ou les ouvriers spécialisés dans telle ou telle partie du montage, doivent avoir fini leur besogne; alors, toutes les motos au montage avancent d'un établi, tandis que sur le premier monte une première machine. C'est une application du travail à la chaîne. À cette cadence endiablée, la production qui, autrefois, était de 15 à 20 motos par jour, est maintenant de 40 à 45; la direction espère bien arriver à 60 à 65."[34].

Si l'organisation du travail à la chaîne est moins développée qu'à la FN, la firme se montre particulièrement attachée à la possibilité de pouvoir faire état de cette organisation dans une optique de promotion publicitaire; ainsi, dans une présentation ultérieure de la firme on peut lire que:

> "les différentes pièces de moteurs ou de boîtes de vitesse, pour ne parler que de celles-là, sont acheminées vers les chaînes de montage car, chez SAROLEA, comme dans les usines les plus importantes d'Europe ou d'Amérique, cette méthode de travail a été adoptée, permettant ainsi les plus fortes productions"[35].

La mention de la chaîne [notons le pluriel, qui devient un singulier plus conforme à la réalité dans la phrase suivante (non citée)] semble un gage incontournable de modernisme. Évoquée après diverses mentions à la qualité des fabrications, entièrement réalisées au sein des usines Saroléa (à l'exception des magnétos et carburateurs), elle permet à cette entreprise de taille plutôt moyenne de bénéficier également de l'image de modernisme et de puissance de la grande entreprise. À l'instar de la FN, les deux constructeurs herstaliens avaient entrepris de moderniser leurs installations à la fin des années 20. Seule Saroléa semble avoir pu construire de nouveaux bâtiments[36]. Chez Gillet, considérant que si "la «démocratisation» de la motocyclette permettait de recruter des clients dans des couches de plus en plus profondes, elle exigeait par contre, que les prix de vente soient proportionnés aux possibilités de ces masses", la décision d'investir pour pouvoir produire "en grandes séries à bon marché " a été prise en 1929 mais les projets de développement ont été arrêtés par la crise[37].

Dans l'industrie automobile, il convient de distinguer les usines de montage des marques étrangères et la production qui peut être qualifiée de belge. Dans les premières, en particulier dans les implantations américaines du port d'Anvers, le montage — seule activité exercée sur le territoire belge — s'effectue dès les débuts à la chaîne.

Pour connaître la chronologie, les modalités et les objectifs poursuivis par l'adoption du travail à la chaîne dans les entreprises belges, les sources font

---

34 «Aux Ateliers Saroléa à Herstal. Ce que signifie la rationalisation», *Le Drapeau Rouge*, 28 décembre 1929, p. 2.

35 «Une visite aux Usines Saroléa à Herstal. Les pionniers de l'industrie motocyclette belge», *Bull. de la Chambre de Commerce de Liège*, n° spécial jubilaire: LXXème anniversaire, mai 1936, p. 129.

36 «Nos visites aux usines...chez Saroléa», *Moto Revue*, 1928, p. 412-413.

37 Archives Gillet (coll. Y. Campion), Rapport du CA à l'assemblée générale des actionnaires réunis le 30 mai 1936.

www.academieroyale.be

globalement défaut. Si nous avons pu évoquer l'organisation taylorienne des ateliers de la Minerva au milieu des années '20, il n'en va pas de même pour l'adoption de la chaîne dans cette entreprise.

Les archives de la FN, tout en ne nous permettant pas de connaître finement ce processus, permettent néanmoins de le situer dans un contexte, dont la connaissance est utile pour comprendre les limites de cette organisation.

Peu de temps après sa création, l'entreprise armurière herstalienne a diversifié ses activités en répondant à la demande d'un produit assez proche de ses fabrications principales, à savoir des tubes de bicyclettes. La manière d'y répondre peut être éclairante pour la compréhension de la politique adoptée en matière de véhicules à moteur. En effet, la direction ayant mentionné la réception d'importantes commandes de tubes pour bicyclettes, et la nécessité de doubler les installations disponibles pour y répondre, le conseil marque son accord "pour autant que les commandes en vue puissent payer les nouvelles dépenses d'installation". Il ne s'agit donc pas de s'engager résolument dans la voie d'une fabrication nouvelle par des investissements importants permettant de s'assurer une position forte par rapport à des concurrents présents ou futurs, mais plus prudemment, de ne consentir à des investissements que si ils peuvent être rapidement couverts par des commandes. Une telle prudence s'observe peu après lorsque le directeur Frenay transmet au conseil un devis d'après lequel "le prix de revient d'une bicyclette finie peut être estimé de façon à donner des bénéfices notables"; le conseil décide qu'il n'y a pas lieu de faire le montage des vélos, "mais admet en principe l'extension de la fabrication actuelle en vue de produire les autres pièces de la garniture", (direction, tête de fourche, raccords, etc.) et envoie l'autre directeur H.O. Berg aux États-Unis, en quête de nouveautés. Il faut attendre un an encore pour que la société s'engage finalement dans la livraison de bicyclettes complètes.[38]. Une attitude comparable s'observe lors des débuts de la construction d'automobiles. Alors qu'après études, elle défend l'idée que "la fabrication de la voiturette type B pourrait se faire en masse au prix de 2000 frs environ pour un minimum de 500 par an; prix de vente au détail 3500 frs.", la direction suggère au conseil de ne mettre en fabrication que 100 véhicules, "à l'aide de l'outillage actuellement disponible"[39]. On trouve ici une seconde caractéristique de cette fabrication: elle se fait avec l'outillage disponible qu'elle permet d'employer lorsque le cahier de commandes de la fabrication des armes n'est pas rempli[40].

Lorsqu'au lendemain de la Première Guerre, A. Galopin, nommé directeur général de la FN, expose ses vues sur l'ancien programme d'activité de la société, il constate d'abord, de manière générale la bonne situation de l'entreprise dans le domaine de la mécanique de précision, mais craint que la fabrication des armes de guerre soit compromise "par suite du projet de "Société des Nations", de désarmement, etc.". La

38 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (18 août 1893-23 septembre 1904), Séances des 20 décembre 1895, 2 avril 1897 et 9 juillet 1898.

39 *Ibidem*, Séance du 1er septembre 1899.

40 *Ibidem*, Séance du 4 janvier 1902.

www.academieroyale.be

fabrication des automobiles mérite à ses yeux une étude approfondie pour laquelle, il demande l'autorisation d'envoyer une mission d'études aux États-Unis. Il conclut en considérant que l'entreprise peut reprendre son ancienne activité, "quitte à l'amplifier par la suite par certains articles nouveaux qu'on chercherait par exemple dans la ligne des machines à coudre ou similaires."[41]. Cette diversification s'opérera en fait dans la fabrication de machines à écrire et de machines à calculer. Seule la première orientation sera effectivement poursuivie. La FN va, de 1921 à 1937, contrôler la Manufacture d'Armes de Paris, dont A. Galopin était l'administrateur-délégué depuis la guerre. Par contre, le projet de collaboration avec la Ellis Ading Typewriter C° est abandonnée dès 1923[42]. Les procès-verbaux du conseil d'administration de la FN ne font aucune référence aux résultats du voyage d'étude projeté en 1919; toutefois, le programme de fabrication d'automobiles soumis au conseil semble résolument tourné vers la production en masse; en mars 1920, parlant de la "réorganisation définitive de la division automobile", A. Galopin déclare que:

> "les ordres de direction passés jusqu'à ce jour vont donner de l'occupation à cette division, telle qu'elle existe actuellement, jusqu'à l'époque où il nous sera possible (si le conseil s'y décide) d'entreprendre notre fabrication en grande série du modèle unique dont l'étude est déjà commencée, à savoir le châssis FN 2200, dont 3 types sont en fabrication et commenceront bientôt leurs essais."[43].

Nous ne disposons cependant d'aucune indication sur la portée précise, chiffrée, de l'expression "en grande série"; avant la guerre déjà, le directeur général de la FN parlait d'une "production en masse" s'agissant de séries annuelles de 500 unités. Quel qu'ait été le chiffre visé par Galopin, la crise économique qui touche l'économie belge en 1921 a fait réviser à la baisse son programme de fabrication; il demande au conseil de mettre en fabrication une série de 300 unités, à augmenter ultérieurement suivant les indications du marché. Alors qu'elle semblait en avoir eu la tentation, la FN ne se lance donc pas, après la guerre, dans une importante production d'automobiles en série. Au milieu des années '20, cette activité ne représente que 29 % du chiffre d'affaire de l'exercice 1924-1925 et seulement 23 % au début de l'exercice suivant[44]. En 1926, confrontée à la concurrence américaine et française, la direction de la FN s'interroge sur le programme d'avenir de sa division automobile, et retient comme option prioritaire la spécialisation dans la fabrication d'une "voiture «intermédiaire» (entre l'utilitaire et la luxe), voiture de cylindrée moyenne (1250 à 1500 cm^3) qui permettra de plus en plus des carrosseries intéressantes par le rendement accru du

41 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (11 octobre 1904-17 mars 1919), Réunion du 17 mars 1919.

42 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (8 mai 1919-14 janvier 1924), Réunions des 14 septembre 1921 et 19 décembre 1923; Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (25 mai 1931-19 janvier 1937), Réunion du 19 janvier 1937.

43 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (8 mai 1919-14 janvier 1924), Réunion du 15 mars 1920.

44 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931), Réunions des 10 juillet 1925 et 13 mars 1926.

www.academieroyale.be

moteur"[45]. L'accord passé un an plus tard avec la Minerva pour répartir les fabrications entre les deux sociétés suivant les cylindrées confirme cette orientation. En mars de l'année suivante, lorsque la FN s'engage dans la construction d'une nouvelle usine pour la fabrication des véhicules, les voitures se vendaient alors au rythme de 17 par jour. Au cours des années 1928, 1929 et 1930, les ordres de fabrication de la direction en matière d'automobiles portaient sur les quantités suivantes:

1928: 600 carrosseries 1400 série 2; 750 carrosseries 1400 série 1; 2000 châssis 1400 A, soit un maximum de 2000 véhicules complets.
1929: 750 carrosseries 1400 série 2; 250 carrosseries 1400 série 3; 1000 châssis FN 68 série 1 (cet ordre de fabrication est annulé le 3 mars 1930 et la fabrication arrêtée).
1930: 100 carrosseries 1400 série 3; 450 voitures 1400 série 3; 50 châssis 1400 série 3; 1000 voitures 8 cylindres, la mise en fabrication de ces dernières traduit un changement d'orientation dans le programme d'activité, après négociation avec la Minerva d'un élargissement du programme d'activité (par rapport à l'accord antérieur).

Ces quantités, relatives à la période de plus grande activité, paraissent finalement assez réduites. Toutefois, le passage de l'ancienne usine vers la nouvelle s'est accompagné d'un changement d'organisation du travail, puisque désormais les automobiles sont montées à la chaîne. La transition ne semble pas s'être déroulée dans les meilleures conditions. En septembre 1929, le directeur général doit donner des explications sur le recul de qualité qui a marqué les livraisons des divisions Autos-Motos au cours de l'exercice 1928-1929; il impute celle-ci à la grève [contre la mutualité professionnelle (voy. chap. 10)] et au surcroît de travail qui l'a suivie, mais également à l'encombrement des installations anciennes et au déménagement, et enfin à la faiblesse des cadres au regard de la croissance trop rapide des activités[46]. Une autre illustration de ces difficultés est donnée par le départ du directeur F. Nepper et du responsable des divisions autos et motos, É. Deletaille à l'automne 1930[47]. L'adoption du travail à la chaîne s'est donc opérée dans une entreprise où la construction de véhicules est née comme activité de complément et qui, à titre principal, demeure armurière, dont le carnet de commande paraît faible avec une tendance à la diversification plutôt qu'à la spécialisation, et qui enfin a manqué de cadres pour faire face à un accroissement de la demande.

45 *Ibidem*, 13 mars 1926.

46 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931), Réunion du 21 septembre 1929.

47 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (15 mars 1924-17 mars 1931), Réunions des 16 septembre et 18 novembre 1930.

www.academieroyale.be

6.2. L'INTRODUCTION DU TRAVAIL À LA CHAÎNE AU SERVICE DU MATÉRIEL DE LA SNCB

En raison d'obligations internationales[48], et suivant les réalisations allemandes et les projets français, le Conseil d'administration de la SNCB décide, en décembre 1927, de munir le parc des wagons du frein à air. Celui-ci assure en effet une plus grande sécurité et régularité au trafic, il permet d'accroître la vitesse et la charge des trains, et de faire des économies considérables par la suppression progressive du personnel des serre-freins[49].

L'importance du capital à immobiliser — la dépense totale est estimée alors à 420 millions de francs[50] — incite la Société à réaliser des économies en comprimant le délai d'exécution et en tirant au plus tôt bénéfice du freinage pneumatique. Il est ainsi prévu de réaliser l'ensemble des transformations entre le 1er janvier 1930 et le 1er janvier 1934; en devançant les obligations internationales de quatre ans, la Société peut économiser la rémunération de 3 000 serre-freins, estimée à 180 millions de francs[51]. Le placement sur certains wagons de la "conduite blanche" (qui transmet l'air comprimé vers d'autres véhicules) se fera dans les principaux ateliers de ligne; ce travail doit être réalisé en priorité de façon à pouvoir intercaler tous ces wagons dans un train freinant à l'air comprimé. C'est le montage de l'équipement complet qui apportera une innovation décisive: "le travail s'effectuera dans un seul atelier, de façon à pouvoir créer des chaînes et ainsi à pouvoir profiter des derniers perfectionnements d'organisation", suivant en cela l'exemple du «Fliessarbeit» des chemins de fer allemands, qui eux-mêmes suivaient le modèle de Ford[52]. L'atelier central de Louvain devra équiper environ 48 000 wagons (des 60 000 équipements achetés, 8 600 sont réservés à des wagons neufs et 3 200 à des wagons spéciaux transformés à l'atelier de Gentbrugge) en 48 mois, soit 40 wagons par jour. Pour atteindre cette production, il est prévu d'organiser trois chaînes à avancement intermittent de 6 véhicules, ce qui assure une production théorique de 48 wagons par jour. Les wagons, préalablement délestés du dispositif de freinage ancien, sont amenés par un transbordeur à l'extrémité d'une voie qui passe au-dessus de six fosses, où s'activent un total de 33 ouvriers dont la tâche "a été limitée de façon à pouvoir être accomplie en trente minutes"[53]. Le temps total d'exécution va progressivement

48 La Convention internationale des chemins de fer avait adopté un protocole selon lequel l'ensemble du matériel à marchandises admis pour le trafic international devait être muni du frein à air avant l'année 1938.

49 SNCB, Doc. CA, Application du frein continu aux trains de marchandises, doc. n° 100, 13 mars 1928, p. 1.

50 SNCB, Doc. CA, Application du frein Westinghouse aux trains de marchandises. Mesures d'exécution, doc. n° 375, 16 mai 1929, p. 2.

51 RULOT, N., *o. c.*, p. 3.

52 SNCB, doc. n° 375, *o. c.*, p. 4; RULOT, N., *o. c.*, p. 3; PETERS, J.-H., «Rationalisierungsbestrebungen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft zwischen 1924 und 1929», *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 1996, 41, n° 2, p. 196.

53 JADOT, G., «Quelques exemples d'organisation dans l'exploitation des chemins de fer. Rapport présenté à la Conférence Internationale des Sciences Économiques Appliquées. Bruxelles, 26-28 septembre 1930», *Bull. CNBOS*, 15 octobre 1930, n° 10, p. 75 et RULOT, N., *o. c.*, p. 6.

www.academieroyale.be

être réduit de quelque 16 à 11 heures de main-d'œuvre; si on y ajoute le temps de travail du personnel de manutention et de celui qui fabrique les conduites, un montage coûte 22 heures, "alors que certaines compagnies paient jusqu'à 80 heures de main-d'œuvre pour le montage d'un équipement de frein"[54].

Pour la conduite des travaux réalisés à la chaîne, N. Rulot dégage et impose un ensemble de principes généraux. L'efficacité de cette organisation a pour condition le travail en grandes séries, limité à une fabrication déterminée dans des chantiers parfaitement outillés, l'objectif de réduction de l'immobilisation l'emportant sur le coût initial des investissements. Elle réclame des études préalables approfondies, décomposant les travaux en opérations élémentaires pour permettre ensuite de recomposer la succession des opérations en phases équilibrées assurant une répartition optimale de l'outillage et de la main-d'œuvre: "l'équilibre des phases entraîne une répartition judicieuse de la main-d'œuvre et sa bonne utilisation". La décomposition des tâches doit aussi permettre "d'extraire de la chaîne principale les travaux qui peuvent être groupés en sous-chaînes dont l'étude procède des mêmes principes"; ce principe sera repris plus tard pour les travaux de réparation du matériel roulant:

> "le problème essentiel dans l'organisation du travail à la chaîne, appliqué à la réparation, consiste à écarter du travail de série toutes les opérations exceptionnelles, de manière à n'admettre dans la chaîne que le minimum de variation, les opérations spéciales étant alors groupées à leur tour en série de même nature pour être exécutées dans des sections spéciales"[55].

Tous les travaux sont chronométrés pour opérer l'allocation des facteurs, mais aussi pour augmenter la vitesse d'exécution: "les temps doivent être étudiés d'une façon très minutieuse car, à la pratique, ils se révèlent toujours trop larges". La plus grande division du travail est favorisée: "il ne faut pas craindre d'augmenter le nombre [des opérations au sein des phases], car plus on l'augmente, plus la production est séparée dans ses détails et plus l'étude est précise [...] la production est contrôlée plus fréquemment, les flottements et les retards passent moins inaperçus [...] le mouvement provoque dans les chantiers une animation très favorable à la production". Le directeur du Matériel souligne encore deux avantages de la méthode. Il récuse les critiques habituelles de la production de masse en affirmant que la qualité du travail s'est améliorée sous l'effet des études détaillées et de l'usage plus grand des calibres à tolérance. Il évoque enfin l'encadrement plus efficace des travailleurs ,"le travail à la chaîne nécessite et provoque lui-même une discipline plus grande dans tous les domaines. La discipline règne dans les esprits et dans les actes"[56].

---

54 *Ibidem*, p. 14.

55 OP'T EYNDE, G., «Le planning de la réparation à la chaîne aux Ateliers centraux de Gentbrugge», *Bull. CNBOS*, décembre 1935, n° 12, p. 278; sur la mise au point de chaînes secondaires, cfr VERBEEMEN, A., «Réorganisation des services des Ateliers centraux de Malines (Société nationale des chemins de fer belges)», *Bull. AICF*, mai 1934, n° 5, p. 760.

56 RULOT, N., *o. c.*, p. 21.

www.academieroyale.be

6.3. L'INTRODUCTION DU TRAVAIL À LA CHAÎNE DANS LA PRODUCTION DE BIENS DE CONSOMMATION DE MASSE

Dans le secteur du petit matériel électrique, décrivant l'aménagement de nouveaux ateliers que la Bell Telephone à Anvers a été amenée à construire très rapidement pour faire face à une forte demande d'installations électriques enregistrée en septembre 1925, son directeur technique L. Van Dyck mentionne le recours à une forme de travail à la chaîne. Il ne s'agit pas de chaînes de montage, mais plus en amont, de chaînes que nous avons appelées métallurgiques, mises en service à partir du printemps de l'année 1927:

> "Le système de la «chaîne sans fin» fut appliqué aux opérations de nos départements du nickelage et de l'émaillage. Plusieurs réservoirs automatiques équipés dans ce but fournissent un rendement 8 fois supérieur à ceux généralement employés dans l'industrie. Certains travaux de moulage, et d'autres se rapportant à la fabrication d'une variété de pièces isolantes furent aménagés de la même façon".

Van Dyck ajoute que:

> "cette méthode sera d'ailleurs généralisée aux travaux exécutés en grande série dans nos départements d'assemblage"[57].

Des photographies parues dans le journal d'entreprise de la Bell montrent des femmes occupées sur une chaîne du département d'émaillage au début de l'année 1930[58].

À l'ATEA ("The New Antwerp Telephone and Electrical Works, Ltd"), autre grand fabricant anversois de matériel téléphonique, passé sous contrôle américain et réorganisé en 1928, les opérations de montage sont également organisées à la chaîne; au montage des appareils téléphoniques, la production atteint 140 unités par jour, soit un appareil monté toutes les trois minutes et demi[59].

L'adoption de moyens mécaniques de production de masse dans l'industrie du vêtement avait été précédée, au lendemain de la Première Guerre mondiale, par le développement du travail en série, celui-ci s'accompagnant d'une féminisation plus grande de la main-d'œuvre, en particulier dans la lingerie et la confection de vêtements pour hommes. La lingerie semble avoir été la première spécialité du vêtement à connaître la production mécanique, dans le cadre d'une évolution en trois temps: "1° La machine à pédale avec travail à domicile; 2° Le moteur électrique et l'introduction du travail à l'atelier; 3° Le travail à la chaîne et la suppression du

---

57 VAN DYCK, L., «L'augmentation de la production dans une usine de construction téléphonique», in *Atti del III Congresso Internazzionale del O.S.L.*, Rome, 1927, fasc. E, sezione I., n° 77, p. 428.

58 «De vrouw in de fabriek», *Arbeid en vermaak*, mars 1930, n° 1, p. 9.

59 VANDERHEYDEN, D., *"The New Antwerp Telephone and Electrical works, Ltd" en de rol der sociale toezichtster aldaar*, Bruxelles, Katholieke Sociale School voor Vrouwen-Nijverheid, 1931, p. 15.

www.academieroyale.be

travail à domicile"[60]. L'organisation, déjà nettement formalisée[61], du travail en série intègre toutefois encore du travail à domicile.

Ainsi à Binche, principal centre belge de confection du vêtement masculin de ville bon marché, les fabricants, même les plus importants, n'occupent qu'un personnel limité au siège de leur entreprise; ce personnel se compose de coupeurs, dont le nombre varie selon l'importance des affaires, de magasiniers gérant les stocks de tissus entrant dans la confection et les vêtements achevés avant distribution, et enfin d'agents administratifs (comptables, etc.). Les tissus et doublures sont coupés à l'atelier et remis aux ouvriers qui confectionnent à domicile[62]. Cette organisation offre aux confectionneurs les avantages d'une grande flexibilité, numérique et horaire: lorsque les commandes fléchissaient, il suffisait de ne pas donner de l'ouvrage aux confectionneurs, auxquels un surcroît de travail, permis par le travail à domicile, pouvait par contre être demandé pour répondre à une commande importante. En 1929, un des plus importants confectionneurs, R. Debaise, va se tourner vers la fabrication mécanique, et amorcer le processus de mécanisation de la confection. Divers facteurs sont placés à l'origine de cette mutation. Concernant ce premier fabricant, J. Daloze rapporte que Debaise décida de fabriquer mécaniquement, et donc de se passer des services de sa main-d'œuvre habituelle, à la suite de difficultés faites par ses confectionneurs qui refusaient de prendre une commande moins lucrative (commande de vestons à une période de l'année habituellement consacrée aux pardessus, plus rémunérateurs)[63]. Dans un étude postérieure, mais reposant aussi sur le témoignage de certains acteurs, l'archiviste de la ville de Binche n'évoque pas cette origine conflictuelle, préférant décrire sommairement le processus d'innovation:

> "dès 1928 et 1929, MM. J. Bardiaux et R. Debaise font des essais de mécanisation de leur entreprise. Des machines surfilent, cousent les toiles, piquent les revers. Le reste du travail s'effectue chez l'ouvrier. Puis on en arrive à installer un «banc de machines»; on examine la productivité; on perfectionne la technique: les résultats s'améliorent. Les essais sont concluants. La trouée est faite"[64].

La compréhension des premières initiatives et la mécanisation ultérieure des principaux fabricants appellent la prise en compte de facteurs plus structurels; il s'avère toutefois délicat de les présenter en les ordonnant selon leur importance relative, ni même suivant l'ordre dans lequel ils ont pesé sur la décision de mécaniser.

---

60 PANTE, J., «L'évolution dans la lingerie», *Le Vêtement*, avril 1933, n° 4, p. 2.

61 En témoigne par exemple PIR, FR., «Monographie d'une organisation industrielle et comptable d'une manufacture de confection lingère (travail en série)», *Revue belge des sciences commerciales*, 1925, n° 64, p. 2979-2996; n° 65, p. 3031-3039; n° 66, p. 3075-3081; n° 67, p. 3147-3154; n° 72, p. 3333-3338.

62 «La situation de l'industrie de la confection à Binche», *Le Hainaut économique*, 1949, n° 3-4, p. 204.

63 DALOZE, J., *L'industrie du vêtement à Binche. Du travail à domicile à l'atelier mécanique*, Héverlé, École Centrale Supérieure pour Ouvriers Chrétiens-Questions ouvrières, 1938, p. 12.

64 GLOTZ, S, «La confection binchoise. Ses origines et son développement jusqu'en 1951», in *Anciens pays et Assemblées d'État*, 1972, t. LVI, p. 335.

www.academieroyale.be

Les tailleurs binchois livrent leurs produits sur le marché intérieur mais aussi à l'étranger. Sur le premier marché, ils rencontrent la concurrence des petits tailleurs (dont le nombre est estimé à quelque 17 à 20 000), des autres centres de confection pour hommes, Courtrai, Lierre, Liège et Bruxelles (qui se mécanisent aussi), enfin celle des fabricants allemands et tchécoslovaques qui distribuent des produits de confection mécanisée à très bas prix. Les Binchois craignent de laisser échapper leur production à un autre centre de production belge, à l'instar de ce qui leur est arrivé dans la chaussure, dont l'industrie a presque disparu de Binche[65]. Sur les marchés étrangers (Pays-Bas, Suisse, Danemark, Suède, Norvège, Maroc[66]), les produits binchois sont mis en concurrence avec les fabrications de grands ateliers mécanisés allemands, anglais, tchécoslovaques. La concurrence sur les différents marchés fait préférer les avantages de la production mécanisée à la flexibilité du travail à domicile: prix de revient plus faible et meilleure qualité du vêtement bon marché. En dépit de frais de premier établissement et de frais généraux plus élevés, le prix de revient baisse par l'effet d'une plus grande production individuelle et de la faiblesse des salaires versés à une main-d'œuvre féminine sans qualification professionnelle initiale[67].

Les patrons binchois recouraient auparavant aux services d'une main-d'œuvre masculine[68]. Celle-ci, en particulier les tailleurs confectionnant les vêtements ordinaires, semble avoir manqué à la fin des années '20, obligeant les patrons à recourir aux services de travailleurs moins qualifiés dont le travail est de moindre qualité[69]; de plus, cette main-d'œuvre est organisée avec une certaine efficacité. Le Syndicat des tailleurs, auparavant affilié à la Centrale [socialiste] du Vêtement (il s'en sépare en 1921 en raison du niveau trop élevé de la cotisation à l'assurance contre le chômage[70]), avait obtenu en 1919, conjointement avec le syndicat chrétien, l'adoption d'un tarif pour les différentes pièces fabriquées. Cet accord avait été revu en mars 1924, en décembre 1926, en avril 1928, en décembre 1929, ce dernier, manquant de souplesse, avait encore été revu en mars 1930. En organisant le travail en atelier mécanique, les patrons s'affranchissent évidemment de ce tarif puisque le travail y est fondamentalement différent; de plus, la division du travail permet de recruter une main-d'œuvre féminine, plutôt jeune, qui pour l'essentiel (de 70 à 75 %) vient de communes voisines de Binche. La proportion de main-d'œuvre féminine est estimée entre 60 et 75 % de l'effectif des ateliers, où les hommes affectés directement à la

65 DALOZE, J., *o. c.*, p. 24.

66 GARAIN, P., *L'industrie du vêtement à Binche*, Uccle, EOS-Questions ouvrières, 1936, p. 22; «La situation de l'industrie de la confection à Binche», *o. c.*, p. 210.

67 GARAIN, P., *o. c.*, p. 14-15.

68 À domicile, le tailleur pouvait évidemment être aidé par une main-d'œuvre féminine, familiale ou non; dans ce dernier cas, l'ouvrier, se comportant en sous-entrepreneur devait rémunérer, faiblement, cet appoint; la faiblesse de cette rémunération a fait préférer à de nombreuses jeunes filles et femmes l'atelier mécanique, payant mieux pour un travail d'une durée plus limitée, GARAIN, P., *o. c.*, p. 18.

69 DALOZE, J., *o. c.*, p. 25.

70 LIEBAERS, F., «La Centrale crée une section à Binche», *Le Vêtement*, février 1933, n° 2, p. 3; Garain écrit que la séparation a lieu en 1922.

www.academieroyale.be

production ne représentent pas plus de 10 % du personnel[71]. Ce personnel ne paraît guère organisé pour la défense de ses intérêts: sur 1525 femmes occupées dans les ateliers de confection mécanique de Binche et près de 300 hommes, le syndicat socialiste ne compte que 48 syndiqués en 1938[72].

L'abaissement du prix de revient du vêtement bon marché fabriqué en atelier mécanisé s'accompagne d'un relèvement de sa qualité, en particulier de sa longévité. En effet, la bonne tenue d'un vêtement dépend largement de travaux de couture portant sur les éléments intérieurs (toiles, passements, etc.); or si ceux-ci peuvent être exécutés rapidement en atelier à forte division du travail, il n'en va pas de même à domicile, où le tarif accordé pour les vêtements à bon marché ne permet pas au tailleur d'y consacrer le temps nécessaire. Il semble par ailleurs que l'usage de certaines machines assurent une qualité de finition (régularité, symétrie) supérieure à la qualité du travail manuel ordinaire[73]. Daloze rapporte que les patrons binchois reprochaient à leur personnel, outre les prétentions salariales inscrites dans les tarifs, une insuffisante conscience professionnelle dans l'exécution du travail intérieur du vêtement, qui amena un fléchissement de la qualité des produits binchois pendant la période de prospérité de la fin des années '20; il répond à cette objection en évoquant la faiblesse des tarifs pour les qualités inférieures et l'incitation à la surproduction de patrons avant tout soucieux d'honorer leurs commandes[74]. Le travail mécanique assurait aussi l'obtention d'une qualité plus constante, moins marquée par les caractéristiques du travail de chaque tailleur, qui permet de développer des qualités (modèles) propres à un fabricant et de les faire reconnaître auprès de la clientèle[75].

Dans la chaussure, l'application du travail à la chaîne peut apparaître comme l'aboutissement d'un processus de division du travail et de mécanisation amorcé dès la fin du XIXème siècle et renforcé au lendemain de la Première Guerre. Dans son étude de la spécialisation du travail datant de 1901, L. Dechesne citait déjà en exemple l'industrie de la chaussure. Il y compare le nombre d'opérations dans ce qu'il dénomme la manufacture, qui va de 6 à 8 manipulations, voire de 12 à 20 selon le degré de développement de l'outillage, et dans la grande industrie mécanique où la fabrication d'une paire de bottines pour dame se décompose en 42 opérations. Cette dernière information lui est fournie par la firme Crutzen de Dison (Verviers), "fabricants de chaussures en grande industrie mécanique"[76]. Les modalités de la mécanisation du travail de fabrication de la chaussure constitueront paradoxalement un obstacle à la formation de très grandes entreprises livrant une production de masse. En effet, la principale firme produisant des machines pour la fabrication de

71 DALOZE, J., *o. c.*, p. 21; GARAIN, P., *o. c.*, p. 14; GALLEZ, F., «Les tailleurs à domicile, qui font la réputation de la ville du carnaval, seront-ils éliminés par la confection mécanique ?», *Le Peuple*, 30 octobre 1938, p. 2.

72 «Chez les tailleurs binchois», *Le Vêtement*, octobre 1938, n° 10, p. 4.

73 JUEN, P.V., «Visite à Binche», *Moniteur textile*, 1er avril 1939, n° 4, p. 8.

74 DALOZE, J., *o. c.*, p. 25-27.

75 «La situation de l'industrie de la confection à Binche», *o. c.*, p. 209.

76 DECHESNE, L., *La spécialisation et ses conséquences*, Paris, Sirey, 1901, p. 75-76.

www.academieroyale.be

chaussures, United Shoe Machinery Company, ne vend pas l'outillage mais le met en location. Le passage à la fabrication mécanique se trouve ainsi facilité par la limitation des besoins en capitaux[77]; aussi la mécanisation du travail va progresser de manière très importante dans les années de prospérité postérieures à 1926. L'insuffisante taille de ces entreprises se manifeste par leur incapacité à résister à la crise; J. Colard considère que "la crise économique a fait disparaître à peu près la moitié des usines mécaniques existant en 1930"[78]. Cet auteur a par ailleurs constaté que la forte mécanisation de la seconde moitié des années '20 ne s'était pas appuyée sur la United Shoe, mais plutôt sur l'importation de machines allemandes. Ce sont certains de ces fabricants de machines qui, au début des années '30, vont proposer sur le marché des ensembles combinés associant parc de machines et convoyeurs, ou convoyeurs et séchoirs[79].

En Belgique, il semble que seules les plus grandes entreprises de la région bruxelloise vont adopter des moyens de production de masse à la fin des années '20. Ainsi les usines Chaulux à Hal et F.F. à Forest produisent à la chaîne dès 1928 et 1930 respectivement[80]. Pour le secteur, en Belgique, il s'agit plutôt d'entreprises de grande taille: Chaulux emploie 700 personnes en 1931-1932, F.F. 415 en 1929, et encore quelque 400 en 1943[81]. Dans le cas de la Manufacture de Chaussures F.F., les investissements nécessaires à la nouvelle organisation du travail ont été décidés dans les années d'extrême prospérité de la fin des années '20, la mise en service intervenant au moment où la crise fait déjà sentir ses effets. Ce n'est qu'à propos de l'exercice 1930-1931 qu'est évoquée "l'application du système de la division du travail renforcé par l'installation de "conveyors" [qui] a permis d'accélérer le rythme de la fabrication et de diminuer le prix de revient"[82]. La F.F. fait figure et se présente comme une entreprise particulièrement soucieuse des questions d'organisation: un de ses administrateurs, Lucien Wallemacq, est aussi administrateur du CNBOS; la société édite un journal interne *Entre Nous F.F.*, destiné principalement à ses cadres et

77 COLARD, J., *Les industries du cuir en Belgique. Étude de structure économique*, Louvain, Éd. «Universitas», 1939, p. 110-112 et 162.

78 *Ibidem*, p. 117.

79 Dans la presse professionnelle, on trouve ainsi de la publicité pour des chaînes de fabrication de chaussures de marques allemandes comme Igetro, Schön et Pfaff, cfr *Moniteur de la cordonnerie et du cuir*, janvier 1931, n° 1, p. 1; n° 3, p. 244; n° 9, p. 788.

80 JORDENS, Ch., «Dans nos sections. En fabrique de chaussures. Grève chez Sangers, à Hal», *Le travailleur des Cuirs et Peaux*, mai-juin 1928, p. 2; si le terme «travail à la chaîne» n'est pas mentionné, une source postérieure y fait plus explicitement référence, «Visite de la fabrique de «Chaulux» à Hal», *Bull. SBII*, 1931, n° 10, p. 1034-1036. À l'instar de la confection, où ce type d'organisation est d'abord appelé "travail au banc", le travail à la chaîne dans la chaussure semble s'être appelé dans un premier temps, "travail divisé". Concernant l'introduction de la chaîne chez F.F., voy. «À la Fabrique F.F.», *Le Drapeau Rouge*, 6 décembre 1930, p. 2.

81 AMSAB, 158. Algemene Centrale, 71, Centrale ouvrière des cuirs et des peaux de Belgique. Rapport moral et financier 1931-1932, p. 6; une source plus tardive mentionne 600 ouvriers dont 50 restent au travail en 1936, AMSAB, 158. Algemene Centrale, 74, Compte rendu du Seizième congrès national de la Centrale des Cuirs et Peaux de Belgique... dimanche 16 mai 1937, p. 5. Concernant F.F.: JORDENS, Ch., «Les démagogues à l'œuvre», *Le travailleur des Cuirs et Peaux*, septembre-octobre 1928, p. 1; PIN, N., *La manufacture de chaussures F.F.*, Bruxelles, ECSS-Industrie, 1944, p. 16.

82 «Manufacture de chaussures Frans Fils», *Le Recueil financier*, 1932, III, p. 564.

www.academieroyale.be

traitant particulièrement des questions d'organisation[83]. Dans cette entreprise, la production est réglée par une sorte de service de planning, appelé service de "mise en mains"; comme pour les pièces à usiner en construction mécanique, ce service prépare journellement le travail de production et distribue les bons de fabrication des séries de chaussure. Trois étapes peuvent être distinguées dans la fabrication des chaussures: la préparation de la tige (dessus de la chaussure), la préparation de la semelle et du talon (dessous de la chaussure), et enfin le montage. Le travail à la chaîne a été adopté pour la première et la troisième étape.

En marge de la cordonnerie industrielle proprement dite, une entreprise bruxelloise de fabrication de chaussures en caoutchouc — la Société industrielle pour les applications du caoutchouc (SIPACA) — emploie aussi, dès la fin des années '20, une chaîne de montage de sandales[84].

Des formes de travail à la chaîne s'imposent aussi dans l'industrie alimentaire. Ainsi, à la nouvelle boulangerie de la Maison du Peuple de Bruxelles, installée en 1927, le travail est organisé autour du mouvement de convoyeurs, il est "réglé de telle manière que la marchandise poursuit son chemin sans revenir en arrière"[85]. Dans cette nouvelle organisation, l'intervention des "boulangers" consiste principalement à surveiller le fonctionnement des pétrins et autres diviseurs mécaniques, ainsi que des convoyeurs, dans le cadre du processus de fabrication suivant:

> "Après une première fermentation en huches, la pâte est menée vers une plate-forme située entre la salle du rez-de-chaussée et celle du premier étage; à cet endroit se trouvent quatre diviseuses [...] Les pâtons sont cueillis à leur sortie, pour être acheminés au moyen de quatre bandes transporteuses, vers une autre plate-forme identique, située à l'autre bout de la boulangerie; ils y sont repris par les rouleuses. Les deux chambres de fermentation, vastes armoires en verre, les reçoivent. [...] À la sortie de cette chambre, le pâton se trouve au rez-de-chaussée en face de l'entrée du four, il ne reste aux ouvriers qu'à les enfourner. Le four à pain de ménage est constitué par un tapis roulant à marche continue, sur lequel il suffit de déposer les pâtons à cuire [...] le pain cuit sort de l'autre côté et au moyen de bandes transporteuses, s'en va automatiquement se présenter au magasin. [...] La nouvelle boulangerie, avec son équipe du matin qui comprend vingt ouvriers affectés directement à la production, fabriquera autant de pain que les quatre boulangeries qu'elle remplace et qui occupent quatre-vingts ouvriers répartis sur deux équipes"[86].

---

83 «La revue «Entre Nous» de la Manufacture de chaussures F.F.», *Bull. CCI*, 19 février 1930, n° 8, p. 217.

84 «Sipaca. Société industrielle pour les applications du caoutchouc», *Moniteur de la cordonnerie et du cuir*, novembre 1929, p. 1014; il s'agit d'une source iconographique montrant la salle de montage des sandales, où apparaissent trois bandes transporteuses parallèles, le long desquelles des postes de travail sont disposés, occupant exclusivement des ouvrières. Un cliché de l'agence Van Parys, plus tardif et non localisé, montre un même type de chaîne destiné à la fabrication de chaussures en caoutchouc, Van Parys Media, Boîte 3059. Industrie du caoutchouc. Femmes au travail, 1936.

85 CRAPS, L., *Le travail en boulangerie dans l'agglomération bruxelloise*, Uccle, EOS-Industrie, 1928, p. 17.

86 *Ibidem*, p. 18-19.

www.academieroyale.be

Cette application illustre de manière concrète l'adhésion du monde socialiste, certes dans sa frange la plus conservatrice, aux méthodes les plus modernes d'organisation du travail, même si celle-ci signifie la suppression de 75 % de l'effectif initialement occupé.

6.4. UNE FORME DE TRAVAIL À LA CHAÎNE SANS CONVOYEUR DANS LA PETITE MÉCANIQUE: L'EXEMPLE DE L'INDUSTRIE ARMURIÈRE

L'industrie armurière offre une bonne illustration d'une application des principes de la production de masse dans le secteur de la mécanique sans recours nécessaire au convoyeur. Vers les années 1926-1927, la clientèle militaire de la Fabrique Nationale va élever ses exigences, notamment en matière d'interchangeabilité des pièces, "condition qui, jusqu'alors, n'était imposée que partiellement et n'était souvent réalisée qu'en principe", tout en contraignant à de meilleurs délais de fourniture[87]. Pour rencontrer ces exigences, la FN n'a d'autre choix, — ne disposant pas d'un outillage suffisamment moderne, puissant et spécialisé —, que de modifier ses méthodes de fabrication. La réforme va prendre deux formes: le développement d'études de dimensionnement, déjà évoquées au chapitre précédent, en amont de la production proprement dite, et la réorganisation de la fabrication dans les ateliers.

Au début de l'année 1927, l'ingénieur dirigeant le département armurerie de la FN, E. Dufrasne, énonce les principes d'une réorganisation de la fabrication des armes suivant "les méthodes qui ont donné aux États-Unis les résultats que l'on sait"[88]. Il décrit d'abord la situation existante dans son département. Celle-ci est notamment caractérisée par une circulation considérable des pièces au sein des groupes (sous-départements), entre les groupes, entre le département armes et les autres services. Dans chaque atelier, la répartition du travail, le système de "groupement des opérations est basé uniquement sur le minimum apparent de la taxation sans égard pour aucun autre facteur". Cela signifie que les différentes opérations d'usinage des pièces sont combinées pour que le taux d'engagement à la tâche soit maximum, pour "donner à la femme le maximum d'occupation théorique, de manière à réduire au minimum les sommes destinées à arrondir les groupements incomplets". En effet, une ouvrière commandant habituellement plusieurs machines automatiques, le nombre de ces machines est établi de telle façon que:

> "l'opératrice soit occupée à les alimenter en pièces pendant toute la durée de l'opération la plus longue du groupement. Dans ces conditions, l'ouvrière ne reste pas inactive en attendant que cette machine ait terminé le travail d'usinage. Son salaire représente donc exclusivement la rémunération d'un travail productif effectivement accompli"[89].

87 DE GUNST, R., «La fabrication des armes», in *Centenaire de l'AILg. Congrès 1947. Section Mécanique*, Liège, AILg, 1947, p. 331.

88 CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, Dept Dir. Gén. (Laloux), Groupe 13, E. Dufrasne à R. Laloux, 21 février 1927; ID., Dufrasne, E., Organisation de la fabrication. Étude sommaire de nos méthodes de travail comparées aux méthodes américaines, 21 février 1927.

89 CHST, FN, Fonds René Laloux, VII-2, Laloux, R., Note sur l'organisation du travail au groupe 13, 1er décembre 1927, p. 9; DE GUNST, R., *o. c.*, p. 334.

www.academieroyale.be

Ces groupements peuvent évidemment amener une dissociation entre l'ordre des opérations successives et la disposition du parc des machines, ce qui a pour effet à la fois d'allonger le parcours des pièces et de limiter le temps pendant lequel les ouvrières servent toutes leurs machines:

> "Nos groupes salaires comprennent souvent des opérations qui ne se suivent pas. Il arrive par exemple qu'une ouvrière conduit des machines exécutant les première, deuxième, huitième et trente-deuxième opérations. Il en résulte qu'au démarrage l'ouvrière ne travaillera qu'à deux machines, puis à trois machines enfin après un temps plus ou moins long à quatre machines ? C'est seulement à ce moment qu'elle sera en état de gagner son salaire normal. Lors de l'arrêt de la fabrication le même phénomène se produira en sens inverse. Pour les pièces pour lesquelles les changements de fabrication sont assez fréquents (changement de calibre dans les armes de chasse par exemple) l'ouvrière ne travaillera normalement qu'une partie du temps ce qui n'est pas pour encourager son rendement. En plus de cela les pièces devront suivre un circuit très compliqué pour réaliser le cycle complet des opérations. Lorsqu'on fait le schéma de la circulation d'une pièce importante dans un groupe de fabrication on est effrayé du nombre de kilomètres parcourus."[90].

Enfin, les contremaîtres parent à tous les imprévus (affûtage d'outils, réparation d'outillage, absence de personnel, etc.) en constituant des stocks de pièces très importants (leur nombre atteint parfois 15 à 20 000 dans le cas de productions de à peine 250 pièces par jour).

Cette organisation présente de graves inconvénients au premier rang desquels une immobilisation importante de capitaux, des retards dans la mise en train causés par "la nécessité de bourrer le groupe de pièces avant de pouvoir sortir une production régulière", ces stocks indispensables à la marche normale de la fabrication font aussi obstacle à des corrections en temps utile des dimensions des pièces, dont il faut revoir tout le stock.

Dufrasne évoque ensuite les méthodes américaines de fabrication, en particulier celles adoptées dans l'industrie automobile, caractérisées par les options suivantes: diminution au strict minimum du fond de roulement, en faisant circuler la matière le plus rapidement possible d'un bout à l'autre de la fabrication; en corollaire, suppression complète des magasins de pièces finies attendant l'assemblage, suppression des stocks de roulement en cours de fabrication; la manutention des pièces est supprimée par l'usage des convoyeurs; le montage des pièces se fait sans ajustage, les ouvriers étant dépourvus d'outils à cet usage; le contrôle des pièces se fait sur le lieu même de la fabrication, évitant un déplacement supplémentaire des pièces.

Parmi les obstacles à une adoption immédiate de ces principes à la FN, E. Dufrasne relève principalement la limitation des débouchés. L'entreprise herstalienne doit réaliser sur un même jeu de machines plusieurs fabrications différentes les unes à la suite des autres, ce qui implique la mise en magasin de pièces

90 CHST, FN, ..., Dufrasne, E., Organisation de la fabrication, *o. c.*, p. 6.

www.academieroyale.be

finies. Mais les capacités de production existantes, polyfonctionnelles, permettent déjà une livraison de produits supérieure à la demande; les possibilités de vente et les débouchés de la FN ne justifient donc pas la formation d'un parc de machines plus spécialisées.

Il dégage néanmoins les principes d'une réorganisation de la production qui réduise les durées de fabrication en se rapprochant le plus possible du travail à la chaîne:

- la constitution de "groupes de salaires" (ensemble d'opérations exécutées par une ouvrière) faits d'opérations voisines et successives afin de limiter la circulation des pièces au sein des groupes;
- une limitation au minimum des stocks de pièces; E. Dufrasne considère qu'un stock calculé comme la multiplication de la production individuelle journalière par le nombre de travailleurs, éventuellement majoré dans des circonstances exceptionnelles, doit suffire à la continuité de la production;
- le strict respect des programmes de fabrication, qui ne pourra être imposé que si les stocks sont réduits, si l'amont sait que l'aval attend sa production;
- la révision des pièces au sein des groupes mêmes qui éviterait des transports inutiles et permettrait d'arrêter plus tôt et de corriger immédiatement la fabrication en cas de malfaçon;
- enfin, le transport méthodique et à heures fixes de pièces pourrait constituer une première étape vers l'adoption des convoyeurs mécaniques.

Les archives de R. Laloux permettent de connaître une première application faite de ce programme dans le groupe dont il était alors responsable (Groupe 13 — Carcasse du fusil automatique)[91]. Le schéma d'un programme de réorganisation est arrêté au début février 1927, il comporte trois parties: l'examen détaillé de la situation du groupe, la recherche machine par machine des conditions optimales de travail du métal (dans cet atelier, il s'agit essentiellement de fraisage), enfin la révision des tarifs du travail aux pièces, la réorganisation des "groupements" et de l'ensemble du groupe. L'examen du groupe repose sur l'usage d'un questionnaire extrêmement analytique portant sur chaque machine, permettant de connaître à la fois ses caractéristiques techniques et celles du travail qu'elle permet de réaliser, l'intervention de l'ouvrière qui la sert (sont demandés: identité de l'ouvrière, temps d'usinage, temps de serrage relevé et temps de serrage ayant servi de base à la taxation, heures de travail, production théorique et effective, salaire théorique et effectif, prix de la pièce, groupement) et du régleur qui assure la régularité de son fonctionnement. La détermination des conditions optimales de coupe repose sur la confrontation des données théoriques fournies par le bureau d'étude avec les observations dans l'atelier, puis sur divers essais réalisés en atelier dans les conditions normales de la production. La réorganisation devant alors consister à adopter des vitesses de coupe optimales, à

91 Une lettre à H. Pommerenke, sous-directeur de la FN, permet de penser que le travail de Laloux était alors pionnier, CHST, FN, Fonds René Laloux, VII-2, R. Laloux à H. Pommerenke, 1er décembre 1927.

www.academieroyale.be

(re)tarifer les travaux, à constituer de nouveaux groupements qui peuvent impliquer des déplacements de machines. En décembre 1927, Laloux décrit et dresse un premier bilan de la réorganisation de son groupe, en comparant l'ancienne et la nouvelle méthode de travail, la première étant désignée comme le travail avec stock, la seconde, sans stock (ou stock très réduit). Dans l'ancienne organisation, le stock jouait deux rôles, il assurait la continuité de la fabrication, en dépit de tout défaut d'organisation:

> "Lorsque la fabrication n'est pas organisée convenablement, le matériel et le personnel ne sont pas entretenus en état d'activité permanente et le stock devient une nécessité vitale. Le fait est admis, et loin de limiter le stock, on travaille même en équipe à sa formation. C'est le volant indispensable à une fabrication à laquelle le matériel insuffisant et le personnel incapable ou qui se refuse de travailler imprime de continuels à-coups" [...] "Le stock supplée donc au manque d'organisation. De là lui vient sa bonne réputation. Hélas ! il est coûteux par lui-même et par les maux qu'il masque dans un groupe; par l'étendue qu'il atteint, il transforme en cas de malfaçon, de simples accidents en catastrophes.".

Le stock permettait ensuite le groupement des opérations suivant le principe du minimum de la taxation brute:

> "Le mobile économique est réduit à obtenir du personnel la plus grande activité possible pour un prix limité, sans d'ailleurs se préoccuper si cette activité est entièrement productive. D'où les circuits invraisemblables de pièces et la nécessité du stock"[92].

Sa critique de l'ancienne méthode tient principalement au fait que les stocks masquent la mauvaise organisation de l'atelier:

> "l'ancienne méthode permet de se tirer d'affaire avec un matériel médiocre; suivant la loi du moindre effort, on se contente de réaliser une succession de sauvetages; le mal est caché mais il existe".

On trouve ainsi formulé, dès 1927, une idée comparable à celle défendue bien plus tard par Ohno suivant laquelle "en réduisant les stocks on crée une fragilité organisationnelle, condition nécessaire pour que l'entreprise, grâce à la meilleure visibilité des disfonctionnements qui en résulte, s'engage dans des démarches de progrès continu capables de parfaire l'amélioration du processus de production"[93].

La compression du stock, le travail à flux plus tendu va être l'occasion d'une réorganisation d'ensemble du groupe, visant un triple objectif: la fabrication d'un produit de qualité — la réorganisation ne pouvant en aucune manière justifier une dégradation de la qualité des fabricats —; la fabrication d'un produit bon marché; la production régulière des quantités programmées.

Pour atteindre ces objectifs, Laloux a principalement fait modifier la disposition des machines et revu les principes de taxation.

---

92 CHST, FN, Laloux, R., Note sur l'organisation du travail au groupe 13, *o. c.*, p. 5-6.

93 ROT, G., «Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle», *Revue française de sociologie*, 2002, 43-4, p. 711-737.

www.academieroyale.be

Les machines ont été placées côte à côte de manière à "favoriser l'écoulement naturel des pièces et à éviter les déplacements inutiles"; à une exception près, les groupements ne se composent plus que d'opérations qui se suivent. Le stock a été ramené de 10 000 pièces à un premier palier de 2500 pièces. La définition des normes, les principes et bases de la rémunération ont constitué un axe essentiel de la réorganisation.

L'importance qu'accorde Laloux à la tarification comme principe d'intensification du travail montre les limites de la réorganisation matérielle de l'atelier. Laloux va d'abord abandonner le paiement séparé des opérations pour ne plus rémunérer que des ensembles de 7 à 8 fraisages successifs. Ainsi, si la détermination du prix des pièces repose toujours sur un examen analytique par opération, seul le résultat final d'un ensemble d'opérations est valorisé. L'ouvrière est dès lors astreinte à assurer la qualité des opérations intermédiaires, ce qui l'oblige à effectuer l'ensemble des usinages successifs et la rend plus promptement attentive aux déréglages des machines ("quelle que soit la perfection du système de calibrage aux machines, l'avancement d'une pièce en facilite le contrôle. Ainsi, quand une pièce est mauvaise, elle se déclare de suite et l'on peut, en corrigeant le réglage défectueux, arrêter une propagation qui va vite"). Laloux critique à plusieurs reprises la conception de la taxation en vigueur à la FN, le rôle central qu'on lui fait tenir et son application elle-même. Il considère que la taxation n'est qu'un des moyens d'abaissement du prix de revient ("Il ne suffit pas d'envoyer un taxeur dans un groupe pour que la production y soit bon marché [...] Il n'est pas admissible d'isoler la taxation pour en faire le but suprême de la fabrication"). Il dénonce ainsi une conception trop individualisée du rendement, pour considérer d'autres déterminants du résultat d'ensemble, ce qui n'exclut toutefois nullement une nouvelle intensification du travail des ouvrières. Il illustre la limite de cette conception de la taxation par un exemple numérique, en comparant d'un côté les salaires, qui peuvent être augmentés par suite de l'abandon du principe strict du minimum de taxation, et de l'autre l'intérêt du stock nécessité dans un même groupement d'opérations physiquement éloignées. En considérant une production journalière de 100 pièces et une perte de temps de 10 secondes par pièce, nécessaire à la formation de groupements d'opérations qui se suivent, la perte de salaire serait d'un franc par jour; le stock dont l'intérêt représente un franc par jour est de 165 pièces; or Laloux considère qu'il faut beaucoup plus de pièces par groupement en plaçant côte à côte des opérations quelconques, et donc que l'intérêt du capital immobilisé en stock est bien supérieur au coût strictement salarial d'une recomposition des groupements. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, il critique aussi la pratique même de la taxation, dont le rendement est médiocre. Il décèle quatre origines à la faiblesse de ce rendement: la taxation ne tient pas compte de la difficulté propre à chaque poste de travail ni de la vitesse d'exécution, défavorisant ainsi, de manière relative, les ouvrières qui ont une tâche plus lourde ou qui travaillent plus vite; l'employé taxeur ne remplit aucun rôle éducatif, se limitant à être un contrôleur; les normes fixées sont moyennes plutôt qu'élevées; enfin la taxation a un effet limitatif sur l'effort, le freinage étant la réponse des ouvrières au rognage des salaires.

www.academieroyale.be

Pour pallier les insuffisances de l'incitation salariale telle que conçue à la FN, Laloux va adopter un ensemble de mesures susceptibles d'amener la collaboration du personnel qualifié et spécialisé. Aux régleurs, qui sont considérés comme les intermédiaires de l'ingénieur dans l'introduction de la réforme, Laloux va demander qu'ils fassent à la fois preuve d'initiative lorsqu'ils sont confrontés à une difficulté, et qu'ils apportent aux "femmes en peine l'aide dont elles peuvent avoir besoin". Pour ces hommes, la contrepartie relève de la rémunération (élévation des primes de quelque 10 %)[94], mais aussi de la faveur, dans une perspective de promotion. Concernant le personnel féminin ("la mentalité de nos ouvrières est égalitaire et elles n'ont pas l'ambition de leurs frères"), la stimulation est d'ordre purement salarial. Mais il n'entend pas céder à la tentation de réduire la base des salaires, qui a été retenue entre 1924-1925 et 1927, qu'il critique ouvertement, lui attribuant "le peu d'entrain qui règne actuellement à l'atelier"; et il ajoute: "Actuellement, le socialisme belge ne limite pas la production et il faut à tout prix le maintenir dans cette voie"[95]. L'option a été "de mettre le personnel dans la possibilité de mériter un salaire exceptionnel" (ce qualificatif semble retenu parce que les bases de salaire dans le groupe que dirige Laloux sont supérieures à celles du "Grand Hall", partie de l'usine qui concentre le plus grand nombre d'ouvrières et de machines); en clair exiger un effort plus soutenu pour un même salaire. L'intensification de l'effort est justifiée dans les termes suivants:

> "Supprimant le désordre qui régnait dans les machines, nous n'avons plus toléré le désordre qui régnait dans le personnel: plus de promenade obligatoire des ouvrières, plus de confidence à une amie ni de flirt avec un limeur. Les résultats d'une telle attitude ne se sont pas fait attendre, car en même temps que l'arrangement matériel du groupe, la mentalité du personnel a évolué. Aujourd'hui dans un cadre ordonné, l'ouvrier travaille sans quitter sa place. Il sait que nous nous sommes efforcés et que nous nous efforcerons encore de lui assurer chaque jour le gain de son salaire [...] il est bien forcé d'admettre que nous exigions de lui [...] l'accomplissement quotidien d'une tâche élevée mais réalisable"[96].

Le bilan quantitatif que Laloux tire de son expérience de travail avec un stock réduit est nettement favorable: le programme de production est respecté, le lancement d'une fabrication passe de 100 à 20 jours, la qualité de la fabrication, appréciée par la disparition des rebuts, est supérieure; la masse salariale des ouvrières, à base de salaire inchangée, est comprimée de 17 % par licenciement de personnel; la limitation du stock représente un intérêt journalier qui correspond à 18 % du bénéfice quotidien du groupe. Si la réduction du stock a été limitée à un premier palier, Laloux considère que "la chaîne est établie en principe telle qu'elle s'imposera le jour où un de nos produits atteindra la toute grande série"[97]; et dans un texte daté de 1948, il écrira que "le travail se fait à la chaîne. Celle-ci, étant donné la grandeur des pièces, n'est pas

94 CHST, FN, Fonds René Laloux, [X] à R. Laloux. Quelques réflexions au sujet de votre note du 4 courant à Monsieur Dufrasne: réorganisation du groupe 13, 8 avril 1927, p. 2.

95 CHST, FN, Laloux, R., Note sur l'organisation du travail au groupe 13, *o. c.*, p. 14.

96 *Ibidem*, p. 15.

97 *Ibidem*, p. 16.

www.academieroyale.be

matérialisée par un organe de transport. Les machines affectées à une opération bien déterminée sont placées côte à côte et l'ouvrière après avoir effectué le serrage, assure le transport d'une pièce d'une machine à la suivante"[98].

6.5. LA SIDÉRURGIE ET LA MÉTALLURGIE LOURDE

Compte tenu de l'importance de l'industrie sidérurgique belge entre les deux guerres[99], il convient de s'interroger sur le recours de cette industrie aux techniques d'organisation en faveur à cette époque. Dans leurs travaux consacrés respectivement à la sidérurgie lorraine et à la sidérurgie luxembourgeoise, G. Noiriel et P. Zahlen dégagent une conception de la rationalisation propre à ce type d'industrie lourde. Le premier oppose rationalisation à la française, qui caractérise l'ensemble de la période qui va du début du siècle à la Seconde Guerre, et organisation taylorienne, introduite dans la deuxième moitié des années '20 avec un succès tout relatif. Nous ne sommes guère convaincu par cette analyse. Les caractéristiques du secteur, où le poids des investissements demeure par nature prépondérant, et la conjoncture — la nécessité de restaurer l'outil après la guerre — permettent d'expliquer une bonne part de l'indifférence des maîtres de forge pour le taylorisme *stricto sensu*. Pas plus que nous ne sommes convaincu par les raisons invoquées à l'engouement pour le taylorisme: "Les accidents du travail peuvent donc être considérés comme un «symptôme» qui fait réaliser aux maîtres de forge que quelque chose leur échappe encore dans ces usines nouvelles mécanisées et si bien agencées... Ils découvrent le point aveugle de la conception «technologiste» du procès de production: le travail ouvrier. Dès lors le taylorisme apparaît comme le nouveau remède miracle"[100]. L'expression méthode française est tirée d'un texte de Léon Guillet, dont l'esprit rejoint la logique du convoyeur, qui impose son rythme aux opérateurs et qui s'avère plus contraignant que le système de Taylor ("fondé sur des instructions laissant une marge de manœuvre souvent considérable à l'ouvrier"):

> "Dans la «méthode française» en effet nous dit Léon Guillet [...] il y a un point «excessivement important»; c'est que «les opérations sont commandées successivement aux ouvriers au moyen de dispositifs simples et d'après un rythme précis dont ils ne doivent pas s'écarter»"[101].

Cette rationalisation se concrétise d'une part dans une mécanisation accrue, dans l'élévation des capacités de production fonctionnant sous contrôle (mesures,

---

98 CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, Laloux, R., Fabrication des armes à la F.N., mars 1948, p. 2.

99 En 1937-38 et 1938-39, les exportations d'acier de la Belgique dans un ensemble formé des principaux pays exportateurs [Allemagne, France, Luxembourg, Angleterre, divers pays (Tchéco-Slovaquie, Autriche, Pologne) et États-Unis] représentaient respectivement 22,1 et 21,5%, occupant la première place, devant l'Allemagne pour le premier de ces exercices (18,5%) et devant les États-Unis (19,4%) pour le second, BAUDHUIN, F., *o. c.*, 1946, t. 2, p. 31-32.

100 NOIRIEL, G., *Longwy, immigrés et prolétaires 1880-1980*, Paris, PUF, 1984, p. 142-143. Par contre, l'intuition que des mesures de contrôle et d'organisation aient pu être introduites sous couvert de mesures de sécurité semble plus séduisante, *ibidem*, p. 161-162.

101 *Ibidem*, p. 127.

www.academieroyale.be

laboratoire, etc.), et d'autre part dans l'agencement de l'espace et des outils de production en vue d'une production plus fluide, la liaison entre les différentes installations (hauts fourneaux, aciéries, etc.) apparaissant comme l'un des problèmes essentiels de la production[102]. Cette analyse rejoint celle de P. Zahlen qui considère qu'avec l'intégration des étapes de la production sidérurgique en un complexe de production unifié (hauts fourneaux, aciéries, laminoirs) — cette unification n'est pas étrangère au fait qu'avec la récupération des gaz de haut fourneau à des fins de production énergétique, les installations de transformations constituaient le premier destinataire de cette énergie[103] —, l'agencement des installations de production prenait une influence prépondérante dans la détermination des prix de revient, notamment par les économies d'énergie et de transport qu'il permet[104].

À la lumière de ces travaux, nous examinerons l'élévation des capacités de production de la sidérurgie belge et la recherche de la continuité du processus de production; le souci de contrôler l'approvisionnement en matières premières, les débouchés et l'utilisation des sous-produits ayant été évoqués au chapitre 4. Si les installations et les choix proprement techniques occupent une place prépondérante dans les transformations de la production sidérurgique, nous souhaitons néanmoins mettre en évidence des préoccupations organisationnelles comparables à celles observées dans les secteurs d'élection des nouvelles méthodes d'organisation: rôle de la science dans la fabrication et concentration du savoir technique dans une structure centralisée qui permet de conduire plus efficacement la fabrication; recherche de la continuité de la production et de l'équilibre entre ses différentes phases.

6.5.1. L'élévation des capacités de production

À l'Armistice, comme le rappellent Reuss, Koutny et Tychon, la guerre et l'occupation allemande n'avaient laissé intacte qu'une capacité de production de la sidérurgie belge égale à 6,3 % de ce qu'elle atteignait en 1914[105].

---

102 NOIRIEL, G., «Espace de production et luttes sociales: l'exemple des usines sidérurgiques lorraines (1880-1930)», *Le Mouvement Social*, octobre-décembre 1983, n° 125, p. 43.

103 L'intuition d'une utilisation systématique des gaz de hauts fourneaux à des fins industrielles est due à l'ingénieur français Delamarre-Debouteville, mais l'entrée dans la voie des réalisations concrètes peut être attribuée à Adolphe Greiner, directeur général de Cockerill, qui possédait à la veille de la Première Guerre mondiale le plus puissant moteur à gaz de hauts fourneaux au monde, «Adolphe Greiner», *Revue de la Métallurgie* [reproduit d'après *La Belgique nouvelle*, n° 29, 12 décembre 1915], octobre 1915, t. XII, p. 943-946; PASLEAU, S., «La sidérurgie dans le bassin liégeois (1817-1951): de l'entreprise intégrée à la concentration industrielle», in HERMANN, H.-W. et WYNANTS, P. (éds), *Mutations de la sidérurgie du XVIème siècle à 1960*, Namur, CERUNA (Colloques Meuse-Moselle, 1), 1997, p. 93.

104 ZAHLEN, P., «La sidérurgie de la région Sar.-Lor.Lux. et le problème de l'approvisionnement en charbon et en coke dans les années '20», in WYNANTS, P. et HERRMAN, H.-W. (éds), *Huit siècles de charbonnage*, Namur, CERUNA (Colloques Meuse-Moselle, 2), 2002, p. 334; nous tenons à remercier ici M. Zahlen qui nous a précisé par écrit sa conception de la rationalisation dans l'industrie sidérurgique.

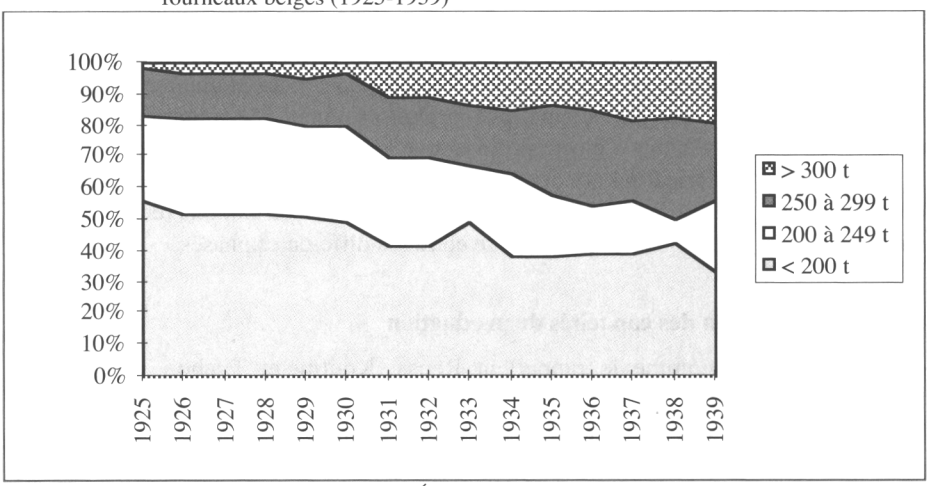
105 REUSS, C., KOUTNY, E. et TYCHON, L., *Le progrès économique en Sidérurgie. Belgique, Luxembourg, Pays-Bas 1830-1955*, Paris-Louvain, Béatrice-Nauwelaerts, 1960, p. 95.

www.academieroyale.be

Durant l'occupation, la reconstruction de l'outil sidérurgique avait été préparée tant au niveau des organes dirigeants des groupes industriels — voir le projet de spécialisation formulé par la Société Générale de Belgique —, qu'à celui des ingénieurs attachés à la production, dont ceux regroupés dans l'Association Technique de la Sidérurgie (voy. supra partie 1, chap. 2).

Traitant de la reconstruction des hauts fourneaux, l'Association Technique de la Sidérurgie avait écarté la voie des fourneaux de grande capacité, ne convenant pas aux conditions économiques d'exploitation en Belgique. Il semble que cette option a prévalu dans la phase de reconstruction des installations sidérurgiques belges; la proportion des hauts fourneaux capables de produire plus de 250 tonnes par jour, se maintient autour de 18 % jusqu'en 1928, comme le montre le graphique ci-dessous:

Graphique 2: Répartition des hauts fourneaux en ordre de marche selon leur capacité de production journalière dans le total des hauts fourneaux belges (1925-1939)[106]



Source: *AMB*, citées dans REUSS, C., KOUTNY, É. et TYCHON, L., *o. c.*, p. 98.

Les débats au sein de l'ATS montrent, vers 1927, une évolution des conceptions relatives au profil des hauts fourneaux. Alors qu'en 1917 l'ATS avait écarté la construction de "gros" hauts fourneaux, dans lesquels les minerais de Briey et le coke belge risquaient d'accrocher, l'idée d'augmenter la production en en abaissant le ventre et en élargissant le diamètre du creuset progresse, sous l'influence du modèle américain[107]. La discussion semble reprendre sous la pression d'une forte demande de fonte adressée par l'aval de la filière:

106 En 1933, le nombre absolu des hauts fourneaux de moins de 200 tonnes diminue par rapport à leur nombre des années antérieures, mais comme le nombre total des hauts fourneaux diminue fortement, passant de 55 à 45, la part relative des petites installations s'accroît.

107 «Discussion sur le profil des hauts-fourneaux. Assemblée du 27 novembre 1926. Extrait du procès-verbal», *La Sidérurgie*, 1927, 6ème année, n° 8, p. 108.

www.academieroyale.be

"les dimensions qui ont été adoptées à la dernière séance par les différents chefs de service présents, ont été motivées beaucoup plus par le désir d'augmenter la production que d'améliorer le prix de revient, vu que dans ces derniers temps, dans la plupart des usines, pour des raisons commerciales, on a demandé au chef de fourneaux de produire le maximum plutôt que de faire une fonte plus économique à plus faible consommation de coke et meilleur rendement".

"Chez nous, toutes nos usines, renonçant aux avantages de la spécialisation, se sont pourvues d'un matériel de laminage d'une capacité d'absorption de métal dépassant de beaucoup la capacité de production de leurs HF. Dans la période d'intense fabrication, ceux-ci ont dû faire un effort formidable pour répondre à l'appel impérieux de ceux-là"[108].

On trouve une analyse comparable sous la plume de M. Derclaye[109], ingénieur en chef des hauts fourneaux d'Ougrée-Marihaye depuis 1919, qui met plus particulièrement l'accent sur la nécessité d'abaissement des prix de revient[110], mais sa réflexion montre surtout que l'idée d'une "américanisation" des hauts fourneaux étant admise, il s'agit de l'adapter aux conditions d'exploitation locales, et en particulier à l'usage des minerais locaux:

"Tous les essais d'américanisation de nos fourneaux sont voués à un échec certain si on n'américanise qu'un seul facteur de nos installations. Nous pouvons obtenir des résultats au moins aussi favorables qu'en Amérique en agrandissant le diamètre de nos creusets, mais lorsque nous voudrons calibrer nos cokes, pour ne pas activer la combustion, nous irons à la catastrophe si nous ne prenons pas en même temps des dispositions pour concasser et calibrer les minerais et éliminer les fins"[111].

La crise va rapidement amener les sidérurgistes à ne maintenir en activité que leurs meilleurs outils, qui sont le plus souvent les hauts fourneaux à plus fortes capacités[112], comme le montre le tableau suivant:

108 «Discussion sur le profil des hauts-fourneaux. Assemblée du 26 mars 1927. Extrait du procès-verbal», *La Sidérurgie*, 1927, 6ème année, n° 8, p. 110.

109 L'attention portée aux écrits de Maurice Derclaye se justifie par l'abondance de ses publications qui, étalées sur tout l'Entre-deux-guerres, semblent épouser les grandes mutations de l'exploitation des hauts fourneaux, et par l'importance des installations qu'il dirige. De surcroît, il disposait alors déjà d'une grande expérience dans la conduite des hauts fourneaux, ayant été précédemment ingénieur aux hauts fourneaux des sociétés suivantes: Société Métallurgique Espérance-Longdoz, Société John Cockerill, Forges de la Providence et Société Métallurgique de Gorcy à Vireux-Molhain (France), AILg, *Mémorial du 75ème anniversaire*, Liège, Thône, 1925, p. 297. Nous n'ignorons évidemment pas qu'Ougrée n'est pas l'ensemble de la sidérurgie belge, ni que Derclaye n'est pas le seul ingénieur sidérurgiste qui innove et qui publie.

110 DERCLAYE, M., «Calcul des pertes de charge dans les conduites à vent des hauts-fourneaux», *Revue de la Métallurgie*, mai 1927, t. XXIV, p. 237-254; juin 1927, t. XXIV, p. 317-330.

111 DERCLAYE, M., «Les bases scientifiques modernes de la conduite des hauts-fourneaux à grosse production. Le haut fourneau le plus productif doit nécessairement être le plus économique. Conditions à réaliser pour réussir dans la voie féconde tracée par les Américains», *Revue de la Métallurgie*, mars 1928, t. XXV, p. 147.

112 DE STRIJCKER, R., «La Métallurgie en 1937», *Bull. I.S.E.*, février 1938, n° 2, p. 127.

www.academieroyale.be

Tableau 8: Évolution du nombre de hauts fourneaux, de leur production mensuelle totale et de leur production journalière unitaire moyenne (1928-1934)

	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	Δ 1934/28
Nombre de HF	56	58	44	44	37	32	37	-33,9 %
Prod. mensuelle totale moyenne	325 000	341 000	283 000	269 000	232 000	229 000	242 000	-25,5 %
Prod. journalière unitaire moyenne	189	198	182	198	205	217	221	16,9 %

Source: DE STRIJCKER, R., «La Métallurgie en 1935», *Bull. I.S.E.*, février 1936, n° 2, p. 261-273.

Le détail par région montre une certaine disparité en faveur du Hainaut: alors que la moyenne nationale est de 205 tonnes produites en moyenne en 24 heures par haut fourneau, cette production atteint 253 tonnes dans le Hainaut, contre 182 tonnes à Liège et 159 tonnes dans les autres provinces (il s'agit des Forges de Clabecq d'une part et de la sidérurgie du Luxembourg belge d'autre part). L'orientation vers les hauts fourneaux à grande capacité n'est toutefois pas prise de manière ferme, comme en témoignent les considérations émises au conseil d'administration d'Angleur-Athus, à propos d'un nouveau fourneau à construire à Athus en 1934, qui devrait assurer " une production comparable à celle des grosses unités du Luxembourg, *si l'avenir montrait l'intérêt de cette orientation*"[113].

En dépit des réserves formulées contre les hauts fourneaux à très grande capacité journalière, les rendements des hauts fourneaux belges, en grande partie remis à neuf au lendemain de l'Armistice, demeurent supérieurs à ceux de leurs concurrents européens; le rendement des installations allemandes n'atteint le niveau belge qu'autour de 1936; Reuss, Koutny et Tychon décrivent le parc de hauts fourneaux belges comme le plus moderne d'Europe occidentale[114].

6.5.2. La recherche de l'équilibre entre les différentes phases de la production sidérurgique

Le souci d'équilibrer les capacités de production des installations qui constituent les différentes étapes du processus de fabrication, depuis les cokeries et hauts fourneaux jusqu'aux laminoirs, ne cesse d'animer les dirigeants de l'industrie sidérurgique. À la différence des ateliers de construction ou d'autres entreprises transformatrices qui ont adopté le travail à la chaîne, et pour lesquels le souci de la continuité dans le processus de production répondait à l'impératif de limiter le capital représenté par la matière en cours de transformation, les sidérurgistes cherchaient principalement à économiser l'énergie en utilisant celle produite dans la première phase de la fabrication. Ce souci s'exprime principalement à l'occasion de la discussion des programmes d'investissement. Le complexe sidérurgique d'Angleur-Athus fournit une bonne illustration de cette préoccupation. Le projet de fusion entre

113 AEL, Angleur-Athus, 271. S.a. d'Angleur-Athus, Registre des p.-v. du CA, 1931-1936, Réunion du 11 janvier 1934.

114 REUSS, C., KOUTNY, E. et TYCHON, L., *o. c.*, p. 96.

www.academieroyale.be

les Aciéries d'Angleur et la Société d'Athus-Grivegnée est défendu devant l'assemblée des actionnaires de cette dernière société en insistant sur l'orientation générale de l'industrie sidérurgique vers l'intégration des différents stades de production, justifié par des considérations plus immédiatement financières que techniques:

> "Dans l'industrie sidérurgique notamment, il est désirable que les unités productrices arrivent à disposer par elles-mêmes de tous leurs approvisionnements et qu'elles puissent réaliser leurs fabricats, en les transformant en entier dans leurs propres établissements, depuis la matière première jusqu'au produit fini. Dans ces conditions, le bénéfice de ces opérations successives leur reste acquis et ces organismes sont de plus assurés de façon certaine, en dépit des fluctuations ondoyantes et diverses des marchés, de la possession indépendante des matières qu'elles mettent en œuvre"[115].

Lors de la fusion entre les Aciéries d'Angleur et la Société d'Athus-Grivegnée, les promoteurs de la fusion avaient considéré que la division d'Athus, en raison de la proximité géographique des minières de Lorraine (et peut-être aussi de la Division des Charbonnages Belges à Frameries qui fournit le charbon à coke), était placée dans les meilleures conditions pour la fabrication économique de la fonte Thomas. Ils décidèrent de moderniser les hauts fourneaux d'Athus de manière à produire le tonnage maximal (dans les limites des contingents autorisés par le Cartel) de fonte au moyen exclusif de minerai (et non de ferraille). Cet effort de modernisation a rapidement imposé des investissements dans l'aval de la filière:

> "Cet effort en entraîne d'autres, immédiats. Il est en effet indispensable de mettre l'usine en mesure de consommer les suppléments de gaz de hauts fourneaux ainsi produits; de là l'agrandissement de l'épuration à sec. De plus, les accroissements de production de fonte entraînent des aménagements des services transformateurs: aciéries et laminoirs. À l'aciérie, le mélangeur existant dont la capacité est déjà beaucoup trop faible actuellement, s'est révélé comme absolument insuffisant pour l'avenir, même le plus immédiat. Aux laminoirs, la limitation que nous éprouvons dans la dénaturation des demi-produits à cause de l'existence d'un seul train finisseur, le train à fil [...], nous oblige à envisager d'autres engins de transformation. De là aussi la nécessité de renforcer nos installations génératrices de puissance électrique pour lesquelles le supplément de gaz produit nous fournira tout naturellement l'élément combustible. Ainsi donc nous avons été amenés à prévoir, dans un temps relativement court, un cycle de transformations fort importantes à notre division d'Athus"[116].

Ce programme, et en particulier l'installation d'un train Morgan et d'un train à rods, prévue pour janvier 1931, n'a pas été réalisé dans la période de crise, et est remis à l'ordre du jour en 1936. À l'inverse, la division de Grivegnée, parce qu'elle est uniquement transformatrice depuis que son dernier haut fourneau n'a pas été reconstruit au lendemain de la Première Guerre, est appelée à un moindre développement. Quant aux installations de Tilleur, elles doivent assurer une

---

115 AEL, Angleur-Athus, Société d'Athus-Grivegnée, Projet de rapport pour l'assemblée du 23 juillet 1927.

116 AEL, Angleur-Athus, 292. S.a. d'Angleur-Athus, Programme des immobilisations proposées pour l'exercice 1929-1930, Exposé et justifications, juin 1929, p. 3-4.

www.academieroyale.be

production de fonte suffisante, dans des conditions économiques moins favorables qu'à Athus, liées à l'emploi de grandes quantités de mitrailles, parce que ses gros trains sont les fournisseurs en demi-produits Thomas de la division de Grivegnée[117]. Les considérations relatives à ces deux sièges d'exploitation offrent une illustration supplémentaire à l'observation dégagée par P. Zahlen pour la sidérurgie luxembourgeoise, à savoir que la rationalisation dans ce secteur a notamment consisté à abandonner les installations non intégrées (hauts fourneaux ou laminoirs seuls), ne profitant pas de l'intégration énergétique et dont la production était grevée de frais de transport plus élevés que dans les usines intégrées.

6.5.3. La recherche de la continuité du processus de fabrication

Le souci d'élever les rendements par l'organisation de la production apparaît au travers de la conception des installations nouvelles. La recherche de la fluidité, de la continuité du processus de production, qui selon Noiriel et Zahlen, caractérise l'effort de rationalisation technique des années '20 en sidérurgie, s'énonce déjà dans les dispositifs matériels étudiés durant l'Occupation par l'ATS. Ainsi, le directeur technique des Usines de Thy-le-Château à Marcinelle présente une étude sur les mélangeurs qui, s'intercalant entre le haut fourneau et l'aciérie, présentent les avantages suivants:

> "indépendance des hauts fourneaux et de l'aciérie, régularité de la fonte à l'aciérie, diminution des prix de revient de la fonte et de l'acier, suppression des coulées en halle les jours d'arrêt de l'aciérie"[118].

Le souci de la régularité du processus de fabrication peut s'observer concrètement à la société d'Ougrée-Marihaye, tant aux hauts fourneaux qu'aux laminoirs.

Dans deux études parues respectivement en 1927 et 1930, Maurice Derclaye détaille les transformations de ces installations, intervenues tout au long des années '20, et l'esprit qui les a inspirées[119]. Le principe central de la conduite des hauts fourneaux est énoncé comme suit:

> "pour tirer le profit maximum d'une installation de hauts fourneaux à marche intensive, il faut que tous les détails de la construction soient bien étudiés et tendent vers un but final unique, celui de supprimer les arrêts"[120].

---

117 *Ibidem*, p. 5-6.

118 «Commission des hauts-fourneaux. 7ème séance du 30 novembre 1917 à 10ème séance du 11 janvier 1918», *Bulletin de l'Association Technique de la Sidérurgie*, 1917, 1ère année, n° 2, p. 41.

119 DERCLAYE, M., «Les grands travaux exécutés à la Division des Hauts Fourneaux des usines d'Ougrée-Marihaye, à Ougrée. 17 juillet 1923-26 janvier 1926 (30 mois)», *La technique des travaux*, août 1927, n° 8, p. 365-386; septembre 1927, n° 9, p. 420-446; octobre 1927, n° 10, p. 497-520; ID., «Les grands travaux exécutés à la Division des Hauts Fourneaux des usines d'Ougrée-Marihaye, à Ougrée 1926-1930», *La technique des travaux*, mai 1930, n° 5, p. 303-329; juin 1930, n° 6, p. 376-404; juillet 1930, n° 7, p. 455-477; août 1930, n° 8, p. 537-558.

120 DERCLAYE, M., *o. c.*, juin 1930, p. 380-381. Le souci du minimum d'arrêts et de dérangements dans la marche des hauts fourneaux était largement partagé par les sidérurgistes belges, «Séance du 6

www.academieroyale.be

À quoi Derclaye ajoute:

> "il faut systématiquement remplacer tout travail manuel par celui de la machine, c'est à dire rompre avec les méthodes anciennes"[121].

Ce souci d'assurer la marche la plus régulière et la plus continue possible des hauts fourneaux va conduire les dirigeants de la sidérurgie d'Ougrée, comme d'autres usines, à prendre un faisceau de mesures qui touchent d'une part à l'approvisionnement des fourneaux (a) et d'autre part à leur conduite (b).

(a) Une réforme préalable, amorcée à la veille de la guerre, a consisté à intégrer la production de coke à la marche des hauts fourneaux: "le four à coke a émigré de la paire [cour] du charbonnage au pied du haut fourneau"[122]. En effet, en 1914, 55 % des hauts fourneaux belges consommaient du coke venant de l'extérieur, le solde employant du coke fabriqué sur place; à ce moment, Ougrée-Marihaye ne produisait que 250 à 300 tonnes des 900 à 1000 tonnes nécessaires journellement. Cette situation entrave la régularité de fourniture des cokes mais expose aussi les sidérurgistes à des livraisons de qualité insuffisante, car les charbonniers producteurs de coke n'ont aucun intérêt à fournir un bon coke métallurgique, peu cendreux et sec. Au lendemain de la guerre, la société d'Ougrée-Marihaye a étendu ses installations de fours à coke (les deux batteries de fours à coke Coppée et Eloy sont complétées par une troisième batterie Solvay, puis par deux batteries de fours Koppers), ce qui lui a permis de produire le tonnage de coke indispensable à la marche de ses hauts fourneaux[123]. Les installations nouvelles ont été conçues en vue de l'utilisation des gaz riches et de la récupération des sous-produits (sulfate d'ammoniac, benzols et goudrons), à laquelle Ougrée-Marihaye a donné un grand développement. Ces installations livrent un coke aux qualités requises pour les hauts fourneaux, qui est notamment trié et calibré. La manutention et le stockage des matières brutes, minerais et charbons, a constitué une priorité de développement dans l'après-guerre; la référence au modèle américain est explicite:

> "Si dans les branches les plus diverses de l'industrie, on avait adopté, avant guerre, des machines permettant une économie de main-d'œuvre et des machines pour l'accélération de la production, il est à remarquer toutefois que dans la phase de l'industrie des transports, embrassant le transport, le déchargement, l'emmagasinement, le déplacement, la reprise, la préparation, le dosage ou le pesage, peu de chose avait été faite pour accélérer le mouvement des matières brutes. L'essor prodigieux pris par l'industrie américaine, dont l'une, et non des moindres des causes, réside dans l'emploi qu'on y fait depuis longtemps

novembre 1926. Communication de Monsieur Pivont, ingénieur. Les profils actuels des Hauts-Fourneaux», *La Sidérurgie*, 1927, 8ème année, n° 20, p. 293.

121 DERCLAYE, M., «Progrès techniques réalisés dans la construction des hauts fourneaux à grande production», in *Congrès international des mines, de la métallurgie et de la géologie appliquée, VIème session, Liège, 22-28 juin 1930. II. Section de métallurgie*, Liège, AILg, 1930, p. 29.

122 DERCLAYE, M., «Journées de la sidérurgie. Pourquoi l'A.I.Lg. organise-t-elle un cycle de conférences de sidérurgie», *RUM*, juin 1939, t. XV, n° 6, p. 222.

123 DERCLAYE, M., *o. c.*, août 1927, p. 368.

www.academieroyale.be

déjà d'installations rationnelles pour le transport des matières premières, avait attiré l'attention du monde industriel belge"[124].

Une des premières réalisations concrètes a été l'édification d'un nouvel accumulateur à minerai, considéré comme "un organe intermédiaire qui servira de tampon ou de volant régulateur à une industrie qui ne supporte aucun arrêt"; parmi les causes d'arrêt, Derclaye mentionne, outre les perturbations dans le transport par eau ou chemin de fer, "les interruptions provoquées par les grèves qui surgissent à tout propos et hors de propos"[125]. Ces premières installations vont être complétées entre 1928 et 1930 par l'édification de nouveaux accumulateurs dits de consommation, destinés à charger les bennes à fond conique qui amènent minerais et coke aux gueulards des hauts fourneaux[126].

(b) Depuis le début du siècle, la fabrication de la fonte a évolué en raison du rôle nouveau échu au H.F.: "celui de générateur de gaz, de fournisseur de chaleur et d'énergie, de source unique d'énergie et de chaleur (puisque de nombreuses usines sont parvenues à équilibrer complètement, et aisément d'ailleurs, leurs besoins de force motrice et de chaleur pour le parachèvement complet de leurs produits finis, au moyen du seul gaz de leurs fourneaux)". Pour assurer cette fourniture d'énergie et répondre aux besoins de l'aval de la filière avec une main-d'œuvre plus difficile à recruter, il a été nécessaire d'élever à la fois la capacité de production et la productivité des installations[127]. À Ougrée, la conduite des hauts fourneaux va être guidée par le souci d'augmenter la productivité en accélérant les phénomènes de combustion; il ne s'agit pas seulement d'édifier des fourneaux de plus grande capacité mais de faire rendre aux installations de plus forts tonnages de fonte, cette production intensive impliquant nécessairement la marche la plus régulière des installations; celle-ci impose une forte combustion du coke, condition de descente régulière des charges, obtenue par un débit fort, constant et continu d'air chaud, et une suppression des arrêts (à l'occasion du remplacement d'une tuyère ou lors du bouchage du trou de coulée) et accidents[128].

Pour atteindre cet objectif de régularité d'une production intensive, le responsable des hauts fourneaux d'Ougrée va étudier les différents déterminants du rendement de ces installations. Si ses études ont une certaine tenue scientifique (attestée par leur publication dans des revues prestigieuses telles que la *Revue de la Métallurgie* ou la *Revue Universelle des Mines*), leur finalité demeure pratique, économique, comme il s'en explique dans le cadre d'une polémique avec un professeur de métallurgie de Nancy:

---

124 *Ibidem*, p. 366.

125 *Ibidem*, p. 369. Il est probable que le souvenir de la grande grève qui a paralysé Ougrée-Marihaye pendant plusieurs mois en 1921 ait motivé ces propos.

126 DERCLAYE, M., *o. c.*, juillet 1930, n° 5, p. 455-464.

127 «Séance du 6 novembre 1926. Communication de Monsieur Pivont,...», *o. c.*, p. 292.

128 DERCLAYE, M., *o. c.*, juin 1930, n° 6, p. 380.

www.academieroyale.be

"J'ai surtout voulu mettre en évidence les facteurs importants pour un chef d'industrie; la production, la mise au mille, la température du vent, etc. c'est-à-dire les éléments qui interviennent dans le coût de la production d'une tonne de fonte. [...] À l'heure où les chefs d'industrie, fascinés par la technique américaine, cherchent leur orientation: hauts fourneaux à grand creuset, combustibilité du coke, concassage des minerais, etc.; j'estime qu'il est intéressant d'essayer d'esquisser une théorie générale et pratique reliant entre elles les idées récentes sur les hauts fourneaux"[129].

Derclaye va examiner successivement l'alimentation en air chaud des hauts fourneaux (teneur en oxygène du vent soufflé[130]; nombre, diamètre, positionnement des tuyères[131]) et leur profil optimal. La société d'Ougrée-Marihaye, devant reconstruire certains hauts fourneaux, va d'abord rechercher un blindage de creuset apte à limiter au maximum le risque de perçage; il semble en effet que les anciennes installations n'étaient pas parfaitement étanches, et que la sortie des matières en fusion, en dehors des installations prévues à cet effet, désorganisait alors totalement la production. Ces forts blindages, et les pressions qu'ils permettent de contenir vont imposer l'usage d'une machine à percer le trou de coulée et d'une machine destinée à le boucher. Ce dernier dispositif est lui-même aussi conçu dans le souci de limiter les interruptions dans le processus de fusion:

"Un appareil qui permet de supprimer les arrêts lors du bouchage du trou de coulée constitue indubitablement un gros progrès. [...] Attendu que lors de l'opération du bouchage on ne provoque aucun arrêt, on assure un débit constant de gaz à l'épuration, aux moteurs à gaz, aux chaudières, aux Cowpers, et on évite la perturbation de ces divers services. Au surplus, au fourneau même on n'interrompt pas la descente des charges, on obtient une allure beaucoup plus régulière et moins d'ennuis"[132].

Elle va ensuite améliorer le traitement des produits introduits dans les fourneaux, minerais, coke et air chaud. Partant du principe qu'il faut augmenter les surfaces de contact pour accélérer la vitesse de réduction des minerais, les dirigeants de la sidérurgie d'Ougrée vont installer un atelier de concassage des minerais; à l'inverse, ils vont aussi construire un atelier de frittage, d'agglomération des poussières et du menu minerai, parce que ces derniers, non traités, entravent le mouvement des gaz à l'intérieur du fourneau. Dans le même esprit, aux batteries de fours à coke vont être adjointes des installations de triage des cokes. Pour régulariser l'allure des hauts

129 DERCLAYE, M., «Réponse aux objections de M. Seigle», *Revue de la Métallurgie*, janvier 1929, t. XXVI, p. 19.

130 DERCLAYE, M., «Influence de la surchauffe de la dessiccation et de la suroxygénation du vent soufflé sur la marche des hauts-fourneaux», in *Congrès scientifique International organisé par l'Association des Ingénieurs sortis de l'Université de Liège à l'occasion du 75ème anniversaire de sa fondation. Liège du 18 au 24 juin 1922. Section de mécanique*, Liège, Vaillant-Carmanne, 1922, p. 99-158.

131 DERCLAYE, M., «Relation entre le profil d'un fourneau et son mode de soufflage», *RUM*, 1er février 1924, 7ème série, t. I, n° 3, p. 146 et sv.; ID., «Nombre, diamètre et position des tuyères de hauts fourneaux. Recherche, à l'aide du bilan partiel, de l'ordre de grandeur des modifications chimiques apportées au régime du fourneau par le choix judicieux du nombre de tuyères», *Revue de la Métallurgie*, juin 1924, t. XXI, p. 315-337; juillet 1924, t. XXI, p. 396-421; août 1924, t. XXI, p. 450-461.

132 DERCLAYE, M., «Installation d'un poste de commandement unique pour l'exploitation scientifique des Hauts-fourneaux ou Commando-Post», *Revue de la Métallurgie*, août 1932, t. XXIX, p. 411.

www.academieroyale.be

fourneaux, l'injection de vent chaud se fait au moyen de turbos soufflantes, à débit constant et continu, qui remplacent les soufflantes à piston. La conduite des hauts fourneaux tend à se faire plus centralisée, par le recours à des moyens de prises d'informations rassemblés dans ce que Derclaye nomme un «commando-post», dont est doté, en 1930, le plus gros haut fourneau d'Ougrée. Il convient de relever que le cheminement de la démarche de Derclaye, telle que l'on peut la suivre dans l'ordre de ses publications, aboutit à un dispositif matériel qui permet une conduite centralisée, reposant sur la mesure des différents paramètres de fonctionnement du haut fourneau, et non plus sur la connaissance sensible de ces paramètres[133]. Le contrôle de ces paramètres s'impose d'autant plus que la capacité de production des installations est importante et que les conséquences d'un dérangement pèsent en proportion de cette production[134].

Le poste de commandement réunit des appareils de manœuvre des Cowpers et des instruments de mesure (débitmètres, pressiomètres, thermomètres, analyseurs des gaz combustibles et des fumées) qui renseignent sur la marche du fourneau. En plus de la maîtrise, scientifiquement fondée, de la marche du haut fourneau, qui dispense du recours aux connaissances intuitives de membres du personnel, le poste de commandement fournit des moyens de contrôle de ce personnel:

> "De ce commando-post on peut parfaitement suivre la marche complète du fourneau, sans devoir interroger les contremaîtres et prendre en temps utile toutes les dispositions que réclame l'allure du fourneau. Le chef de service possède, de cette manière, le contrôle journalier du fourneau, bien en mains".
> "Au surplus, il aura l'assurance qu'aucun de ses subordonnés ne pourra se rendre coupable de la moindre négligence et de manquement aux ordres reçus sans en relever la trace sur les diagrammes. [...] Alors rien, absolument rien ne pourra se produire, [sans] que le chef de service n'en soit exactement informé, n'en puisse déceler la cause ou l'auteur et l'heure exacte à laquelle la faute ou la négligence ont été commises."[135].

Certains des instruments de mesure du poste de commandement sont aussi installés sur le plancher de travail à l'attention du chef fondeur (ouvrier, chef d'équipe), qui peut suivre la marche du fourneau, s'informer en cas de ralentissement de la descente des charges et modifier si nécessaire le débit de la soufflerie d'air chaud.

Au sein de la division des laminoirs d'Ougrée-Marihaye, on trouve, à l'occasion d'investissements à consentir en 1923, une réflexion comparable, qui met l'accent sur un objectif de flux régulier de production. L'examen des installations existantes et projetées, auquel procède l'ingénieur Renaud, porte sur les points suivants: "a. Production et productivité.[...] b. Élasticité et régularité de production c. Main-d'œuvre". Il passe en revue trois ensembles; le train à blooms et billettes (première étape du laminage des lingots issus de l'aciérie), le train de 500 et les petits trains

133 DERCLAYE, M., «Installation d'un poste de commandement ...», *o. c.*, p. 404.

134 *Ibidem*, p. 403.

135 DERCLAYE, M., *o. c.*, août 1930, n° 8, p. 558; DERCLAYE, M., «Installation d'un poste de commandement ...», *o. c.*, p. 404.

www.academieroyale.be

finisseurs. Concernant le premier train, le diagnostic montre que la production est limitée en aval par l'allure des finisseurs, il y a donc un déséquilibre entre les installations, qui ne permet pas une marche régulière et économique du dégrossisseur. L'alimentation des trains est compromise par l'absence d'un four de réserve en cas de réparation à effectuer à un des fours. Enfin l'absence d'un magasin à lingots impose le laminage immédiat d'une production dont on ignore les propriétés. Ce dernier point fait l'objet d'une attention soutenue, montrant la conjonction du souci d'une production économique intensive et de la qualité apportée par le contrôle scientifique. Pour améliorer l'installation, l'ingénieur Renaud propose l'installation d'un troisième four qui rendrait la marche du train indépendante de celle des fours, et suggère l'insertion d'un train continu à deux cages sur le parcours des billettes entre le train à billettes et le train à fil. Au train 500, la principale source d'inefficacité tient au programme de fabrication (issu d'une répartition nouvelle entre les laminoirs d'Ougrée et de Rodange) qui est trop large, et implique des changements trop fréquents de cylindres pour de faibles tonnages, mais aussi le laminage de profils trop légers pour le train 500, ce qui nuit à la qualité des produits finis. La remédiation ici formulée consiste à installer une nouvelle cage, médiane, qui rend la marche du train pratiquement indépendante des changements de cylindres, qui permet de limiter au tonnage en commande le tonnage laminé et surtout de laminer directement certaines chutes de production[136].

6.6. L'ADOPTION DE MOYENS DE PRODUCTION DE MASSE DANS LES CHARBONNAGES: CONCENTRATION INTERNE ET LONGUES TAILLES

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, la pénurie de main-d'œuvre et la perspective d'une nouvelle réduction de la durée du travail va conduire les exploitants à rechercher à nouveau le moyen de maintenir la production totale en augmentant l'effet utile des mineurs. Dans les vieux bassins, la première réponse a consisté à étendre l'usage des moyens mécaniques d'abattage; dans un second temps, les exploitants ont mécanisé le transport. En Campine, la mécanisation a d'emblée été très élevée, voire totale. Cette double mécanisation a d'abord servi une logique de production extensive. Dès la crise qui touche les charbonnages belges à la fin de la grève des mineurs anglais de 1926, une réflexion s'amorce, principalement à partir du modèle allemand, sur l'opportunité d'une production intensive, c'est-à-dire extraite d'une nombre limité de tailles par l'emploi bien coordonné des moyens mécaniques. L'organisation prend ainsi le relais de la mécanisation. Cette réflexion est notamment illustrée par les propos d'un ingénieur des Charbonnages du Nord de Gilly:

> "Le facteur salaire personnel. — Il représente les 67 % du total. C'est donc de ce côté que nos recherches doivent être dirigées en ordre principal. Comme il ne peut être question, pour le moment, ni de réduction des salaires, ni d'une augmentation de la durée du travail,

136 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 415. Transformations d'un train à billettes, Renaud, E., Note justificative d'un projet de modification des trains à billettes. Train de 500 et Petits-trains, 28 juillet 1923.

www.academieroyale.be

essayons de supprimer le personnel et de le remplacer davantage par des machines. Puisque nous avons épuisé à peu près tous les moyens mécaniques en ce qui concerne l'abattage du charbon proprement dit, pourquoi n'essayerions-nous pas d'appliquer, dans la mesure du possible, les méthodes nouvelles d'exploitation qui se généralisent de plus en plus chez nos voisins d'Outre-Rhin ? Concentration des chantiers d'exploitation. Concentration du personnel dans quelques tailles. Avancement de une ou de plusieurs havées journalières. Évacuation mécanique des produits dans les tailles et dans les voies secondaires. Transport mécanique dans les voies principales. Remblayage mécanique."[137].

Nous allons examiner ci-dessous les progrès de la mécanisation de l'abattage et du transport, puis des rendements, évoquer deux charbonnages exemplaires par l'organisation de leurs travaux souterrains; et mesurer enfin les limites de l'exploitation intensive dans les charbonnages belges de la fin des années '20.

6.6.1. L'évolution des rendements dans les bassins belges pendant les années '20: le rôle de la mécanisation et de la concentration externe

Lorsqu'ils se tournent vers les moyens mécaniques d'abattage, beaucoup d'exploitants expriment d'emblée une préférence pour l'abattage au marteau pneumatique plutôt qu'à l'aide de haveuses. Dans une étude sur l'utilisation de ces moyens mécaniques dans les charbonnages du Hainaut, J. Demaret, ingénieur en chef-directeur des Mines, montre que, dans de nombreux charbonnages l'usage des haveuses a été abandonné durant la guerre; il estime que le tonnage abattu par ce moyen n'atteint pas 8 % de la production globale. Cette attitude tient en partie aux circonstances propres à l'exploitation en temps de guerre (dont la difficulté de s'approvisionner en pièces détachées), mais surtout aux conditions d'exploitation, principalement à la nécessaire régularité du gisement que réclament les haveuses, qui ne se rencontre pas dans les bassins wallons[138]. En dépit de ces réserves, les haveuses bénéficient dans certains charbonnages d'un regain de faveur au début des années '20[139].

137 BOCKHOLTZ, J., «Considérations sur le remblayage mécanique», *UILv*, 31 décembre 1928, 4ème bull. technique, p. 5.

138 DEMARET, J., «Application des procédés mécaniques à l'abattage de la houille et aux travaux de la pierre dans les charbonnages du Hainaut. Les haveuses mécaniques», *AMB*, 1919, t. XX, 4ème livr., p. 1432-1433; 1920, t. XXI, 4ème livr., p. 1448.

139 Voy. notamment «Extrait d'un rapport de M. J. Vrancken, Ingénieur en chef Directeur du 4ème arrondissement des mines, à Charleroi sur les travaux du 1er semestre 1920. Charbonnage d'Amercœur à Jumet. Emploi de la haveuse «Sullivan» à commande électrique», *AMB*, 1921, t. XXII, 1ère livr., p. 226-236; «Extrait d'un rapport de M. N. Orban, Ingénieur en chef Directeur du 4ème arrondissement des mines, à Charleroi sur les travaux du second semestre 1921. Charbonnages Réunis de Roton, Farciennes et Oignies-Aiseau. Siège Sainte-Catherine à Farciennes. Emploi de la haveuse «Sullivan» à commande électrique», *AMB*, 1922, t. XXIII, 3ème livr., p. 877-882; «Rapports administratifs. Extrait d'un rapport de M. H. Ghysen, Ir. en chef Directeur du 4ème arr. des Mines, à Charleroi sur les travaux du 2ème semestre 1923. Charbonnages Réunis de Charleroi. Emploi d'une Haveuse radiale à percussion, à air comprimé type «R. 47 Canadien» de la Cie Ingersoll-Rand», *AMB*, 1925, t. XXVI, 1ère livr., p. 173-177 et 2ème livr., p. 629-633; «Rapports administratifs. Extrait d'un rapport de M. V. Firket, *o. c.*, 1925, p. 1354-1360; DETHIER, G., «Le havage mécanique en Belgique», *Public. AIMs*, 1926, 3ème fasc., p. 188-206.

www.academieroyale.be

L'utilisation des haveuses va connaître, au cours des années '20, une progression contrastée, débouchant sur une tendance à l'abandon de leur usage. Leur nombre atteint un plafond de 194 en 1927, soit presque une haveuse (0,8) par siège, puis décroît de manière continue jusqu'en 1936, où on n'en dénombre plus que 24 pour tout le Royaume, soit à peine 0,1 par siège. Ce déclin observé *a posteriori* ne semblait pas, à cette époque, perçu par tous les ingénieurs des mines. En 1929, un ingénieur français écrit que "actuellement le havage est complètement entré dans les mœurs des mineurs belges"[140]. Pour donner une mesure de la diffusion de la haveuse, G. Dethier relève le pourcentage des sociétés charbonnières qui en possèdent une; il obtient ainsi, à partir de valeurs absolues assez faibles, des pourcentages importants: 77 % des sociétés du bassin de Charleroi, 75 % du Centre (n = 8), 40 % dans le Borinage et 22 % à Liège[141]. Toutefois, le pourcentage de la production abattue au moyen de haveuses (seules ou combinées aux marteaux-piqueurs) ne représente, en 1928, qu'un maximum de 8 % de la production totale du Royaume, comparable à ce qu'il était déjà en 1919; ce pourcentage atteint cependant 19,8 % dans le Centre. Au début des années '30 encore, certains exploitants pensent trouver une réponse à la situation de crise dans la mécanisation complète des travaux du fond, dont la haveuse et le remblayage pneumatique constituent les instruments[142]. Cette voie ne sera toutefois pas empruntée. En 1943, N. Dessard considère que le recul de la haveuse était "assez inattendu", — l'allongement des fronts de taille semblant devoir agrandir son champ d'application —; sur un mode hypothétique, il propose comme explication de son abandon les inconvénients de son caractère encombrant et des sujétions supplémentaires qu'impose son usage[143].

Les marteaux-piqueurs jouissent en revanche d'un engouement certain et durable au lendemain de la guerre[144]. Comme les haveuses, ils contribuent à l'augmentation de l'effet utile de l'ouvrier, à la possibilité d'obtenir une production égale avec un personnel moins nombreux. De plus, l'emploi de ce moyen d'abattage réclame une moindre qualification professionnelle des ouvriers:

> "Avec le marteau-pic, il n'est plus nécessaire que l'abatteur possède des qualités professionnelles spéciales. Alors que l'apprentissage du travail à la havresse est très lent, un ouvrier quelconque acquiert assez facilement le maniement du marteau piqueur. Il y a là un

140 LEROUX, P.-E., «Augmentation du rendement et de la sécurité dans les mines de charbon par l'utilisation des pressions de terrains et le remblayage mécanique. "Quelques exemples vécus"», *Bull. SBII*, 1929, t. IX, n° 6, p. 538.

141 DETHIER, G., *o. c.*, p. 190.

142 AEL, A.Ad.M. Liège, 593. Espérance, Violette et Wandre (sièges Bonne Espérance, 1931-1940), Visite des travaux du 5 août. Liège, 24 août 1933.

143 DESSARD, N., *o. c.*, p. 208. Parmi les témoignages portant sur l'abandon de la haveuse, citons AEL, A.Ad.M. Liège, 611. Bonnier (siège Péry, 1926-1940), Visite des travaux du 11 avril. Liège, 15 avril 1933.

144 Leur usage pour l'abattage du charbon s'est répandu en Belgique vers 1907, voy. les premières mentions de ce type d'usage dans «Extrait d'un rapport de M. S. Stassart, Ir. en chef-Directeur du 1er arr. des Mines à Mons sur les travaux du 1er semestre 1907. Emploi des marteaux perforateurs», *AMB*, 1908, t. XIII, 1ère livr., p. 54 et 70; «Extrait d'un rapport de M. O. Ledouble, Ir. en chef-Directeur du 3ème arr. des Mines à Charleroi sur les travaux du 1er semestre 1907. Emploi du marteau pneumatique», *AMB*, 1908, t. XIII, 1ère livr., p. 74.

www.academieroyale.be

élément qui n'est pas à dédaigner, surtout si, dans l'avenir, une pénurie de main-d'œuvre se fait sentir"[145].

Les marteaux-piqueurs présentent aussi l'avantage de pouvoir s'employer dans "les conditions de gisement les plus diverses, tant au point de vue de l'ouverture que de l'inclinaison des couches, et on fait usage de ces appareils aussi bien lorsque l'exploitation a lieu par tailles chassantes que lorsqu'elle a lieu par tailles montantes"[146]. L'emploi des marteaux-piqueurs a cependant pu être retardé par différents facteurs, dont l'insuffisant développement des moyens de production d'air comprimé, les difficultés d'approvisionnement en marteaux et tuyauteries, et une certaine prévention qui subsiste contre leur emploi dans le chef des ouvriers[147].

La statistique de la production abattue par des moyens mécaniques n'est établie qu'à partir de 1923. On dispose cependant des résultats d'une enquête menée par l'Inspection charbonnière de la Société Générale de Belgique sur l'année 1919; elle révèle surtout les disparités régionales dans l'emploi des marteaux-piqueurs:

Tableau 9: Pourcentage de la production abattue à l'aide de marteaux-piqueurs dans les charbonnages patronnés par la Société Générale de Belgique (1919)

Charbonnages	Production totale en tonnes	Production réalisée à l'aide de marteaux-piqueurs	% abattu à l'aide de marteaux-piqueurs
Ouest de Mons	443 700	15 394	3,5 %
Hornu et Wasmes	494 600	48 508	9,8 %
Produits	457 700	30 685	6,7 %
Levant du Flénu	468 000	0	-
Charbonnages Belges	587 000	57 400	9,8 %
Nord du Rieu du Cœur	95 700	0	-
Monceau-Fontaine	520 000	147 056	28,3 %
Marcinelle-Nord	321 000	88 349	27,5 %
Charbonnages Réunis de Charleroi	432 100	0	-
Gouffre	236 900	10 790	4,6 %
Grand Conty	114 300	0	-
Bois d'Avroy	203 700	110 400	54,2 %
Totaux	4 374 700	508 582	11,6 %

Source: AGR, Archives SGB, I. Généralités. 129. Notes d'inspections (janvier 1919-décembre 1920), *Note sur l'emploi de l'air comprimé dans les charbonnages patronnés*, s.d. [janvier 1921], p. 107.

D'autres estimations sont fournies par l'enquête menée par l'ingénieur en chef-directeur des Mines J. Demaret pour les charbonnages des trois arrondissements des mines du Hainaut en 1919. Il s'en dégage les ordres de grandeur suivants en matière de mécanisation de l'abattage: 9 % de la production abattue au marteau-piqueur,

145 LEBACQZ, J., «L'emploi des marteaux-piqueurs pour l'abattage de la houille dans la province de Liège», *AMB*, 1919, t. XX, 2ème livr., p. 630; DEMARET, J., «Application des procédés...», *o. c.*, p. 1027 et 1448.

146 LEBACQZ, J., «L'emploi des marteaux-piqueurs...», *o. c.*, p. 625.

147 AGR, SGB, 3ème vers., 725. Notes d'inspection..., décembre 1920-novembre 1922, Note sur l'emploi de l'air comprimé dans les charbonnages patronnés, s.d. [janvier 1921], p. 23, 37, 39 et 45.

www.academieroyale.be

auquel peut s'ajouter le pourcentage abattu par haveuse (0,8 % en 1916), soit un total arrondi à 10 %[148]. Un rapport présenté par J. Lebacqz et A. Delmer à la Commission d'étude de la situation économique en décembre 1920 montre que le bassin de Liège a été à la pointe de la mécanisation; la progression de la mécanisation est approchée par les ordres de grandeur suivants: "alors qu'en 1913, le nombre des marteaux-pics employés dans le bassin de Liège était de 1 par 18,4 ouvriers à veine, en janvier dernier, il était de 1 par 3 ouvriers à veine. On espère utiliser à Liège, un marteau-pic par deux ouvriers à veine."[149]; cette dernière proportion est, en ordre de grandeur, déjà atteinte au charbonnage du Bois d'Avroy en 1919 (cfr tableau ci-dessus).

Tableau 10: Évolution des pourcentages des charbons abattus par des moyens mécaniques dans les bassins belges (1923-1930)

		Mons	Centre	Charle-roi	Namur	Liège	Bassins du sud	Cam-pine
% du charbon abattu par moyens mécaniques	1923	35,4	53,2	46,8	22,7	65	49,2	59
	1925	50,5	69,4	61,7	66,2	67,3	62	70,3
Δ 1925/1923		*43 %*	*30 %*	*32 %*	*192 %*	*4 %*	*26 %*	*19 %*
	1930	80,3	94,9	91,3	83,7	97	90,6	96,4
Δ1930/1925		*29,8 %*	*25,5 %*	*29,6 %*	*17,5 %*	*29,7 %*	*28,6 %*	*26,1 %*

Source: *AMB.*

Si l'on retient les ordres de grandeur de la mécanisation de l'abattage proposés en 1919 par J. Demaret et par l'Inspection charbonnière de la Société Générale, soit un peu plus de 10 %, il apparaît que la mécanisation s'opère massivement au cours de l'immédiat après-guerre, elle progresse tout au long de la décennie et est presque complète en 1930.

Tableau 11: Évolution des pourcentages des charbons transportés par des moyens mécaniques dans les bassins belges (1926-1930)

% du charbon transporté		Mons	Centre	Charle-roi	Namur	Liège	Bassins du sud	Cam-pine
par moyens mécaniques en galerie	1926	13,3	34,6	15,4	18,9	8,6	17,8	40,1
	1930	30,6	39,7	14,8	22,2	13,2	24	89,4
	Δ	*17,3 %*	*5,1 %*	*-0,6 %*	*3,3 %*	*4,6 %*	*6,1 %*	*49,3 %*
par moyens mécaniques en taille	1926	18,4	11,1	22,6	1,8	10,7	16,4	100
	1930	35,1	20,4	25,1	0,9	14,1	23,6	99,7
	Δ	*16,7 %*	*9,3 %*	*2,5 %*		*3,4 %*	*7,2 %*	(?)

Source: *AMB.*

Concernant l'emploi de moyens mécaniques de transport, il convient de distinguer nettement le transport en taille et en galerie; seule la progression du premier peut signifier une réorganisation interne des travaux, en permettant l'allongement des

148 DEMARET, J., «Application des procédés...», *o. c.*, 1919, p. 1433; 1920, p. 1057. On trouve un ordre de grandeur comparable, mais pour 1913, dans DEMEURE, Ch., «L'industrie belge du charbon et du coke pendant l'année 1929 et son évolution durant la période 1905-1929», *Bull. I.S.E.*, mars 1930, 1ère année, n° 2, p. 163.

149 Palais Royal, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er. Commission d'étude de la Situation économique, 6/3 B. Rapports, LEBACQZ, J. et DELMER, A., *Industrie charbonnière*, 22 décembre 1920, n° 129.

www.academieroyale.be

tailles. Les avantages de la mécanisation du transports, — et de l'organisation en longues tailles qu'elle permet —, avaient été soulignés dès avant la Première Guerre et rappelés dans une étude réalisée en 1921 par l'Inspecteur général des charbonnages patronnés par la Société Générale de Belgique:

> "L'emploi des transporteurs présente de grands avantages:
> 1°) le déhouillement rapide d'une couche encaissée entre mauvais toit et mauvais mur et dont l'entretien des voies est très difficile [...] L'emploi des couloirs [permet] l'enlèvement constant des produits abattus, l'aérage parfait du front, un boisage moins compliqué, un remblayage soigné, la possibilité d'un front direct de 40 mètres de longueur et la suppression des voies intermédiaires, le roulage se faisant sur une seule voie de grande section facile à maintenir à dimension.
> 2°) Le remblayage parfait des tailles en y rapportant des terres qui autrefois remontaient à la surface.
> 3°) Une surveillance meilleure pour un même tonnage produit.
> 4°) La constance de la production pour une même taille, le front devant être avancé d'une même quantité sur toute sa longueur; si un élément producteur est mauvais, il se dévoile dès le premier jour et doit être immédiatement écarté pour maintenir le fonctionnement normal des couloirs."[150].

Ce texte montre une nouvelle fois qu'il ne suffit pas de connaître les avantages d'une méthode pour qu'elle soit largement appliquée.

L'évolution des rendements dans les charbonnages des bassins charbonniers belges au cours des années '20 est décrite dans le tableau ci-dessous.

150 AGR, SGB, 3ème vers., 725. Notes d'inspection..., décembre 1920-novembre 1922, Note sur l'emploi de l'air comprimé dans les charbonnages patronnés, s.d. [janvier 1921], p. 87 (pagin. du cahier).

www.academieroyale.be

Tableau 12: Évolution des rendements (à veine, du fond et total) des bassins belges (1920-1930)

		Mons	Centre	Charleroi	Namur	Liège	Bassins du sud	Campine
Rendement à veine	1920	2791	3275	3698	3631	3366	3300	-
	1925	3017	3497	3793	3682	3622	3498	-
Δ 1925/1920		*8,1 %*	*6,8 %*	*2,6 %*	*1,4 %*	*7,6 %*	*6 %*	
	1930	3749	4617	4563	4074	4467	4321	6410
Δ 1930/1925		*24,3 %*	*32,0 %*	*20,3 %*	*10,6 %*	*23,3 %*	*23,5 %*	
Rendement du fond	1920	630	677	768	716	627	680	-
	1925	683	723	768	777	632	705	-
Δ 1925/1920		*8,4 %*	*6,8 %*	*0 %*	*8,5 %*	*0,8 %*	*3,7 %*	
	1930	798	904	871	915	745	827	833
Δ 1930/1925		*16,8 %*	*25,0 %*	*13,4 %*	*17,8 %*	*17,9 %*	*17,3 %*	
Rendement total	1920	443	458	502	494	446	466	-
	1925	479	492	497	537	444	479	-
Δ 1925/1920		*8,1 %*	*7,4 %*	*-1,0 %*	*8,7 %*	*-0,4 %*	*2,8 %*	
	1930	564	631	576	643	530	572	600
Δ 1930/1925		*17,7 %*	*28,3 %*	*15,9 %*	*19,7 %*	*19,4 %*	*19,4 %*	

Source: *AMB.*

Les différents rendements croissent assez faiblement au début des années '20. Cela tient vraisemblablement à l'affaiblissement des travailleurs au sortir de la guerre d'une part, à la réduction de la durée du travail d'autre part. La mécanisation du travail d'abattage explique l'essentiel de la progression, certes limitée dans la première moitié des années '20, du rendement des ouvriers à veine. L'examen des variations annuelles des rendements montre, pour les ouvriers à veine, une très forte progression pendant l'année 1926, liée à la grève des mineurs anglais et à l'intensification de l'extraction qui l'a accompagnée en Belgique. À l'instar du rendement à veine, le rendement du fond progresse plus significativement dans la deuxième moitié des années '20, son taux de croissance maximal s'observe entre 1927 et 1928, marquant une reprise après la chute qui a accompagné la fin de la grève des mineurs anglais. Suivant J. Martens cherchant à rendre compte de l'amélioration plus marquée du rendement des autres ouvriers du fond que des ouvriers à veine jusqu'en 1928, il faut peut-être voir dans ce mouvement l'effet du début de l'extension de la mécanisation des transports souterrains, "les effets d'une mécanisation [étant] plus marqués pendant les périodes initiales du développement de celle-ci; les premiers chantiers mécanisés sont en effet ceux où l'emploi des moyens mécaniques s'indique le mieux et est le plus profitable"[151]. Nous retrouverons ce type de résultats de court terme en examinant les résultats de la rationalisation de crise.

6.6.2. Deux exploitations exemplaires des années '20: les charbonnages de Maurage et de Winterslag

Si, comme nous le verrons au point 6.6.3., la réorganisation des travaux du fond dans les charbonnages belges demeure limitée et partielle au cours des années '20,

151 MARTENS J., *o. c.*, p. 622.

www.academieroyale.be

nous devons évoquer deux exploitations dont l'organisation a été alors caractérisée par une politique systématique de concentration interne de travaux sur un nombre limité de chantiers à longues tailles. Avec près de dix ans d'avance, ces exploitations s'engagent d'initiative dans une voie que les autres sociétés seront contraintes de suivre sous la pression de la crise. Comme nous le mentionnerons en traitant la rationalisation de crise dans les charbonnages, la longue taille, — l'organisation cyclique que son exploitation impose —, a rapidement été considérée par les ingénieurs charbonniers de l'époque comme une forme de travail à la chaîne adaptée aux charbonnages; cette organisation rentre parfaitement sous la définition de la chaîne proposée par Friedmann, où les éléments de travail sont constitués par des chantiers fixes — dans le cas des charbonnages, ils ne le sont que suivant un seul axe et progressent chaque jour parallèlement à eux-mêmes —, où les ouvriers répètent des opérations strictement limitées et standardisées.

- *Maurage*

Les Charbonnages de Maurage semblent avoir longtemps fait figure de modèle en matière d'organisation du travail par longues tailles, y compris, semble-t-il, pour les mines du Limbourg. Un ingénieur français considérait en 1928 qu'ils avaient réalisé "pour le moment, la plus forte production qui nous soit connue en Europe, 360 tonnes, en un poste pour une taille"; un autre ingénieur français tient des propos comparables dix ans plus tard ("En 1930, la taille de 500 tonnes était une unité courante dans le Limbourg et la Ruhr. La taille (sic) de Maurage dans le vieux bassin belge, ayant montré que ce tonnage pouvait être obtenu en un seul poste avec des moyens ordinaires, le chantier de 1000 tonnes commença à apparaître vers 1933")[152]. Cette organisation a fait l'objet de nombreuses présentations, y compris dans une importante revue minière française. Diverses questions doivent être posées à propos de cette documentation. Reflète-t-elle une réalité véritablement singulière, une organisation vraiment pionnière ou seulement une politique particulière de "communication" de Maurage ? [153].

La chronologie de l'évolution de l'organisation des travaux du fond à Maurage peut être décrite de la manière suivante: l'exploitation par courtes tailles demeure

---

152 LEROUX, P.-E., «Augmentation ...», *o. c.*, p. 547; PAUC, P., «La taille, le roulage et l'extraction dans le Limbourg, la Ruhr et la Haute-Silésie», *Revue de l'Industrie Minérale*, 1er décembre 1937, n° 405, p. 554. L'adoption des méthodes de Maurage dans le Limbourg est peut-être liée pour partie au passage de F. Allard, ingénieur principal à Maurage, aux charbonnages Les Liégeois (Zwartberg) où il occupe cette même fonction de 1929 à 1931.

153 Voy. DEMANCHE, A., *o. c.*, 1923, p. 377-387; HOPPE, R., «Note sur l'outillage et l'organisation des travaux du fond aux charbonnages de Maurage», *AMB*, 1927, t. XXVIII, 2ème livr., p. 481-499; ID., *Notice sur les charbonnages de Maurage*, s.l., 1930; ALLARD, F., «De l'emploi des moyens modernes de production dans les charbonnages belges», *UILv*, 25 août 1928, Bull. tech., p. 23-65 [F. Allard est alors ingénieur principal à Maurage]; JANSSENS, G., «Un record de production dans une taille en un seul abattage», *AMB*, 1930, t. XXXI, 2ème livr., p. 371-384; FOURMARIER, P. et DENOËL, L., *Géologie et industrie minérale du pays de Liège*, Paris-Liège, Librairie Polytechnique Béranger, 1930, p. 97; LEBACQZ, J., *Les industries extractives à l'exposition internationale de Liège 1930*, Bruxelles, Goemaere, 1931, p. 123-128; BERNARD, R., «Note sur l'organisation des travaux du fond aux Charbonnages de Maurage», *Revue de l'Industrie Minérale*, 1er octobre 1931, n° 259, p. 363-375.

www.academieroyale.be

prédominante jusqu'en août 1919; entre cette date et novembre 1921, la direction expérimente l'exploitation par longues tailles chassantes; au terme de cette période, la méthode est adoptée, la longueur des tailles fixée à 75 mètres et l'accroissement de rendement attendu de la progression de l'avancement journalier; à partir d'avril 1926, les tailles sont déhouillées au moyen de haveuses à longues barres qui assurent de grands avancements; le charbonnage concentre à nouveau ses chantiers et fait progresser les rendements en mettant en exploitation de très longues tailles (de 75 mètres, leur longueur passa à 150 voire 225 mètres). Les étapes de cette évolution peuvent être caractérisées par les paramètres suivants[154]:

- Le nombre de tailles exploitées connaît une décroissance continue entre 1920 et 1929, — plus particulièrement marquée entre 1920 et 1923 —, passant de 48 à 9; ce phénomène s'observe de manière plus nette au siège (nouveau) Marie-José, où ce nombre passe de 30 en août 1919 à 20 en janvier 1920, 11 en décembre 1921 et 5 en juin 1930; à partir de cette date et jusqu'en novembre 1936, le nombre moyen de tailles exploitées dans les deux sièges s'établit autour de 16.
- Le nombre de tailles par chantier, meilleur indicateur de la concentration des travaux, suit une évolution comparable et connaît la plus forte diminution entre janvier 1920 et juin 1923, passant de 4,8 à 2,1; ce rapport atteint son minimum, — l'unité —, en novembre 1929, pour connaître ensuite une légère progression. Les charbonnages de Maurage tendent donc, dès les années '20, à adopter le principe de la taille unique (boyau unique) par chantier.
- Le rendement du fond suit la concentration; il atteint (définitivement) les 1000 kg par ouvrier du fond dès le début de l'année 1928, alors que cette valeur n'est atteinte en moyenne par les charbonnages du Centre qu'en 1933. G. Janssens montre, à partir de l'exemple des tailles du siège Marie-José, que la progression du rendement à veine est quasi proportionnelle à l'allongement des fronts de taille[155]. Il faut par contre noter que si le rendement à veine a connu une progression exceptionnelle de quelque 72 % entre décembre 1925 et juin 1929, — alors qu'entre ces deux années cette progression n'atteignait que 29 % dans l'ensemble du bassin du Centre —, ce rendement ne sera pas maintenu et connaîtra une chute continue jusqu'à la fin 1931, pour se situer alors en dessous de la moyenne du bassin. Ce double mouvement est vraisemblablement lié à l'usage du havage mécanique dans des conditions successivement favorables puis défavorables.
- L'effectif ouvrier de Maurage ne connaît pas une contraction comparable à celle enregistrée dans tous les bassins; il s'accroît au contraire continuellement

154 AEM, Archives des Charbonnages de Maurage, 25-26-27. États généraux de l'exploitation (janvier 1920-décembre 1936); en 1930, J. Lebacqz avait décrit cette évolution, pour le seul siège Marie-José entre 1919 et 1929, LEBACQZ, J., *o. c.*, p. 123-128.

155 JANSSENS, G., *o. c.*, p. 384.

www.academieroyale.be

entre 1929 et 1936, tout comme le bénéfice par tonne extraite ne cesse d'être positif.

À cette chronologie correspond l'ordre logique du programme de réorganisation, en trois étapes successives: 1° la réorganisation du transport, 2° l'organisation du travail en longues tailles, 3° la mécanisation complète de l'abattage par havage.

Comme l'écrit F. Allard, l'organisation du transport est la condition préalable à tout développement des moyens de production:

> "la production ne peut être économique que si elle est intensive et ne peut devenir intensive que si l'on dispose d'un transport intensif lui-même [...] la question de la production économique [...] est donc totalement subordonnée à celle de la voie [...] il faut qu'il y ait en quelque sorte succion continue et croissante depuis les fronts jusqu'au triage"[156].

Les charbonnages de Maurage disposaient d'un système propre de circulation des wagonnets sur les plans inclinés — dit à cordes croisées —, mis au point par son ingénieur principal et généralisé dès 1916; ce système assure le *roulage continu* sur rails, il permet de ne plus réclamer l'emploi de travailleurs dotés de fortes capacités physiques et au contraire de pouvoir utiliser une main-d'œuvre quelconque[157]. À partir de 1920, l'évacuation du charbon dans les tailles était réalisée à l'aide de couloirs fixes, ou oscillants pour les pentes insuffisantes[158]. En 1926, la capacité des wagonnets est portée de 600 à 750 litres[159]. La circulation aisée de wagonnets de grande capacité réclamait à son tour des galeries de roulage bien entretenues, leur revêtement par *gunitage* y a largement contribué.

La généralisation des longues tailles dans les plateures semble avoir été l'étape la plus délicate, à la fois parce qu'elle imposait une organisation rigoureuse des travaux, basée sur une stricte division du travail et l'initiation du personnel à cette méthode de travail.

L'introduction de cette division du travail exigeait d'abord des ingénieurs une étude minutieuse du travail (Allard mentionne de nombreux chronométrages), nécessaire pour définir l'ensemble des opérations que devait comporter chacun des postes de travail:

> "Le point de départ de l'organisation ci-dessus décrite, fut l'introduction aux chantiers d'une discipline absolument rigide, comportant pour chaque équipe la stricte obligation d'achever dans le délai prévu la besogne qui lui était assignée. Le but poursuivi était d'avancer régulièrement le front de taille, chaque jour d'une havée aussi longue que possible. Dès lors les services de havage et de remblayage devaient prendre une importance considérable et leur bonne exécution ne pouvait être obtenue que si des postes complets de travail leur

156 ALLARD, F., *o. c.*, p. 27 et 38.

157 M. Nokin a relevé, au cours de ses visites de charbonnages en Belgique, que le système de transport de Maurage avait été adopté dans la plupart des exploitations, cfr. NOKIN, M., «L'exploitation par longues tailles», *AMB*, 1932, t. XXXIII, 4ème livr., p. 1321; ALLARD, F., *o. c.*, p. 41.

158 HOPPE, R., *o. c.*, 1927, p. 489.

159 BERNARD, R., *o. c.*, p. 363-364.

www.academieroyale.be

étaient entièrement et exclusivement affectés au même titre que le poste du matin était réservé à l'abattage et à l'évacuation des produits"[160].

Cette organisation réclamait aussi dans le chef des ingénieurs une capacité de persuasion à l'égard du personnel d'encadrement, porions et chefs-porions, "accoutumés à considérer comme auxiliaires les travaux effectués en dehors du poste d'abattage et toujours enclins à faire chevaucher dans des postes successifs des opérations qu'il fallait garder distinctes les unes des autres"[161]. F. Allard considère que:

"la formation des cadres de la surveillance des travaux et spécialement des chefs-porions et porions constitue la partie la plus ardue et la plus délicate du programme de réorganisation des travaux [...] Ce qui caractérise les vieux praticiens c'est le manque de confiance vis-à-vis de toute nouveauté, et leur peu d'initiative dans l'adoption des procédés qu'ils n'ont pas eux-mêmes pratiqués"[162].

L'adoption du système d'exploitation par longues tailles ne constitue elle-même pour Allard qu'une condition de réalisation d'un programme par lequel les ingénieurs de Maurage ont "surtout voulu rendre possible *la mécanisation* de tous nos services du fond, en particulier de l'abattage", afin de faire face à une menace de pénurie de main-d'œuvre qualifiée à laquelle seraient substituées des "machines appropriées". Aux yeux des ingénieurs de Maurage, le marteau-piqueur, par ailleurs si largement apprécié, présente l'inconvénient d'être un "outil individuel", dont "l'effet utile est directement proportionnel à l'aptitude professionnelle de l'ouvrier qui le conduit". La haveuse présente l'avantage d'être au contraire un outil de chantier, qui "n'exige pour être conduite, qu'un seul ouvrier spécialisé; elle prépare à elle seule l'abattage d'une longue taille [...] et comme [...] c'est le havage qui requiert de la part de l'ouvrier le plus d'aptitude professionnelle, l'emploi de la haveuse permet dans une très large mesure le remplacement des ouvriers qualifiés par d'autres moins habiles". Elle permet en outre d'exploiter économiquement des couches dures qui n'auraient pu l'être sans cet instrument. En cela, son emploi semble contradictoire avec la volonté de concentrer les chantiers; en effet, Allard rapporte que l'emploi des haveuses a permis de reprendre l'exploitation de veines dont la dureté ou la faible puissance rendait l'exploitation trop coûteuse sous le régime des huit heures[163]. Concentration semble donc signifier à Maurage l'exploitation d'un nombre limité de chantiers, et non l'abandon des veines les plus pauvres ou les plus difficiles. Les fortes productions découlent non pas de l'exploitation de couches particulièrement puissantes mais des très importants avancements journaliers par approfondissement des havées; ceux-ci n'ont été possibles qu'à mesure de la mise au point des haveuses, de leur puissance et de la résistance (adoption de l'acier au chrome nickel) des barres sans cesse plus longues. En 1928, dans certaines veines, l'avancement journalier atteint 2,5 m,

160 ALLARD, F., *o. c.*, p. 43; HOPPE, R., *o. c.*, 1927, p. 493.
161 *Ibidem*, p. 495.
162 ALLARD, F., *o. c.*, p. 44.
163 *Ibidem*, p. 45-49; HOPPE, R., *o. c.*, 1927, p. 495-496.

www.academieroyale.be

déhouillé en deux havées pratiquées en un seul poste; F. Allard parle "d'avancements hebdomadaires de 12 à 15 mètres, ce qui à [sa] connaissance n'a jamais été enregistré auparavant dans *aucune exploitation* belge ou étrangère"[164]: la haveuse creuse un sillon de cette profondeur au cours du poste de l'après-midi, les abatteurs du matin déhouillent 1,25 m puis boisent avant de réitérer l'opération. Cet abattage intensif permet d'assurer une production journalière nette de 1600 tonnes, pour deux sièges d'extraction, avec 15 tailles en activité, dans des couches dont la puissance moyenne est de 70 centimètres[165]. La production journalière par siège est alors supérieure de 53,2 % à la moyenne du bassin du Centre et se situe à plus du double (+ 128 %) de celle de l'ensemble des sièges wallons en 1928. En 1929, les charbonnages de Maurage ont convié diverses personnalités du monde charbonnier à assister à l'établissement d'un record de production, obtenu dans une seule longue taille (146 m avec un avancement de 2,75 m) et en un seul poste: 560 tonnes de charbon abattues par 46 ouvriers à veine. Ce résultat montre que, dans des conditions qui ne sont pas exceptionnelles, les options organisationnelles — transport suffisant et havage profond — peuvent s'avérer déterminantes. Elles impliquent néanmoins certains investissements destinés à permettre l'adaptation de l'outillage aux productions très concentrées: moteurs plus puissants pour actionner les couloirs qui charrient des tonnages plus importants et tuyauteries pour l'air comprimé à plus fort débit[166].

Certaines autres caractéristiques de l'organisation du travail à Maurage ont été mises en évidence, dans une perspective comparative, par un ingénieur français. Celui-ci relève d'abord un temps de travail effectif des abatteurs supérieur à celui de leurs homologues français, ainsi que l'arrivée des ouvriers dans un ordre déterminé par leur fonction dans les chantiers (mécaniciens des convoyeurs, abatteurs, bouteurs et chargeurs), qui sont ainsi directement productifs; il montre par ailleurs que le repos destiné au repas des ouvriers y est extrêmement court: deux fois dix minutes[167].

- *Winterslag*

L'organisation du travail à Winterslag a fait l'objet de nombreuses présentations — depuis le stade des projets en 1911 jusqu'au bilan des 25 premières années d'exploitation, en passant par les mises au point et réorientations successives —, dues pour la plupart au directeur-gérant A. Dufrasne, dont l'autorité et l'influence ont été importantes, au-delà même du bassin campinois.

Winterslag a été la première concession campinoise à entrer en phase d'exploitation (1917); avant les autres, elle a dû rencontrer les difficultés liées aux conditions géologiques de l'exploitation en Campine, auxquelles se sont ajoutées des difficultés propres à la Campine. Le gisement de Winterslag se caractérise par "1°)

164 ALLARD, F., *o. c.*, p. 52.
165 *Ibidem*, p. 63.
166 LEBACQZ, J., *o. c.*, p. 128.
167 BERNARD, R., *o. c.*, p. 369-372.

www.academieroyale.be

ses couches minces, dont une seule dépasse un mètre d'ouverture; 2°) ses pentes exceptionnellement faibles et l'allure fantasque de ses lignes de niveau; 3°) ses terrains pesants..."[168]. Dès 1919, le rapport de l'administrateur-délégué met l'accent sur les pressions extraordinaires des terrains, qui posent la question du revêtement des voies principales et secondaires ("cette question de laquelle dépend tout le développement de notre mine, retient toute notre attention"). Plusieurs réponses sont alors proposées:

> "nous entrevoyons actuellement le développement de notre mine comme suit: du revêtement en béton armé dans tous les bouveaux principaux avec traînage par locomotive électrique. Des voies de chassage en ligne étroite dans toutes les couches avec traînages par câble actionnés par treuils électriques. Le havage mécanique des longues tailles par haveuses électriques à chaînes. Un facteur sur lequel nous n'aurons jamais d'action, c'est l'entretien des voies de chassage. Le seul remède consiste à faire le moins de voies possibles; dans ce but nous exploitons par longues tailles."[169].

Après essais, la direction technique porte son choix sur une faible section de bouveau et son revêtement en claveaux en béton armé, dont le charbonnage organise la fabrication. Par ailleurs, un essai de cimentation (projection de ciment contre les parois au moyen d'un "canon") des voies est entrepris. Les transports dans les voies et bouveaux sont assurés par traînage par câble. L'entretien des galeries constitue alors le principal obstacle à l'élévation des rendements, il absorbe 26 à 27 % du personnel du fond et "exige presqu'exclusivement tous ouvriers de premier choix"[170]. Les efforts de la direction technique visent alors principalement à réduire l'entretien des travaux souterrains, tout en assurant une forte extraction de charbon ("Pendant toute cette période de lutte pour tenir les bouveaux [...] il fallait cependant tirer du charbon [...] jusque ces derniers temps, nous avons tiré du charbon et même énormément de charbon au travers d'un monceau de ruines"). Winterslag a en fait reconstruit tout le réseau des voies primaires en claveaux de béton, de même que tous les envoyages qui s'étaient effondrés. À cet égard, les charbonnages limbourgeois qui sont entrés plus tard dans la phase d'exploitation n'ont pas eu à essuyer de tels plâtres, ayant bénéficié de l'expérience de Winterslag. Vers 1924, les méthodes d'exploitation de Winterslag se sont transformées par l'adoption des principes suivants: le mode de travail primitif, à savoir l'abattage d'une havée en deux postes avec remblayage simultané[171], est remplacé par une organisation cyclique en trois postes, dont un seul est affecté à

168 RH, Winterslag, 120. Diverse nota's opgemaakt door de Directie voor de Afgevaardigd-Beheerder, 1923-1937, Histoire de l'évolution de nos travaux d'exploitation depuis la création de Winterslag, 17 mai 1927, p. 1.

169 RH, Winterslag, 940. Verslagen van de afgevaardigde beheer aan de bijeenkomst van de raad van beheer..., February 1919-december 1935, Rapport sur les opérations de la Société depuis le 15 février 1919 jusqu'à ce jour. Genk, 11 novembre 1919.

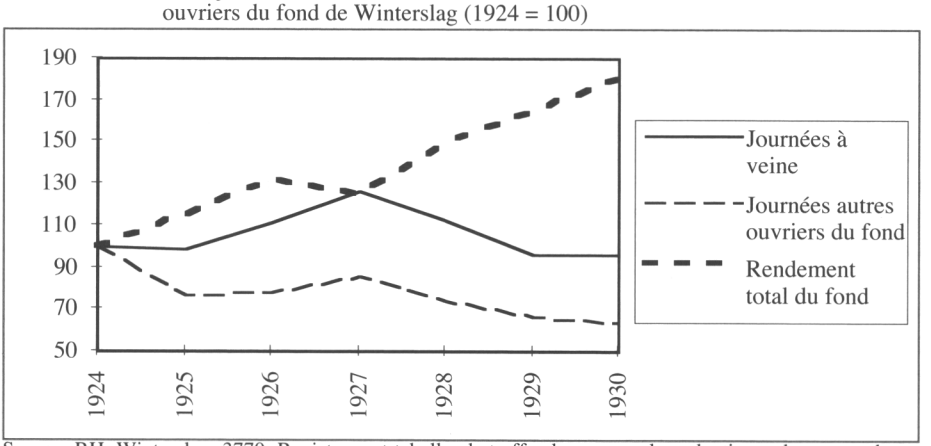
170 RH, Winterslag, 940, Éléments de rapport de l'administrateur délégué à la réunion du CA d'avril 1920, Genk, 19 avril 1920; ID., CA de mai 1922, Genk, 2 mai 1922; ID., CA de décembre 1922, Genk, 15 décembre 1922.

171 RH, Winterslag, 571. Semestriele rapporten, opgesteld voor het Mijnwezen, bettreffende de werken onder-en bovengrond over 1916-1935, Rapport sur les travaux exécutés pendant le second semestre de 1920.

www.academieroyale.be

l'abattage. Les fronts de taille sont allongés, passant par essais successifs de 60 à 100 mètres[172]; des courroies transporteuses sont substituées, autant que possible, aux couloirs oscillants à débit limité; en mai 1926, la moitié de l'extraction était sortie par courroies électriques, l'autre moitié par couloirs oscillants. Les chantiers sont idéalement composés de deux longues tailles entre lesquelles se trouve une voie unique d'évacuation des charbons; deux postes d'abattage se suivent au sein de la journée (dans une taille l'abattage a lieu le matin, dans l'autre, l'après-midi). Cette organisation permet de maintenir de fortes productions, tout en réduisant le personnel occupé à l'entretien des voies[173]. Pour assurer l'abattage de la havée journalière et la régularité des fronts, les ouvriers en taille reçoivent une prime de 5 frs lorsque cette contrainte est respectée[174]. Elle est aussi présentée comme une condition pour des essais de havage, qui ne s'avéreront guère fructueux (voy. infra). L'objectif est alors de porter le rendement des ouvriers du fond à 1000 kg (atteint dans certaines de ces tailles) au lieu des 750 à 800 obtenus dans les tailles plus courtes; en novembre 1925, après une année environ d'application de la réforme, le rendement moyen par ouvrier du fond s'est accru de 100 kg. La part relative des ouvriers à veine et des ouvriers du fond évolue, à partir de 1924, dans un sens favorable à l'élévation du rendement; dès 1925, le pourcentage du personnel d'entretien tombe à 21-22 % au lieu des 25-26 % nécessaires précédemment[175]; le graphique ci-dessous illustre cette tendance:

Graphique 3: Évolution de l'indice des nombres annuels de journées à veine et de journées des autres ouvriers du fond, et du rendement des ouvriers du fond de Winterslag (1924 = 100)



Source: RH, Winterslag, 3770. Register met tabellen betreffende personeel-productie-rendement-onder en bovengrond over 1917-1979.

172 RH, Winterslag, 120, La lutte contre les accidents dans une mine en création, Genk, 27 juillet 1923, p. 18.

173 RH, Winterslag, 120, Note spéciale relative à l'évolution des méthodes d'exploitation, Genk, 18 avril 1924.

174 RH, Winterslag, 3772. Verslagen van de bijeenkomsten van de ingenieurs ondergrond over augustus 1924-maart 1925, Rapport des ingénieurs du fond du 4 octobre 1924, n° 12.

175 RH, Winterslag, 3772, Rapport général du fond du 18 mars 1925, n° 17.

www.academieroyale.be

En 1928-1929, certains principes d'exploitation, dont l'expérience a montré la fécondité, sont arrêtés et demeureront d'application jusqu'à la fin de l'Entre-deux-guerres: le découpage du gisement, par bouveaux primaires, en quartiers de 400 mètres de chassage maximum (la longueur des voies d'exploitation dans les chantiers est limitée à 400 mètres); la longue taille unique par chantier ou boyau unique (d'aérage), c'est-à-dire le chantier d'une seule taille, comportant la voie de base, le front d'abattage en ligne droite et la voie de retour d'air, sans aucune voie intermédiaire[176]. Outre une forte production, favorable au rendement, — un rapport d'ingénieurs du fond évoque une production de 200 à 300 tonnes obtenu en un seul poste d'abattage dès 1924[177] —, cette organisation donne "des chantiers simples, faciles de visite et de ventilation, et d'une grande régularité de marche". Cette méthode du "circuit unique par taille" a été par la suite d'application générale en Campine[178].

6.6.3. La diffusion de la longue taille dans la deuxième moitié des années '20

En dehors des deux exploitations évoquées ci-dessus, où une politique de concentration a été appliquée de manière systématique, la longue taille, déjà expérimentée au cours de la décennie qui a précédé le premier conflit mondial, a vu son application progresser pendant les années '20, mais d'une manière difficile à apprécier. La chronologie de la diffusion de la longue taille dans les bassins du sud ne peut être précisée que de manière indirecte. Les premières informations statistiques disponibles, couvrant l'ensemble des bassins, datent d'août 1935. Pour la période antérieure à cette date, seules des mentions ponctuelles et limitées d'une part, des indicateurs de résultat d'autre part, permettent de situer dans le temps l'adoption de cette méthode d'exploitation.

En 1925, l'Administration des mines procède, par enquête auprès des directeurs-gérants, à une étude comparative de la situation technique des charbonnages en 1913 et en 1924, étude portant non seulement sur les moyens mécaniques utilisés mais également sur l'organisation des exploitations[179]. Parmi les réponses conservées des charbonnages du Couchant de Mons, celles des charbonnages du Levant du Flénu et du charbonnage des Produits, montrent qu'en vue de compenser la baisse de l'effet utile et d'amortir les effets de la crise charbonnière de 1925, ces exploitations ont

176 RH, Winterslag, 120, Rapport sur l'exercice social 1927-1928, 26 mai 1928, p. 5.

177 Cet ordre de grandeur semble être alors un objectif plus qu'un résultat moyen obtenu; en considérant que la mine compte alors 19 tailles, dont 14 longues tailles et 5 tailles dites de ramassage, et assure une extraction journalière de 2400 tonnes, la moyenne par taille se fixe à 126 tonnes nettes, voire à 171 en ne mettant que les longues tailles au dénominateur. RH, Winterslag, 940, CA de mai 1929. Winterslag, 11 mai 1929; RH, Winterslag, 3770. Register met tabellen betreffende personeel-productie-rendement-onder en bovengrond over 1917-1979.

178 FORTHOMME, M., *o. c.*, p. 108.

179 Les résultats de cette enquête ne sont hélas pas conservés dans les archives de l'Administration des Mines (ils auraient été conservés par A. Delmer, lorsqu'il est devenu Secrétaire général du Ministère des Travaux publics), AGR, A.Ad.M. 3ème série, Commission d'étude pour le problème charbonnier. 873. Correspondance. 1928-1929, Projet de circulaire envoyée aux Directeurs-gérants [circulaire envoyée le 18 décembre 1925].

www.academieroyale.be

adopté autant que possible la longue taille chassante munie de couloirs oscillants; sont alors considérées comme telles des tailles de 40 mètres[180].

Une indication quantitative du développement de l'exploitation en longues tailles est fournie, en 1926, dans une étude sur le développement du havage mécanique dans les charbonnages du sud du pays; n'y figurent donc pas les tailles — les plus nombreuses — où le charbon est abattu au marteau pneumatique. Les longueurs des tailles havées mécaniquement (n = 57) se distribuent alors comme suit, pour une longueur moyenne de 61 mètres:

Tableau 13: Distribution de la longueur des tailles exploitées par haveuses (1926)

Longueur des tailles	35 à 40 m.	40 à 50 m.	50 à 60 m.	60 à 70 m.	70 à 80 m.	80 à 90 m.	plus de 90 m.
100 %	1,2 %	13,6 %	17,3 %	**34,6 %**	11,1 %	18,5 %	3,7 %

Source: DETHIER, G., *o. c.*, p. 201.

Dans le cadre d'une enquête, menée à l'initiative de l'Association Houillère du Couchant de Mons, sur les causes des accidents du travail (l'allongement des tailles étant considéré comme une cause potentielle d'accidents), le charbonnage d'Hornu et Wasmes présente un tableau comparatif des longueurs moyennes de tailles par puits en 1924 et 1928:

Tableau 14: Comparaison de la longueur moyenne (m) des tailles par puits au charbonnage d'Hornu et Wasmes (1924 et 1928)

	Division d'Hornu et Wasmes					Division Grand Buisson		
	n° 3	n° 4	n° 6	n° 7	n° 8	n° 1	n° 2	n° 3
1924	14	15	19,4	25	17	15,5	9	23
1928	44	26,5	14,75	31	43	21	19,6	—

Source: AEM, S.a. Cockerill "Division des Charbonnages belges et Hornu et Wasmes", S.a. du Charbonnage d'Hornu et de Wasmes. 348. Rapports mensuels de l'ingénieur en chef sur la marche des travaux, juin 1931-décembre 1935, Rapport sur la marche des exploitations pendant le mois de décembre 1931.

On dispose d'informations relatives à l'adoption des tailles chassantes, qui seules se prêtent à l'allongement (avant la mise au point de la longue taille oblique), pour un autre charbonnage du même bassin; dans le cadre d'un rapport trimestriel présenté devant le conseil d'administration de la Société, l'ingénieur en chef (directeur des travaux) du Levant du Flénu signale que "le pourcentage de la production obtenu dans les longues tailles chassantes desservies par couloirs actionnés par moteur à air comprimé est pour la division du Levant de 85,94 %. Elle n'est que de 52,89 % à l'Héribus". Entre 1924 et 1930, le pourcentage de la production obtenu dans des tailles chassantes aux charbonnages du Levant du Flénu est passé de 22,3 % à 69,2 %,

180 SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 400. Enquête sur les moyens mécaniques (1925-1926), Réponses de la S.a. des Produits à Flénu, 10 février 1926 et de la S.a. des Charbonnages du Levant du Flénu, 11 février 1926; SAICOM, Archives L.-P. (non classées), IV. Divers dossiers (Société Générale de Belgique), Note sur la situation technique du charbonnage des Produits, en 1913 et en 1924. Dans le cadre de la même enquête, le charbonnage de Bernissart apporte une réponse comparable, *ibidem*, Réponse de la S.a. des Charbonnages de Bernissart, 8 février 1926.

www.academieroyale.be

un changement radical s'observant en 1928[181]. En septembre 1931, ce même ingénieur en chef écrit que "en ces derniers temps, on s'est appliqué au Levant du Flénu à développer la méthode d'exploitation par longues tailles chassantes, cela, en vue de concentrer les travaux, et toutes choses égales d'ailleurs, d'améliorer la ventilation et le prix de revient"[182]. Ces propos montrent que si la part des tailles chassantes s'accroît dans la seconde moitié des années '20, l'exploitation en longue taille proprement dite n'est introduite que plus tardivement.

Un aperçu de l'extension des longues tailles est donné à l'occasion de l'Exposition internationale de Liège de 1930 par J. Lebacqz, alors directeur général des Mines. Il s'agit d'une mesure globale, ne distinguant ni les bassins ni les longueurs de taille:

> "C'est le boutage mécanique qui a permis l'exploitation par longues tailles [...]. En 1913, 2,5 % seulement provenait de tailles de plus de 30 m de longueur; aujourd'hui les tailles dépassant cette longueur interviennent à raison de 59 % dans la production"[183].

La période qui va de la veille de la Première Guerre mondiale au début des années '30 est caractérisée par l'expérimentation d'abord, l'adoption ensuite, de moyens mécaniques d'abattage et de transport, qui constituent la première réponse à la baisse des rendements qui se fait sentir depuis la fin du XIXème siècle et s'accentue sous l'effet des deux premières réductions légales de la durée du travail. Ces moyens mécaniques induisent certes des transformations organisationnelles — dont l'allongement des tailles en plateure — mais celles-ci demeurent limitées, en dépit de multiples réflexions, voyages d'étude et applications probantes de principes de production intensive (Maurage, Winterslag). Si, comme le déclare le directeur de Fédéchar, les longues tailles ont été appliquées partout où le gisement le permettait, le patronat charbonnier ne s'est alors pas engagé dans la voie du relèvement des rendements par concentration interne. Divers facteurs doivent être évoqués pour rendre compte de cette option: il y a tout d'abord les résultats, en termes de rendement, de la mécanisation des divers aspects de l'exploitation; ensuite, une priorité a été donnée à la concentration externe (fusion de sociétés et réduction du nombre des sièges); il y a surtout la volonté de ne rien sacrifier des concessions, de ne pas abandonner les parties du gisement dont l'exploitation s'opère dans les conditions les moins favorables. Aussi, les charbonnages du sud du pays, de même que certains charbonnages de Campine, n'ont adopté la concentration interne et la longue taille qu'ultérieurement, sous la contrainte de la crise.

---

181 SAICOM, Archives L.-P. (non classées), Rapports trimestriels de l'Ingénieur en chef, S.a. des charbonnages du Levant du Flénu, Note trimestrielle, Cuesmes, 6 mars 1931.

182 *Ibidem*, 3 septembre 1931, p. 5.

183 LEBACQZ, J., *o. c.*, p. 61.

www.academieroyale.be

6.7. L'ORGANISATION DE L'ENTRETIEN, FACTEUR DE CONTINUITÉ DU PROCESSUS PRODUCTIF

Le souci de la continuité du processus de production se manifeste également dans des industries où le processus de production est, en théorie, continu. Il passe alors par l'organisation des activités d'entretien (entretien préventif systématique) susceptibles de garantir la continuité de la production. Ce point d'organisation a été un des chevaux de bataille des ingénieurs-conseils néerlandais Hijmans et van Gogh, qui transposaient dans diverses usines l'inspection périodique déjà appliquée pour les chaudières, les navires et le matériel roulant des chemins de fer, mais aussi les câbles et certaines installations électriques (inspection souvent opérée par un personnel externe à l'entreprise). L'entretien passe ainsi d'un matériel au départ caractérisé par la place qu'y tient la machine à vapeur et/ou par des considérations de sécurité vers des ensembles industriels divers dont le rendement tient à la régularité et à la continuité de leur fonctionnement.

Dans un rapport établi en 1926 pour la Société Française des Ateliers de Construction J.-J. Gilain (dont la maison-mère est à Tirlemont en Belgique), van Gogh a présenté les modalités pratiques de l'inspection périodique dans des termes proches de ceux évoqués à propos des visites de locomotives de la SNCB. Pour chaque machine d'un atelier, van Gogh suggère de dresser un questionnaire des points à examiner; leur liste pour différentes machines constitue un dossier "qui sert comme guide à l'ouvrier inspecteur qui doit marquer une réponse à chaque question en faisant sa ronde. Les réponses se font par des signes simples et les questions sont posées de telle façon, qu'il ne saurait y répondre sans examen sur place, ce qui donne un garanti pour la bonne exécution"[184]. Ce type de dispositif formalisé, tout comme ceux de la SNCB, de Glaver ou de la Bell Telephone, est donc bien antérieur à ce que K. Chatzis présente comme une nouveauté des années '50[185].

En 1929, la Société Glaver fait appel, pour son usine de Moll-Gompel (Campine), — verrerie automatique Libbey-Owens qui, lors de sa mise à feu en 1923-1924, est dans le secteur la "principale usine d'Europe"[186] —, à E. Hijmans pour

184 Nationaal Archief (Den Haag), Archief van het raadgevend Ingenieursbureau V.W. van Gogh, 2.18.19, 32. Société Française des Ateliers de Construction J.-J. Gilain à St Ouen sur Seine, 1926, Rapport sur l'organisation de la Société Française des Ateliers de Construction J.J. Gilain-Saint Ouen sur Seine, Amsterdam, le 1er décembre 1926. En 1928, M. Wurth-Micha, qui a été chef de service à la Société des Ateliers de Construction J.-J. Gilain, a présenté, en termes certes généraux, des principes d'organisation rationnelle de l'entretien, WURTH-MICHA, M., «Application des méthodes scientifiques d'organisation à l'entretien des usines», *Bull. CNBOS*, 15 septembre 1928, n° 9, p. 100-108.

185 CHATZIS, K., «Une rationalisation par sous-projets spécialisés. La fonction Entretien durant les Trente Glorieuses (1945-1975)», *Cahiers du Centre de recherches historiques*, octobre 2000, n° 25, p. 120.

186 DELAET, J.-L., «La mécanisation de la verrerie à vitre à Charleroi dans la première moitié du XXème siècle», in KURGAN-VAN HENTENRYK, G. et STENGERS, J. (éds), *L'innovation technologique...*, *o. c.*, p. 137.

www.academieroyale.be

organiser ses services d'entretien[187]. Les objectifs poursuivis sont clairement circonscrits par le sous-directeur de l'usine:

> "L'application des méthodes d'organisation scientifique a amené l'élimination des machines en surnombre et l'utilisation intensive de celles qui ont été conservées; celles-ci travaillent désormais de façon continue, plus vite et à pleine capacité. Les conséquences des arrêts nécessités par les réparations sont plus graves que jadis. Il importe donc d'accorder à l'organisation de l'entretien du matériel une attention toute particulière si l'on veut d'une part, réduire au minimum les accidents imprévus qui interrompent le travail et jettent le trouble dans la production, et, d'autre part, connaître le coût exact de l'entretien afin de pouvoir déterminer le moment où il n'est plus économique de réparer le matériel"[188].

Hijmans va introduire l'entretien préventif des installations. L'organisation adoptée repose sur l'établissement d'un inventaire détaillé du matériel à entretenir, suivi de la préparation du travail d'inspection, selon le principe taylorien de séparation entre conception et exécution du travail. Cette séparation est matérialisée dans la confection de feuilles d'inspection où sont consignées, dans un ordre déterminé, chacune des vérifications à opérer. La gestion des réparations commandées par les inspections est réglée par un agent de progression, au moyen notamment d'un tableau de planning.

L'organisation nouvelle a apporté les résultats suivants: outre une marche plus régulière, mais non chiffrée, des installations, l'organisation du service d'entretien amena une diminution des frais d'entretien de l'ordre de 35 %, résultat qui compte tenu des frais liés à l'organisation nouvelle se ramène à 25,75 %[189]. Par ailleurs, l'emploi généralisé d'un système de bons permet de mieux connaître le coût des entretiens en rapport avec la production et ainsi de mieux en estimer le prix de revient; le surcroît de régularité de l'entretien peut se mesurer au fait qu'avant la réorganisation, le nombre annuel d'heures supplémentaires nécessitées par les réparations imprévues s'élevait à quelque 800, nombre tombé presque à zéro après la période de mise en application des nouveaux principes d'entretien[190].

En 1930, van Gogh est appelé par J. Van Hoegaerden, directeur général d'Ougrée-Marihaye, pour organiser le « Service électrique-entretien » de la division des Aciéries. Dans un premier rapport, van Gogh montre à son interlocuteur que si son service d'entretien travaille évidemment pour éviter des arrêts ou remettre en marche des machines dans les plus brefs délais possibles, il le fait sans grande considération d'efficacité économique. Pour réduire les frais d'entretien van Gogh suggère

---

187 HIJMANS, E., avec la collaboration de VAN BUIJTENEN, P.M. et RIJPSTRA-VERBEEK, M., *Zestig jaar...*, *o. c.*, p. 118. Cette expérience est située au début des années '30, à l'époque de sa collaboration avec Coutrot, alors que deux sources belges, dont un texte de la plume du sous-directeur de l'usine, situent le début de l'intervention en 1929: STOFFELS, W., «Comment réduire les frais d'entretien du matériel», *Bull. CNBOS*, juin 1934, n° 6, p. 97; VAN BIJLEN, A., *De glasfabriek te Mol-Gompel*, Héverlé, Centrale Hogeschool voor Christene Arbeiders-Arbeidsvraagstukken, 1940, p. 30.

188 STOFFELS, W., *o. c.*, p. 91.

189 *Ibidem*, p. 97.

190 *Ibidem*, p. 97; VAN BIJLEN, A., *o. c.*, p. 32.

www.academieroyale.be

évidemment de développer l'entretien préventif programmé, qui permet d'éviter des arrêts importants à des moments inopportuns et de réparer les petites défectuosités avant qu'elles n'impliquent des réparations plus coûteuses. Déplorant « l'absence des données concernant l'expérience précieuse obtenue par les réparations, qui se trouvent donc complètement dans les mémoires du personnel », il suggère aussi de réunir une plus grande documentation sur les entretiens réalisés, de manière à pouvoir mieux étudier le matériel sous l'angle de son coût d'entretien, à apprécier l'opportunité de la réparation d'une machine (compte tenu des frais déjà encourus) mais aussi à organiser le contrôle budgétaire du travail d'entretien (les dépenses d'entretien étant régulièrement portées au compte des appareils, il est possible d'établir un budget d'entretien d'année en année). Bien que le travail de van Gogh semble avoir été apprécié par son commanditaire, sa mission n'a pas été prolongée au-delà de son objet initial[191].

6.8. BRÈVE SYNTHÈSE

En raison notamment de son manque d'expérience de la production de masse pendant la guerre, l'industrie belge de la construction mécanique et électrique a adopté le travail à la chaîne plus tardivement que ses concurrents (allemands, français, tchécoslovaques, etc.). Si on excepte les chaînes de montage des sociétés automobiles américaines installées dans le port d'Anvers, il faut attendre les années postérieures à la stabilisation monétaire de 1926 pour que le travail à la chaîne apparaisse en Belgique. À la différence d'autres pays, dont par exemple la France, on ne peut considérer que le travail à la chaîne se soit diffusé à partir de l'exemple de l'industrie belge du véhicule, car on voit apparaître presque simultanément les chaînes de montage de freins pneumatiques de la SNCB, les chaînes de fabrication de motocyclettes, la fabrication de chaussures ou la confection de vêtements pour hommes à la chaîne. Dans des secteurs aussi différents, il semble bien que le modèle ou la concurrence des industriels allemands et tchécoslovaques ait constitué la référence à suivre.

Le souci de la continuité du processus de production, joint parfois à celui de la limitation des stocks en cours de fabrication, s'observe également dans des secteurs d'activité où le convoyeur ne peut être d'application. Ainsi, dans l'industrie métallurgique, dont les fabrications sont rendues plus interdépendantes par la production autonome d'énergie, si la mécanisation a constitué l'option majeure de la reconstruction, elle s'est accompagnée du souci d'organiser les installations de manière à assurer la continuité (l'absence d'interruption) du processus de production. Dans les charbonnages, un nombre très limité de sociétés s'est résolument tourné vers la production intensive en longues tailles cycliques.

---

191 Nationaal Archief (Den Haag), Archief van het raadgevend Ingenieursbureau V.W. van Gogh, 2.18.19, 42. Ougrée-Marihaye, metaalindustrie in Ougrée (bij Luik), 1930, V.W. van Gogh à J. Van Hoegaerden, le 21 juin 1930; Rapport pour la Société Ougrée-Marihaye, Ougrée, sur le Service Électrique-Entretien Aciéries, Amsterdam, le 22 août 1930; J. Van Hoegaerden, Président Administrateur-délégué de la S.A. d'Ougrée-Marihaye à V.W. van Gogh, le 14 avril 1931.

www.academieroyale.be

Dans ces différents secteurs, la préoccupation qui domine dans le choix d'organisation est l'abaissement défensif du prix de revient, bien plus que la stimulation de la consommation de produits à plus bas prix, même dans les secteurs produisant des biens de consommation où il s'agit de répondre à la menace que fait peser la concurrence étrangère.

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

7. FORMATION ET SÉLECTION PROFESSIONNELLES DANS LES ENTREPRISES BELGES DE L'ENTRE-DEUX-GUERRES

Si, depuis le XIXème siècle, le patronat belge a témoigné du souci constant de disposer de la main-d'œuvre qualifiée nécessaire aux activités industrielles, en soutenant notamment la création et le fonctionnement d'écoles industrielles et professionnelles, certaines entreprises vont adopter durant l'Entre-deux-guerres des mesures nouvelles de formation de la main-d'œuvre qualifiée et de sélection de différentes catégories de travailleurs. Devant une certaine pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'inadéquation des formations scolaires à de nouvelles exigences de la production, le patronat des bassins de grande industrie va veiller à mettre l'enseignement technique plus à l'écoute encore des besoins des entreprises; certaines d'entre elles vont organiser en leur sein un enseignement spécifique. Par ailleurs, dans le prolongement de la réflexion des physiologistes et des praticiens de l'orientation professionnelle et du climat taylorien de recherche d'une plus grande productivité ouvrière, la sélection professionnelle, jusqu'alors tenue pour une activité de contremaître, va retenir l'attention du monde patronal et appeler le développement d'études psychotechniques; un nombre limité d'entreprises vont adopter alors des méthodes psychotechniques de sélection professionnelle.

7.1. LA FORMATION PROFESSIONNELLE

7.1.1. La formation de la main-d'œuvre ouvrière après la Première Guerre mondiale

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, la Belgique, comme d'autres de ses voisins, a connu une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Celle-ci est d'abord la conséquence des pertes humaines du conflit; en Belgique, elle a été plus particulièrement engendrée par le chômage forcé de certaines usines du pays occupé qui, en corollaire, a interrompu la formation professionnelle dans les entreprises. Suivant l'analyse patronale, cette pénurie a également été aggravée par l'importance des salaires versés en Belgique après la guerre aux jeunes ouvriers non qualifiés, qui préfèrent des gains immédiats à des gains futurs certes supérieurs mais qui imposent un manque à gagner à court terme pendant le temps de l'apprentissage du métier[1].

---

1 PR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 8/7. Stukken betreffende audiënties door de Koning verleend aan de voorzitters van de Belgische ingenieurs-verenigingen [...], Audience royale du 15 février 1921; AGR, A.Ad.M., 3ème série, 885. Commission de la sidérurgie. Doc. 50-140, P.-v. de la réunion du 1er décembre 1926, doc. n° 71.

www.academieroyale.be

A. Van der Stegen donne une illustration du phénomène en citant des chiffres d'abandon de cours d'une importante école technique de la région du Centre.

Tableau 15: Évolution des abandons en cours d'année des formations suivies au Musée professionnel de l'État à Morlanwelz (1910/1911-1919/1920)

	École industrielle		Cours professionnel d'ajustage et de menuiserie		Cours supérieurs	
	Population	*Déchet* en %	Population	*Déchet* en %	Population	*Déchet* en %
1910-1911	918	13,6	135	21,5	130	2,3
1911-1912	802	17,3	116	14,6	50	2,0
1912-1913	831	17,7	133	12,8	76	11,8
1917-1918	1201	24,0	192	21,3	202	17,8
1918-1919	1093	29,8	153	37,2	217	21,6
1919-1920	1072	23,1	136	33,9	92	23,9

Source: Palais Royal, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er. Commission d'étude de la Situation économique, 6/3 B. Rapports, VAN DER STEGEN, A., *Rapport sur la situation économique des industries belges de la construction métallique*, 10 décembre 1920, doc. n° 117.

Enfin, en rapport avec le niveau général des salaires, le manque de main-d'œuvre qualifiée est une conséquence de l'exode vers la France des travailleurs attirés par de meilleurs salaires[2]. Si cette pénurie est évoquée dans divers milieux, mais en particulier dans le discours patronal, son importance quantitative n'est pas mesurée. La réflexion et les initiatives en matière de formation professionnelle vont être portées par différentes catégories d'acteurs, agissant de manière isolée ou de concert: les pouvoirs publics, et en particulier les pouvoirs locaux, les associations d'ingénieurs, les groupements d'employeurs organisés au niveau interprofessionnel ou professionnel, les organisations syndicales, enfin les entreprises.

7.1.1.1. L'intervention des pouvoirs publics

À la différence de la France où, dès 1919, la loi d'Astier dote l'enseignement technique d'un cadre légal, il faudra attendre 1932-1933 pour que les pouvoirs publics belges prennent des arrêtés royaux organisant un premier degré d'enseignement technique. Il ne convient toutefois pas de surestimer la portée de la loi d'Astier qui, si elle organise l'enseignement technique public, accorde surtout une reconnaissance étatique aux initiatives prises notamment par les industriels. Comme le rapporte A. Moutet, l'esprit de cette dernière initiative consistait à inciter, par une aide financière publique, les organisations professionnelles, les Chambres de Commerce, etc. à créer des écoles de métiers placées sous le contrôle de conseils de perfectionnement et sous la surveillance des inspecteurs de l'enseignement technique.

2 Voy. notamment *Compte-rendu des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la Loi du 14 juin 1921 instituant la journée de huit heures et la semaine de quarante-huit heures, 1924-1926*, Bruxelles, F. Saey, 1927, p. 406-410; «Enseignement professionnel et technique. Discours de M. Dupont à la Journée patronale de l'enseignement professionnel et technique du 7 septembre 1926», *Bull. CCI*, 15 septembre 1926, n° 37, p. 1107.

www.academieroyale.be

Ces dispositions vont être renforcées en 1925 par la taxe d'apprentissage, perçue sur les entreprises qui ne prennent pas d'initiatives pour assurer la formation professionnelle de leur jeune personnel[3].

Divers projets et propositions de loi vont être formulés en Belgique tout au long des années '20, sans toutefois aboutir à organiser l'enseignement technique. D. Grootaers formule plusieurs hypothèses pour tenter de rendre compte de ces échecs. Cet enseignement s'étant développé pour répondre aux besoins locaux des entreprises, il présente des caractéristiques régionales propres qui seraient contrariées par une volonté centralisatrice et unificatrice de l'État. De plus, l'obligation d'un enseignement, du moins le prolongement de son obligation, implique son financement, dont l'État estime ne pas avoir les moyens. Certains, tel le sénateur libéral Henricot, craignent que "la généralisation de l'obligation de créer un enseignement professionnel n'entraîne inutilement à des dépenses excessives, surtout dans certaines régions agricoles du pays"; l'industriel de Court-Saint-Étienne donne la préférence aux initiatives des provinces et communes, dont les dépenses sont plus immédiatement productives[4]. Du strict point de vue de l'organisation administrative, rendre obligatoire un premier degré d'enseignement technique conduit à le placer sous la tutelle du Ministère des Sciences et des Arts; s'énonce alors la crainte de la perte de la compétence technique dont étaient dotés les fonctionnaires du Ministère de l'Industrie, jusqu'alors seuls en charge de l'enseignement technique[5].

Dans le prolongement des réalisations acquises bien avant la Première Guerre, l'enseignement technique connaîtra toutefois entre les deux guerres un développement significatif à l'initiative des pouvoirs locaux, essentiellement de certaines provinces (les réalisations du Hainaut sont les plus connues) et grandes villes.

7.1.1.2. Les propositions des milieux techniques et patronaux

En 1920, la Société Belge des Ingénieurs et des Industriels (SBII) met la question de l'enseignement technique à l'étude. Elle entend diverses communications faisant le point sur les initiatives étrangères et sur les réalisations dont peut se prévaloir la Belgique d'une part, et des propositions formulées par des représentants autorisés de l'enseignement technique d'autre part[6]. Lors de la séance au terme de laquelle la

---

3 MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 145-146.

4 «Discussion du vœu en faveur de l'Enseignement technique professionnel de l'ouvrier. Texte du vœu en faveur de l'Enseignement technique professionnel de l'ouvrier», *Bull. SBII*, 1er juin 1921, t. II, n° 1, p. 14-15.

5 GROOTAERS, D., avec la collaboration de TILMAN, F., *Histoire de l'enseignement technique et professionnel en Belgique (1860-1960)*, Bruxelles, EVO, 1995, p. 117-118.

6 VAN HECKE, A., «Utilité de l'Enseignement technique des ouvriers au point de vue industriel. La formation professionnelle de l'ouvrier américain», *Bull. SBII*, 1920, t. I, n° 3, p. 27-66. Le professeur Van Hecke, de l'Université de Louvain, avait fait partie de la Belgian Mission in the United States on Industrial Management; dans le rapport d'enquête de la mission, il avait notamment traité les questions de la sélection et de la formation professionnelles des travailleurs (*Le travail industriel aux États-Unis. Rapports de la mission d'enquête*, Bruxelles, A. Lesigne, 1920, 2 t. I, p. 311-399),

www.academieroyale.be

Société a émis un vœu en faveur de l'enseignement technique, les membres ont été unanimes pour reconnaître la nécessité de l'obligation, voie dans laquelle s'étaient déjà engagés des pays concurrents de la Belgique, dont la France. Ils sont par contre divisés quant à l'opportunité de favoriser la création en priorité d'écoles d'usine. Le professeur Defays prête à ces écoles l'avantage "de ne pas coûter cher et d'amener un rapprochement et des relations plus cordiales entre l'ouvrier et le personnel dirigeant"; d'autres craignent une spécialisation trop précoce et étroite des ouvriers. Les lignes de force du vœu émis par la SBII le 15 mars 1921 montrent que le développement industriel est loin d'être conçu dans une perspective de production en série, qui consisterait à faire encadrer une importante main-d'œuvre spécialisée sur machines-outils par un nombre limité d'ouvriers qualifiés. Le texte considère tout au contraire que les produits finis de qualité sont essentiellement le fruit du travail d'une main-d'œuvre qualifiée et que "dans l'intérêt de la classe ouvrière, comme dans celui de la nation toute entière, notre effort industriel doit s'orienter spécialement vers les entreprises comportant la plus grande somme de main-d'œuvre qualifiée"[7]. Il appelle l'intervention des pouvoirs publics pour encourager et subsidier les initiatives qui s'offrent pour la diffusion de l'enseignement professionnel; il se prononce nettement en faveur de "la nécessité d'organiser, avec obligation de fréquentation a) un enseignement fondamental, pré-professionnel et post-scolaire, ayant pour but de déterminer l'orientation professionnelle; b) un enseignement professionnel proprement dit"; c) de réglementer l'apprentissage et enfin de centraliser au Ministère de l'Industrie et du Travail l'encadrement de l'enseignement pré-professionnel et professionnel[8]. Le texte de ce vœu sera repris mot pour mot, un an plus tard, parmi les réponses aux questions posées par le roi Albert 1er aux présidents des associations d'ingénieurs sortis des Universités de Liège, de Gand, de Louvain et de Bruxelles, de l'École des Mines de Mons et de la Société Belge des Ingénieurs et des Industriels sur diverses questions économiques[9]. Ce vœu paraît en porte-à-faux par rapport aux grands axes de l'orientation que ces associations entendent donner au développement de l'industrie belge. En effet, il y a d'un côté unanimité à défendre l'idée de concentration industrielle ou de communauté d'intérêt à établir entre des entreprises pour permettre leur spécialisation, indispensable à la production en série, qui est seule susceptible d'amener un abaissement des prix de revient notamment par l'emploi d'une main-d'œuvre spécialisée (voy. chapitre 1); de l'autre on valorise le travail qualifié dans des termes qui laissent penser que ce travail ne s'inscrit pas dans le paradigme de la production en série.

En 1923, le Comité Central Industriel procède à une enquête sur la crise de l'enseignement professionnel et de l'apprentissage en Belgique, qui est organisée

---

BUYSE, O., «L'Enseignement technique et le rôle de l'industrie dans son organisation», *Bull. SBII*, 1920, t. I, n° 3, p. 67-70.

7 «Texte du Vœu émis en faveur de l'Enseignement professionnel de l'Ouvrier», *Bull. SBII*, 1er juin 1921, t. II, n° 2, p. 16-17.

8 *Ibidem*.

9 «Rapport au Roi sur diverses questions économiques», *Bull. SBII*, 12 mars 1922, t. II (1921), n° 4, p. 9-10.

www.academieroyale.be

auprès des groupements professionnels, et non directement auprès des entreprises[10]. Commentant les réponses reçues, le CCI relève d'abord l'impossibilité de dégager une tendance d'ensemble homogène, mais considère néanmoins que "certaines conclusions générales peuvent être tirées de l'enquête". Le CCI observe que la pénurie d'apprentis n'est pas totale. Il relève ensuite les difficultés à former la main-d'œuvre, au premier rang desquelles il fait remarquer que les groupements placent les difficultés d'ordre moral dans le chef des travailleurs (du type: "l'abondance des amusements (sports, cinémas, etc.) détournent les apprentis des devoirs de l'instruction"). Parmi les difficultés "d'ordre matériel", les groupements rangent le coût élevé de la formation des apprentis, qui fait hésiter les industriels craignant le départ vers d'autres entreprises de la main-d'œuvre dont ils ont financé la formation. La typologie de ces difficultés n'est pas indifférente: viennent en premier lieu toutes les raisons imputables aux travailleurs et à la législation; la question du coût de la formation est euphémisée en "difficultés d'ordre matériel". Abordant les remèdes proposés, l'analyse revient en fait à nouveau aux causes de la "crise de l'apprentissage" qui, pour l'essentiel, relèvent des rapports sociaux dans l'industrie. Sont tout d'abord évoqués les hauts salaires offerts dans diverses industries aux ouvriers non qualifiés, puis le nivellement des salaires qu'entraînent les salaires horaires minimums accordés par les conventions collectives aux ouvriers adultes ("L'industrie s'est laissée entraîner à niveler les salaires, et en subit les conséquences. Le principe de minimum vital devient tout naturellement, pour la masse, une invitation à l'ignorance, qui temporairement n'est plus cause de misère").

En conclusion de la note, le CCI aborde d'abord la question des "générations de travailleurs dont la formation a été entravée du fait de la guerre":

> "Celles-ci ne peuvent être laissées à l'abandon. Aussi bien semble-t-il qu'elles constituent une main-d'œuvre particulièrement propre à s'adapter aux méthodes du taylorisme. Un grand nombre de machines peuvent être conduites par des manœuvres. L'utilisation systématique de ces machines et, d'une façon générale, les méthodes propres à simplifier les travaux d'usinage, appelleront l'emploi de cette main-d'œuvre, avec bénéfice pour les ateliers qui s'organiseront dans ce sens".

Concernant enfin la formation de la future main-d'œuvre qualifiée, les groupements s'en tiennent à des propositions très générales: développement des écoles professionnelles existantes, amélioration de leurs programmes, développement de l'apprentissage à l'usine, encouragements à donner aux éléments studieux, ententes patronales pour la conservation des apprentis formés, etc.

---

10 Le rapport du CCI indique les groupements qui ont accepté de répondre à l'enquête; il montre ainsi le caractère partiel de la couverture sectorielle: la Fédération des Constructeurs; l'Union des Industriels de Vilvorde et des environs; le Groupement des Hauts Fourneaux et Aciéries Belges; l'Union Belge d'Entrepreneurs de Travaux Publics; la Fédération Patronale des Industries textiles des deux Flandres; l'Association des Glaceries belges; l'Association des Maîtres de verreries belges; la Fédération des Fonderies de Zinc, Plomb, Argent, Cuivre et Nickel, l'Association des Carrières de Porphyre; la Chambre syndicale des Entrepreneurs de Travaux publics et civils; le Consortium belge des Brasseries; notons notamment l'absence du patronat charbonnier, «Enquête sur la crise de l'enseignement professionnel en Belgique», *Communiqué commercial* [édité par le CCI], 20 août 1923, n° 10, p. 51.

www.academieroyale.be

En 1925, le Comité Central Industriel met sur pied un Comité industriel de l'enseignement professionnel et technique destiné à adapter les programmes de cet enseignement aux nécessités industrielles considérées dans leur diversité, notamment régionale[11]. Au sein même de ce Comité, a été constituée une commission d'étude, dont la composition témoigne de la prépondérance de la construction mécanique. Lors de la Journée patronale de l'Enseignement professionnel et technique (Bruxelles, 7 septembre 1926), H. Pommerenke, premier président de ce Comité, a d'ailleurs énoncé en préambule le principe selon lequel l'exemple de l'enseignement de la mécanique pouvait servir de modèle à l'ensemble de l'enseignement professionnel[12].

Dans le rapport de la commission d'étude de l'organisation des cours professionnels de la construction mécanique, Pommerenke formule des principes généraux qui doivent bien traduire les vœux du patronat organisé en cette matière. Le premier de ces principes est que "l'école doit «servir» l'usine"; diverses formulations de cette nécessaire subordination de l'école professionnelle aux besoins de l'industrie émaillent le texte ("il importe, en effet, que l'enseignement professionnel évite avec soin de créer, d'accentuer ou même simplement de maintenir un déséquilibre entre les «demandes» de l'usine et les «offres» de l'école. [...] la plus grande souplesse doit caractériser les programmes de l'école, de façon à permettre en tous temps leur adaptation immédiate à l'évolution de l'usine"). Abordant plus concrètement l'organisation des cours pour l'apprentissage des métiers de la construction mécanique, Pommerenke pose un principe directeur de l'organisation générale de l'enseignement professionnel destiné à former les travailleurs de la construction mécanique, qui est de "permettre aux apprentis bien doués, d'accéder aux fonctions inférieures, intermédiaires et supérieures, par des cours étagés, judicieusement organisés, s'appuyant graduellement les uns sur les autres"[13]. Il exprime ainsi ce qui sera l'idéal éducatif et social de certains promoteurs de l'enseignement technique en Belgique entre les deux guerres, à savoir la continuité des enseignements qui, au départ d'une base commune, permettent par la suite de suivre la formation qui donne accès à la maîtrise des ateliers[14].

En clôture de la journée patronale de l'enseignement technique de 1926, P. Goldschmidt, secrétaire du Comité industriel de l'enseignement professionnel et technique, fait adopter un ensemble de vœux qui s'adressent aux pouvoirs publics et aux industriels. Aux premiers, il est demandé l'organisation d'un enseignement professionnel proprement dit qui réserve "une part équitable aux cours dits généraux" et soit accessible au sortir de la sixième année primaire, tout en souhaitant ne pas voir

11 *Travaux effectués de 1926 à 1930 par la commission d'étude du Comité industriel de l'enseignement professionnel et technique*, Bruxelles, Comité industriel de l'enseignement professionnel et technique, 1931, p. 7.

12 POMMERENKE, H., «Rapport sur les travaux des première et deuxième Commissions réunies pour l'étude de l'organisation des cours dans les Écoles professionnelles de construction mécanique», *Bull. CCI*, 22 septembre 1926, n° 38, p. 1144.

13 *Ibidem*, p. 1146.

14 GROOTAERS, D., avec la collaboration de TILMAN, F., *Histoire de l'enseignement technique et professionnel en Belgique (1860-1960)*, Bruxelles, EVO, 1995, p. 109-110.

www.academieroyale.be

les "bien doués" systématiquement orientés vers l'enseignement général (qui en fera des employés). Des industriels, le Comité industriel attend qu'ils prennent une part toujours plus active à la gestion de l'enseignement professionnel, qu'ils établissent ou développent les rapports entre l'industrie et l'enseignement technique, enfin qu'ils stimulent la fréquentation de cet enseignement par la jeunesse ouvrière[15].

La question de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée a également été abordée dans le cadre des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la loi du 14 juin 1921. À la différence de l'enquête du CCI de 1923, à usage plutôt interne (constituer une base pour définir une politique de formation professionnelle), les travaux de la Commission se déroulent dans un cadre hautement polémique, où les analyses des phénomènes servent des stratégies. Certains groupement patronaux [carrières, métaux non ferreux (spécialement l'industrie du zinc), constructions mécanique et métallique] dressent d'abord un constat de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, à tel point que "certaines entreprises sont à marche réduite et ont une utilisation défectueuse de leur matériel"[16]. Les explications qu'ils donnent de cette pénurie ont une portée stratégique évidente. Ainsi l'émigration d'ouvriers qualifiés belges en France est expliquée par la moindre rigueur de la législation française sur la durée du travail, qui permet aux ouvriers de faire et de gagner de plus grosses journées. Les organisations patronales s'en prennent de même à la volonté syndicale de relever les plus bas salaires et d'assurer un minimum de rémunération, expliquant la pénurie de travailleurs qualifiés par la différence trop faible entre leur rémunération et celle des manœuvres et autres ouvriers non qualifiés. À côté de ces explications, les associations patronales évoquent évidemment aussi les pertes humaines de la guerre, ainsi que l'interruption de l'apprentissage pendant le conflit.

7.1.2. La formation professionnelle dans les entreprises après la Première Guerre mondiale

7.1.2.1. Métallurgie, construction mécanique et électrique

Partant d'un constat de pénurie de main-d'œuvre qualifiée[17], un nombre limité de grandes entreprises ont résolu de former dans leur propre école la main-d'œuvre qualifiée que ne pouvaient leur offrir les structures publiques de formation

15 STRYTHAGEN, E., «La journée patronale de l'enseignement professionnel et technique», *Revue générale des applications industrielles*, octobre 1927, n° 10, p. 3.

16 *Compte-rendu des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la Loi du 14 juin 1921…, o. c.*, p. 206, 236, 406-409.

17 POMMERENKE, H., «Enseignement technique, industriel et professionnel à la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal», *Bull. CCI*, 3 juin 1925, n° 22, p. 475; GOTTSCHALK, M., «L'apprentissage à la Société Minerva», *Bulletin de l'enseignement technique du Hainaut* (n° spécial Congrès international de l'enseignement technique, section IV), 1925, p. 1542; SORBER, J.C., «L'Enseignement technique et professionnel à la "Bell Telephone Mfg Cy" à Anvers», in *Exposition internationale de la grande industrie. Sciences et Applications. Art wallon. Liège 1930. Congrès de l'enseignement professionnel*, Liège, Imp. A. Larock, 1930, p. 276; voy. également BUYSE, O., *L'enseignement technique vis-à-vis de la production moderne*, Bruxelles, Imp. Lielens, 1936, p. 19.

www.academieroyale.be

professionnelle. Notre relevé des entreprises du métal *lato sensu* qui ont organisé en leur sein une forme d'enseignement professionnel systématique ne prétend pas à l'exhaustivité. Un tel enseignement aurait été organisé par les firmes suivantes pendant l'Entre-deux-guerres: Minerva Motors, Bell Telephone Mfg Cy, FN, Ateliers de la Meuse, Ateliers Dubrucq et Compagnie Générale des Conduites d'Eau (fonderie), Ateliers Demoor (machines-outils), Wolfers, (orfèvrerie, bijouterie, joaillerie), Bollinckx, SNCB (voies et travaux, matériel roulant, réparation). Outre leur taille, ces entreprises ont en commun l'adoption, à des degrés divers, des principes d'organisation scientifique du travail. Leurs écoles accueillent de jeunes garçons âgés de 15 à 18 ans qui pourront réaliser leur apprentissage avant de passer sous les drapeaux; elles donnent la préférence à des candidats qui ont déjà suivi un enseignement professionnel post-scolaire, auquel est essentiellement assignée un travail préparatoire de sélection et d'orientation professionnelle[18].

Seule la Bell organise des enseignements destinés à la fois à ses futurs ouvriers qualifiés et à la main-d'œuvre spécialisée. Son école de mécanique, constituée en 1923, dispose d'un équipement complet permettant aux élèves de pratiquer toute la gamme de l'outillage employé dans la fabrication du matériel téléphonique[19]; la production des élèves entre dans le cycle normal de la fabrication. Les cours destinés aux ouvriers qualifiés durent de 2 à 3 ans, suivant le niveau de formation initiale des élèves. Ceux-ci sont destinés à des fonctions de dessinateurs d'outillage, d'employés techniques (bureaux de fabrication), d'ouvriers qualifiés des départements d'outillage, des laboratoires où s'élaborent les modèles, enfin des départements de mécanique et d'assemblage. La Bell organise aussi, selon ses besoins, des sessions d'enseignement spécialisé, plus ou moins limitées dans le temps: cours pour inspecteurs et pour régleurs d'appareils automatiques (durée: 4 à 6 mois); cours pour soudeurs et soudeuses, essentiellement pratiques (durée: 2 ou 3 semaines); de nombreux cours temporaires dans presque tous les services pour la formation rapide de "spécialistes aux métiers divers (travail à la chaîne)"[20]. Des "cours théoriques professionnels" sont enfin dispensés tant aux apprentis, pour lesquels ils sont obligatoires, qu'aux ouvriers adultes qui le désirent[21]. Les élèves ne peuvent toutefois suivre que deux cours par an, dont nécessairement un cours d'Économie-Organisation; le programme de ce cours laisse d'emblée deviner les valeurs de collaboration de classes qu'il véhicule[22].

La Minerva Motors ne forme que des ouvriers qualifiés. L'enseignement dispensé aux apprentis, à partir de 1921, s'étale sur trois années. Les cours théoriques ont une durée limitée à deux heures par semaine; la formation pratique a lieu dans des

18 POMMERENKE, H., «Enseignement technique,...», *o. c.*, p. 477.

19 Les premières formes d'enseignement professionnel — des cours du soir — datent, dans cette société, des années 1909-1910, *Bell telephone manufacturing company: 1882-1982*, Anvers, Bell Telephone Mfg Co, 1982, non paginé.

20 VAN DYCK, L., «L'augmentation de la production dans une usine de constructions électriques (Bell Telephone Mfg C°)», *Bull. CNBOS*, 15 juillet 1928, p. 83.

21 SORBER, J.C., «Het onderwijs in de Fabriek», *Arbeid en vermaak. Maandblad van de club van het Personeel der Bell Teleph. Mfg. Co.*, mars 1928, n° 1, p. 2-3.

22 SORBER, J.-C., *o. c.*, 1930, p. 285-286.

www.academieroyale.be

sections spéciales aménagées au sein des ateliers des tourneurs et des ajusteurs. Comme à la Bell, les apprentis participent directement à la production de l'usine. Seuls les élèves admis à la troisième année d'enseignement suivent des cours de perfectionnement en dehors des ateliers où ils ont été initialement affectés, et cela afin de les familiariser avec l'ensemble du parc de machines de la société. L'usine assure ainsi la formation d'une nouvelle forme d'ouvriers "complets", capables non d'assurer l'ensemble d'une fabrication, mais de maîtriser l'ensemble des machines nécessaires à celle-ci. À la différence de la Bell ou de la FN, la formation des apprentis de la Minerva est sanctionnée par une évaluation "externe", réalisée par des professeurs de l'enseignement professionnel extérieurs à l'usine.

Les Centres de formation de la FN, installés en 1921, ont un champ large qui va de l'apprentissage des futurs ouvriers qualifiés à une formation complémentaire pour les nouveaux ingénieurs, en passant par la constitution du corps de maîtrise[23]. L'organisation des enseignements dispensés aux futurs ouvriers et contremaîtres traduit l'idéal déjà évoqué de continuité étagée des formations:

> "nous avons donc envisagé la carrière complète à laquelle peut prétendre un ouvrier, et nous avons admis que seul un apprenti bien formé pouvait devenir un bon ouvrier; que seul un bon ouvrier pouvait devenir un bon chef d'équipe; que seul un bon chef d'équipe pouvait devenir une bon contremaître ou un bon chef d'atelier. Dans la mesure du possible, notre programme se présente donc comme devant s'appliquer plus ou moins complètement, mais en tout cas progressivement aux mêmes individus. [...] nous estimons que les meilleurs de nos contremaîtres seront ceux qui auront passé par la série complète de nos écoles d'apprentissage"[24].

Aussi cette formation comprenait-elle trois degrés: Centre de perfectionnement pour diplômés d'école professionnelle; Formation des régleurs; Formation des contremaîtres. Les apprentis admis, en nombre limité (± 30), au Centre de formation, étaient sélectionnés "parmi les meilleurs éléments présentés par les directeurs des écoles techniques de la région"; les jeunes travailleurs non admis dans la catégorie précédente pouvaient néanmoins suivre la formation de régleur après deux ans de stage à l'atelier; les candidats contremaîtres étaient sélectionnés parmi les premiers ouvriers issus du Centre de perfectionnement et parmi les premiers régleurs, âgés de 24 à 25 ans[25]. Le Centre de perfectionnement de la FN forme d'abord des tourneurs en métaux et des ajusteurs. La première année de formation rassemble les élèves par groupes de dix, dans un atelier spécial, comportant un échantillon représentatif des machines utilisées dans l'entreprise, où ils travaillent sous la surveillance d'un

---

23 Pour une présentation d'ensemble: DELCOUR, H., «La formation du personnel à la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre de Herstal», *Bulletin technique de l'Institut professionnel Saint-Laurent de Liège*, octobre 1927, n° 4, p. 155-161; «Rapport de M. Delcour, chef des Centres de formation à la Fabrique Nationale à Herstal», in *Exposition internationale de la grande industrie. Sciences et Applications. Art wallon. Liège 1930. Congrès de l'enseignement professionnel*, Liège, Imp. A. Larock, 1930, p. 95-98.

24 POMMERENKE, H., «Enseignement technique,...», *o. c.*, p. 476-477.

25 ROBYN, M.-B., *Formation professionnelle des jeunes ouvriers*, Bruxelles, ECSS-Industrie, 1944, p. 34-35.

www.academieroyale.be

contremaître particulier. À la différence de la Bell, les cours théoriques de la FN sont donnés en sus des 48 heures de travail hebdomadaire, à raison de deux leçons de 45 minutes cinq jours par semaine, soit près de 7 heures et demi supplémentaires. La direction de la FN se félicite de la compréhension dont les organisations syndicales font preuve à cet égard[26].

À la formation strictement technique s'ajoute une éducation "industrielle et morale", comprenant de "fortes notions d'ordre, de propreté, de probité professionnelles, de discipline, de civilité, de prudence dans le travail, de productivité, de solidarité, de respect de soi-même, de ses condisciples, de ses chefs, du matériel et des institutions de l'usine". L'influence morale s'exerce d'une autre manière encore:

> "Nous nous efforçons continuellement de combattre les tendances égalitaires trop en honneur de nos jours en suscitant des compétitions d'élèves à élèves. Les examens donnent donc lieu à des classements; les diplômes sont conférés avec des grades différents. Les citations individuelles, les tableaux d'honneur sont en usage fréquent. À cette stimulation honorifique viennent s'ajouter des récompenses palpables [...] Des augmentations de salaires attribuées exclusivement au mérite individuel [...]"[27].

Pour la deuxième année de formation, les apprentis sont placés dans les ateliers et leur formation confiée alors aux contremaîtres titulaires de ces ateliers, tout en demeurant suivis par le chef de l'atelier-école dont ils sont issus et par le responsable des centres de formation. C'est parmi ces élèves du Centre de perfectionnement pour diplômés d'école professionnelle que se recrutent les agents appelés à remplir des fonctions d'encadrement de la main-d'œuvre spécialisée et de maîtrise. La FN dispose également d'un Centre de formation des régleurs, comportant deux sections: l'un forme des régleurs à formation complète, l'autre des régleurs spécialisés (dans la conduite des tours à charioter et à fileter, tours revolvers et tours automatiques). C'est parmi les élèves sortis de ce centre que se recrutent les premiers régleurs, sous-chefs d'atelier et agents des services de taxation[28]. L'insuffisance du cadre de maîtrise au sortir de la guerre n'a pas permis à la FN d'attendre la formation complète des apprentis pour choisir parmi eux les futurs contremaîtres à former. L'entreprise a été amenée à puiser directement parmi les ouvriers qualifiés, chefs d'équipe, chronométreurs (taxeurs), techniciens et dessinateurs des candidats contremaîtres chefs d'atelier qui ont été soumis à une formation de deux ans. Celle-ci a pour caractéristique essentielle de combiner un enseignement technique proprement dit et une formation à l'organisation du travail. De "la transformation profonde que les dix à quinze dernières années ont amenée dans la conduite des ateliers", la direction de la FN tire la conclusion que:

---

26 POMMERENKE, H., «Enseignement technique,...», *o. c.*, p. 483.

27 *Ibidem*, p. 478 et 480.

28 DELCOUR, H., *o. c.*, 1927, p. 157.

www.academieroyale.be

> "il ne suffit plus aujourd'hui à un contremaître d'être meilleur ouvrier que ses subordonnés: il doit, en outre, posséder des qualités de psychologie, d'organisateur, de préviseur, de contrôleur, d'administrateur, en un mot. Il y a évidemment là une diversité d'aspects de ce métier de chef d'atelier qui rend nécessaire, dans le grand tout d'une usine de moyenne ou de grande importance, l'existence d'une doctrine. Nous avons jugé indispensable de concrétiser cette doctrine et de chercher à la faire pénétrer dans la mentalité de nos futurs contremaîtres, au cours d'une série de causeries portant sur les aspects modernes de l'organisation du travail."[29].

Ces leçons portent sur les différents modes de paiement des ouvriers, les notions de prévoyance et de programme de travail, l'organisation du travail (méthode de Taylor, méthode à hiérarchie militaire, méthode mixte), les relations entre le rendement des ateliers et les frais généraux, la question de la qualité des produits fabriqués en fonction du prix de revient et de la productivité; les méthodes de standardisation. La méthode de formation a été adaptée à l'objectif de constitution d'un cadre de confiance:

> "Nous avons à dessein, donné à cet enseignement un caractère de grande intimité. [...] Le professeur [...], c'est-à-dire l'homme de confiance de la direction de l'usine, peut lire dans la mentalité et la conscience de chacun des élèves. Il se dégagera donc petit à petit, par le groupement des appréciations des différents professeurs, un classement certain, une estimation exacte de la valeur intellectuelle et morale de chaque aspirant contremaître"[30].

Les candidats contremaîtres sont soumis à une surveillance assez étroite du point de vue moral[31].

En dépit de l'intérêt témoigné par les dirigeants de la FN pour l'organisation scientifique du travail, on peut relever dans le discours de ces dirigeants une prééminence accordée aux fonctions d'autorité sur l'organisation fonctionnelle, traduisant une certaine réserve à l'égard du discours relatif à l'organisation qui se répand dans la deuxième moitié des années '20. Ainsi, dans le cadre de conférences organisées en mai 1928 par l'Association des Ingénieurs sortis des Écoles spéciales de Liège (AILg) sur le thème de l'organisation du travail, et prononcées par trois dirigeants de la FN, F. Nepper, directeur de cette société, s'en prend-il particulièrement à ceux qu'il appelle les "fervents du fayolisme":

> "Et je me permettrai en passant — puisqu'aussi bien à présent Fayol appartient à l'histoire — de crier casse-cou aux amateurs trop fervents de fayolisme en leur déclarant nettement: *on ne peut remédier à la faiblesse de cadres médiocres par une bonne organisation.* Si j'avais à choisir entre une usine possédant de bons cadres avec une mauvaise organisation, ou l'inverse, c'est sans hésiter que je choisirais la première. L'organisation est un outil, un excellent outil dans la main de bons cadres; elle est sans rendement dans le cas contraire; elle est alors dangereuse parce qu'elle endort dans une bien fausse sécurité. Et voici donc la clarté qui illumine l'ensemble du problème: il faut former des cadres. La bonne marche de

---

29 POMMERENKE, H., «Enseignement technique,...», *o. c.*, p. 482-483.

30 *Ibidem.*

31 ROBYN, M.-B., *o. c.*, p. 36.

www.academieroyale.be

l'industrie moderne exige de ses chefs responsables qu'ils placent au premier rang de leurs préoccupations, la sélection d'abord, la formation ensuite de leurs cadres: la sélection des éléments susceptibles d'être développés doit être minutieuse, patiente, organisée; leur formation doit être largement conçue, tant au point de vue moral, social, administratif que technique, formation jamais terminée complètement parce que suivie de perfectionnement"[32].

Pommerenke estime le coût de l'ensemble de cet enseignement professionnel à 1 % de la masse salariale totale versée par la FN. Il défend l'opportunité de cette dépense en évoquant la situation des industriels français auxquels la loi d'Astier fait obligation de verser 0,5 % de la masse salariale pour financer l'enseignement professionnel lorsqu'ils n'organisent pas eux-mêmes une telle formation dans leur entreprise.

À la Compagnie Générale des Conduites d'Eau, usine des Vennes, une école pour ouvriers de fonderie a été établie en 1927. Cet enseignement vise la formation d'ouvriers qualifiés. Il s'étend sur trois années; au cours des deux premières, les apprentis ne sont pas en contact avec les ouvriers de l'usine et reçoivent, au début de la journée de travail un enseignement théorique dont la durée varie de 1 à 2 heures, le reste du temps étant consacré à des cours pratiques de modelage et de moulage, sous la surveillance de deux instructeurs. Ces instructeurs ont été choisis parmi les meilleurs ouvriers de la fonderie mécanique. Pour s'assurer le bénéfice de cette formation, l'apprenti et ses parents signent un contrat d'un an, assorti d'une prime pour l'élève, de manière à limiter les départs après quelques mois de formation pratique[33]. Le fonctionnement de l'école est suspendu en 1932 dans le cadre d'une politique de réduction des dépenses; ce choix intervient à un moment où la stabilité du personnel s'accroît significativement en raison de la crise [le mouvement mensuel moyen (sorties/effectif total) est tombé de 2,2 à 0,45 %][34].

Deux entreprises de constructions métalliques ont pris l'initiative d'organiser un enseignement professionnel avec le concours des pouvoirs publics locaux; il ne s'agit donc pas d'écoles d'entreprise au sens propre, mais d'un enseignement très orienté, notamment par la présence de techniciens de l'entreprise dans le corps enseignant, vers les besoins de l'entreprise. Les chantiers navals Jos. Boel ont organisé, en collaboration avec la commune de Tamise, un enseignement professionnel destiné à compléter la formation des jeunes travailleurs (mis très jeunes au travail). L'enseignement s'étend alors sur trois ans et est dispensé à la fois par des enseignants diplômés (de la commune) et des ingénieurs des chantiers[35]. Aux Ateliers

32 NEPPER, F., «La méthode dans l'industrie», *RUM*, 15 septembre 1928, p. 254-255.

33 DESSART, R., *L'apprentissage en fonderie*, Héverlé, École Centrale Supérieure pour Ouvriers Chrétiens-Industrie, 1928, p. 27-28; «La formation professionnelle des ouvriers, contremaîtres et ingénieurs de fonderie en Belgique», *La Revue de Fonderie Moderne*, 25 septembre 1929, p. 440-441.

34 CHST, CGCE., Rapport sur l'année 1931 et examen de la situation actuelle par Mr Paul Doat, Ir ECP, AILg, Directeur [confidentiel], 10 mai 1932.

35 BOEYKENS, H., *De scheepsbouwerij "Jos. Boël en Zonen" te Temsche*, Héverlé, Centrale Hogeschool voor Christene Arbeiders-Nijverheid, 1928, p. 49-51; PREAU, J., *Un essai de service social dans un chantier naval*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1947, non paginé.

www.academieroyale.be

Métallurgiques, la direction générale de l'entreprise a créé, avec l'aide des pouvoirs publics, l'Université du Travail de Nivelles, "susceptible de créer une main-d'œuvre compétente"[36].

7.1.2.2. Industrie charbonnière

Le manque chronique de main-d'œuvre pour les travaux souterrains des mines, en particulier pour l'abattage et le travail à la pierre, — qu'illustre l'appel régulier d'ouvriers étrangers —, va conduire diverses instances à se préoccuper de la formation professionnelle des jeunes ouvriers mineurs. Ainsi, la question sera traitée, au niveau national, par la Commission d'étude du problème charbonnier à partir de 1928; au niveau provincial, en particulier dans le Hainaut, la question est examinée par le Conseil de perfectionnement de l'enseignement technique du Hainaut, et dans le Couchant de Mons par l'Association des Directeurs des travaux (des charbonnages patronnés par la Société Générale de Belgique).

À partir de la deuxième moitié des années '20, les travaux de ces différents groupes montrent, que outre un phénomène général de désaffection pour les travaux miniers tenus pour "infériorisants", la difficulté de former de jeunes ouvriers tient aux modifications du travail lui-même sous l'effet de la mécanisation. Celle-ci réclame des efforts physiques que ne peuvent raisonnablement pas fournir des adolescents:

> "À l'inverse de ce qui se produit dans les autres industries, le perfectionnement de l'outillage des mines n'a pas réduit l'effort physique de l'ouvrier et pour certains outils mécaniques, la résistance physique doit être plus grande que pour la manipulation des outils à main. Dès lors, il devient très difficile, sinon impossible, d'envisager la formation professionnelle d'adolescents de 14, 15 et même 16 ans, soit par l'école soit sur chantier. Il faut donc maintenir l'apprentissage par l'exemple et se contenter pendant un certain temps de l'exécution de petits travaux secondaires; tout au plus peut-on familiariser les adolescents avec certains travaux, souvent les mêmes, de pose de matériel, et leur faire faire des exercices de débit des bois à la hache [...]"[37].

Les jeunes adolescents, au terme de l'obligation scolaire, ne peuvent être immédiatement formés aux métiers d'abatteur ou de bouveleur et trouvent de moins en moins à s'occuper aux professions accessoires, souvent rendues superflues tant par la mécanisation que par la concentration. Ces jeunes hommes peuvent alors être tentés par l'apprentissage ou l'exercice d'un métier en dehors de la mine, vers laquelle ils ne reviendront guère. Par ailleurs, la plupart des intervenants dans le débat relatif à la formation professionnelle des ouvriers mineurs s'entendent pour reconnaître que

---

36 *Les Ateliers métallurgiques*, Nivelles, s.d. [1935], p. 73.

37 SAICOM, S.a. des Charbonnages d'Hensies-Pommerœul, 299. Formation des ouvriers mineurs. Généralités, 1931-1932 (106), Comité industriel de l'enseignement professionnel et technique. Rapport de la Première commission. Organisation des cours établis par M. Soupart, directeur du Musée professionnel de l'État et de l'École industrielle et professionnelle à Morlanwelz. Dans le même esprit, voy. DEDOYARD, J., *o. c.*, 1931, p. 16.

www.academieroyale.be

l'apprentissage doit se faire au fond, dans les chantiers[38]. Pour les jeunes de 14 à 18 ans (qui ne peuvent être présents au fond que pour le formation professionnelle), L. Roisin propose une solution qui révèle avant tout la difficulté à laquelle le patronat charbonnier est confronté, puisqu'il suggère de "tenir en haleine les jeunes gens de plus de 14 ans qui embrassent la profession de mineur", en organisant à leur intention des cours hebdomadaires pour consolider "leurs connaissances d'ordre général", avant qu'ils puissent suivre "des cours à caractère professionnel qui seraient organisés dans les charbonnages mêmes"[39]. Toute la difficulté semble donc bien de maintenir disponibles pour la mine des jeunes travailleurs qu'elle ne peut employer immédiatement et qui très vraisemblablement cherchent à s'occuper ailleurs.

En octobre 1929, la Commission d'étude du problème charbonnier (CEPC) constitue en son sein une Commission d'étude de l'enseignement minier, justifiée à la fois par la composition nouvelle du personnel des charbonnages, qui comprend de moins en moins d'enfants de charbonniers pouvant recevoir de leur père une initiation professionnelle, et plus généralement par la pénurie relative de main-d'œuvre qui rend nécessaire une formation professionnelle plus complète, plus méthodique et plus rapide du cadre et des ouvriers qualifiés[40]. L'opportunité de créer cette commission d'étude avait été mise en cause par différents représentants de l'industrie charbonnière dont L. Roisin et M. Habets, considérant que la formation professionnelle des ouvriers mineurs consistait avant tout dans un apprentissage au fond; certains membres patronaux, dont Guinotte et Habets (dont l'avis était ainsi plutôt nuancé), pensaient toutefois qu'un complément de formation pouvait être dispensé en surface[41].

Parmi les enseignements organisés par les charbonnages, il convient de distinguer ceux destinés au futur cadre de maîtrise et ceux qui visent à la formation des ouvriers qualifiés.

La plupart des écoles organisées par les sociétés charbonnières s'adressent à la première catégorie de travailleurs; il en va de même des écoles mises sur pied par les pouvoirs publics ou par des groupements de charbonnages, dont la fréquentation apparaît très limitée. Pour les deux écoles du Plateau de Herve (école patronale constituée autour du charbonnage de Wérister et école installée à Fléron par la députation provinciale de Liège), Dedoyard montre que le recrutement est

38 SAICOM, S.a. des Charbonnages d'Hensies-Pommerœul, 299, Veuchet, É., Conseil de perfectionnement de l'enseignement technique du Hainaut. Ve section-Cours professionnels pour mineurs; AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877. Documents CEPC, P.-v. de la 13ème séance tenue le 3 juin 1929 au Ministère de l'Industrie..., doc. n° 83, p. 2-3.

39 SAICOM, S.a. des Charbonnages d'Hensies-Pommerœul, 299, Conseil de perfectionnement de l'enseignement technique du Hainaut, réunion de la 5ème section du 8 janvier 1932.

40 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 873. CEPC. Correspondance. 1928-1929, Allocution prononcée par M. De Voghel [...] à la séance d'ouverture de la Commission d'étude de l'enseignement minier, 23 octobre 1929, doc. n° 2.

41 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877. Documents CEPC, P.-v. de la 13ème séance tenue le 3 juin 1929 au Ministère de l'Industrie, du Travail et de la Prévoyance Sociale, doc. n° 83.

www.academieroyale.be

insignifiant: "50 mineurs diplômés en l'espace de neuf ans sur un personnel de plus de 7000 ouvriers"[42].

Toutefois, un nombre limité de charbonnages se sont préoccupés de former systématiquement des ouvriers pour le fond. Ainsi, au lendemain de la guerre, le charbonnage de Marihaye a organisé un cours en vue de "la formation professionnelle rapide d'ouvriers qualifiés indispensables pour l'exploitation d'un gisement dérangé et difficile et pour encadrer les ouvriers étrangers"[43]; un tel programme d'apprentissage est aussi mis en place au charbonnage de Roton-Farciennes. Dans les différentes exploitations, lorsqu'une formation professionnelle est organisée, elle repose sur le principe du tutorat par des ouvriers expérimentés, complété parfois par quelques enseignements plus théoriques:

> "L'enseignement professionnel doit se faire dans la mine, les jeunes ouvriers se formant au contact d'anciens en complète possession de leur métier, et grâce à leur exemple et à leurs conseils. La direction du siège d'extraction règle les étapes successives à franchir par l'apprenti pour arriver à sa formation, le confie à des ouvriers d'élite [...]".
> "La Direction des travaux s'entend avec des parents ou des amis du candidat. Si c'est un travail en plateure, on le place entre deux autres ouvriers. En dressant, il est mis avec un ouvrier qui l'initie à l'abattage et au boisage. Dans les deux cas, le candidat qui, d'ailleurs, est déjà dégrossi par une pratique plus ou moins longue des travaux du fond, sait déjà se tirer d'affaire au bout de quelques semaines et en général devient ouvrier qualifié après 4 ou 5 mois tout au plus"[44].

À partir des années de crise, ce mode de formation sera remis en cause par les contraintes de rapidité et de régularité d'avancement qu'impose la longue taille cyclique.

7.1.2.3. Autres industries

Dans certaines entreprises aux productions très particulières, les directions ont jugé bon de pourvoir à la formation de catégories déterminées d'ouvriers. Ainsi, la très importante usine anversoise de papier et supports photographiques Gevaert a mis sur pied sa propre école professionnelle au début de l'année 1928. Il s'agissait d'assurer la formation des photographes de l'entreprise, des laborantins ainsi que des représentants de la firme[45].

De même, les cristalleries du Val-Saint-Lambert avaient organisé des cours de dessin d'ornementation, destinés à préparer les apprentis aux travaux à caractère

---

42 DEDOYARD, J., *La désertion des mines sur le plateau de Herve*, Uccle, EOS-Industrie, 1931, p. 21.

43 ANCIAUX, H., «Note sur l'éducation professionnelle des ouvriers mineurs et la formation des porions à l'étranger et en Belgique», *AMB*, 1929, t. XXX, 1ère livr., p. 196-197.

44 *Ibidem*, p. 197; SAICOM, AHCM, 1126. Apprentissage des ouvriers du fond non qualifiés: de "scloneurs" à "ouvriers à veine", (1928-1929), Association des Directeurs des travaux, Recrutement des ouvriers qualifiés du fond. Apprentissage, 18 janvier 1929.

45 VAN DEN BERGE, F., *De vakopleiding des arbeiders in gespecialiseerde bedrijven*, Héverlé, Centrale Hogeschool voor Christene Arbeiders-Nijverheid, 1929, p. 23-25.

www.academieroyale.be

artistique. Ces cours ont été supprimés dans le cadre de la politique de compression généralisée des coûts imposée par la crise[46].

7.2. LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTHODES PSYCHOTECHNIQUES DE SÉLECTION PROFESSIONNELLE ET LEUR ADOPTION DANS L'INDUSTRIE BELGE PENDANT LES ANNÉES '20

7.2.1. Les lieux de développement des études psychotechniques en Belgique

Les archives de l'Exposition internationale de Liège en 1930 donnent, au travers du comité organisateur et des membres belges de la classe 94 D (Formation professionnelle et organisation du travail) un portrait de groupe de la communauté scientifique engagée, en Belgique, dans les études psychotechniques. La classe est présidée par H. Pommerenke, sous-directeur à la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre et initiateur du premier véritable projet de psychotechnique industrielle en Belgique; les vice-présidents sont A.-G. Christiaens (seul représentant de l'École d'ergologie), les professeurs O. Decroly (ULB), A. Michotte (UCL), J.J. Van Biervliet (Université de Gand) et le Dr Dourlet (Université du Travail de Charleroi); enfin les secrétaires (liégeois par nécessité de la fonction) sont L. Wellens, psychotechnicien des Tramways Unifiés de Liège et Extensions, et H. Delcour, chef du Laboratoire d'Orientation professionnelle de la FN. Parmi les membres figurent, pour leurs compétences en matière psychotechnique, les Dr R. Ledent et A. Houdmont[47]. Parmi les exposants belges, on relève le Laboratoire de Biométrie du Dr R. Ledent et de L. Wellens, le Laboratoire d'ergologie de Bruxelles, et É. Mouvet, psychotechnicien attaché à l'Inspection générale de l'Enseignement technique du Hainaut pour l'étude de l'orientation professionnelle[48]. Bien qu'il ne figure pas dans la liste des exposants, le professeur Michotte recevra un diplôme d'honneur de cette classe[49]. Signalons par ailleurs qu'à partir de 1928 l'application des méthodes psychotechniques en vue du recrutement avait fait l'objet de recherches scientifiques au sein de l'armée belge[50].

46 M.C., «L'apprentissage en verrerie», *Le Prolétaire*, 8 mai 1937, p. 2.

47 Archives Herstal s.a., Dossier Exposition Internationale de Liège 1930.

48 Archives de la Ville de Liège. Fonds Exposition de Liège 1930. Boîte 307, Dossiers des exposants avec adhésion définitive classes 93 à 98.

49 Exposition Internationale de Liège 1930. Commissariat général du Gouvernement, *Liste des récompenses décernées aux exposants*, Liège, Imp. des Mutilés, s.d., p. 104.

50 Voy. CHRISTIAENS, A.-G., «Une expérience relative à la Sélection des recrues dans l'armée belge», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, janvier-février-mars 1935, n° 57, p. 1-3; YERNAUX (capitaine-commandant), «Détermination des aptitudes. Les "Army Mental Tests"», *ibidem* p. 5-32; PASQUASY, R., «Les étapes de l'introduction des méthodes psychotechniques dans l'Armée belge», *Le Travail humain*, janvier-juin 1947, p. 108-113.

www.academieroyale.be

7.2.1.1. Le Laboratoire de Psychotechnique de Bruxelles

Au cours de la Première Guerre mondiale, l'armée belge, suivant en cela les autres belligérants, recourut à la psychotechnique pour opérer la sélection des candidats aviateurs[51]. Les résultats de cette expérience — première application de la psychotechnique à la sélection professionnelle en Belgique — étaient encourageants. Au lendemain du conflit, le professeur Victor Defays[52], enseignant à la Faculté des Sciences appliquées de l'Université catholique de Louvain, crée le Laboratoire de Psychotechnique de Bruxelles[53]; il est secondé par un ingénieur, J. Choppinet, chargé de la conception et de la construction des instruments de mesure, et par le docteur Houdmont[54], qui a mis au point les procédures de sélection et dirige le Laboratoire. Ce laboratoire est installé dans les locaux de l'École Centrale des Arts et Métiers à Auderghem (établissement catholique d'enseignement technique)[55]. À la rentrée académique de 1923, le Dr Houdmont a proposé une formation théorique et pratique relative à l'application de la physiologie et de la psychologie à l'organisation de l'enseignement, de l'apprentissage et du travail industriel[56]. Cette première initiative émane donc de "scientifiques" appartenant au pilier catholique et proches des milieux industriels, V. Defays enseigne à Louvain et est administrateur délégué de la filiale belge de la S.a. Rateau, J. Choppinet est administrateur de la S.a. New Antwerp Telephone and Electrical Works, tous deux sont ingénieurs diplômés de Louvain et membres du comité de l'Union d'Action Sociale Chrétienne[57].

Leur conception de la psychotechnique les range plutôt dans le camp des psychophysiologistes tayloriens comme J. Amar, et non du côté des critiques du

---

51 BRABANT, V. G. Dr, «La réalisation en sélection professionnelle», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, 1921, n° 4; —, «Épreuves d'attention et d'aptitude au Pilotage», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, 1926, janvier, février, mars, n° 21, p. 29-37; LEDENT, R., «L'orientation professionnelle et l'hygiène», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, avril-mai-juin 1922, n° 18, p. 44.

52 DEFAYS, V., «Résumé de la conférence donnée par M. Victor Defays, à l'assemblée générale du 19 mars 1924, sujet: la psychotechnique», *Bull. de la Fédération des constructeurs de Belgique*, mars 1924, n° 3, p. 151. Sur Defays, voy. Université catholique de Louvain, Bibliographie académique 1914-1934, VI, Louvain, 1937, p. 284-285; DE SMET, P., «Notice nécrologique», *Annuaire de l'Université de Louvain*, 1957-1959, III, p. 32-34.

53 AGR, Conseil supérieur de l'enseignement technique (1874-1941), 66. Sous-commission de l'orientation professionnelle. Correspondance 1924, V. Defays à Vlaeminckx, secrétaire du Conseil professionnel de l'Enseignement technique, 4 décembre 1924. Cette institution est parfois appelée l'Institut psychotechnique, voy. «Exposition des Applications de la mécanique et de l'électricité. Gand, 1923», *Bulletin de l'Université libre du Travail*, 1924, n° 2, p. 29.

54 Le docteur Houdmont a été co-titulaire, avec A.-G. Christiaens, d'un cours intitulé "Notions de psychologie appliquée à l'orientation professionnelle. L'embauche, le classement et l'utilisation du personnel", dispensé à la section Industrie de l'École sociale catholique, «L'École sociale catholique», *La Femme Belge*, mai 1923, A n° 12, p. 1140.

55 *Un siècle de vie de l'ECAM*, Bruxelles, Hayez, 1998, p. 57 et 61.

56 «Leçons de psychotechnique pour les organisateurs d'usine», *BSI*, décembre 1923-janvier 1924, n° 4, p. 105; «Orientation professionnelle», *Bull. CCI*, 24 octobre 1923, n° 43, p. 801-802. L'organe du CCI va ainsi d'abord assurer la promotion du Laboratoire de Houdmont, avant de relayer les activités de la seule École d'ergologie.

57 BROUWERS, L. s.j., *Responsables chrétiens d'entreprises. Cinquante ans d'histoire*, Bruxelles, UNIAPAC, 1975, t. 1, p. 14.

www.academieroyale.be

taylorisme, comme ont pu l'être Lahy, Joteyko ou plus tard Sollier[58]. La parenté avec la démarche d'Amar se manifeste notamment dans le choix des objets d'étude, ainsi le docteur Houdmont se livre aussi à des études sur le travail à la lime[59]. Leurs préoccupations productivistes apparaissent nettement dans le choix des facteurs individuels qu'ils entendent mesurer dans les procédures de sélection, où ils accordent une grande importance au sens kinésique (ou mémoire musculaire):

> "qui permet de reproduire exactement les mouvements appris, et, partant, de mécaniser ces mouvements. [...] Ce sens joue un rôle tout à fait important dans la production moderne. En industrie, on utilise de plus en plus la spécialisation des travailleurs, combinée avec la division du travail. Grâce à la répétition des mêmes mouvements, l'ouvrier arrive à les faire rapides, nombreux et précis. La production s'élève, le prix de revient diminue. Tous les ouvriers ne sont pas aptes au même point à la bonne mécanisation de leurs mouvements. [...] Peut-on mesurer cette aptitude générale ? [...] Parfaitement, le kinésimètre permet de le faire d'une façon exacte, par le tracé d'un diagramme indiscutable."[60].

En suivant l'appréciation d'un homme, P. Sollier, à la fois concurrent sur le terrain de la psychotechnique et libre penseur, il semble que:

> "ce laboratoire était surtout destiné à la construction d'appareils de psychotechnique pour la vente, sans application à l'orientation professionnelle ni plus spécialement à la sélection. Il ne s'occupait pas non plus d'organisation scientifique du travail, soit dans les usines, soit dans les maisons de commerce ou les administrations. [...] certains d'entre eux [appareils] construits dans les ateliers de ce laboratoire, ont été vendus à diverses firmes en vue de la sélection de certaines catégories de travailleurs, mais il semble qu'ils n'aient jamais été utilisés. Et cela se comprend facilement: pour les employer utilement, il faut avoir une formation spéciale de psychotechnicien, et nulle part cette formation n'était organisée"[61].

La nature des relations entre ces deux "groupes" de psychotechniciens explique peut-être pourquoi la IVème Conférence internationale de psychotechnique, qui devait se tenir initialement à Bruxelles en 1923, dut être organisée plus tard à Paris[62].

---

58 Sollier, parlant des appareils du Laboratoire de psychotechnique de Bruxelles, mentionne ceux d'Amar; par ailleurs, A. Moutet signale que "c'est en Belgique que ce chercheur a finalement transféré ses activités", lorsqu'après 1919-1920, il perd ses fonctions au Conservatoire National des Arts et Métiers et doit continuer à travailler en dehors d'une structure institutionnelle. Peut-être Amar a-t-il apporté alors son concours au Laboratoire de psychotechnique de Bruxelles ? Dans l'état présent de nos connaissances, cela demeure une simple conjecture, SOLLIER, P., «La psychotechnique en Belgique», in *Comptes rendus de la IVème conférence internationale de psychotechnique. Paris. Institut international de coopération intellectuelle. 10-14 octobre 1927*, Paris, F. Alcan, 1929, p. 640-641; MOUTET, A., *o. c.*, p. 50; MONOD, H. et J., «Jules Amar (1879-1935). À propos d'un centenaire», *Histoire des sciences médicales*, 1979, t. XIII, n° 3, p. 231-237.

59 HOUDMONT, H., «Étude expérimentale du travail à la lime», *L'enseignement technique. Bulletin du Musée professionnel de l'État*, avril 1923, n° 4, p. 162-172; ID., «Organisation scientifique du travail. Étude expérimentale du travail à la lime», *L'Usine Belge*, 30 août 1924, n° 22, p. 1057-1058; 20 septembre, n° 25, p. 1199-1200.

60 «Résumé de la conférence donnée par M. Victor Defays, à l'assemblée générale du 19 mars 1924, sujet: la psychotechnique», *Bull. de la Fédération des constructeurs de Belgique*, mars 1924, n° 3, p. 146 et 150.

61 SOLLIER, P., «La psychotechnique en Belgique», *o. c.*, p. 640-641.

62 PIÉRON, H., «L'Association Internationale de Psychotechnique entre les deux guerres mondiales», *Le Travail Humain*, 1952, p. 124.

www.academieroyale.be

7.2.1.2. L'École et le Laboratoire d'Ergologie[63]

Nous avons déjà présenté cette institution d'enseignement et de recherche (partie 2, chap. 1). En 1925 et 1926, les enseignements de l'École s'élargissent et donnent naissance à deux divisions distinctes: organisation du travail (déjà évoquée) et psychotechnique. La sélection professionnelle fait l'objet d'un enseignement particulier à partir de l'année académique 1926-1927[64]; les cours de sélection professionnelle "basés sur les méthodes de la psychotechnique [sont] spécialement destinés aux chefs d'usines, médecins d'usines, inspecteurs du travail, et par-dessus tout aux ingénieurs qui voudraient collaborer, d'une façon scientifique, à l'embauchage, la sélection et la récupération des travailleurs"[65].

Dès le projet d'enseignement de l'organisation scientifique du travail, le Dr Sollier avait formé le vœu qu'un laboratoire permette aux élèves de manipuler "des appareils de mesures physiologiques et psychologiques, et les appareils enregistreurs". Pour encourager des industriels à apporter leur concours à la constitution d'un tel laboratoire, le Dr Sollier se propose de constituer un fonds en faisant don des instruments qu'il possède à Paris. Ce laboratoire, de physiologie appliquée, est créé en novembre 1923. En 1924, grâce à la collaboration du professeur Auguste Ley, directeur du Laboratoire de Psychophysiologie de l'Université libre de Bruxelles, qui fait aussi don de son matériel, il devient le Laboratoire de Psychophysiologie appliquée. Ce nouveau laboratoire est divisé en 5 départements traitant de: 1. la pathologie et la médecine légale psychiatrique; 2. la psychologie de l'enfant; 3. la psychopédagogie; 4. l'orientation professionnelle; 5. la psychophysiologie du travail; y sont attachés, au titre de chef de laboratoire, le Dr Nyssen, au titre d'assistants, R. Buyse et J. Drabs. Le département de psychophysiologie du travail, doté de nouveaux moyens, ne tardera pas à recevoir une organisation autonome et à devenir le Laboratoire de psychophysiologie du travail[66]. Les cinq départements sont dirigés

---

63 Nous voudrions exprimer ici nos plus vifs remerciements à Monsieur Jacques Hofman, directeur de l'École d'ergologie, qui nous a autorisé à consulter les archives de cette institution, ainsi qu'à Madame Germaine Samuel, première secrétaire de l'École d'ergologie (1927), qui nous a apporté son témoignage et nous a permis de consulter les archives de l'Institut des Hautes Études de Belgique, organe faîtier de l'École d'ergologie.

64 EEB, Archives de l'École , "Correspondance officielle subsides. Dr P. Sollier 1926-1933", P. Sollier à M. le Ministre du Travail, 30 décembre 1926; *ibidem*, Du ministre à P. Sollier, 5 avril 1927; voy. aussi Archives IHEB, P.-v. des séances du Comité 1923-1924 à 1938-1939, Séance du 12 mai 1927.

65 Archives IHEB, Ergologie (Section VIII): dossiers généraux de 1922 à 1932 et de 1932 à 1944, Section VIII-1926 à 1928, Lettre circulaire: À messieurs les Industriels, Ingénieurs, Médecins d'usines, Inspecteurs du travail et membres du corps enseignant, [1926].

66 Archives IHEB, Ergologie (Section VIII): dossiers généraux de 1922 à 1932 et de 1932 à 1944, Section VIII-1922 à 1926, *Sollier à [Van den Borren]*, 3 avril 1922; TOMAS, C., «Section VIII-Science du travail (ergologie)», dans GOFFIN, P. et DESPY-MEYER, A. (éds), *Liber memorialis de l'Institut des Hautes Études de Belgique fondé en 1894*, Bruxelles, Institut des Hautes Études de Belgique-Université libre de Bruxelles (service des Archives), 1976, p. XCVI; Archives IHEB, Ergologie (Section VIII): dossiers généraux de 1922 à 1932 et de 1932 à 1944, Section VIII-1922 à 1926, T. Jonckeere à Ch. Van den Borren, 22 décembre 1923; EEB, Archives du Laboratoire d'ergologie, DRABS, J., «Le Centre belge d'études ergologiques» (article non publié destiné à la *Revue Économique internationale*), 1940, p. 3.

www.academieroyale.be

respectivement par le Dr A. Ley, le Dr O. Decroly, T. Jonckeere, A.-G. Christiaens et le Dr Sollier. Avec la constitution du Centre d'études ergologiques, le Laboratoire se scinde en deux entités, consacrées l'une à l'enseignement, l'autre à la recherche: le Laboratoire de psychotechnique de l'École d'ergologie et le Laboratoire d'ergologie de l'Institut des Hautes Études de Belgique. La communauté du corps scientifique et des moyens matériels limite la portée de cette distinction, aussi parlerons-nous simplement du Laboratoire d'ergologie. Le laboratoire est d'abord dirigé par le Dr René Nyssen, puis par le professeur Guy Vermeylen[67], enfin à partir de 1927 par José Drabs, qui allait devenir le plus proche collaborateur, puis le successeur, avec Auguste Ley, du Dr Sollier à la tête du Centre. À partir de 1933, le Laboratoire sera dirigé par W.G. Tordeur[68].

La diffusion des idées, opérée à l'initiative de l'École d'ergologie et des personnes proches de cette institution, va prendre différentes formes, depuis les conférences et le fonctionnement du réseau des diplômés jusqu'à la publication de revues spécialisées.

Au lendemain de l'organisation du Centre belge d'études ergologiques, dans un contexte de plus large réception des idées d'organisation scientifique — le Deuxième Congrès International de l'Organisation scientifique s'est tenu à Bruxelles en octobre 1925 —, P. Sollier et J. Drabs vont donner une série de conférences devant des publics patronaux divers: ils présentent au Comité Central Industriel une conférence sur "La sélection professionnelle" (février 1927); à la section bruxelloise de l'AILg, J. Drabs parle du "Capital humain de notre industrie" (mars 1927); devant l'Association belge des Négociants-exportateurs à Anvers, ils traitent ensemble de "La sélection professionnelle, son rôle, son utilité et sa pratique" (mars 1927), et aux "Amis de l'Efficience" à Anvers, du "Choix scientifique des travailleurs" (juin 1927).

À côté des conférences, il faut encore évoquer, à titre de vecteur de diffusion des idées, une association de diplômés de l'École d'ergologie; peu de temps après la collation des premiers certificats d'aptitude aux fonctions de Psychotechniciens, certains d'entre ces diplômés se constituent, en décembre 1931, en une Association Belge des Psychotechniciens[69], qui s'élargira en une Société Belge d'Ergologie en 1935[70].

---

67 Guy Vermeylen (1891-1943). Professeur à la Faculté de médecine de l'ULB; il enseigne à partir de 1932 la psychologie de l'enfant, ainsi que les notions de psychopathologie à l'École de Pédagogie de cette même université, cfr *Revue des Sciences pédagogiques*, mars 1945, t. VII, n° 29, p. 1.

68 Pour la notice biographique de Drabs, voy. supra chapitre 1, point 1.2.1.1; sur Tordeur, voy. DE COSTER, S., «W. Tordeur», *Psychologica Belgica*, 1968, p. 287-288.

69 Parmi les membres du comité de cette Association, on trouve P. Sollier, G. Maes, W.G. Tordeur, Th. De Smet, M. Robyns, E. Lobet (futur chargé de cours à l'Université de Liège); parmi les membres, on trouve notamment: C. Arnou, S. Decoster (futur professeur à l'Université libre de Bruxelles), deux cadres de l'Union Minière, dont É. De Lange, qui dirigera le service psychotechnique de cette entreprise, ainsi que deux cadres de la SNCB, dont le docteur Wautriche qui a organisé le service psychotechnique de cette société.

70 ROBIJNS, R., «La Société Belge d'Ergologie», *Le Travail Rationnel*, 1936, mars, vol. 1, n° 1, p. 78.

www.academieroyale.be

La diffusion des résultats des travaux entrepris par le Laboratoire va prendre une autre dimension par la publication de diverses revues. La première, la plus prestigieuse, parut en 1929 sous le titre *Science du travail. Psychotechnique et organisation*; elle était dirigée conjointement par J.-M. Lahy[71], J.-P. Arendt[72] et P. Sollier. La ligne éditoriale de la revue était très ambitieuse, à l'image du programme des enseignements présenté par Sollier en 1922:

> "L'étude des problèmes que comporte, sous ses divers aspects, le travail humain, relève de plusieurs sciences: la physiologie et la psychologie, d'abord, auxquelles se joignent, selon les cas, l'hygiène, la médecine, la psychiatrie, l'économie politique, la technologie, la sociologie et l'éthique.
> Tout ce qui, dans chacune de ces sciences, se rapporte à l'étude du travail humain s'organise, à l'heure actuelle, en une science ayant un but commun et des méthodes propres, et qui a déjà donné d'importants résultats au point de vue pratique et économique: c'est la Science du Travail ou Ergologie, selon le terme usité en Belgique.
> [...] La collaboration, pour la direction de cette revue, d'un psychologue, d'un médecin et d'un ingénieur [est] la condition indispensable du développement de la science du travail.
> [...] Son domaine comprendra donc l'étude de l'adaptation de l'individu au travail:
> a) d'abord à l'école - (rationalisation des méthodes pédagogiques, diagnostic et pronostic des aptitudes, recherche des mieux doués, orientation professionnelle).
> b) puis pendant la formation professionnelle - (étude de l'apprentissage).
> c) enfin pendant l'exercice du métier - (étude physiologique et psychologique du travail, adaptation des conditions de travail à l'état psychologique et physiologique du travailleur, sélection professionnelle, étude de la fatigue, prophylaxie des maladies professionnelles et des accidents, récupération des travailleurs diminués, hygiène du travail, développement intellectuel des travailleurs).
> Tout cela en vue d'une plus juste et meilleure utilisation des aptitudes et des capacités des travailleurs, d'un meilleur rendement avec un minimum de risques et de fatigue" [73].

Le fichier des abonnés de la revue nous permet d'apprécier sa diffusion internationale. Sur 393 abonnements, 171 sont souscrits en France, 75 en Belgique, 16 en Espagne, 13 en Italie et 90 dans divers pays, en plus des échanges et services

---

71 Sur Lahy, voy. PIRET, R., «Un grand disparu: J.M. Lahy», *Cahiers de pédagogie*, 1946, n° 4, p. 22-25; PACAUD, S., «J.-M. Lahy (1872-1943). Secrétaire général permanent de l'Association internationale de Psychotechnique de 1921 à 1943», *Le Travail Humain*, 1952, p. 338-343; TURBIAUX, M., «J.-M. Lahy (1872-1945): essai de bio-bibliographie», *Bulletin de psychologie*, 1982, XXXVI, n° 362, p. 969-985; SCHNEIDER, W. H., «The Scientific Study of Labour in Interwar France», *French Historical Studies*, automne 1991, vol. 17, n° 2, p. 423-428.

72 Jean-Pierre Arendt a été directeur à l'Administration centrale d'ARBED, de 1921 à 1941, et directeur du Centre Émile Metz de 1918 à 1941; ce centre assure la sélection et la formation professionnelle d'apprentis ouvriers pour les usines ARBED. Cette école comportait, outre une école professionnelle et un atelier d'apprentissage, un laboratoire psychotechnique installé en 1920 par Jules Amar. Ce laboratoire procède à la sélection professionnelle des travailleurs d'ARBED, mais aussi des agents des chemins de fer luxembourgeois et des wattmen de la Ville de Luxembourg, cfr ROBERT, A., «La psychologie appliquée au service de la formation professionnelle et du travail», in *L'institut Émile Metz. 1914-1954*, Luxembourg, s.d., p. 45, 179; CHRISTIAENS, A.-G., «L'Institut Émile Metz. Dommeldange», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, janvier-février-mars 1929, n° 33, p. 1-7.

73 «Notre programme», *Science du travail. Psychotechnique et organisation*, 1929, t. I, n° 1.

www.academieroyale.be

gratuits[74]. La diffusion de la revue ne rencontre pas les attentes de ses promoteurs. Ainsi P. Sollier se plaint-il du faible soutien reçu de la France, alors que la Belgique et surtout le Luxembourg ont permis sa fondation[75].

La revue *Science du Travail. Psychotechnique et organisation* cesse de paraître après moins de deux années d'existence. Elle "renaîtra" sous une double forme: en France sous le titre *Le Travail humain*, en Belgique, il s'agira du *Bulletin ergologique*; la collaboration organique entre les psychotechniciens français, luxembourgeois et belges cesse alors.

La première de ces revues, éditée à Paris à partir de 1933 à l'initiative de J.-M. Lahy et H. Laugier, n'a cessé de paraître depuis lors. Dans leur avant-propos au premier numéro, Lahy et Laugier n'expriment plus la volonté de "constituer une Science du travail unifiant les divers champs scientifiques intéressés aux divers aspects de la situation de travail"; ils souhaitent limiter leurs publications aux résultats d'études "biométriques" des caractéristiques de l'homme par rapport au travail considéré comme une donnée[76]. Avant 1940, cette revue publiera deux monographies belges: l'étude de Ledent et Wellens sur le laboratoire psychotechnique des Tramways Unifiés de Liège (laboratoire conçu par Lahy) et une étude de Drabs sur la sélection des ouvrières de Fabelta.

Le *Bulletin ergologique* sera publié, sous forme d'une annexe mensuelle au *Bulletin du Comité national belge de l'organisation scientifique*, entre février 1931 et novembre 1935. Ses fondateurs ne présentent pas la ligne éditoriale de la revue, tout au plus peut-on lire, en tête du premier numéro qu'il sera "consacré à la diffusion de la science du travail en Belgique et en particulier de l'emploi de la psychotechnique dans l'organisation industrielle, commerciale, administrative, agricole et ménagère". L'essentiel des articles du *Bulletin ergologique* est constitué de présentations de résultats de recherches originales menées par Sollier et Drabs, principalement dans le domaine des transports, ainsi que de synthèses de la littérature internationale traitant d'une question particulière de psychotechnique ("Le choix rationnel des dactylographes et des sténographes", "La psychotechnique des transports en France", "La vitesse réactionnelle et l'aptitude au travail industriel", etc.). Peu après la cessation de parution de ce bulletin, l'École et le Laboratoire d'ergologie font paraître une nouvelle revue *Le travail rationnel*, revue trimestrielle consacrée à l'étude scientifique du travail. Seuls deux numéros paraîtront. La définition des objectifs de la revue dans son premier numéro laisse entrevoir une permanence du discours par rapport à la première revue. En effet, si en préambule est réaffirmé le caractère collectif, pluridisciplinaire de la "science du travail", nécessitant l'apport de

74 EEB, Archives du Laboratoire d'ergologie, Fichier des abonnés à la *Revue de la Science du travail*. Parmi les abonnés belges, les entreprises figurent pour un tiers environ; elles relèvent principalement du secteur de la construction mécanique, de la métallurgie et des transports.

75 SOLLIER, P., «Le Facteur Humain dans le Travail industriel», *Redressement Français*, supplément, 15 mai 1929, p. 6.

76 RESCHE-RIGON, Ph., «50 ans de *Travail humain*, histoire d'une revue: évolution d'une discipline», *Le Travail humain*, 1984, t. 47, n° 1, p. 6.

www.academieroyale.be

nombreux spécialistes, les objectifs immédiats sont beaucoup plus limités: il s'agit de faire connaître les activités de recherche et d'enseignement de la VIIIème section, ainsi que des travaux étrangers au travers des recensions, et de mettre à la disposition des milieux professionnels et d'enseignement des éléments d'application pratique. Il ne paraît pas inutile de relever l'étanchéité des revues de l'École d'ergologie aux praticiens de l'orientation professionnelle regroupés autour d'A.-G. Christiaens et inversement l'absence de contributions venant de l'École d'ergologie dans le *Bulletin trimestriel*; par contre, l'une et l'autre revues publient des articles qui relèvent de ce qui apparaît comme le "domaine réservé" de ces institutions.

7.2.1.3. L'orientation et la sélection professionnelles dans les universités belges

Bien que le professeur Michotte figure au nombre des exposants de la classe de l'exposition internationale de Liège en 1930 consacrée à la Formation professionnelle et à l'organisation du travail, il ne semble pas avoir développé, avant la Seconde Guerre, un enseignement spécifique de la psychotechnique[77]. La sélection professionnelle n'apparaît dans les programmes de recherche des universités belges qu'à la veille de la Seconde Guerre mondiale, à la faveur du mouvement de soutien à l'orientation professionnelle, concrétisé par la constitution au ministère de l'Instruction publique d'un Centre national de l'orientation professionnelle et par l'organisation d'un examen officiel d'aptitude aux fonctions de conseiller d'orientation professionnelle. Dans les universités de l'État, l'année 1939 voit se constituer à Gand une "Universitaire Commissie voor Opleiding van Beroepsadviseurs en Bedrijfspsychologen"[78]. À Liège, un projet de création d'une section conférant le grade de licencié en orientation et sélection professionnelles avait été formé dès 1938 mais devra attendre la fin du conflit mondial pour être réalisé; au programme des cours de l'Institut de psychologie et des sciences de l'éducation figure néanmoins, à partir de 1939, un enseignement des Principes et méthodes de la psychotechnique, dispensé par N. Braunshausen[79]. Il convient encore de signaler, dans le cadre des travaux universitaires touchant à l'orientation et la sélection professionnelles, les recherches menées à l'Université libre de Bruxelles, mais apparemment sans contact

77 «Carrière scientifique de M. le professeur A. Michotte van den Berk», in *Miscellanea psychologica Albert Michotte. Études de psychologie offertes à Albert Michotte à l'occasion de son jubilé professoral*, Louvain-Paris, Éditions de l'Institut Supérieur de Philosophie-Vrin, p. XXV-XXXI.

78 COETSIER, L., «Toegepaste psychologie. Een vijfentwintigjarig initiatief», *Mededelingen van het Laboratorium voor toegepaste psychologie en voor de studieadvies bij de Rijksuniversiteit te Gent*, n° 24, 1965, p. 7.

79 DEMOULIN, R., *Liber memorialis. L'Université de Liège de 1936 à 1966*, Liège, Rectorat de l'Université, t. I, notices historiques, p. 110 et 287. Dès 1917, N. Braunshausen avait été chargé par l'Institut Émile Metz de tester les apprentis de l'entreprise métallurgique luxembourgeoise ARBED avant leur admission en vue d'établir des fiches individuelles d'orientation professionnelle; les résultats probants obtenus ont alors amené l'Institut Metz à se doter d'un véritable laboratoire psychotechnique équipé par J. Amar. ROBERT, A., «La psychologie appliquée...», *o. c.*, p. 45.

www.academieroyale.be

avec l'École d'ergologie, par le docteur De Laet en vue de définir des critères médicaux de sélection professionnelle[80].

7.2.2. L'évolution des conceptions et des pratiques psychotechniques en Belgique[81]

Dans une analyse du développement de la "psychologie du travail", centrée principalement sur les auteurs français, J. Leplat met en évidence ce qui lui apparaît comme les traits généraux de cette discipline[82]; nous les reprenons brièvement afin de situer les travaux psychotechniques belges dans l'évolution générale de la discipline. Parmi les modalités d'analyse du travail, Leplat relève la permanence d'une double approche: l'une donne une description extérieure de l'activité professionnelle (types de machines, matières travaillées, etc.) qui définit ses exigences, l'autre porte sur l'activité humaine qui répond à ces exigences. Leplat considère que l'analyse psychologique du travail implique nécessairement la collecte directe d'informations sur les lieux de travail et ne peut se satisfaire des seules indications relatives au travail prescrit ou aux seules déclarations des agents. Leplat souligne la fréquente dualité des travaux de psychologie du travail: scientifique et pratique. Au départ, ces analyses étaient principalement centrées sur le poste de travail, dans les grandes entreprises où le travail manuel parcellisé demeurait central. L'analyse de ces postes de travail répond alors aux problèmes de l'acquisition des habiletés (surtout les normes d'allure) et de la fatigue. Le cadre de référence théorique de ces études a d'abord été la psychologie différentielle, d'autant, comme l'écrit Leplat, "qu'il permettra en même temps de répondre à des sollicitations sociales orientées vers l'évaluation des travailleurs en vue de la meilleure utilisation de leurs capacités". Pratiquement, la démarche de recherche consiste à formuler des hypothèses relatives aux caractéristiques des individus qui sont mises en œuvre dans le travail, à élaborer des tests destinés à valider ces hypothèses, en étudiant "le rapport des résultats à ces tests avec divers critères de réussite dans le travail concerné", critères souvent définis avec la collaboration du personnel de maîtrise subalterne. À leurs débuts, en raison de la prédominance du travail manuel et de la finalité de sélection, les analyses portaient sur les habiletés sensori-motrices et sur les mouvements.

Avant d'aborder les études psychotechniques proprement dites, il convient de mentionner brièvement deux disciplines qui ont influencé la psychotechnique belge

---

80 DE LAET, M. et GOOSSENS, J., *Précis médical de sélection professionnelle*, Bruxelles, J. Vromans, 1939.

81 Dans la mesure où la communauté scientifique des psychotechniciens est organisée au plan international, et où les réalisations majeures dans les entreprises belges sont le fait d'un psychotechnicien français, — J.-M. Lahy —, il ne paraît guère pertinent d'examiner les progrès théoriques de la psychotechnique dans un cadre strictement national; voy. à cet égard RABINBACH, A., *The Human Motor*, 2ème éd., Berkeley, University of California Press, 1991, p. 350, note 17. Par contre, le développement de la psychotechnique en rapport et sous l'influence des demandes des entreprises nous paraît justifier une étude dans le cadre national.

82 LEPLAT, J., «L'analyse psychologique du travail: quelques jalons historiques», *Le Travail humain*, 1993, n° 2-3, p. 118-127.

www.academieroyale.be

de l'Entre-deux-guerres, notamment par l'importance qu'elles revêtaient pour deux de leurs promoteurs, P. Sollier et A.-G. Christiaens, à savoir respectivement la physiologie du travail et l'orientation professionnelle. En effet, nous plaçant explicitement dans la perspective énoncée par Y. Clot suivant laquelle il convient de replacer les options qui se sont imposées dans le cadre plus large des choix offerts à l'activité des scientifiques, nous entendons mettre en évidence certains des cheminements qui ont abouti aux techniques appliquées mais aussi les impasses, ou plus simplement les activités scientifiques dont le champ comprenait initialement l'étude du travail ouvrier mais dont le développement n'a pas directement contribué à la mise au point des procédures de sélection[83].

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, le rôle de la physiologie dans la sélection du personnel est réaffirmée, dans une attitude critique à l'égard du taylorisme. Ainsi, le Dr Ledent, futur responsable médical du service psychotechnique des Tramways Unifiés de Liège et Extensions, met l'accent, dans la leçon inaugurale de son cours de biométrie, donné dans le cadre de l'École libre d'anthropologie de Liège, sur la mesure, critère central de scientificité, et par là facteur de paix sociale. Tout comme chez Taylor, la science est pacificatrice; mais il s'agit ici d'une science rendue plus acceptable, en regard de "notre organisation sociale", par l'ambition d'affecter chacun à un rôle en rapport avec ses forces et non plus simplement d'écarter les travailleurs jugés inaptes[84].

Si la physiologie va jouer un rôle déclaré important dans l'approche psychotechnique d'un P. Sollier, si un physiologiste comme le Dr Ledent dirige l'important laboratoire psychotechnique des Tramways Unifiés de Liège et Extensions, — conçu toutefois par Lahy —, si le service psychotechnique de la SNCB a d'abord été dirigé par un médecin, le Dr Wautriche, les procédés psychotechniques effectivement mis au point en Belgique n'ont guère été élaborés dans des laboratoires de physiologie du travail. Y font peut-être exception les procédés de sélection de l'aviation civile, mis au point par le Dr De Laet, encore qu'il s'agisse principalement de mesures de qualités physiques (vues, etc.).

F. Vatin a montré les raisons de l'impasse à laquelle ont abouti les travaux du Dr Joteyko; voulant élaborer un véritable concept psychophysiologique de la fatigue, le Dr Joteyko va être amenée à mobiliser un dispositif scientifique lourd pour étudier un concept dès le départ mal défini, la fatigue. De surcroît, ses démarches la conduisent à abandonner le terrain de l'observation concrète du travail; ainsi, d'emblée ses éventuels résultats ne peuvent pas faire l'objet d'applications pratiques dans le champ de la sélection professionnelle[85].

---

83 CLOT, Y., «Psychologies du travail: une histoire possible», in CLOT, Y. (dir.), *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire*, Toulouse, Octares, 1996, p. 11.

84 «Le Taylorisme et la Physiologie», *Enseignement technique. Organisation. Bulletin de l'Association des Anciens Élèves des Écoles industrielles du Grand Bruxelles*, septembre 1922, n° 3, p. 116-117; LEDENT, R. Dr et WELLENS, L., *Précis de biométrie à l'usage des médecins et des éducateurs*. Préface du Dr O. DECROLY. 2ème éd., Liège, Vaillant-Carmanne, s.d., p. 22 .

85 VATIN, F., *o. c.*, 1999, p. 57-58.

www.academieroyale.be

La réflexion et les travaux menés en matière d'orientation professionnelle vont jouer un rôle significatif dans le développement de la psychotechnique en Belgique, dans la mesure où un de ses promoteurs — A.-G. Christiaens — est principalement un spécialiste de l'orientation. La portée économique de l'orientation professionnelle est réaffirmée après la guerre, et notamment dans le cadre des travaux de la Commission nationale pour la Production industrielle, qui lui assigne la mission de sélectionner les élèves susceptibles de retirer le meilleur parti d'un enseignement professionnel aux capacités d'accueil encore rationnées[86]. La Commission rejoint Christiaens, qui affirme que l'orientation professionnelle vise à obtenir que l'enseignement professionnel aille aux plus aptes, avec pour résultats immédiats une réduction du nombre des "demi-ouvriers, des quasi-manœuvres" [Christiaens semble (délibérément) ignorer les conséquences de la rationalisation en termes de qualification professionnelle], ainsi qu'une réduction du nombre des accidents du travail et des maladies professionnelles[87]. L'intérêt croissant pour l'orientation professionnelle va amener un développement parallèle de la professiographie, qui offre aux praticiens de cette dernière discipline, aux enseignants voire aux élèves des indications sur les "aptitudes" requises pour l'exercice des différents métiers. La professiographie repose sur diverses méthodes, la plus simple consistant à collationner auprès des milieux professionnels des informations relatives aux qualités requises des travailleurs exerçant les différents métiers; cette méthode permet la publication d'ouvrages qui offrent un aperçu sur un large ensemble de professions[88]. D'autres praticiens privilégient l'analyse détaillée de professions déterminées, en vue de l'établissement de fiches professionnelles[89]. Cette approche sera remise en cause — au nom de l'évolution de l'organisation du travail, de sa division et de sa spécialisation — au profit d'une analyse des travaux qui sont repris sous le terme générique de métier. Cette remise en cause s'inscrit dans le contexte particulier d'une concurrence entre certains praticiens belges de l'orientation et de la sélection professionnelles, ces derniers se prévalant d'une méthode plus analytique[90].

86 AGR, A.Ad.M., 1ère série, 971 C. Commission Nationale de la Production Industrielle, doc. n° 125, *L'enseignement professionnel*. Bruxelles, 5 novembre 1925, p. 27.

87 CHRISTIAENS, A.-G., *o. c.*, 1926, p. 5.

88 Voy. par exemple MOUVET, É., *Orientation professionnelle des jeunes gens et jeunes filles. Recueil de 160 monographies professionnelles avec indications relatives à leur technique d'emploi*, Mons-Paris, Leicht-Dunod, 1928; ID., *Orientation professionnelle des jeunes gens et jeunes filles. Recueil de 220 monographies professionnelles avec indications relatives à leur technique d'emploi*, Bruxelles-Paris, A. De Boeck-Dunod, 1930.

89 Le *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle* a publié de nombreuses monographies de ce type: pas moins de 18 entre 1922 et 1938, — le plus grand nombre étant publié au cours des 3 premières années —, dont certaines dues à des praticiens de grande renommée comme J.J. Van Biervliet, A.-G. Christiaens ou O. Decroly; ce dernier avait déjà publié de telles études avant la Première Guerre mondiale, voy. ["Enquête sur les principales aptitudes nécessaires aux employés et ouvriers d'une usine de tissage et de filature", *Bull. Soc. Belge Pédotechn.*, 1912].

90 SOLLIER, P. et DRABS, J., «Orientation et sélection professionnelles», *Bull. ergologique*, février 1931, n° 1, p. 1-4; ID., «Essai d'une classification fonctionnelle des métiers en vue de l'O.P.», *Bull. ergologique*, août 1931, p. 25-28; contra, du côté de l'orientation professionnelle: CHRISTIAENS, A.-G., «L'analyse des professions. Rapport présenté à la IVème Conférence internationale de psychotechnique, Paris, 10-14 octobre 1927», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, octobre-novembre-décembre 1928, n° 28, p. 14-16.

www.academieroyale.be

La psychotechnique belge de l'Entre-deux-guerres ayant eu pour principaux promoteurs P. Sollier et J. Drabs, nous nous attacherons d'abord à leur conception de la psychotechnique. Ils en ont donné diverses définitions, où ils décrivent leur pratique effective autant que ce qu'ils voudraient qu'elle soit. Aussi, paraît-il préférable de définir leur démarche par ses étapes constitutives, qui peuvent être ramenées à la séquence suivante: 1. analyse du travail, 2. recherche des aptitudes nécessaires à l'exercice de ce travail, 3. mise au point d'épreuves mesurant la présence chez le sujet de ces aptitudes. Sollier et Drabs distinguent trois étapes dans l'analyse du travail: la collecte d'information auprès de différents agents de l'entreprise, dont les travailleurs eux-mêmes, l'observation des travailleurs, celle des conditions de travail. Cette analyse est soumise à une forte contradiction[91]: elle est indispensable à une véritable connaissance de l'homme au travail mais elle est coûteuse, impliquant une longue présence du psychotechnicien sur le lieu de travail. Chez Sollier et Drabs, comme dans l'ensemble de la communauté des psychotechniciens[92], le concept d'aptitude occupe une place centrale dans la démarche, appliquée tant à la sélection qu'à l'orientation professionnelle; ils insistent toutefois sur le sens tout différent que ce concept peut prendre dans ces deux contextes. À cette première distinction, ils superposent celle qui sépare aptitude et capacité, la première doit être mise en évidence préalablement à un processus d'apprentissage, la seconde étant plutôt une propriété du sujet au terme de cet apprentissage ou d'une maturation. Ils définissent l'aptitude de la manière suivante:

> "une disposition naturelle à faire d'emblée une chose, sans éducation préalable, mieux et plus facilement que des gens dans les mêmes conditions [...] l'aptitude est un état latent, fonctionnel, instable chez le sujet, et qui devient une capacité dès qu'elle se manifeste par un acte [...] chez le travailleur adulte: cela signifie, en réalité, qu'il possède les qualités déjà constituées, le rendant capable d'acquérir la capacité voulue dans le travail auquel il se destine"[93].

Sollier et Drabs considèrent donc que l'aptitude, à la différence de la capacité, ne peut faire l'objet d'une mesure. La mesure pratique de la capacité est "le rendement, quantitatif et qualitatif, du travail, cette mesure exprime la valeur professionnelle du travailleur". Si la capacité est substituée à l'aptitude, — il ne s'agit toutefois que d'un déplacement —, la démarche paraît bien circulaire comme l'ont montré les nombreuses critiques de la notion d'aptitude: une capacité pour un travail se mesure dans l'exercice de ce travail, un test est conçu pour mesurer cette capacité, et le résultat du test devient cette capacité qu'il est censé mesurer. Notons que, même si les

---

91 Sur l'abandon de cette étape d'analyse du travail dans la pratique psychotechnique, voy. CLOT, Y., *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995, p. 200-206; ID., «Psychologies du travail: une histoire possible», *o. c.*, p. 18-22.

92 Sur l'importance de ce concept dans la pensée psychotechnique avant 1940, voy. NAVILLE, P., *Théorie de l'orientation professionnelle*, Paris, Gallimard, 1945 (rééd. 1972), p. 164 et sv.; VATIN, F., «De la naissance de la psychologie appliquée au débat sur le taylorisme, autopsie d'un échec: le cas français (1890-1920)», in CLOT, Y. (dir.), *o. c.*, 1996, p. 60; CLOT, Y., *Le travail sans l'homme ?*, *o. c.*, p. 194; RESCHE-RIGON, PH., *o. c.*, p. 7-8.

93 SOLLIER, P. et DRABS, J., *La psychotechnique. Introduction à une technique du facteur humain dans le travail*, Bruxelles-Paris, Éd. du Comité Central Industriel-F. Alcan, 1935, p. 37 et 40.

www.academieroyale.be

auteurs s'en défendent[94], le glissement de l'aptitude vers la capacité, mesurée dans l'exercice du travail tend à ramener à la sélection taylorienne par le rendement sur le lieu de travail. En 1927 déjà, A.-G. Christiaens critiquait cette approche, du point de vue de l'orientation professionnelle:

> "ce sont les occupations offertes par l'établissement industriel qui dominent le système, parce qu'il s'agit, au fond, de choisir entre tous ceux qui offrent leur force de travail, ceux qui conviennent le mieux pour remplir certaines tâches. [...] Les spécialistes, qui font de la sélection dans ces conditions, envisagent les aptitudes professionnelles un peu exclusivement dans le sens du résultat qu'ils doivent atteindre [...] Ils emploient trop souvent les épreuves d'imitation du travail pour s'assurer de l'existence de ces dispositions chez les sujets à sélectionner"[95].

Le troisième terme de la démarche psychotechnique consiste donc à élaborer, à défaut de tests existant déjà sur le marché, des tests *ad hoc* pour mesurer ces capacités, à les étalonner et à confronter leurs résultats à ceux de classements professionnels opérés par l'entreprise, la correspondance entre les deux classements décidant de la validité du test.

Les travaux de recherche de Sollier et Drabs vont principalement porter sur les professions du transport, — terrain d'élection de la psychotechnique —, où il s'agit moins de sélectionner des travailleurs à haute productivité que de réduire la charge financière occasionnée par les accidents de circulation. Ces recherches, portant sur des capacités particulières, formeront ensemble la base des procédures de recrutement du laboratoire psychotechnique des Tramways bruxellois. Sollier et Drabs vont ainsi étudier l'aptitude (sic) à apprécier l'espace en fonction de la vitesse du véhicule dirigé, croisé ou doublé (procédé tachodographique Sollier-Drabs); l'attention vigilante (étudiée au moyen du "térésigraphe"); l'émotivité des chauffeurs (enregistrée au moyen d'un appareil dénommé "taraxigraphe" ou encore d'un "prosexigraphe"); la capacité d'automatisation (mesurée par un dispositif appelé "automatographe")[96]. La réflexion de Tordeur sur la vitesse réactionnelle répond au même souci de mise au point de tests permettant de sélectionner des travailleurs destinés à des travaux industriels très parcellaires ("le choix scientifique [...] de la main-d'œuvre féminine pour les travaux automatiques")[97]. On retrouve ici une des préoccupations énoncées

94 *Ibidem*, p. 167.

95 CHRISTIAENS, A.-G., «L'analyse des professions. Rapport présenté à la IVème Conférence internationale de psychotechnique, Paris, 10-14 octobre 1927», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, octobre-novembre-décembre 1928, n° 28, p. 16.

96 DRABS, J., «Distances et vitesses. Le procédé tachodographique S.D.», *Bull. ergologique*, mars 1935, n° 1-2, p. 1-6; SOLLIER, P. et DRABS, J., «La vigilance dans le travail. Son étude et sa mesure au moyen du "térésigraphe"», *Bull. ergologique*, 15 décembre 1931, n° 11, p. 41-44; SOLLIER, P. et DRABS, J., «Le comportement émotionnel chez les chauffeurs d'automobiles et les wattmen. Sa mesure est-elle possible ?», *Bull. ergologique*, 15 juillet 1932, n° 7, p. 27-30; DRABS, J., «Nouvelles recherches sur l'aptitude des conducteurs de véhicules rapides», *Bull. ergologique*, 15 octobre 1934, n° 10, p. 37-40, communication présentée devant la VIIIème conférence internationale de psychotechnique à Prague; SOLLIER, P. et DRABS, J., «L'automatisation dans le travail-L'automatographe», *Bull. ergologique*, 15 janvier 1933, n° 1, p. 1-4.

97 TORDEUR, G.-W., «La vitesse réactionnelle et l'aptitude au travail industriel», *Bull. ergologique*, 15 avril 1934, n° 4, p. 67-69.

www.academieroyale.be

par les promoteurs du Laboratoire de Psychotechnique de Bruxelles, prédécesseurs de Sollier et Drabs, lorsqu'ils soulignent l'intérêt de tests mesurant le "sens kinésique" en vue de sélectionner les ouvriers capables d'automatiser leurs mouvements.

Un des instruments mis au point par Sollier et Drabs en vue d'orienter les apprentis des métiers mécaniques mérite une attention particulière: le "synarmon" destiné à mesurer "l'aptitude mécanique", le "sens de la mécanique". Sollier et Drabs précisent qu'il ne s'agit ni d'orientation professionnelle ("qui s'exerce sur des qualités trop générales"), ni de sélection professionnelle ("qui précise des capacités réelles pour un travail déterminé"), mais de présélection qui "essaie de dépister une qualité fonctionnelle globale". Bien que ses concepteurs n'y fassent nullement mention, ce dispositif est conçu sur le principe général de la boîte de Decroly, limité toutefois au montage, composé de dix opérations dont Sollier et Drabs précisent qu'elles sont "soigneusement graduées et même rationalisées, de telle sorte qu'il n'existe qu'une manière de réaliser le montage aussi rapidement et exactement que possible"[98]. L'examinateur relève l'ordre de montage adopté par le sujet et chronomètre chacune des opérations; le caractère taylorien de l'épreuve apparaît tant dans la mesure de la performance par le temps que dans le postulat du "one best way".

7.2.3. Les dimensions sociopolitiques de la psychotechnique

A. Rabinbach a montré quelle avait été l'ambition de la "science du travail" face à la question sociale à la fin du XIXème siècle et jusqu'à la Première Guerre mondiale, et quelle avait été la contribution particulière de personnalités belges dans le débat sur l'alimentation des travailleurs ou sur la fatigue et la limitation de la durée du travail (Joteyko, Fromont)[99].

Le développement des méthodes psychotechniques de sélection professionnelle au lendemain de la Première Guerre s'opère dans des contextes économique et politique différents; si le premier est marqué par le développement de certaines productions en série réclamant une main-d'œuvre spécialisée, le second porte l'empreinte d'un accroissement sans précédent de l'effectif des organisations syndicales et d'une certaine radicalisation du clivage capital-travail consécutif au développement des mouvements communistes.

Dans ce contexte, la psychotechnique ne va pas manquer de se présenter comme un facteur de paix sociale. Ainsi, lors de conférences qu'il a données en 1927 pour soutenir le développement des activités nouvellement élargies de l'École d'ergologie, Sollier va tenter de placer la sélection professionnelle par les méthodes psychotechniques au-dessus des conflits de classes, au service de l'intérêt général:

> "Il y a lieu de mettre en garde contre les fausses interprétations qu'on cherche, dans un but politique, à donner d'une méthode qui ne doit être que scientifique, et qui n'a pas pour but

98 SOLLIER, P. et DRABS, J., «L'aptitude technique et l'apprentissage. Son dépistage par le synarmon», *Bull. ergologique*, 15 avril 1932, n° 4, p. 15-18.

99 RABINBACH, A., *o. c.*, p. 206-237.

www.academieroyale.be

> d'avantager les uns plutôt que les autres, mais de chercher tous les moyens de diminuer la fatigue, tout en augmentant le rendement, et cela par diverses voies: meilleur recrutement des travailleurs, meilleure adaptation des travailleurs à leur travail, diminution des causes d'accidents, amélioration des conditions physiologiques et psychologiques du travail... Tout le monde n'y trouve-t-il pas son compte".
> "[...] permettez-moi d'attirer votre attention sur ce fait très important au point de vue social, que la S.P. ne se fait pas plus au profit des uns qu'au détriment des autres, et qu'employeurs et employés y trouvent également leur compte. Si certains de ces avantages s'appliquent plus particulièrement aux uns ou aux autres, jamais il n'y a opposition, divergence, entre les deux groupes: tout converge au contraire, vers l'intérêt de tous"[100].

Dans la note liminaire de l'édition de l'ouvrage qu'il a rédigé avec P. Sollier et qu'il publiera en hommage posthume, J. Drabs développe à nouveau ce point de vue, en l'insérant dans le cadre plus large d'un "nouvel humanisme":

> "la Psychotechnique ou Technique des Hommes, devient ainsi la discipline moderne par excellence; elle seule peut, par ses effets salutaires qui favorisent si judicieusement des intérêts que presque tout le monde oppose, lutter pour l'Économie rationnelle et redonner à l'homme au travail, véritable centre d'un humanisme nouveau, la dignité et la conscience d'un effort qu'il sait clairvoyant"[101].

Si les promoteurs belges de la psychotechnique présentent leur discipline comme facteur de paix sociale à des publics patronaux, ils doivent aussi rencontrer les préventions ouvrières. À cette fin, ils prennent soin de marquer la distance par rapport aux pratiques tayloriennes, qu'ils disent réprouver. À leurs yeux, le psychotechnicien "humanise, protège et adapte l'homme au travail imposé; il transforme d'autre part, les conditions pour mieux adapter le travail aux possibilités des travailleurs"; l'étude de tous les facteurs se rapportant au comportement humain dans le travail vise "essentiellement à procurer à chacun la joie au travail en lui faisant exécuter «de bon cœur» sa tâche quotidienne"[102].

Dans cette analyse des aspects politiques du discours psychotechnique, il convient de réserver une place particulière à l'École de techniciens d'Orientation et d'Éducation professionnelles (et à son pendant néerlandophone, le Centrum voor Beroepsorientering en Beroepsopvoeding), constituée au début de l'année 1941[103]. Cette institution s'inscrit dans la mouvance de la SEPES (Société d'Études Politiques, Économiques et Sociales) qui, selon les termes de F. Balace, était une "véritable

---

100 EEB, Archives du Laboratoire d'ergologie, SOLLIER, P. et DRABS, J., *Le choix scientifique des travailleurs*. Conférence: L'Efficience, Anvers, 10 juin 1927, p. 2; SOLLIER, P. et DRABS, J., «La sélection professionnelle», *Le Négociant-Exportateur. Bulletin officiel trimestriel de l'Association Belge des Négociants-Exportateurs*, juillet 1927, n° 11, p. 24.

101 SOLLIER, P. et DRABS, J., *La psychotechnique..., o. c.*, p. XVII.

102 *Ibidem*, p. 13; DRABS, J., «Éclairons notre lanterne», *Bulletin du service psychotechnique* [de la S.N.C.F.B.], juillet-août-septembre 1942, n° 1, p. 13; CENTRE D'ORGANISATION, «La psychotechnique à la S.N.C.B.», *Bulletin du service psychotechnique* [de la S.N.C.F.B.], juillet-août-septembre 1942, n° 1, p. 28.

103 RH, Waterschei, Pak 61. 305, École de techniciens d'Orientation et d'Éducation professionnelles. *Année 1941. Rapport sur l'activité*, p. 1.

www.academieroyale.be

agence de police privée anti-marxiste"[104]. Le directeur de l'École était J. Spiltoir, qui dirigea la SEPES jusqu'en 1938; le corps professoral se composait de: É. De Lange, chef du laboratoire de psychotechnique de l'UMHK, M. Poignard, major en retraite, directeur de l'Office intercommunal pour l'Orientation professionnelle de l'Agglomération Bruxelloise et à ce titre successeur d'A.-G. Christiaens, les Drs J.-L. Hustin et M.Verly (ce dernier psychotechnicien et conseiller d'orientation EEB), L. Deleuw, professeur à l'Institut militaire d'éducation physique[105]. Il semble que, durant l'Occupation, cette école de techniciens d'Orientation ait reçu le soutien de l'Office National du Travail[106]. En la personne d'H. Robiliart[107], les activités de cette école ont par ailleurs bénéficié de l'appui du pilier colonial de la Société Générale de Belgique. Les rapports établis par Robiliart pour les gouverneur et vice-gouverneur de la principale holding belge, montrent à la fois les finalités de l'École de techniciens d'Orientation et d'Éducation professionnelles, et les moyens mis à les poursuivre. Ainsi commentant le rapport d'activité de l'École en 1941, Robiliart écrit-il que:

> "Ce qui ne figure pas dans le rapport, c'est le travail considérable fourni au point de vue «lutte anti-communiste» puisque dans tous les cours et conférences qui ont été donnés, c'est toujours le même esprit, tendant à supprimer la lutte des classes qui se fait jour, et que l'on a essayé d'inculquer aux auditeurs et aux élèves, notamment dans les sessions spéciales qui ont eu lieu pour la formation des techniciens. On peut espérer qu'avec cette manière de procéder on aura d'ici quelques temps en Belgique dans les différentes branches de l'industrie et de l'enseignement, les éléments qui s'efforceront d'apaiser les conflits sociaux et d'améliorer les relations entre patrons et ouvriers"[108].

En 1942, Robiliart précise encore sa pensée:

> "Le principe de Monsieur Spiltoir est toujours le même — et je suis d'accord avec lui sur ce point —: pour combattre le Communisme, outre les méthodes directes (violentes), il existe

---

104 Sur la SEPES, voy. VAN DOORSLAER, R. et VERHOYEN, É., «L'Allemagne nazie, la police belge et l'anticommunisme en Belgique», *RBHC*, 1986, XVII, 1-2, p. 63-66; BALACE, F., «La droite belge et l'aide à Franco», *RBHC*, 1987, XVIII, 3-4, p. 587-595.
Le "Conseil scientifique" de l'École de techniciens d'Orientation était composé des personnalités suivantes: le Dr G. Bouche, agrégé de l'ULB, M. De Roover, directeur de la Sogechim (UMHK), qui selon F. Balace tire véritablement les ficelles de la SEPES, Jules Hiernaux, directeur de l'Université du Travail de Charleroi, le Dr A. Hustin, professeur à l'ULB, H. Robiliart, directeur de l'UMHK, le vicomte Ch. Terlinden, professeur à l'UCL, le général-major Umé, président de la SRBII, M. Van Straelen, directeur du Musée royal d'histoire naturelle, professeur à l'Université de Gand, SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 201. École d'Orientation et d'Éducation professionnelles (1942-1948), École d'Orientation et d'Éducation professionnelles, année 1943, Rapport d'activité.

105 SAICOM, AHCM, 812. (SEPES): pièces diverses doubles (1936-1942), École de techniciens d'Orientation et d'Éducation professionnelles, Programme, 4 décembre 1940.

106 IGM [Instituut Geschiedenis en Maatschappij], U19. Dossier Beroepsorientering en Psychotechniek, Orientation professionnelle, Gand, 12 juin 1942; sur l'Office National du Travail, voy. VERHOYEN, É., *La Belgique occupée. De l'an 40 à la Libération*, Bruxelles, De Boeck, 1994, p. 265 et sv.

107 BRION, R., «Herman Robiliart», in *Dictionnaire des patrons en Belgique, o. c.*, p. 528-531.

108 SGB, Archives du gouverneur Alexandre Galopin, 98, Robiliart, H., Note pour Monsieur le Gouverneur Galopin et Monsieur le Vice-Gouverneur Blaise, Bruxelles, 29 décembre 1941.

www.academieroyale.be

d'autres méthodes basées principalement sur la disparition de l'idée de lutte des classes et sur la nécessité d'assurer au travailleur la sécurité matérielle et morale dont il a besoin"[109].

Parmi les moyens de poursuivre cet objectif figurent notamment l'orientation et la sélection professionnelles, dont l'application limiterait le mécontentement des ouvriers et employés, qui ne seraient plus tenus d'exécuter un travail pour lequel ils n'ont pas les aptitudes requises[110].

Dans le discours de psychotechniciens libéraux modérés et libres-penseurs, comme dans celui de membres d'officines anti-communistes radicales, la psychotechnique est donc présentée, dans une logique de promotion auprès des employeurs, comme un facteur de paix sociale.

7.2.4. Les pratiques de sélection professionnelle dans les entreprises belges des années '20

7.2.4.1. La pratique traditionnelle de l'embauche

L'embauche des travailleurs a longtemps constitué une prérogative des contremaîtres et chefs d'atelier[111]. En 1930, lorsque le Recteur de l'Université catholique de Louvain présente les nouveaux programmes des écoles spéciales et définit les fonctions de l'ingénieur dans l'entreprise, l'embauche des ouvriers demeure déléguée aux contremaîtres[112]. Ceux-ci semblent attachés à cette pratique pour l'autorité qu'elle leur confère, dès lors qu'elle est assortie du pouvoir de renvoi, comme l'illustrent des observations relatives à l'industrie textile:

"l'embauchage se faisait par les contremaîtres. C'était une des prérogatives de leur emploi, à laquelle ils tenaient le plus et pour maintes raisons. Question de prestige et d'autorité. L'ouvrier embauché par son contremaître, sachant que ce dernier a le pouvoir de le licencier, se trouve vis-à-vis de lui en état d'infériorité"[113].

En 1930, commentant une large enquête menée auprès de 2255 entreprises occupant près de 500 000 travailleurs, le Dr Langelez relève que si 21 % des entreprises déclarent procéder à la recherche des aptitudes avant l'embauchage, ces recherches ne sont pas faites suivant des procédés ou des méthodes éprouvées:

"toutes les réponses nous montrent que cette sélection est pratiquée par le personnel surveillant et technique, préposé à l'embauchage, généralement de manière fort

109 ID., Robilliart, H., Note pour Monsieur le Gouverneur, Bruxelles, 23 juin 1942.

110 *Ibidem.*

111 VANDECASTEELE, S., «Comment peut-on être contremaître», in LEQUIN, Y. et VANDECASTEELE, S., *L'Usine et le Bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise XIX et XXème siècles*, Lyon, PUL, 1990, p. 96.

112 «Les nouveaux programmes des écoles spéciales», *UILv*, 1930, 5ème bull. tech., p. 86-95.

113 FREYENS, H., *Le service social dans une usine textile d'importance moyenne*, Bruxelles, ECSS-Industrie, 1944, p. 7; l'entreprise textile évoquée est le Tissage Sauvage à Ensival.

www.academieroyale.be

> rudimentaire; sans nier que les contremaîtres, les chefs de service possèdent les qualités voulues pour connaître les exigences des métiers, nulle part, cependant, nous ne voyons ces techniciens associés aux médecins ou aux psychologues dont le concours nous paraît indispensable pour la détermination plus exacte et moins empirique des tendances individuelles"[114].

Lorsque l'embauche par les seuls contremaîtres est remise en cause, certaines grandes entreprises leur réservent néanmoins un rôle important dans la procédure. Ainsi dans la métallurgie liégeoise, à Angleur-Athus, les opérations d'embauche sont réparties entre un service central et un service technique; le premier est chargé des formalités à caractère administratif et d'un premier tri éliminatoire sur la base de critères "moraux et sociaux"[115]; le second examine les candidats au point de vue professionnel. En fait, "c'est surtout au contremaître, praticien éprouvé", qu'il incombera de retenir les candidats, en fonction de "leurs aptitudes professionnelles, leurs connaissances pratiques, leur expérience du métier", à l'aide éventuellement de questionnaires formalisant les exigences[116].

Les premières formes de sélection professionnelle organisée de manière plus centralisée semblent avoir relevé de la méthode taylorienne, consistant à éliminer les travailleurs incapables d'atteindre un rendement déterminé, ainsi à la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal:

> "pour le travail à certaines machines à décolleter on n'accepte après expérience que les femmes capables d'obtenir et de soutenir une dextérité, une vitesse de manœuvre, qui ont été au préalable, déterminées scientifiquement. En fait il s'agit ici de l'application d'un principe de Taylor. La sélection éliminatoire par le chronométrage du temps de manœuvre".

L'auteur cite aussi la recherche de certaines particularités physiques, belle figure de l'adaptation du travailleur à la machine:

> "pour travailler à un groupe de machines de la cartoucherie on n'accepte que des femmes qui, en plus d'autres aptitudes physiologiques courantes, ont une longueur de bras déterminée"[117].

À côté des critères proprement professionnels, la procédure d'embauche n'allait pas sans faire intervenir des critères moraux ou politiques. L'essentiel des services que la SEPES rendait aux entreprises contre rétribution consistait principalement à signaler les individus suspectés d'activités communistes (voy. supra 7.2.1.3.); et à la

---

114 LANGELEZ, A., «L'armement médical de nos usines», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1930, n° 2, p. 103.

115 PEPINSTER, G., «Intervention du contremaître dans l'embauche et le licenciement des ouvriers», in *L'éducation des contremaîtres*. Rapports présentés à la Journée d'étude du 10 octobre 1942, Bruxelles, CNBOS publ. n° 42, 1942, p. 46.

116 *Ibidem*, p. 46-47.

117 MOUVET, É., «Comment, dans l'esprit actuel de la technique nous concevons: 1°) l'organisation d'un laboratoire type d'organisation professionnelle; 2°) la sélection professionnelle», in *Congrès international de l'enseignement technique, agricole et ménager. Charleroi 16, 17 et 18 mai 1925*, Charleroi, Imprimerie provinciale, 1925, t. II, p. 70.

www.academieroyale.be

fin des années '40 encore, on pouvait lire, dans des notes de cours destinées aux élèves ingénieurs mécaniciens d'une université d'État, que "des renseignements confidentiels concernant la vie privée, les idées sociales et politiques sont souvent nécessaires"[118].

7.2.4.2. L'intervention des médecins dans la procédure d'embauche

Dès avant la Première Guerre, certaines entreprises opéraient une sélection à l'embauche par une visite médicale. Dans une enquête de 1910 sur l'armement médical des mines, usines, fabriques et ateliers, il apparaît qu'un certificat médical est exigé avant l'embauchage dans 8,9 % des entreprises ayant répondu à l'enquête, dont 4,8 % dans les charbonnages pour le dépistage de l'ankylostomasie (ou ankylostomiase)[119].

Au lendemain de la guerre, la loi a fait obligation aux entreprises de soumettre les adolescents qu'elles engagent à un examen médical, auquel pouvaient procéder des médecins agréés par ces entreprises. La visite médicale à l'embauche semble se généraliser, du moins dans les grandes entreprises[120], où elle a le plus souvent une fonction "négative", écarter les travailleurs inaptes, susceptibles d'être victimes d'un accident du travail ou d'une pathologie professionnelle, qui pourrait se traduire par une charge pour l'entreprise. Mais les résultats de l'enquête de 1930 sur l'armement médical des usines montrent que seules 6 % des 2255 entreprises qui ont répondu à l'enquête subordonnent l'engagement à un examen médical, à finalité principalement éliminatoire[121]. Dans certaines entreprises comme les Usines Henricot ou Solvay, le médecin "oriente" toutefois les candidats vers les différents travaux que leur permettent leurs aptitudes physiques, ou les réoriente au cours de leur carrière suivant leur état de santé[122]. Notons cependant qu'au terme de son enquête de 1930, Langelez considérait que "il n'est pas question jusqu'ici d'examens médicaux ayant pour but d'établir la valeur individuelle et le classement des travailleurs suivant leur état de santé, leur tempérament, leurs aptitudes, etc.".

---

118 *Organisation des usines. Notes servant à l'étude du cours de M. le Professeur Chantraine*, Liège, Université de Liège-Faculté des Sciences appliquées, s.d. [après 1949], p. 10. Voy. aussi le témoignage, immédiatement postérieur à la Seconde Guerre, d'une élève auxiliaire sociale évoquant la prise en compte de la situation matrimoniale comme critère "moral" d'embauche à la Pharmacie Centrale de Belgique, RUSH, F., *L'auxiliaire sociale et la défense de l'ouvrier*, Uccle, EOS-Questions ouvrières, 1945, p. 11.

119 BUYSE, THISQUEN et VANDERMIERDEN, «Armement médical des mines, usines, fabriques et ateliers», in *IIème Congrès international des Maladies Professionnelles*. Bruxelles, 10-14 septembre 1910, Bruxelles, J. Goemaere, 1912, IIème question, p. 5.

120 Un tel examen systématique à l'embauche est ainsi organisé à la FN à partir de 1922, Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (8 mai 1919-14 janvier 1924), Réunion du 12 janvier 1922.

121 LANGELEZ, A., «L'armement médical de nos usines», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1930, n° 2, p. 104.

122 DENET-KRAVITZ, Dr, «Le dispensaire d'usine», *La Croix-Rouge de Belgique*, décembre 1926, p. 955-957; «L'organisation de la prévention des accidents dans les usines de la Société Solvay et Cie», *Communiqué social* [du CCI], 10 janvier 1933, n° 1, p. 5; DESSENT Dr, «Les institutions médicales, hygiéniques et sociales de deux établissements industriels de la Basse-Sambre», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1920, n° 2, p. 61; LANGELEZ, A., *o. c.*, p. 104.

www.academieroyale.be

7.2.4.3. L'introduction de la psychotechnique dans les procédures de sélection professionnelle

- *Les premières réalisations*

Si on excepte la mention, assez vague, que le Dr Ledent fait de l'application depuis 1921 de principes de sélection à la société de transport en commun Liège-Seraing[123], les deux premières références à un recours aux procédés psychotechniques de sélection professionnelle datent, en Belgique, de 1924. Le Laboratoire de Psychotechnique de Bruxelles a mis au point une procédure de sélection appliquée par les Tramways Bruxellois. Celle-ci, inspirée des expériences menées à Berlin, Hambourg et Paris, se présente comme une épreuve globale, par opposition à la méthode qui mesure chacune des facultés considérées séparément. Elle consiste à examiner les réactions, sous forme de manœuvres à exécuter, à divers signaux conventionnels, en considérant la "valeur réactionnelle moyenne", les temps et modes de discrimination, la nature des manœuvres réalisées[124]. La sélection des wattmen bruxellois sera toutefois réorganisée au début des années '30, avec le concours du Laboratoire d'ergologie. Les Usines Philips ont été les premières aux Pays-Bas à recourir, dès 1922, à des procédés psychotechniques de sélection; et il semble que de tels procédés aient également été d'application dans les usines belges Philips[125].

- *Les laboratoires psychotechniques de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre (FN) à Herstal et des Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi (ACEC) à Charleroi*

Jusqu'au début de la Seconde Guerre mondiale, le laboratoire psychotechnique de la Fabrique Nationale d'armes de Guerre à Herstal (FN) fera figure de modèle en Belgique. Il avait été créé en 1926 à l'initiative d'Henri Pommerenke, sous-directeur de cette entreprise[126].

---

123 LEDENT, R., «L'examen des aptitudes dans les industries de transport», *Revue de Médecine et de Chirurgie des Accidents du Travail et des Maladies professionnelles*, 1929, t. 5, p. 193.

124 HOUDMONT, H., «Organisation scientifique du travail. Examen psychotechnique des conducteurs de voitures publiques», *L'Usine Belge*, 22 novembre 1924, n° 34, p. 1635-1636; HOUDMONT, H., «Comment rechercher les aptitudes nécessaires à la conduite des véhicules (automobiles-tramways-avions)», *L'Usine Belge*, supplément Salon de l'Automobile, 13 décembre 1924, n° 37.

125 BLOEMEN, E.S.A., *Scientific Management in Nederland. 1900-1930*, Amsterdam, NEHA série III, 1988, p. 160; FAUCONNIER Dr, *L'examen psycho-technique pour le recrutement du personnel.* (Conférence donnée le 8 novembre 1924 à la Société Belge des Électriciens), Bruxelles, Imp. G. Bothy (Extr. de *Revue de la Société Belge des Électriciens*, t. XXXIX, mai 1925), 1925.

126 POMMERENKE, H., «Quelques applications des méthodes psychotechniques à la sélection et à l'orientation du personnel ouvrier dans une usine de construction mécanique», *Revue Économique internationale*, août 1930, vol. III, n° 2, p. 233; notons que les différents biographes de Lahy, cités ci-dessus, situent sa contribution à ce projet un an plus tard.

www.academieroyale.be

La FN produit en série des armes et des munitions, ainsi que des véhicules; à partir de 1928, le travail à la chaîne est adopté pour le montage puis la fabrication des motocyclettes, et étendu ensuite au montage des automobiles. Pour servir un parc de machines-outils très important, l'entreprise emploie une abondante main-d'œuvre dite "non qualifiée", largement féminine, encadrée par des ouvriers qualifiés (outilleurs, ajusteurs, etc.). Au lendemain de la première guerre mondiale, la FN crée en ses propres locaux une école professionnelle formant des ouvriers qualifiés tels que ajusteurs-outilleurs, calibreurs, tourneurs-rectifieurs, modeleurs de fonderie, qui auront une "connaissance exacte des exigences de la fabrication FN" et parmi lesquels se recruteront les futurs agents de maîtrise[127]. À côté de l'école professionnelle, l'entreprise a créé des Centres de formation qui assurent en quelque sorte la formation continue du personnel ingénieur et technicien, mais aussi celle des ouvriers "semi qualifiés" (ouvriers et ouvrières de la soudure autogène, ouvrières garnisseuses de carrosserie, etc.) "au fur et à mesure des nécessités de nos fabrications et uniquement pendant la durée de ces nécessités"[128]. Pour la main-d'œuvre qualifiée, la formation professionnelle fonctionne donc aussi comme procédure de sélection, tendance alors assez ordinaire, suivant les propos d'un médecin spécialisé dans les questions d'embauche du personnel: "Dans l'industrie cependant, à l'embauchage empirique des ouvriers, s'est substituée la sélection par les écoles professionnelles"[129]. Parallèlement à cet effort de formation, peu après le début de [la] restauration industrielle de l'entreprise, sa direction a approché "des spécialistes en la matière [sélection psychotechnique] soit par des lectures de leurs publications, soit par participation à certains cours professés sur cette matière dans les écoles spéciales". Cette première prise de contact semble avoir été décevante; aussi la création du laboratoire de psychotechnique a-t-elle été abordée en respectant les principes suivants:

> "1° Nous avons admis que notre documentation sur la valeur des méthodes psychotechniques ne pouvait se constituer *qu'à l'intérieur même de notre usine* en refusant systématiquement de l'alléger ou de l'étayer par des affirmations de théoriciens, voire même de praticiens de la psychotechnique; 2° Dans notre désir de hâter l'obtention de résultats, nous n'avons toutefois pas voulu rejeter de façon absolue les concours extérieurs mais nous avons prétendu les subordonner à nos propres directives et conserver tous les droits à conclure"[130].

Pour respecter ces principes, la société a constitué une équipe formée d'un technicien de fabrication, connaissant bien le métier, H. Delcour, et d'un psychotechnicien renommé, le français J.-M. Lahy. Ce dernier avait déjà offert ses services à une

---

127 POMMERENKE, H., «Enseignement technique, industriel et professionnel à la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal», *Bull. CCI*, 30 juin 1925, n° 22, p. 475-484; «La Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à l'Exposition de Liège 1930», in *L'industrie du verre et de la céramique et les industries des armes-cycles-motos à l'Exposition internationale de Liège 1930*, Liège, H. Vaillant-Carmanne, 1932, p. 38-39.

128 *Ibidem.*

129 LEDENT, R., «L'examen des aptitudes dans les industries de transport», *o. c.*, p. 192.

130 POMMERENKE, H., «Quelques applications ...», *o. c.*, p. 234.

www.academieroyale.be

entreprise contrôlée par la FN: la MAP (Manufacture d'Armes de Paris), spécialisée notamment après la guerre dans la fabrication de machines à écrire[131]. L'étude de Lahy y avait porté sur le travail d'opératrices sur machines spécialisées, comparable à celui des ouvrières de la FN.

La mise au point des procédures de sélection a été décrite en distinguant les étapes suivantes: le responsable du laboratoire étudie les professions et genres d'activité pour lesquels ils veulent sélectionner du personnel (ils dressent un tableau des machines et travaux); ils conçoivent ou adoptent les tests nécessaires à la mesure des aptitudes que réclament ces professions ou activités; ils mettent les tests à l'épreuve en confrontant les résultats qu'ils livrent avec le jugement ("considéré comme l'expression de la vérité") que les cadres portent sur la valeur professionnelle d'un nombre limité d'ouvriers. La procédure de sélection adoptée prévoit que les ouvriers retenus soient suivis par leurs chefs directs qui adressent des rapports les concernant au Laboratoire psychotechnique; on peut relever la même pratique dans une entreprise comme CBR qui fait sélectionner son personnel administratif par l'École d'ergologie[132]. H. Pommerenke donne le détail des effectifs soumis aux tests au cours des trois premières années de leur application: 128 candidats à l'École professionnelle FN, 1041 ouvrières conductrices de machines-outils, 54 jeunes ouvriers de machines-outils, 20 jeunes ouvriers monteurs-assembleurs de pièces parachevées et 89 contrôleuses des dimensions ou aspects de pièces finies; sur les 1332 candidats examinés en trois ans, les tests psychotechniques sont conformes au jugement de la maîtrise dans 81 % des cas; ils sont les plus performants pour l'évaluation des candidates ouvrières sur machines-outils. Si le "test du test" est satisfaisant ("l'écart entre les deux classements est compensé par la rapidité des méthodes psychotechniques"[133]), l'instrument est étalonné en l'appliquant à un plus large échantillon et en distribuant les résultats suivant les déciles d'une courbe de Gauss (méthode de Claparède)[134]. À la FN, la mise au point de cette méthode de sélection s'est étendue sur un peu plus de deux années[135].

L'examen psychotechnique est imposé à quatre types de candidats: 1° les jeunes apprentis qui se présentent à l'admission à l'école professionnelle; 2° les ouvriers et ouvrières à orienter vers un des centres de formation ou de perfectionnement professionnel; 3° les ouvriers et ouvrières non qualifiés qui se présentent à

131 MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 50. La MAP dépendit de la FN entre 1921 et 1936. FRANCOTTE, A. et GAIER, Cl., *F.N. 100 ans. Histoire d'une grande entreprise liégeoise 1889-1989*, Paris, Hatier, 1989, p. 54.

132 POMMERENKE, H., «La sélection et l'orientation psychotechnique du personnel ouvrier des usines. Séance d'étude du 16 mai 1939», *Bull. SBII*, 1941, n° 3, p. 114; BERTRAND, M., «Les Services Sociaux de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre», *BSI*, mars-avril 1940, n° 110, p. 66; LAMBERT, R., «Les éléments de l'organisation des bureaux», in *Séminaire d'organisation scientifique de Bruxelles. L'organisation des Bureaux et des Magasins*, Bruxelles, Chambre de Commerce de Bruxelles. Section de l'Organisation scientifique, 1943, p. 88; POMMERENKE, H., *o. c.*, août 1930, p. 235.

133 *Ibidem*, p. 236-237.

134 «Rapport de M. Delcour...», *o. c.*, p. 29.

135 POMMERENKE, H., «La sélection et l'orientation psychotechnique du personnel ouvrier des usines. Séance d'étude du 16 mai 1939», *Bull. SBII*, 1941, n° 3, p. 112.

www.academieroyale.be

l'embauchage; 4° les travailleurs qui doivent changer de machines-outils ou de genre de travail. Au début de son activité, le Laboratoire psychotechnique a examiné principalement le troisième type de candidats[136]. Concernant les ouvriers qualifiés, H. Pommerenke considère que "sous réserve de progrès dont je ne nie pas la possibilité en psychotechnique plus qu'en toute autre science, la présomption de connaissance du métier et l'appréciation de celle-ci, se déduiront plus avantageusement d'un examen oral portant, par exemple, sur la lecture de plan et la technologie du métier"[137]. Dans l'ensemble des photos qui montrent les appareils du Laboratoire psychotechnique de la FN, on relève de nombreux instruments destinés à mesurer des qualités requises par le travail spécialisé: appareil pour la détermination des temps de réaction visuelle, test manuel d'attention, test des temps de réaction au départ de l'aiguille, test d'aptitude au triage, test de rapidité dans les mouvements simples, test de triage des jetons, test de rapidité motrice-presse à emboutir[138]. L'orientation des candidates ouvrières consiste à rapprocher le profil psychologique de la candidate, dégagé par les tests, du «tableau de classification par difficulté» des machines-outils[139].

La confrontation des coûts et des bénéfices de la méthode fait clairement ressortir ses avantages pour l'entreprise. En 1930, H. Pommerenke estimait les dépenses à une somme variant entre 0,15 et 0,30 % de la masse salariale. Quant aux avantages, il distingue ceux qui se traduisent immédiatement en une réduction des prix de revient et ceux qui relèvent de "l'ordre moral et social". Les premiers tiennent d'abord à la brièveté de la procédure de sélection (examen d'une durée d'une demi-heure environ par candidat), à la réduction des frais d'apprentissage ("l'initiation du «personnel spécialisé» est réduite à son temps minimum" tout comme sont limités les rebuts de fabrication)[140], à la plus grande stabilité du personnel. Le *turn-over* (défini ici comme "la proportion de personnel engagé pour maintenir nos effectifs à hauteur voulue") de la main-d'œuvre a en effet été réduit dans des proportions importantes, passant en trois ans de 46 à 34 %, se ventilant comme suit selon les sexes: de 26 à 22 % pour les travailleurs masculins, de 88 à 54 % dans le cas du personnel féminin pour lequel l'examen psychotechnique a été généralisé[141]. La réduction de l'instabilité de la main-

136 BOELLA, G., «L'orientamento professionale presso la fabbrica nazionale di armi da guerra di Herstal-lez-Liège (Belgio). Intervista con il Sig. Pommerenke, Sotto Direttore della F.N.», *L'Organizzazione Scientifica del Lavoro*, octobre 1930, fasc. 10, p. 507.

137 SGB, Archives du gouverneur Alexandre Galopin, 98, POMMERENKE, H., *Sélection et orientation professionnelle*, novembre 1943, p. 12.

138 Archives Herstal s.a., collection de photos, clichés n^{os} 13/4160, 13/4235, 13/4242, 13/4244, 13/4247, 13/4678, 13/4679, 13/4732.

139 CHST, FN, Bastin, L., La Fabrique nationale à l'Exposition de Liège 1930, note dactylographiée, 18 juillet 1930.

140 «Rapport de M. Delcour, ...», *art. cit.*, p. 97. En 1935, Mlle Bertrand, surintendante à la FN, dira que l'examen psychotechnique permet d'obtenir une diminution de 50 % du temps d'initiation du personnel aux machines, BERTRAND, M.-L., «Le Service psychotechnique de la Fabrique Nationale d'Herstal», in *5ème Conférence Internationale Catholique de Service social. Rapports Généraux*, Bruxelles, U.C.I.S.S., 1935, p. 61-62.

141 POMMERENKE, H., «La sélection et l'orientation psychotechnique du personnel ouvrier des usines. Séance d'étude du 16 mai 1939», *Bull. SBII*, 1941, n° 3, p. 120.

www.academieroyale.be

d'œuvre se traduira aussi dans un "allégement de la tâche de surveillance et d'initiation qui incombent — si peu, heureusement du reste — aux contremaîtres et à leurs adjoints". Pour mesurer la portée de ces avantages, il convient de les replacer dans la conjoncture de la fin des années '20, où la FN envisage l'installation de véritables sites de fabrication en France et en Allemagne, notamment comme une solution au problème de la main-d'œuvre, "problème ardu puisqu'il semble qu'à partir du chiffre de 8500 à 9000, la FN aura épuisé la région"[142]. Devant la perspective d'une pénurie de main-d'œuvre, la FN fait donc le choix de s'assurer la stabilité de la main-d'œuvre qu'elle engage plutôt que de s'exposer au risque de ne plus pouvoir puiser dans un vivier qui se vide. Parmi les avantages d'ordre "moral et social", se range d'abord l'adéquation physiologique et psychologique des emplois aux travailleurs, le travail est censé plaire au travailleur "parce que convenant exactement à ses aptitudes"; vient ensuite la possibilité pour le personnel d'obtenir rapidement une rémunération satisfaisante dans le cadre du salaire aux pièces. Il y a enfin le sentiment de "sécurité morale" donné au personnel, protégé par l'examen psychotechnique: "La fiche psychotechnique établie pour le débutant constitue, en effet, jusqu'à un certain point, un certificat de capacité que l'intéressé devine protecteur à l'égard d'une appréciation malveillante ou tendancieuse d'un chef, éventuellement vindicatif ou défavorablement prévenu contre la nouvelle recrue"[143].

H. Pommerenke a calculé l'amélioration du prix de revient résultant de l'application des méthodes psychotechniques. Partant d'observations recueillies avant la mise en application de ces méthodes, il montre que:

> "23 % des débutants étaient congédiés après une moyenne de 11 journées d'apprentissage infructueux et totalement improductives;
> 42 % demandaient de 9 à 30 journées d'apprentissage avant d'être en rendement. Pendant ce délai [...] un ou même deux essais décevants avaient déterminé une modification plus ou moins radicale d'orientation [...] une moyenne de 15 journées étaient perdues en travail improductif;
> 33 % des apprentis enfin étaient en plein rendement après un apprentissage ne dépassant pas 9 jours, pendant lesquels 3 journées en moyenne étaient cependant perdues"[144].

Cette improductivité coûtait en salaires payés aux apprentis, au personnel de maîtrise, en amortissement des machines-outils improductivement immobilisées et en matières et outils endommagés. En partant de l'hypothèse que la psychotechnique est fiable à 90 %, Pommerenke calcule qu'une usine occupant 2000 ouvrières, admettant annuellement 1200 apprenties pour maintenir cet effectif, réaliserait une économie nette estimée à 1,8 % de la masse salariale annuelle totale, ce chiffre descend à 1,7 % pour une entreprise de 1000 ouvrières et 1,6 pour 500 ouvrières.

---

142 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du conseil d'administration (15 mars 1924-17 mars 1931), Réunion du 18 février 1929.

143 *Ibidem*; SGB, Archives du gouverneur Alexandre Galopin, 98, Pommerenke, H., Sélection et orientation professionnelle, novembre 1943, p. 2.

144 POMMERENKE, H., «La sélection et l'orientation psychotechnique...», *o. c.*, p. 121.

www.academieroyale.be

Le Laboratoire psychotechnique des Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi (ACEC), usines de Marcinelle, bien que de constitution plus tardive (février 1943), peut être présenté à la suite immédiate de celui de la FN, parce que son responsable était précédemment le psychotechnicien de la FN, — H. Delcour —, rendu disponible par la cessation d'activité de cette entreprise sous l'Occupation. Le passage de l'une à l'autre entreprise avait, très probablement, été facilité par leur contrôle par le même holding, la Société Générale de Belgique.

Une double finalité avait été assignée à Delcour par la Direction générale des ACEC; si la première paraît évidente — réaliser la mise au point d'une sélection psychotechnique adaptée aux usines de Charleroi —, la seconde montre les résistances profondes prêtées à cet égard aux chefs de service:

> "Gagner la confiance des chefs de service en leur prouvant que malgré les imperfections, la méthode d'embauchage par les tests est infiniment supérieure à son aînée, purement empirique parce que ne reposant sur aucune base scientifique"[145].

Bien que Delcour ne distingue pas moins de sept champs d'application de son centre de psychotechnique [sélection du personnel ouvrier à l'embauchage, des apprentis candidats au Centre de formation, de certains agents du cadre subalterne (préparateurs, employés techniques, etc.) et des employés, examens préalables à des mutations ou à des formations spécifiques, affectation à des postes à risques][146], l'essentiel de l'effectif soumis aux tests est constitué de personnel dit non qualifié. Pour les candidats faisant état d'une profession qualifiée, l'examen psychotechnique était remplacé par "un examen professionnel comprenant une interrogation technologique, la lecture d'un plan ou la réalisation d'une pièce d'essai". Sur les 974 travailleurs soumis à examen au cours de la première année de fonctionnement du Centre de psychotechnique des ACEC, 78 % étaient des ouvriers(ères) et apprentis se présentant à l'embauchage, tous étant considérés comme "non qualifiés"[147]. La procédure de sélection semble avoir évolué, par rapport à celle décrite pour la FN, dans le sens de la simplification[148]. Dix tests, administrés en 30 à 40 minutes, suffisent à la sélection du personnel ouvrier non qualifié; leur corrélation avec l'appréciation des chefs directs dans les ateliers varie entre 0,86 et 0,92. Ces tests semblent avoir été tous repris parmi ceux utilisés à Herstal; par contre, le caractère sexué de l'étalonnage paraît nouveau, 3 étalonnages sont en effet retenus: ouvriers et jeunes gens, *femmes*, apprentis. La tendance à la simplification s'inscrit dans le mouvement plus général que nous avons ponctuellement relevé pour l'Entre-deux-

145 SGB, Archives du gouverneur Alexandre Galopin, 98, ACEC. Centre de psychotechnique. Tests de sélection du personnel ouvrier se présentant à l'embauchage, janvier 1944, p. 7. Pour une description générale du service psychotechnique des ACEC, voy. aussi MOYEN, F., *Assistance en usine*, Bruxelles, ECSS, 1947, p. 10-12.

146 SGB, Archives du gouverneur Alexandre Galopin, 98, ACEC. Centre de psychotechnique. Tests, *o. c.*, p. 5.

147 *Ibidem*, p. 6.

148 Celle-ci apparaît assez clairement à travers la collection de photographies relatives aux instruments de l'un et l'autre laboratoires de psychotechnique, *ibidem* et Archives Herstal s.a., collection photographique.

www.academieroyale.be

guerres (voy. infra, partie 4) et qui s'accentuera, après la guerre, par le recours plus systématique aux tests écrits, interchangeables, d'inspiration essentiellement américaine.

À l'instar de la FN, le Centre de psychotechnique fonctionne, sous une direction commune, de concert avec un Centre de formation des apprentis; sélection et formation traduisent ainsi bien la structure des "qualifications" nécessaires dans ces industries: sélection à bon marché des non-qualifiés, sélection en vue d'une formation interne supportée par l'entreprise pour les ouvriers qualifiés qui vont notamment encadrer les premiers.

- *Les laboratoires de l'Union Minière du Haut-Katanga (UMHK) et des Tramways Unifiés de Liège et Extensions (TULE)*

Les réalisations de la FN ont inspiré d'autres grandes entreprises belges, et d'abord l'Union Minière du Haut-Katanga[149], qui a fait appel aux services d'A.-G. Christiaens[150] pour constituer un service de sélection professionnelle; les contacts entre les "experts psychotechniciens" de ces deux entreprises n'a guère dû poser de problèmes, Lahy étant Président de l'Association Internationale de Psychotechnique et Christiaens un des deux membres belges; notons encore que H. Pommerenke et A.-G. Christiaens étaient respectivement président et vice-président de la Classe 94 D. — Formation professionnelle et organisation scientifique —, de l'Exposition Internationale de Liège en 1930. Le service psychotechnique de l'UMHK sera dirigé par É. De Lange, ancien élève de l'École d'ergologie. Outre l'état physiologique et la valeur professionnelle des candidats, qu'elle juge selon ses méthodes propres, cette société a décidé en 1928 de recourir aux tests psychotechniques pour mesurer la capacité d'adaptation des travailleurs aux conditions du travail colonial (adaptation à la vie coloniale, compréhension de la "psychologie de l'indigène", résistance à l'éloignement, etc.). À la différence des épreuves de sélection utilisées pour pourvoir des emplois spécifiques (conducteur de tramways, opératrice sur machine-outil, etc.), la procédure adoptée par l'Union Minière entend apprécier la capacité globale à travailler en milieu colonial, et à y faire carrière; les résultats de certains tests sont ainsi conservés dans une logique de promotions ultérieures ["Intelligence verbale [...] Les ouvriers y sont soumis au même titre que les candidats intellectuels, mais ici l'épreuve n'est indicative que si les résultats en sont positifs (dépistage des éléments de choix: futurs brigadiers et contremaîtres)"[151]], ce qui dénote un embryon de

149 Archives Herstal s.a., Dossier Exposition internationale de Liège en 1930, Union Minière du Haut-Katanga à Monsieur le Sous-Directeur de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre, 5 mars 1930.

150 Il semblerait que cette réalisation n'ait pas été la seule de ce type à l'actif de Christiaens, «Hommage de la Société belge d'ergologie par Th. De Smet», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, janvier-février-mars 1937, n° 63, p. 17.

151 DE LANGE, É., *La psychologie au service de la sélection du personnel*, Bruxelles, UMHK-Laboratoire de psychotechnique, 1941, pagination incomplète; pour une présentation sommaire, voy. MERCKX, F., «Sélection professionnelle. Examen psychotechnique », *AMB*, 1941, t. XLI, 4ème livr., p. 867-868.

www.academieroyale.be

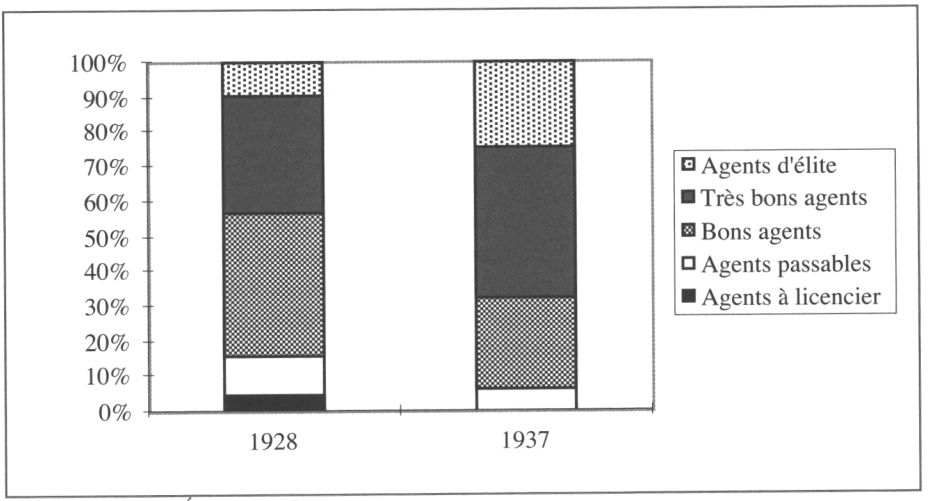
véritable gestion du personnel au-delà du seul court terme. De Lange a décrit, en 1941, l'ensemble de la procédure de sélection. Sa structure témoigne bien de la volonté d'une évaluation large des candidats, mais montre également les limites scientifiques d'une procédure entièrement tournée vers la satisfaction des besoins d'une exploitation coloniale de l'Entre-deux-guerres. Ainsi, commentant la mesure de la "représentation visuelle mentale", De Lange écrit que cette dernière est "une des fonctions les plus complexes et des plus importantes de l'intellect. Tout individu normal la possède, mais à des degrés très divers, allant du concept le plus simple au génie. Les épreuves que nous possédons nous permettent de classer l'homme dans un des 3 groupes de Kant: l'exécutant, le chef, l'organisateur". Si la méthode utilisée repose sur des tests, Christiaens prend soin de préciser que le comportement face à l'épreuve des tests importe bien plus que leurs résultats ("c'est le comportement du sujet quand on le place dans certaines conditions qui est indicatif, et c'est sur cette base qu'on établit le diagnostic"); cette approche semble partagée par les psychotechniciens F. Giese et A. Carrard[152]. À la différence des procédures de sélection élaborées pour des fonctions déterminées, la validation des tests ne pouvait reposer, à l'Union Minière où tous les candidats à un emploi colonial sont soumis à évaluation, sur l'appréciation pour chaque fonction, par les supérieurs hiérarchiques. En 1931, soit au terme d'une application encore limitée dans le temps, Christiaens écrit que l'adoption de ce principe de sélection a eu pour résultat de ramener "le déchet" de 33 à 7 %, sans toutefois définir ce qu'il entend par déchet[153]. De Lange donne une mesure du résultat acquis en dix ans, sous la forme d'une comparaison dans le temps de la distribution des candidats suivant les cotes que leur attribuent leurs chefs directs en Afrique après six mois ou un an de service.

152 DE BONT, R., «Energie op de weegschaal. Vermoeidheidstudie, psychotechniek en biometrie in België (1900-1945)», *RBHC*, 2002, n° 1-2, p. 23-71; MOUTET, A., «La psychologie appliquée à l'industrie: un moyen de définition de l'aptitude ou de l'inaptitude ? (de 1930 à 1960)», in OMNÈS, C. et BRUNO, A.-S., *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Paris, Belin, 2004, p. 83-101.

153 CHRISTIAENS, A.-G., «L'orientation et la sélection professionnelle en Belgique», *Bulletin trimestriel de l'Office intercommunal d'orientation professionnelle*, janvier-février-mars 1931, n°41, p. 29.

www.academieroyale.be

Graphique 4: Comparaison de la distribution des nouveaux agents de l'UMHK suivant leur première évaluation par leur hiérarchie en Afrique (1928-1937)



Source: DE LANGE, É., *o. c.*, p. 15.

Il ressort de ce graphique une disparition totale des agents à licencier et une progression (de 24,4 %) de la part des très bons agents et agents d'élite.

Le laboratoire psychotechnique de l'Union Minière proposait ses services à d'autres entreprises, dont la Pharmacie Centrale de Belgique[154].

L'expérience de Lahy dans la sélection des conducteurs de transports en commun[155], ainsi que son travail à la FN, incitera la direction des Tramways Unifiés de Liège et Extensions (TULE) à recourir à ses services pour la constitution d'un laboratoire psychotechnique, en 1930-1931[156]. Le rôle de Lahy semble avoir été plus limité qu'à la FN, probablement parce qu'il avait déjà réalisé l'étude de la profession de wattmen (définition des aptitudes requises et mise au point de tests) dans le cadre de la Société des transports en commun de la région parisienne (STCRP). L'adaptation des tests aux conditions d'activité de la société liégeoise a été réalisée par le Dr Ledent et L. Wellens, qui prennent soin de confronter leurs étalonnages à ceux de la STCRP[157].

154 EEB, Archives de l'École d'ergologie, Farde "Correspondance générale de 1926 à mars 1938", Secrétariat général de la Pharmacie Centrale de Belgique au Laboratoire d'ergologie, 18 février 1938.

155 LAHY, J.-M., *La sélection psychophysiologique des travailleurs, conducteurs de tramways et d'autobus*, Paris, Dunod, 1927.

156 Ce laboratoire est déjà présenté à l'Exposition Internationale de Liège en 1930; toutefois selon les procès-verbaux de la S.a. des TULE, le directeur général Harmel parle, en 1931 seulement, de l'installation qui vient d'être terminée, TEC Liège-Verviers, Archives S.a. TULE, P.-v. de la séance du CA du 26 mai 1931, p. 2.

157 LEDENT, R. et WELLENS, L., «La sélection et la surveillance des conducteurs des tramways unifiés de Liège et extensions», *Le Travail humain*, 1935, vol. 3, p. 385-406; WELLENS, L., «La psychotechnique industrielle», *Bulletin mensuel du Centre d'études et de documentation sociale de la Province de Liège*, 1950, n° 2, p. 38-39.

www.academieroyale.be

- *Les services psychotechniques offerts par le Laboratoire d'ergologie*

Les archives de l'École d'ergologie conservent un relevé des différentes missions de service réalisées auprès d'entreprises privées, entre 1927 et 1944, nous n'y avons par contre trouvé qu'un nombre très limité de rapports rédigés à l'occasion de ces missions[158]. Les premières de ces missions ont été conduites pour la Société Solvay: salins de Giraud (1927-1928), usine de Dombasle (1927-1929), sélections diverses, sélection pour un fonds des mieux-doués[159]. Les entreprises suivantes ont fait appel au Laboratoire: ARBED (sélection des mieux-doués); CBR, usine d'Obourg (1929), siège social d'Anvers (1930), (sélections diverses); Société Philips (sélection des chauffeurs); Établissements Hubinont à Bruxelles (sélections diverses); Compagnie Générale des Conduites d'Eau à Liège (sélections diverses); Firme L. François à Bruxelles (sélections diverses); Bruxelloise d'Auto-Transports à Bruxelles (sélections de chauffeurs); Société Solidit à Lembecq (sélections diverses); Société des Tramways Bruxellois; Société Fabelta, usine d'Obourg (1935).

7.3. BRÈVE SYNTHÈSE

En matière de formation et de sélection professionnelles, les initiatives, plus que limitées, prises dans l'industrie belge sont le fait d'entreprises qui peuvent être tenues pour les plus taylorisées à l'époque (Bell, Minerva, FN, etc.). Les exigences de qualité des fabrications, produites en grandes séries, conduisent ces entreprises à "adapter" elles-mêmes, dans des structures de formation internes, la main-d'œuvre d'encadrement et plus rarement d'exécution.

Dans la seconde moitié des années '20, ces entreprises, confrontées à un turn-over qui compromet la réalisation de leur programme de fabrication, se préoccupent de la sélection à l'embauche de leur personnel. Cette opération cesse alors d'être le fait du cadre de maîtrise, pour être prise en charge par un service spécialisé, dans lequel intervient souvent un médecin, chargé d'une sélection négative écartant les travailleurs jugés inaptes. Toutefois, parmi les entreprises fortement taylorisées, seule la FN a alors mis sur pied un laboratoire psychotechnique de sélection du personnel (essentiellement non qualifié); ce choix, qui pourrait paraître paradoxal dans une conjoncture où la société peine à trouver un nombre suffisant de bras, se justifie par le souhait de limiter le coût du turn-over en temps d'apprentissage et pièces ratées. Bien que les résultats de cette pratique aient d'emblée été jugés satisfaisants, ils n'ont pas favorisé le développement d'installations comparables dans d'autres entreprises produisant en série. Un certain nombre d'entreprises a cependant fait appel aux

158 EEB, Archives du Laboratoire d'ergologie, Laboratoire d'ergologie de l'Institut des Hautes Études de Belgique, Service des missions scientifiques, *Rapports*, s.d [1927-1944, date du dernier rapport].

159 Selon Germaine Samuel, qui a été secrétaire de la VIIIème section de l'Institut des Hautes Études, au service direct du Dr Sollier à partir de 1927, la Société Solvay a fait appel au Laboratoire d'ergologie chaque fois qu'elle a dû doter de personnel une nouvelle unité de production, Entretien avec G. Samuel, Bruxelles, 19 novembre 1996.

www.academieroyale.be

services de laboratoires psychotechniques constitués par ailleurs (Laboratoire de l'École d'ergologie et laboratoire de l'Union Minière du Haut-Katanga).

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

8. LES POLITIQUES SOCIALES PATRONALES EN BELGIQUE ENTRE L'ARMISTICE ET LE DÉBUT DE LA GRANDE CRISE

8.1. INTRODUCTION

Dans l'introduction générale, nous avons présenté notre grille d'analyse de la politique sociale patronale belge de l'Entre-deux-guerres. Elle interroge en préambule l'aspect organisationnel de ces politiques [politique concertée (à l'échelle nationale, d'un secteur ou d'une région) ou initiatives isolées de (grandes) entreprises]; puis elle aborde leurs finalités, partagées entre le souci de disposer de la force de travail nécessaire à l'activité industrielle et celui de discipliner cette force de travail. Traitant des formes de cette politique, elle pose la question de savoir si les pratiques de l'Entre-deux-guerres constituent une innovation par rapport à la période antérieure, si elles ont pour champ d'application l'entreprise, dans une logique immédiatement productiviste, ou la vie des travailleurs en dehors de l'entreprise ?

À défaut de pouvoir structurer l'exposé en articulant linéairement les réponses aux diverses questions qui forment notre grille d'analyse, l'étude des politiques sociales patronales reposera sur le plan suivant qui combine approche globale et approche analytique:

1. Une brève présentation synthétique de la structuration du patronat belge organisé et des orientations générales de la politique sociale patronale belge entre les deux guerres fournit le contexte dans lequel s'inscrivent les différentes mesures prises au lendemain de l'Armistice; une attention particulière a été portée aux fondements que les idées d'organisation rationnelle fournissent alors aux politiques sociales patronales.

2. Une analyse de "complexes" d'œuvres sociales présentés dans leur globalité par diverses sources (le terme "complexe" est préféré à "système" pour sa neutralité, qui ne préjuge pas du caractère volontairement systématique des différentes pratiques).

   Il s'agit d'abord d'essayer de dégager des cohérences — les sources ne nous donnent pas à ce stade le moyen de traiter de régularités — entre différents types de pratiques formant la politique sociale d'un certain nombre d'entreprises. Dans un deuxième temps, l'examen de complexes d'œuvres d'un ensemble plus limité d'entreprises aide à mettre en évidence deux types de gestion sociale: d'une part une gestion sociale qui s'inscrit explicitement dans l'organisation d'ensemble de l'entreprise et forme le pendant social de l'adoption des méthodes du *Scientific management* et, d'autre part, un type de politique sociale, qui s'insère moins

www.academieroyale.be

explicitement dans l'organisation de la production et par laquelle la recherche du "consensus et de la stabilité générateurs de productivité" passe par l'instauration d'œuvres destinées à tenir la main-d'œuvre à l'écart du mouvement ouvrier. Enfin, l'étude de la politique sociale menée dans un secteur qui dispose alors déjà d'un embryon de sécurité sociale — l'industrie charbonnière — vise à mettre en évidence la contingence géographique des politiques, l'étendue et la possible superposition des registres d'intervention dans la poursuite de la discipline et de la productivité ouvrières.

3. Une analyse typologique des éléments qui constituent les politiques sociales patronales de l'Entre-deux-guerres.

   Il s'agit d'abord, pour certaines pratiques, de s'interroger sur la permanence (renouvelée) de moyens anciens, puis d'examiner les mesures propres à l'Entre-deux-guerres, en soulignant dans l'un et l'autre cas, les finalités poursuivies. Le caractère monographique de l'étude de chacune des pratiques explique la longueur du texte.

L'étude des finalités propres à chacune des pratiques repose très largement sur le discours patronal, qu'il soit publié ou au contraire confidentiel. Si les initiatives motivées par le souci de disposer de la main-d'œuvre nécessaire à l'activité économique peuvent être affirmées sans trop de détours et si, dans le registre politique, on ne peut ignorer une logique de combat lorsqu'elle s'affirme, le registre de la mobilisation productive s'appréhende plus difficilement dans le discours patronal. Quant aux résultats de ces politiques en termes de mobilisation productive, on pourrait considérer qu'ils s'évaluent à l'aune de la paix sociale, de l'absence de conflit comme signe d'une certaine efficacité des politiques; outre que les moyens documentaires manquent pour traiter cette relation avec rigueur, l'adoption de ce raisonnement doit être prudente, car isolé d'éléments contextuels, il repose sur une application contestable de la clause *ceteris paribus*, ignorant tous les effets de la conjoncture économique et politique.

8.1.1. Orientations générales de la politique sociale patronale en Belgique entre les deux guerres

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'action sociale du patronat belge va emprunter plusieurs voies, parfois simultanées, qui poursuivent les deux finalités de la politique sociale patronale relevées par A. Dewerpe. Les formes de cette action sociale vont toutefois prendre, en Belgique, des traits particuliers, liés au développement du syndicalisme à bases multiples, auquel il s'est agi de répliquer en offrant des services concurrents.

Les premières organisations syndicales socialistes permettaient la résistance par la grève et offraient simultanément à leurs affiliés une assurance contre le chômage, la maladie et la vieillesse. Lorsqu'une première mutuelle intersyndicale est constituée à Bruxelles, en 1919, et ensuite à Liège, Namur, Charleroi, etc., les syndicats

www.academieroyale.be

n'abandonnent pas le principe de la perception unique d'une cotisation qui couvre des risques multiples[1]. Du côté chrétien, la constitution de la LNTC en 1921 traduit cette même volonté de "constituer un ensemble organique de syndicats, de coopératives et de mutualités, lié à une action politique"[2]. Au lendemain de la Première Guerre, le développement des caisses syndicales d'assurance contre le chômage va recevoir une impulsion majeure sous l'effet de mesures arrêtées par le ministre socialiste J. Wauters [et consolidées par les arrêtés royaux des 30 et 31 décembre 1920 créant un Fonds National de Crise (FNC)], mesures qui prenaient en charge la période de stage des nouveaux assurés et accordaient aux caisses syndicales un montant équivalent à 50 % des cotisations perçues. Le nombre d'assurés passa d'environ 125 000 en 1913 à un maximum de 762 505 en 1922, pour fluctuer ensuite autour de 600 000 unités[3]. Le lien entre syndicats et mutualités, ainsi que le fonctionnement du FNC, a pour conséquence de voir le soutien des pouvoirs publics aux œuvres d'assurance (contre le chômage, la maladie, etc.) participer au financement du mouvement ouvrier. Le patronat belge va tenter de s'opposer à cette situation en développant ses propres œuvres d'assurance.

Dans cet esprit, les principales formes d'intervention vont être le développement d'assurances sociales dans le cadre de l'entreprise (mutualités, caisses de chômage), l'offre de services médico-sociaux, faisant appel dans des proportions variables à un personnel spécialisé, mais aussi des réalisations plus ponctuelles comme l'édition de journaux et ultérieurement la formation de syndicats "maison". Certaines réalisations, tout en présentant ce caractère d'œuvres "répliques", sont aussi conçues pour poursuivre d'autres finalités; ainsi les magasins économiques patronaux font concurrence aux coopératives du mouvement ouvrier tout en abaissant le prix des biens de consommation ouvrière. Par contre, l'octroi d'allocations familiales, réalisation patronale majeure de l'immédiat après-guerre, ne relève pas de cette catégorie d'œuvres "répliques".

L'initiative des politiques sociales patronales émane d'abord d'entreprises particulières; entre les deux guerres, certaines d'entre elles mènent encore des politiques propres, indépendamment des recommandations du patronat organisé. Toutefois, l'organisation progressive du monde patronal va aussi s'accompagner de la définition de lignes de conduite collectives. Au sein du patronat organisé, il convient de distinguer les positions prises par les différentes organisations interprofessionnelles, concurrentes selon les lignes de fracture traditionnelles de la société belge[4]. Face au Comité Central Industriel de Belgique (CCI), principale

---

1 VERMOTE, M., *Santé. 75 ans d'Union Nationale des Mutualités Socialistes*, Gand, AMSAB, 1988, p. 64.

2 GERARD, E., «Les mutualités chrétiennes», in GERARD, E. et WYNANTS, P., *Histoire du mouvement ouvrier chrétien en Belgique*, Louvain, Leuven Universitaire Pers (KADOC-Studies 16), 1994, t. 2, p. 97.

3 VANTHEMSCHE, G., *Le chômage en Belgique de 1929 à 1940. Son histoire, son actualité*, Bruxelles, Labor, 1994, p. 37-39.

4 VANTHEMSCHE, G., «De reorganisatie van het Belgische patronaat. Van Centraal Nijverheidscomité naar Verbond der Belgische Nijverheid (1946)», in WITTE, E., BURGELMAN, J.C. et

www.academieroyale.be

organisation interprofessionnelle, libérale au sens économique du terme et francophone, vont s'affirmer, suivant un clivage communautaire, le Vlaams Economisch Verbond (VEV)[5] et, s'ajoutant au précédent, suivant le clivage confessionnel/non confessionnel, des organisations catholiques du nord comme du sud du pays. En Flandre, il s'agit de l'Algemeene Christelijke Verbond van Werkgevers (ACVW) qui, en 1935, devient Landelijk Algemeene Christelijke Verbond van Werkgevers (LACVW) et qui se présente comme une organisation à la fois catholique et flamande. Dans la partie francophone du pays, l'Union d'Action Sociale Chrétienne (UASC) se forme en 1921 et devient l'Association des Patrons et Ingénieurs Catholiques (APIC) en 1933; les patrons catholiques liégeois, réunis dans un Cercle d'action sociale des industriels liégeois (CASIL), adhèrent à l'APIC en 1934, sur la base de l'engagement de cette dernière à ne pas se "substituer aux organisations patronales neutres groupant l'ensemble des patrons pour régler les aspects purement techniques et économiques des affaires professionnelles", clause justifiant leur retrait provisoire en juin 1936[6]. Les organisations catholiques ont d'abord vécu dans une ignorance réciproque d'où les considérations communautaires n'étaient pas absentes[7], avant de conjuguer partiellement leurs efforts dans une Fédération Nationale des Patrons Catholiques de Belgique (FEPAC). Le monopole du CCI va commencer à être officiellement entamé à la fin des années '20, lorsque le ministre du Travail, H. Heyman, ne s'est pas adressé au seul CCI pour la désignation des membres patronaux devant siéger à la Commission des allocations familiales, organe consultatif accompagnant l'obligation légale de versement des allocations familiales. G.-L. Gérard, directeur général du CCI est à ce moment venu devant l'Association des Caisses d'allocations familiales (ACAF) plaider la cause du CCI et l'inviter à s'abstenir de présenter des candidats comme elle y était invitée par le ministre; il introduit son intervention en contestant le précédent que constitue l'invitation du ministre de l'Industrie, du Travail et de la Prévoyance sociale à faire désigner des candidats par un "organisme politique de la région d'Anvers et de la Flandre orientale [qui] ne représente tout au plus que les employeurs de quelques milliers d'ouvriers" (vraisemblablement l'ACVW). Gérard contestera ultérieurement la représentativité de deux organisations flamandes (ACVW et VEV) en comparant le montant des cotisations patronales pour les allocations familiales perçu par ces organisations et l'ensemble des cotisations perçues (considérant implicitement que le solde représente les patrons qui ne rejettent pas l'autorité du CCI): en 1932, les

STOUTHUYSEN, P., *Tussen restauratie en vernieuwing. Aspecten van de Belgische naoorlogse politiek (1944-1950)*, Bruxelles, VUB Press, 1990, p. 109-147.

5 Sur le VEV, voy. LUYCKX, TH., *Bijdrage tot de geschiedenis van de economische bewustwording in Vlaanderen. Veertig jaar Vlaams Economisch Verbond. 1926-1966*, Anvers, De Nederlandsche Boekhandel, 1967.

6 Lettre du R.P. Laureys du 26 décembre 1934 citée dans AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 17, É. Sadzot à l'APIC. Liège, 19 juin 1936; «XXVème anniversaire du Cercle d'action sociale des industriels liégeois», *BSI*, décembre 1947, n° 12, p. 405-409.

7 Sur les organisations du patronat catholique, voy. BROUWERS, L., *Responsables chrétiens d'entreprises. Cinquante ans d'histoire*, Bruxelles, UNIAPAC, 1975.

www.academieroyale.be

cotisations perçues par l'ACVW représentent 3,9 % du total, celles du VEV 1,7 %; au total, ces cotisations n'atteignent que 5,6 %[8].

Les choix et prises de position de ces différentes organisations patronales ne forment toutefois pas des corpus étanches et entièrement opposables.

Au milieu des années '20 et dans le contexte de conflits importants dans la mécanique et la sidérurgie (de Charleroi), le CCI va redéfinir sa stratégie face au mouvement ouvrier. Le rôle de la métallurgie (des ferreux et non-ferreux) dans la (re)définition de la politique sociale patronale n'a pas de quoi surprendre, dans la mesure où certaines entreprises de ce secteur ont, dès le XIXème siècle, été à la pointe du développement en leur sein d'œuvres sociales.

Le "problème général de la politique patronale" est débattu en assemblée plénière du CCI le 21 octobre 1925; il apparaît à cette occasion que le projet d'une "caisse générale de réassurance contre les conséquences du chômage involontaire" (caisse de résistance patronale) présenté en décembre 1921 par l'Association patronale des constructeurs est insuffisant[9]. La Commission des questions sociales du CCI propose un renforcement du patronat par une réorganisation profonde de ses organisations, qui devraient être structurées à la fois par profession, parce que les organisations ouvrières sont organisées de cette façon, et par région, pour tenir compte des circonstances locales et faciliter les rapports personnels directs entre patrons[10]. La seule formulation de ce vœu montre certaines limites du pouvoir du CCI sur les organisations patronales régionales. En 1925, la Commission des questions sociales du CCI tient l'Union Patronale Anversoise pour le "seul exemple à peu près complet d'association régionale patronale en Belgique". Dès avant la Première Guerre, le patronat anversois s'était doté d'institutions médicales fonctionnant sur une base interprofessionnelle régionale[11]. À la suite du vote de la loi de décembre 1924 organisant l'assurance-vieillesse, l'Union anversoise avait mis simultanément sur pied

8 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, ACAF. Assemblée extraordinaire du 5 septembre 1928, p. 1; AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 18, G.-L. Gérard à Ph. Van Isaker, ministre de l'Industrie et du Travail. Bruxelles, 20 novembre 1933. S'il ne convient pas d'accorder trop de signification à ces chiffres produits avec une finalité polémique, ils représentent néanmoins un ordre de grandeur qui conduit à ne pas accorder une importance excessive aux organisations patronales dissidentes, même si leur audience est certainement plus grande que leur poids mesuré par les effectifs occupés.

9 Notons que le patronat de la sidérurgie liégeoise avait à la fois mis sur pied une caisse de résistance (l'Union de la Sidérurgie Liégeoise. Société patronale d'assurance mutuelle contre les conséquences du chômage involontaire, constituée en 1922) et avait soutenu le développement des mutualités d'usine. Une caisse mutuelle contre le risque de grève sera constituée dans la métallurgie carolorégienne au début de l'année 1925, sur le modèle de l'Union de la Sidérurgie Liégeoise. Les constructeurs avaient précédé les métallurgistes en formant des caisses patronales de résistance contre les grèves au niveau régional, caisses réassurées par l'Union des constructeurs créée à l'automne 1919, AIS, Usines Métallurgiques du Hainaut-Couillet, P.-v. du CA, 7 mars 1923-27 janvier 1927, Séance du 27 janvier 1925; BRION, R. et MOREAU, J.-L., *Fabrimétal. 50 ans au cœur de l'industrie. Chronique d'une fédération*, Bruxelles, Racine, 1996, p. 35.

10 SAICOM, AHCM, 245. CCI: divers, 1925-1932, Assemblée plénière extraordinaire du 21 octobre 1925. Rapport de la Commission des questions sociales concernant l'organisation patronale, p. 1-2.

11 *Ibidem*, 4; Caisse Commune d'Assurance du Bâtiment, du Commerce et de l'Industrie à Anvers, *L'Organisation du Service médical des Caisses Communes d'Assurance contre les Accidents du travail en Belgique et la théorie du libre choix du médecin par l'ouvrier*, Gand, Imp. Vandeweghe, 1920, p. 30-39.

www.academieroyale.be

trois caisses de retraite, trois caisses de mutualités professionnelles, coiffées ultérieurement par une fédération (formée le 17 décembre 1925), et enfin une caisse d'assurance interprofessionnelle régionale contre le chômage. Installée en 1926, l'Union Patronale Interprofessionnelle du Brabant répond également aux vœux du CCI en étant "un échelon de l'organisation patronale au sommet de laquelle se trouve le Comité Central Industriel". L'Union adapte aux conditions régionales les directives reçues du CCI, agissant ainsi en complément de ce dernier[12]. Par contre à Liège et dans le Hainaut, il n'y a pas de structures patronales régionales étroitement liées au CCI; les organisations patronales (mutualités professionnelles, caisse de résistance contre les grèves) sont l'émanation directe de grandes entreprises, de la métallurgie en particulier, elles-mêmes directement affiliées au CCI.

Si le projet de réorganisation des structures patronales proposé par le CCI n'a pas abouti, le volet social de ce programme s'est traduit dans la double option suivante: la volonté d'abandonner l'octroi généralisé et impersonnel d'avantages sociaux dans le cadre de la négociation collective[13] et le souci d'intervenir à l'échelle de l'entreprise, par des transferts qui poursuivent le double objectif d'aider les travailleurs, tout en les détournant du mouvement ouvrier[14]. L'esprit de cette dernière stratégie avait été énoncé par le secrétaire de l'Union patronale anversoise:

> "Nous avons déjà dit que ce qui pousse le plus les travailleurs à se syndiquer, c'est l'intérêt. Nous pensons déduire de ce seul facteur psychologique que la défense des intérêts patronaux doit aller de pair avec la réalisation d'un programme d'assurances sociales en faveur des travailleurs."[15].

Le syndicalisme à bases multiples est explicitement la cible des initiatives du patronat organisé en matière d'assurances sociales:

> "Si l'on veut détourner l'ouvrier des organismes syndicaux à caractère politique, il faut mettre à sa disposition des mutualités où, à côté de la section de retraite, s'en trouvent d'autres afférentes à la maladie, à l'invalidité, etc. En fait, l'ouvrier sera peu tenté d'entrer, même à des conditions avantageuses, dans une nouvelle mutualité de retraite recevant l'appui des patrons, s'il est forcé de s'adresser aux mutualités syndicales pour les autres assurances sociales. À ce groupe d'assurances, qui ne peuvent être réalisées pratiquement que par la création de sociétés mutualistes, devrait, dans un délai aussi bref que possible, être adjointe une caisse d'assurance contre le chômage involontaire [...] Il faudra donc tout

12 Bien qu'elle ait les caractéristiques d'une structure faîtière, cette Union s'insère dans les Organisations Patronales du Brabant, qui fonctionnent probablement comme cadre administratif, «Union patronale interprofessionnelle du Brabant», *Communiqué social* [du CCI], 25 janvier 1927, n° 2, p. 7; Brabant Service Groupe, Organisations Patronales du Brabant, P.-v. du Comité financier et du Comité d'action (14 décembre 1926-28 avril 1941), Séance du 14 décembre 1926.

13 Le CCI a signifié son refus d'octroyer des avantages nouveaux dans le cadre de la négociation collective par une circulaire de 1926 invitant ses membres à refuser toute augmentation de salaire ou ajustement des salaires à l'index, LUYTEN, D., *o. c.*, 1995, p. 33.

14 SAICOM, AHCM, 245. CCI: divers, 1925-1932, Assemblée plénière extraordinaire du 21 octobre 1925. Rapport de la Commission des questions sociales concernant l'organisation patronale, p. 6.

15 CHST, V-M. Dir. générale. Archives du Secrétariat (casier 782, devenu 1082). Organisation patronale et professionnelle à mission sociale. Dossier général. Belgique, 1925-1944, Adam, H., L'organisation patronale, Bruxelles, 8 août 1925.

www.academieroyale.be

au moins que l'ouvrier trouve dans les œuvres patronales tout ce que lui offrent les organisations syndicales"[16].

La promotion des mutualités d'usine a constitué l'axe majeur de la politique sociale du CCI. Après avoir soutenu le développement des caisses de compensation pour allocations familiales[17], la principale organisation patronale interprofessionnelle va faire de la création de mutualités patronales l'épine dorsale de sa politique sociale de combat du syndicalisme à bases multiples, — initiative qui témoigne, sans jamais l'énoncer, de l'insuffisante contribution des allocations familiales à la paix sociale —. Cette option s'est concrétisée par l'installation et l'action du Comité d'étude des mutualités industrielles; elle est bien illustrée par le titre d'une publication qui paraîtra entre 1930 et 1936: le *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général.* Le soutien du CCI aux œuvres sociales patronales ne faiblira à aucun moment de l'Entre-deux-guerres et se verra renouvelé sous l'Occupation, quand le CCI encouragera la formation de services médicaux, de services sociaux d'usine et de "caisses d'usine"[18].

Les deux organisations interprofessionnelles chrétiennes se différencient à la fois par leur recrutement social et par leur approche de l'action sociale[19].

Les patrons catholiques francophones sont le plus souvent directeurs ou administrateurs de sociétés anonymes de la moyenne et de la grande industrie; la composition du conseil d'administration de l'APIC en 1936 montre que si on trouve des directeurs-gérants de charbonnages (N. Dessard, Ch. Deharvengt, V. Thiran), il n'y a par contre aucun représentant de la grande industrie métallurgique ou mécanique. Ces patrons accordent plus de place à l'initiative patronale, à l'intervention directe du patron en vue de l'amélioration des rapports sociaux dans l'entreprise — notamment par la constitution de "comités mixtes" —, mais n'entendent pas se placer sur le terrain des relations avec les organisations syndicales, domaine réservé des fédérations professionnelles ou du CCI. L'Union d'Action Sociale Chrétienne a d'emblée accordé une place centrale à la "collaboration des facteurs de production", y consacrant les débats des deuxième et troisième Journées Sociales Patronales. D'abord assez théorique, la réflexion s'oriente rapidement vers les réalisations concrètes susceptibles d'amener cette collaboration. Dans différents

16 «Prévoyance sociale. L'action patronale dans le domaine des mutualités industrielles», *Communiqué social*, 14 novembre 1925, n° 7, p. 45. Le CCI avait auparavant déjà invité les employeurs à s'intéresser à la constitution de caisses d'assurance contre le chômage, «Possibilité d'initiative patronale en matière d'assurance chômage», *Communiqué social*, 9 mai 1925, n° 5, p. 17-23.

17 Sur la genèse et les débuts du régime des allocations familiales en Belgique, voy. DE KOSTER, M., *Chers enfants. Les allocations familiales en Belgique 1921-1945*, Tielt, Lannoo-ACAF, 2001.

18 RH, Fédéchar, 420/31. Maladies professionnelles, Comité Central Industriel, Note sur les caisses de secours d'usines, Bruxelles, 30 avril 1942, p. 2 et 9. Sur l'attitude générale du CCI en matière sociale sous l'Occupation, voy. VERHOYEN, É., *La Belgique occupée. De l'an 40 à la Libération*, Bruxelles, De Boeck, 1994, p. 203-206; ainsi que LUYTEN, D., «De hulp van de werkgevers aan werkweigeraars en gedeporteerden, een bouwsteen van de na-oorlogse sociale verhoudingen», in *Le travail obligatoire en Allemagne, 1942-1945. Actes du symposium tenu à Bruxelles les 6 et 7 octobre 1992*, Bruxelles, CREHSGM, 1993, p. 72-76.

19 Pour un aperçu des différences de conception de l'action sociale, voy. BROUWERS, L., *o. c.*, t. I, p. 35-39; LUYTEN, D., *Sociaal-economisch overleg in België sedert 1918*, Bruxelles, VUB Press, 1995, p. 33-34.

www.academieroyale.be

textes (correspondance, textes publiés), Émile Sadzot[20], un des principaux théoriciens de cette pratique, nous éclaire sur le sens assigné à cette démarche. Dans un document exceptionnel où il présente à son employeur ses conceptions sociales et dans un texte publié dans une revue anversoise quelques années plus tard, Sadzot livre à la fois une analyse de l'origine du "mal social actuel" et un programme d'action. Le point de départ de son analyse est située dans la personnalité et la mentalité de l'ouvrier saisies au niveau individuel. En 1926, il considère d'abord que "l'ouvrier, imprévoyant par tempérament, a encore besoin qu'on l'aide par des œuvres sociales, d'autres diront par une législation sociale", il situe ensuite dans l'état d'esprit de l'ouvrier "rendu passif quant à l'amélioration de sa situation individuelle et familiale", le facteur qui le pousse dans les bras des organes de lutte des classes, le conduisant à attendre "tout, trop souvent, des secours de ces organisations de classe, et surtout de l'État"[21].

En 1931, il semble avoir abandonné la conception de l'ouvrier comme mineur, appelant en raison de sa faiblesse, une protection et une sollicitude particulière de l'employeur; il met au contraire l'accent sur la nécessité de respecter la dignité du travailleur, mais dans un souci d'efficacité des œuvres sociales, parce que le "«paternalisme» rencontre souvent de l'hostilité de la part des ouvriers parmi les plus éclairés"[22]. Aux deux moments, il s'agit toutefois de combattre l'esprit et les organisations de lutte des classes. Comme l'analyse, la réponse préconisée présente un caractère principalement individuel: il convient d'établir (de rétablir) une relation de type personnelle entre chaque travailleur et l'entreprise, elle-même incarnée dans une individualité, directeur du personnel ou surintendante. Parmi les œuvres susceptibles d'amener un contact direct entre travailleurs et représentants de la direction, Sadzot évoque les mutualités ["à condition de n'en pas faire des instruments de combat contre les organisations ouvrières" (sic)], les "Conseils de sécurité", outre toutes les opportunités de contacts que le personnel d'encadrement est invité à saisir[23].

---

20 Émile Sadzot (1889-1972). Docteur en droit et en histoire, il s'inscrit au barreau de Liège en 1913, puis entre, en 1921, à la Compagnie Générale des Conduites d'Eau (CGCE); il y est chargé de la Direction d'un bureau de prévoyance qu'il transforme en service social; il établit en 1928 les premiers conseils de sécurité et d'hygiène. Nommé chef du service juridique et du service social, il devient sous-directeur de la CGCE en 1942. Il est un des fondateurs de l'Union Nationale des Mutualités Professionnelles. Après la guerre, il siège comme représentant patronal au conseil d'administration du Fonds National d'Assurance Maladie et Invalidité. Rapporteur du Cercle d'action sociale des industriels liégeois (CASIL) depuis sa fondation, membre de l'APIC entre janvier 1935 et juin 1936, il est nommé vice-président de la section liégeoise de Fabrimétal en 1947. Il est un des membres fondateurs de l'école sociale catholique de Liège (Centre de Formation Sociale de Liège), et de l'Institut d'Études Sociales de l'Industrie (pour cadres). «XXVème anniversaire du Cercle d'action sociale des industriels liégeois», *BSI*, décembre 1947, n° 12, p. 405-409; renseignements communiqués par Monsieur Étienne Sadzot, fils d'Émile Sadzot.

21 CHST, CGCE, 12. Sadzot, É., Rapport à Monsieur le Directeur Paul Doat, Esneux, le 28 avril 1926.

22 SADZOT, É., «L'Action sociale à l'Usine», *Bulletin d'Études et d'Information de l'École Supérieure de Commerce St-Ignace*, mars 1931, n° 3, p. 293-294.

23 *Ibidem*, p. 301.

www.academieroyale.be

Pour expliquer les attitudes différentes des patrons catholiques du nord et du sud du pays, un conseiller spirituel du patronat chrétien flamand évoque le fait que les patrons flamands se trouvent en majorité à la tête de leur propre entreprise:

> "chez nous, où presque tous les membres se trouvent à la tête d'une affaire de famille ou d'une affaire personnelle, on examine ces problèmes d'un point de vue différent. D'une part, les relations du patron et de ses ouvriers sont plus directes et plus intimes et, d'autre part, le poids des charges entraînées par la législation sociale est plus sensible et pèse plus directement sur les patrons que cela ne se fait en Société anonyme."[24].

La collaboration avec les organisations syndicales chrétiennes a été d'emblée l'option du patronat catholique flamand[25]. L'attachement au rôle des commissions paritaires s'est prolongé dans la promotion de divers projets corporatistes, défendus aussi par le patronat catholique francophone, puis par les organisations patronales non confessionnelles[26]. Certains patrons catholiques flamands ont rapidement pris leurs distances à l'égard des mutualités professionnelles promues par le CCI, en créant notamment leur propre système d'œuvres sociales, qui ne se sont pas voulues des œuvres de combat anti-syndicales.

8.1.2. Organisation scientifique du travail et politiques sociales patronales

On peut s'interroger sur l'existence et la nature du lien entre l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation du travail et le développement des politiques sociales patronales entre les deux guerres. Le problème peut se libeller de diverses manières, évidemment variables selon le contenu donné aux termes des propositions: l'adoption de méthodes tayloriennes appelle-t-elle nécessairement un renouvellement de la politique sociale d'entreprise, de nouvelles formes d'encadrement de la main-d'œuvre ? l'organisation scientifique du travail et la politique sociale sont-elles des volets particuliers d'un renouvellement plus général de l'organisation des entreprises orienté vers la recherche d'une plus grande productivité ? certaines formes de politique sociale sont-elles les seules formes de renouvellement de la gestion du personnel dans des entreprises où le processus de production n'est pas significativement renouvelé ?

Quelles que soient les réponses tirées de l'observation des pratiques effectives, qui seront présentées dans le corps de l'exposé, il convient de se demander ici quelle a pu être, au plan des principes, l'influence du mouvement d'opinion en faveur de l'organisation scientifique du travail sur la conception des politiques sociales patronales après la Première Guerre, étant entendu que tant en Europe qu'aux États-

---

24 AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 17, L'abbé Van Overbeke, Aumônier de la Flandre Occidentale au R.P. Laureys, 11 juin 1937.

25 Voy. BROUWERS, J., *o. c.*, notamment p. 182.

26 LUYTEN, D., *Ideologisch debat en politieke strijd over het corporatisme tijdens het interbellum in België*, Bruxelles, Palais des Académies (Verhandelingen van de Koninklijke Academie Voor Wetenschappen, Letteren en Schone Kunsten van België, Klasse der Letteren, n° 159), 1996, p. 84-104.

www.academieroyale.be

Unis, les initiatives sociales patronales ont précédé plutôt que suivi le recours aux nouvelles méthodes d'organisation du travail, que Taylor lui-même juge les initiatives sociales patronales tout à fait secondaires par rapport à son système, qu'à ses yeux "l'établissement d'œuvres semi-philantropiques doit suivre et non précéder la question des salaires"[27], et enfin que l'industrie belge n'ayant pas fait l'expérience d'une production de masse de guerre, elle ne s'est pas trouvée devant la nécessité de penser à un encadrement spécifique pour la main-d'œuvre soumise aux nouvelles conditions de travail.

Deux ensembles de textes, les uns de G.-L. Gérard, les autres du père Muller et de M. Drechsel, mis en rapport avec la doctrine de Taylor nous éclairent sur la manière dont ce lien a pu être effectivement pensé en Belgique. Traitant de la politique sociale du patronat belge, Gérard considère que celle-ci s'est modifiée sous l'influence conjointe de la guerre et du taylorisme:

> "le taylorisme a eu pour effet d'attirer de plus en plus l'attention des industriels sur l'importance du facteur humain dans l'exploitation des usines. On s'est rendu compte qu'à côté des progrès dans l'outillage il y avait place pour des améliorations considérables dans le maniement de celui-ci et que l'état physique ainsi que la disposition mentale des ouvriers constituaient un élément de première importance pour la bonne organisation du travail et la prospérité de l'entreprise."[28].

Le taylorisme apparaît ultérieurement, sous la plume de Gérard, comme une justification "laïque" de la politique sociale de certains employeurs:

> "C'est dans les commandements de leur foi que les patrons catholiques affirment trouver l'inspiration qui les pousse vers la réalisation des œuvres sociales. On ne peut que s'incliner devant un pareil mobile. Quant aux industriels qui n'ont pas de telles convictions, ils obéissent simplement à cette considération purement humaine, mais non moins belle, de l'importance du facteur personnel dans l'organisation des ateliers, mise en évidence par Taylor et imposée de plus en plus fortement à l'attention par le développement de l'étude des questions sociales dans ces dernières années."[29].

Alors que certains auteurs, dont Sand ou plus tard G. Eyskens, tiennent le service social ou le service du personnel comme un "antidote" à l'application du taylorisme, ou peut-être plus exactement comme un service qui, limitant les effets négatifs du *Scientific management*, en permettent l'application[30], Gérard interprète le développement de la politique sociale d'entreprise comme un prolongement de l'attention que le taylorisme a fait porter au travail ouvrier. Cette attention à l'ouvrier doit ici s'interpréter comme une volonté d'individualiser des rapports sociaux, contre

---

27 TAYLOR, F.W., *La direction des ateliers. Étude suivie d'un mémoire sur les courroies et d'une note sur l'utilisation des ingénieurs diplômés*, Paris, Dunod et Pinat, 1913, p. 130 (n° 452).

28 OBSERVER, «Le patronat belge a-t-il une politique sociale ?», *L'Étoile Belge*, 23 mars 1927, p. 1; voy. aussi OBSERVER, «Réflexion au sujet d'une grève», *L'Étoile Belge*, 1er août 1928, p. 1.

29 OBSERVER, «Les journées sociales patronales», *L'Étoile Belge*, 29 mars 1928, p. 1.

30 SAND, R., *Organisation industrielle, médecine sociale...*, *o. c.*, p. 32.

www.academieroyale.be

la tendance syndicale à renforcer le collectif ouvrier. Dans le texte de communications faites en 1918 et publié deux ans plus tard, Gérard écrit que:

> "celle-ci [la direction] ne peut plus se désintéresser des ouvriers, elle doit pénétrer au cœur même de leur tâche. L'ouvrier cesse d'être un numéro, un être anonyme; on le connaît, on l'apprécie exactement comme un directeur connaît actuellement les employés de bureau. Il acquiert une *individualité* — et je vous demanderai de retenir ce mot pour le moment où nous examinerons les objections des groupements ouvriers [...] je ne vois pas pourquoi un ouvrier n'aurait pas le droit de développer sa personnalité aussi librement qu'un ingénieur ou un employé; mais l'individualisme est naturellement directement contraire à la politique de la Fédération américaine du travail [...]"[31].

Cette conception et diverses expressions qui lui sont données dans les milieux proches du patronat présentent, par certains aspects, un caractère qui demeure taylorien, et par d'autres s'en détache nettement. Elle reste taylorienne par le rôle assigné à la science, détenue par les ingénieurs, plus largement par les industriels et dans certaines entreprises par une auxiliaire sociale diplômée, dans la connaissance de ces "dispositions mentales des ouvriers" et dans la formulation des réponses à leurs besoins. Les réflexions d'un Georges De Leener illustrent parfaitement cette conception; parmi les causes majeures de la question sociale, il place, d'une part, le développement de la grande entreprise, où le lien entre le chef d'entreprise et le travailleur est rompu et désavantageusement remplacé par le contact quotidien entre ouvriers et contremaîtres et, d'autre part, la "déchéance de l'individualité ouvrière"[32]. Partant de cette analyse, il trace, dans une conférence consacrée au rôle social de l'ingénieur, une ligne de conduite pour les ingénieurs, consistant à gagner la confiance de l'ouvrier pour "créer chez les travailleurs une nouvelle mentalité" et à affecter les ouvriers de manière optimale aux différents postes[33]. Dans l'esprit de De Leener, la détermination taylorienne des tâches, parce qu'individualisée, stimule l'intérêt de l'ouvrier pour son travail[34].

Dans le prolongement de cette vision "techniciste" de la conduite du personnel, une autre forme d'influence taylorienne peut également être décelée dans l'idée que le bien-être même des travailleurs relève de la compétence ("technique", "scientifique") unilatérale des chefs d'entreprise, participant ainsi à la négation des rapports sociaux conflictuels qui caractérise la pensée de Taylor. C'est ce qu'exprime le père Muller:

---

31 GÉRARD, G.-L., «L'organisation industrielle et le système Taylor», *RUM*, 1er mai 1920, t. V, p. 228-234.

32 DE LEENER, G., «L'organisation du travail et la question ouvrière. I. Le problème de l'organisation et les oppositions syndicales», *Revue de l'Institut de Sociologie*, septembre 1923, n° 2, p. 227-230; ID., «II. La déchéance de la personnalité ouvrière», *Revue de l'Institut de Sociologie*, novembre 1923, n° 3, p. 375-414.

33 DE LEENER, G., «Comment se pose la question du rôle social de l'ingénieur ?», *Bulletin scientifique de l'Association des Élèves des Écoles Spéciales [de Liège]*, avril 1926, n° 6, p. 260-262.

34 DE LEENER, G., «L'organisation du travail et la question ouvrière. 1. Le problème de l'organisation...», *o. c.*, p. 212.

www.academieroyale.be

"Dès lors en effet, ainsi raisonne-t-on, que le patronat se charge lui-même de procurer à ses employés tout le bien-être auquel ils aspirent légitimement, qu'il leur assure un salaire équitable que viennent encore grossir de généreuses allocations familiales, qu'il se déclare prêt à accueillir directement et à examiner en toute équité les réclamations de son personnel, qu'il pourvoit lui-même à son éducation et à ses distractions, le syndicat ne trouve plus de place dans l'organisation rationnelle de la profession et il y a lieu de le supprimer."[35].

À la même époque, M. Drechsel a tenté de rendre compte, dans le même esprit, de l'attitude de certaines entreprises "rationalisées" qui soutiennent le développement en leur sein de multiples œuvres sociales:

"Les dirigeants des sociétés rationalisées sont amenés à créer un «service social», s'occupant de tout ce qui intéresse, non seulement le rendement proprement économique, mais la santé, physique et morale, de l'ouvrier; ils cherchent à rattacher l'employé, dans toutes les manifestations de son activité, à un groupement émanant de l'usine: mutualités, sociétés d'agrément, etc. Cette tactique est «la symétrique» de celle qui détermine les socialistes à «interconnecter» étroitement leurs diverses organisations (mutualités, coopératives, clubs politiques, sociétés d'agrément), aux fins d'exercer sur l'ouvrier une puissance plus efficace et plus homogène"[36].

Les organisations patronales vont non seulement proposer des œuvres sociales qui sont des répliques de celles du mouvement ouvrier, mais encore établir entre elles des liens comparables à ceux qui unissent les œuvres ouvrières.

8.2. DES "COMPLEXES" D'ŒUVRES SOCIALES

8.2.1. Aperçu d'ensemble

L'examen de monographies décrivant les "complexes" de pratiques qui constituent la politique sociale de diverses entreprises belges[37] suscite d'emblée plusieurs

35 MULLER, A., «L'Église et la question syndicale. À propos d'un récent document», *Bulletin d'études et d'information de l'École supérieure de Commerce St-Ignace*, novembre 1929, p. 547-548.

36 [VAN DER STEGEN, J.], «Compte rendu de la Xè Semaine Sociale Universitaire (Le Productivisme) par un participant», *Revue de l'Université de Bruxelles*, 1928, n° 4, p. 509-510.

37 Nous avons rassemblé des monographies décrivant, sous forme d'un aperçu d'ensemble, les services sociaux d'une petite quarantaine d'entreprises. Ce corpus n'est pas homogène, en raison de différences quant aux dates de publication et au caractère plus ou moins public des textes: présentation (valorisation) des initiatives sociales patronales, rapports de stage d'écoles de service social, mais aussi documents internes aux entreprises.

Métaux
MÉCANIQUE ET ÉLECTRICITÉ
1. Minerva: voy. infra 8.2.2.2.
2. Bell Telephone Mfg Cy: voy. infra 8.2.2.1.
3. Carels: «Visite aux Usines de la Société d'Électricité et de Mécanique. Procédés Thomson-Houston et Carels», *Bull. de la Société Belge des Électriciens*, novembre 1923, p. 367; «Les différentes organisations en faveur du personnel réalisées aux usines de la Société d'électricité et de mécanique. Procédés Thomson-Houston et Carels», *Communiqué social*, 25 décembre 1927, n° 24, p. 122-124;

www.academieroyale.be

PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *L'Économie sociale à l'Exposition Internationale de Liège*, Liège, Revue de l'Exposition [éd. séparée], 1930, p. 53-54.

4. La Magnéto Belge: LAMBERT, R., «Les services sociaux aux Usines de la "Magnéto Belge" à Bruxelles», *BSI*, décembre 1929-janvier 1930, n° 38, p. 5-7; VAN RIEL, L., *Quelques observations sur les œuvres patronales*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1930; RISTENPART, G., *Quelques observations sur le service social dans une grande et dans une petite usine*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1935.
5. Fabrique Nationale d'Armes de Guerre: PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 52-53; BERTRAND, M., «Les Services Sociaux de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre», *BSI*, mars-avril 1940, n° 110, p. 66-68.
6. SBR: «Initiatives intéressantes d'une grande usine en faveur de son personnel», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 janvier 1934, n° 1, p. 4.
7. Établissements Legrand: «Le service social aux Établissements Legrand», *BSI*, avril-mai 1933, n° 58, p. 18-19.

SIDÉRURGIE ET MÉTALLURGIE

8. Forges de la Providence: PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 52; «Les œuvres sociales de la Société anonyme des Forges de la Providence», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 avril 1935, n° 4, p. 14-15; «Œuvres des Forges de la Providence», *BSI*, février-mars 1935, n° 69, p. 21-22; Archéologie Industrielle de la Sambre, Archives Cockerill (non classées), Forges de la Providence, Œuvres sociales [texte destiné à la brochure du Centenaire].
9. Aciéries Allard: VAN RYCKEVORSEL, É., *Quelques remarques sur le travail des femmes dans une boulonnerie*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1931, p. 43 et sv; «Les œuvres sociales des Usines et Aciéries Allard à Mont-sur-Marchienne», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 avril 1936, n° 4, p. 22-24.
10. Usines Métallurgiques du Hainaut: PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 55.
11. Compagnie Générale des Conduites d'Eau (CGCE): «Les œuvres sociales aux Conduites d'Eau», *La Documentation industrielle*, supplément à la *Gazette de Liège*, 29 octobre 1930, n° 41, p. 413-414; PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 56.
12. Fonderies Nestor Martin: IHOES, Fonds Rita Demonceau-Bonjean, Boîte École centrale de Service Social (ECSS), Visites d'œuvres, année 1934-1935.
13. Usines à Tubes de la Meuse: «Les Œuvres Sociales aux Usines à Tubes de la Meuse», *BSI*, février 1937, n° 81, p. 43-46; PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 48-50.
14. Ougrée-Marihaye: voy. infra 8.2.3.
15. Cockerill: PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 42-44.
16. S.a. La Nouvelle Montagne: «Les œuvres sociales à la S.A. "La Nouvelle Montagne"», *La Documentation industrielle, supplément à la Gazette de Liège*, 17 septembre 1930, n° 35, p. 364.
17. S.a. de la Vieille-Montagne: *Centenaire de la Société des Mines et Fonderies de zinc de la Vieille-Montagne 1837-1937*, s.l., 1937, p. 61-71.

Charbonnages

18. Charbonnages de Maurage: NIBELLE, G., *Les œuvres sociales des charbonnages de Maurage en 1923*, (supplément au Bull. mensuel (août 1923) de l'UILv), tiré à part, 1923; HOPPE, R., *Notice sur les charbonnages de Maurage*, s.l., 1930; «Un bel ensemble d'œuvres sociales aux charbonnages de Maurage», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 septembre 1930, n° 4, p. 16-19; ROMAIN, A., *La situation des ouvriers dans les charbonnages de Maurage*, Héverlé, École Centrale Supérieure pour Ouvriers Chrétiens-Questions ouvrières, 1937.
19. Charbonnages de l'Ouest de Mons: «Les œuvres sociales aux charbonnages de l'Ouest de Mons», *BSI*, juin-juillet 1934, p. 22-24.
20. Charbonnages de Bois-du-Luc: «Institutions patronales à la Société civile des charbonnages de Bois-du-Luc», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 septembre 1935, n° 9, p. 38-39; PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 47-48.
21. Charbonnages du Hainaut: «Les institutions en faveur du personnel aux Charbonnages du Hainaut», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 mai 1936, n° 5, p. 32-33.
22. Charbonnages André Dumont: RH, Waterschei, 61. 292. Aide-mémoire. Les œuvres sociales des charbonnages André Dumont à Waterschei, Note sur les œuvres sociales créées à André Dumont; SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 193, Note relative aux œuvres sociales des Charbonnages André Dumont, octobre 1941.
23. Charbonnages Les Liégeois en Campine: RH, Houthalen, 528. Reglement en uitbating verslag van de Dienst Regie van de mijn van Zwartberg, Charbonnage des Liégeois, Service de la régie, Règlement et rapport d'exploitation [+ annexes], 21 avril 1933; «Les Œuvres Sociales aux Charbonnages des Liégeois», *BSI*, juin-juillet 1938, n° 95, p. 193-195.
24. Charbonnages de Winterslag: RH, Winterslag, 1033. Briefwisseling van de Directie met de Afgevaardigd-Beheerder betreffende de cité, 1920-1941, S.a. des Charbonnages de Winterslag à Genk, Régie de la Cité, Genk, 29 avril 1920 et Œuvres sociales des charbonnages de Winterslag,

www.academieroyale.be

interrogations. Le caractère plutôt stéréotypé de ces textes, publiés dans un nombre limité de revues patronales, donne souvent l'impression de n'être qu'énumération. Ils

7 février 1928; RH, Winterslag, 120. Diverse nota's opgemaakt door de Directie voor de Afgevaardigd-Beheerder, 1923-1937, S.a. des charbonnages de Winterslag, Note sur les services sociaux patronaux, 10 septembre 1937.

Autres industries

25. De Beukelaar: «De Bedrijfs- en Sociale Organisatie van de N.v. Fabrieken der Gebroeders de Beukelaar», *De Christelijke Werkgever*, 1er avril 1928, p. 64-72.
26. Biscuiterie et chocolaterie Victoria: COPPENS, M., *La vie d'une usine sous l'influence d'une surintendante*, Bruxelles, ECSS, 1928 (non paginé); DELMER, M., *Les ouvrières de la chocolaterie et de la confiserie dans l'agglomération bruxelloise*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1938, p. 27 et sv; IHOES, Fonds Rita Demonceau-Bonjean, Boîte ECSS, Visites d'œuvres, année 1934-1935.
27. N.v. Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek: PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 54; DEFOURNY, M., «Les Institutions patronales de protection ouvrière», *RT*, août 1938, n° 8, p. 957-970; DEFOURNY, M., «Les Services Sociaux de la Filiale de Bruges de la N.v. Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek», *BSI*, mai 1939, n° 104, p. 152-157.
28. Cristalleries du Val-St-Lambert: «Les œuvres sociales aux Cristalleries du Val-St-Lambert», *BSI*, août-septembre 1926, n° 18, p. 13; PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 45-47.
29. N.v. Gevaert-Photo-Producten: «Les œuvres sociales de la Soc. Anon. Photo-Produits Gevaert», *BSI*, juin-juillet 1927, n° 23, p. 6-8; «De Maatschappelijk afdeling der Naamloze Venootschap Gevaert-Photo-Producten-Oude God. Kindertoeslag voor het personeel der firma Gevaert», *De Christelijke Werkgever*, 31 janvier 1928, p. 18-19; 15 février 1928, p. 29-30; VAN DEN BERGE, F., *De vakopleiding des arbeiders in gespecialiseerde bedrijven*, Héverlé, Centrale Hogeschool voor Christene Arbeiders-Nijverheid, 1929, p. 23 et sv.; KUYPERS, H., «De Sociaale Beteekenis van wijlen Lieven Gevaert als Industrieel», *VEV-Berichten*, février 1935, n° 2 [Lieven Gevaert nr], p. 33-37; GOBBERS, J., «De Maatschappelijke Werken der N.V. Gevaert Photoprodukten», *R.-K. Bedrijfsleiding*, août 1939, n° 15, p. 678-685; n° 16, août 1939, p. 741-748; MATHE, A., *Over de aanwerving in het kader van personeeldienst bij de N.V. Gevaert photoproducten te Oude-God*, Héverlé, Centrale Hogeschool voor Christene Arbeiders-Arbeidsvraagstukken, 1944.
30. Société Solvay: «Les œuvres sociales de la société Solvay», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 décembre 1935, n° 12, p. 48-49; PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 46-47; «Les œuvres sociales des Usines Solvay à Couillet», *La Vie au Foyer*, 9 juillet 1938, p. 308-309.
31. Lever Frères: «Services sociaux», *Bull. du Service Médical du Travail*, avril 1930, n° 1, p. 84; LEURS, E., *Quelques observations sur les conditions de travail dans les savonneries-parfumeries de l'agglomération bruxelloise*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1939, p. 65 et sv.
32. CBR: «Les œuvres sociales de la S.A. Cimenteries et Briqueteries Réunies», *BSI*, août-septembre 1930, n° 42, p. 10-11; PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 53; «Les œuvres sociales des Cimenteries et Briqueteries Réunies», *La Documentation industrielle*, supplément à la *Gazette de Liège*, 24 septembre 1930, n° 36, p. 375-376.
33. Faïencerie Keramis: CATRAIN, F., *Étude des conditions de travail dans une faïencerie du Hainaut*, Bruxelles, ECSS, 1945, p. 41-45 [bien que le rapport soit postérieur à la seconde guerre, il fait référence à plusieurs rapports sur l'activité sociale, établis en 1894, en 1936 (à la demande de l'APIC) et en 1945].
34. A. Gevaert & Cie: «Action sociale patronale. Les œuvres sociales de la Firme A. Gevaert & Cie, à Audenarde», *BSI*, octobre-novembre 1936, p. 8-10.
35. S.a. Manufacture de Tissus, Ancienne Firme Albert Oudin et Cie: PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 50.
36. Tanneries et maroquineries belges à Zaventhem: BADETTI, O., *Quelques observations sur les conditions de travail dans les fabriques d'articles de voyages, de sports, etc., d'équipement militaire, etc. et de maroquinerie de l'agglomération bruxelloise*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1940, p. 100.
37. Papeteries de Droogenbosch: TONGLET, A., «Les Initiatives Sociales aux Papeteries de Droogenbosch», *BSI*, juillet-août 1939, n° 106, p. 215-218.
38. Grands Magasins À l'Innovation: DAGNELIE, E., *Le facteur humain dans les grands magasins. Étude faite aux Grands Magasins À l'Innovation*, Bruxelles, ECSS, 1932, 36 p.
39. Sarma: «Les Œuvres Sociales dans un Grand Magasin Bruxellois», *BSI*, juin-juillet 1938, n° 95, p. 196-197; VAN GYSEL, J., «De Maatschappelijke Diensten van een groote onderneming», *R.-K. Bedrijfsleiding*, septembre 1938, n° 17, p. 782-793; VERVLOET, M., *L'aide médico-sociale au personnel d'un grand magasin*, Bruxelles, ECSS, 1939; BOUTE, B., *Le rôle du service social dans les Établissements SARMA*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1940.
40. Galeries Anspach: CAILTEUR, S., *Le service social d'un grand magasin*, Bruxelles, ECSS, 1937; IHOES, Fonds Rita Demonceau-Bonjean, Boîte ECSS, Visites d'œuvres, année 1934-1935.

www.academieroyale.be

amènent à se demander si les pratiques qui composent ces œuvres forment un système au sein de l'entreprise et constituent une véritable politique, ou ne résultent que de l'adoption progressive de mesures plus ou moins imposées par les organisations patronales ? Existe-t-il une ou plusieurs structures qui lient entre elles diverses pratiques ? Sans pouvoir parler de régularités, les complexes d'œuvres présentent-ils un profil comportant nécessairement certains types de pratiques (à titre d'exemple, la présence d'une mutualité appelle-t-elle un service médical ou une caisse de chômage,...) ? Ces œuvres peuvent-elles être mises en rapport avec une politique de rationalisation technique au sein de la firme ? En d'autres termes, les entreprises qui développent de telles œuvres sont-elles plus particulièrement rationalisatrices, les entreprises dont la production est rationalisée fondent-elles systématiquement une politique sociale sur un complexe d'œuvres d'entreprise ? Ces ensembles d'œuvres sont-ils pensés comme un système cohérent, qui fonctionne explicitement comme partie d'une organisation d'ensemble, en étant articulés à une organisation technique déterminée de la production ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons d'abord dressé un tableau détaillant les pratiques présentées dans un ensemble de monographies d'œuvres sociales.

www.academieroyale.be

Tableau 16: Aperçu synthétique des institutions qui composent certains complexes d'œuvres sociales patronales belges entre les deux guerres (1923 à 1940)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Minerva	Bell Telephone	Carels	La Magnéto Belge	FN	SBR	Éts Legrand	Forges de la Providence	Aciéries Allard	Usines métallurgiques du Hainaut	CGCE	Fonderies Nestor Martin	Usines à Tubes de la Meuse	Ougrée-Marihaye	Cockerill
Auxiliaires sociales	X	X		X	X		X		X		X	X			
Serv. méd., dispensaire, hôpital	X	X	X	X	X		X	X		X		X	X	X	X
Infirmières visiteuses (y.c. religieuses)													X	X	
Alloc. fam., primes de nais. et de repos	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Mututalités (ass. malad. et invalid.)	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Caisse de retraite		X			X		X	X	X		X		X	X	X
Caisse de chômage		X		X					X			X		X	
Caisse d'épargne				X	X				X	X			X	X	X
Caisse de secours	X	X		X		X			X						X
Économats, cantines	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Habitations ouvrières, prêt hypoth.	X			X			X	X					X	X	X
Jardins, "Coins de terre"									X						
Écoles (primaires, professionnelles)	X	X		X				X	X		X				X
Cours ménagers							X	X	X	X					
Loisirs (musique, sport, etc.)	X	X		X			X		X		X		X	X	X
Bibliothèque	X	X		X					X		X				
Journal d'entreprise	X	X		X							X				
Service de conseil (assist. jurid., etc.)	X			X					X				X		
Colonies de vacances, centres de cure				X				X		X			X	X	X
Œuvres pour travailleurs étrangers															
Groupement des décorés									X				X		

www.academieroyale.be

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	Nouvelle Montagne	Vieille-Montagne	Charbonnages de Maurage	Charbonnages Unis de l'Ouest de Mons	Charbonnages de Bois-du-Luc	Charbonnages du Hainaut	Charbonnages André Dumont	Charbonnages Les Liégeois	Charbonnages de Winterslag	De Beukelaar	Usines Victoria	Nederlansche Gist- en Spiritusfabriek	Cristalleries du Val-Saint-Lambert	Gevaert Photo-Producten	Solvay et Cie
Auxiliaires sociales							X	X			X			X	
Serv. méd., dispensaire, hôpital	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X
Infirmières visiteuses (y.c. religieuses)			X	X	X	X	X	X	X						X
Alloc. fam., primes de nais. et de repos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Mututalités (ass. malad. et invalid.)		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Caisse de retraite		X	X		X					X		X	X	X	X
Caisse de chômage		X	X	X						X	X				
Caisse d'épargne		X	X		X					X		X	X		X
Caisse de secours		X			X				X			X	X	X	X
Économats, cantines	X	X	X				X	X	X		X	X	X		X
Habitations ouvrières, prêt hypoth.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
Jardins, "Coins de terre"	X		X		X	X	X		X				X		
Écoles (primaires, professionnelles)	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
Cours ménagers			X				X	X	X				X		
Loisirs (musique, sport, etc.)	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X
Bibliothèque			X		X				X			X		X	
Journal d'entreprise									X	X		X			
Service de conseil (assist. jurid., etc.)	X						X		X						
Colonies de vacances, centres de cure					X										X
Œuvres pour travailleurs étrangers				X			X	X	X						
Groupement des décorés			X	X	X	X		X	X						

www.academieroyale.be

	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Lever Frères	CBR	Faïencerie Keramis	A. Gevaert & Cie	Anc. Firme A. Oudin et fils	Tanneries et Maroquineries belges	Papeteries de Droogenbosch	À l'Innovation	Sarma	Galeries Anspach
Auxiliaires sociales						X	X	X	X	X
Serv. méd., dispensaire, hôpital						X		X	X	X
Infirmières visiteuses (y.c. religieuses)		X	X							
Alloc. fam., primes de nais. et de repos		X	X		X			X	X	X
Mututalités (ass. malad. et invalid.)	X	X	X	X	X	X	X	X		
Caisse de retraite			X		X					
Caisse de chômage	X			X			X			
Caisse d'épargne										
Caisse de secours	X	X	X			X	X	X	X	
Économats, cantines	X					X	X	X	X	
Habitations ouvrières, prêt hypoth.		X			X	X	X			
Jardins, "Coins de terre"										
Écoles (primaires, professionnelles)			X		X			X	X	
Cours ménagers			X							
Loisirs (musique, sport, etc.)	X		X		X	X	X			X
Bibliothèque								X		X
Journal d'entreprise								X		
Service de conseil (assist. jurid., etc.)										
Colonies de vacances, centres de cure		X						X		
Œuvres pour travailleurs étrangers										
Groupement des décorés										

Le souci de synthèse qui a présidé à l'établissement de ce tableau conduit à ignorer des réalisations propres à certaines entreprises, comme par exemple l'entretien d'un orphelinat et l'octroi de bourses d'études par la société Cockerill, l'organisation d'une crèche à la Bell ou aux Cristalleries du Val-Saintt-Lambert (cette entreprise a de surcroît aménagé une salle d'allaitement, attenante à la crèche), ou encore l'octroi d'une somme d'argent à l'occasion de la communion solennelle des enfants des travailleurs des Usines à Tubes de la Meuse ou de La Magnéto Belge; la construction du tableau amène à prendre pour une initiative patronale ce qui résulte en fait d'une application de la loi, comme l'octroi des allocations familiales ou l'alimentation de

www.academieroyale.be

caisses de secours par le produit des amendes infligées aux travailleurs (loi du 15 juin 1896)[38].

Plusieurs réserves doivent être énoncées préalablement à la lecture et à l'interprétation de ce tableau. Son cadre chronologique ne peut être défini que très largement; de plus, les observations relatives à chaque entreprise sont des instantanés pris à des dates parfois bien différentes, mais qui pour l'essentiel s'étendent entre le milieu des années '20 et celui des années '30; cette imprécision est particulièrement gênante pour les allocations familiales, qui de libéralités patronales deviennent une obligation en 1930. Les entreprises retenues ne constituent guère un échantillon aléatoire; il s'agit pour l'essentiel des entreprises qui ont souhaité faire connaître leurs œuvres sociales. Pour donner une indication de l'importance relative des différentes institutions qui forment ces complexes d'œuvres sociales, nous avons repris les données de l'enquête menée par le Service Médical du Travail (Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale) en vue du congrès de médecine du travail tenu dans le cadre de l'Exposition Internationale de Liège en 1930.

Tableau 17: Présence relative d'institutions médico-sociales dans les principales branches d'industries et dans le total des 2255 entreprises ayant répondu à l'enquête (1930).

	Mines	Carrières	Métaux	Céramique	Verre	Chimie	Alimentation	Textile	Papier	Nombre total	% du nombre total
Nombre d'usines	76	71	489	62	28	85	195	230	3	2255	
Médecins attachés à l'usine	9%	3%	1%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	**17**	0,8%
Infirmières attachées à l'usine	14%	13%	13%	5%	29%	12%	6%	17%	3%	**178**	8,0%
Infirmières visiteuses	8%	1%	9%	3%	21%	27%	3%	6%	16%	**116**	5,2%
Hôpitaux d'usines	18%	0%	2%	0%	7%	1%	0%	0%	0%	**25**	1,1%
Dispensaires complets	—	15%	16%	10%	46%	18%	9%	16%	10%	**239**	10,8%
Maternités	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	**5**	0,2%
Services maladies	58%	14%	10%	5%	25%	13%	7%	8%	6%	**192**	8,7%
Secours aux accouchées	12%	27%	19%	15%	25%	25%	11%	26%	23%	**275**	12,4%
Surintendantes	13%	3%	2%	2%	0%	5%	2%	5%	3%	**48**	2,2%
Crèches	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	**7**	0,3%
Chambres d'allaitement	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	1%	0%	**4**	0,2%
Œuvres des nourrissons	13%	1%	1%	0%	4%	1%	0%	1%	0%	**23**	1,0%
Plaines de sport	17%	1%	3%	3%	11%	5%	6%	3%	0%	**62**	2,8%
Économats	9%	1%	6%	3%	14%	0%	4%	3%	3%	**61**	2,7%
Œuvres de plein air	1%	8%	4%	0%	0%	4%	4%	1%	3%	**46**	2,1%

Source: LANGELEZ, A., «L'armement médical de nos usines», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1930, n° 2, p. 110-111.

La lecture des tableaux 16 et 17[39] montre certaines régularités. Quatre types d'institutions peuvent d'emblée être distingués: les mutualités et autres caisses de

38 Sur ce point, voy. par ex. RH, Winterslag, 120. Note sur les services sociaux..., *o. c.*, p. 2.

39 Dans les 9 premières colonnes, les pourcentages représentent la part des entreprises de la branche qui ont pris l'initiative définie en ligne dans le total des entreprises de la branche qui ont répondu à

www.academieroyale.be

prévoyance face aux risques qui peuvent toucher les travailleurs (avec en corollaire les services médicaux), les économats, les habitations et les œuvres de loisirs.

Si on ne perçoit pas de grandes différences dans la structure des œuvres sociales des diverses entreprises, on peut néanmoins introduire une distinction parmi ces complexes d'œuvres, selon l'accent qui est mis, d'abord dans le discours, sur les finalités de ces œuvres sociales. À titre d'illustration, nous présenterons, d'une part, les "complexes de pratiques" de sociétés (Bell Telephone et Minerva) qui, en priorité, leur assignent un objectif de soutien de la productivité, ce qui les amènent notamment à faire intervenir un service social dans l'entreprise elle-même et, d'autre part, celle d'une société (Ougrée-Marihaye) qui recherche cette productivité sous forme de continuité de l'activité productive et développe des œuvres qui visent plutôt à écarter le risque d'atteinte à la paix sociale. Par ailleurs, nous traiterons les réalisations sociales d'un secteur qui, dès l'Entre-deux-guerres, dispose d'un embryon de sécurité sociale: les charbonnages.

8.2.2. Les services sociaux de deux entreprises anversoises: articulation d'une organisation du travail et d'une politique sociale

8.2.2.1. Bell Telephone Mfg C°

Le développement de la politique sociale de la Bell entre les deux guerres semble indissociable de la personnalité d'Émile Vandyck, ingénieur social, responsable de l'Industrial Relations Branch (selon l'expression retenue dans l'organigramme, d'inspiration américaine, de la firme)[40]. Dans une brochure éditée à l'occasion de son cinquantenaire, la Bell se présentait comme "la première usine en Belgique qui introduisit, au sein de son organisation, une «Division des Services du Personnel»"; son "service social" a été organisé en 1920[41]. Cette division comprenait trois

l'enquête (ainsi les 9% en haut à gauche signifient que dans les 76 charbonnages qui ont répondu, 7 ont un médecin attaché à l'exploitation). Dans la dernière colonne, le total des initiatives des différentes branches est rapporté à l'ensemble des 2255 entreprises qui ont répondu à l'enquête. Nous n'avons pas repris dans ce tableau les industries suivantes: vêtement, construction, bois, peaux, tabac, livre, art, industries spéciales, transport. Quelques précisions doivent être apportées à propos des institutions propres aux branches retenues pour le tableau: les charbonnages ayant l'obligation de constituer une infirmerie attachée à chaque siège, la question du nombre de dispensaires complets ne doit pas être posée; le nombre de médecins attachés à l'usine ne reflète pas bien la présence médicale dans l'entreprise dans la mesure où celle-ci peut agréer un médecin exerçant par ailleurs de manière libérale; concernant les secours aux accouchées, ceux-ci relèvent très vraisemblablement des avantages complémentaires offerts, dans certains cas, par la caisse de compensation pour allocations familiales à laquelle chaque entreprise est affiliée. N'étant pas pondérés par la prise en compte des effectifs occupés, les pourcentages calculés reflètent mal l'extension de ces institutions, tant au sein de chaque branche qu'à l'échelle de l'ensemble des entreprises.

40 Emiel Vandyck [parfois Van Dyck] (1891-1949). Directeur des services du personnel de la Bell Telephone Mfg à Anvers, puis membre du conseil d'administration de cette société, président de la régionale Anvers-Limbourg de Fabrimétal; président de l'Association Anversoise pour la distribution d'Allocations familiales, ACAF (Bruxelles), farde Décès, Notice nécrologique de Monsieur Émile Vandyck.

41 *Bell Telephone Manufacturing Company. 1882-1932. 50 ans de travail et de progrès*, Anvers, Imp. E. Stockmans, 1932, p. 47; RISTENPART, G., *o. c.*, p. 13.

www.academieroyale.be

subdivisions appelées: Personnel, Formation professionnelle, Bien-être du personnel. À la première incombaient l'embauchage du personnel et l'administration de divers transferts sociaux tels que allocations familiales, allocations en cas de maladie, accidents, décès et pensions d'invalidité, de retraite et de survie. La deuxième subdivision était chargée de la formation professionnelle, dans l'école propre de l'usine, des différentes catégories du personnel. Enfin, la subdivision Bien-être du personnel, sous la responsabilité particulière d'une surintendante, était en charge de la santé du personnel par l'intermédiaire du service médical et de son "bien-être physique et moral au travail". Une présentation plus analytique du service social, datant de 1935[42], distingue les subdivisions suivantes:

- Service de l'application des lois sociales, chargé de gérer le versement des pensions, des assurances contre les accidents du travail et des allocations familiales;
- Service médical (présenté comme le "centre" du service social);
- Services économiques, chargés de gérer cantines et réfectoires;
- Service de formation professionnelle;
- Service d'entraide et d'assistance familiales, responsable de la mutuelle de l'usine, de la caisse d'assurance contre le chômage, de la caisse maternelle, de la caisse de pension et de la caisse de secours;
- Sections récréatives pour le personnel.

L'organisation des loisirs du personnel occupe une place importante dans les initiatives sociales de la Bell. En 1912 déjà, un Bell Telephone Athletic and Social Club avait été formé[43] et en mars 1920 a été constitué un club d'agrément pour le personnel, Arbeid en Vermaak, comprenant pas moins de 17 sections[44]. Ce club édite mensuellement un journal du même nom[45], dans lequel sont notamment publiées des photos des membres du personnel, sur le modèle de l'album de famille, des photos, avec brèves notices biographiques, de travailleurs ayant 25 années d'activité professionnelle dans la firme, des listes des membres décorés des ordres industriels, des notices biographiques. Selon Hellemans, ce journal était édité avec l'objectif de renforcer les liens de fraternité entre les membres du personnel[46]. Ce journal est vendu, et non distribué gratuitement, aux membres du personnel au prix de 2 frs; c'est l'achat du journal qui fait office d'inscription au club et donne droit à la participation

42 *Ibidem*, p. 13-19.

43 *Bell Telephone manufacturing company: 1882-1982*, Anvers, Bell Telephone Mfg Co, 1982, non paginé.

44 Hellemans détaille le nombre des 1164 membres (hors responsables) des clubs d'*Arbeid en Vermaak*: les activités "diverses" (ex.: les supporters ou les collectionneurs de timbres postaux) comptent le plus grand nombre de membres: 480; viennent ensuite les activités "sportives" avec 400 membres et enfin, les activités "artistiques" qui réunissent 284 membres. Au total donc 1164 membres et 46 dirigeants, soit 1210 personnes sur un effectif de 7300 personnes (fin 1937), soit encore 17 % du personnel, HELLEMANS, K., *Bell Telephone manufacturing C° S.A. Antwerpen*, Uccle, Arbeidshogeschool-Arbeidersvraagstukken, 1938, p. 20 et 84.

45 «Een woordje geschiedenis», *Arbeid en vermaak. Maandblad van de club van het Personeel der Bell Teleph. Mfg. C°.*, août 1935, n° 5, p. 2. Le journal parut sous la forme d'une véritable petite brochure en mai 1924; en mars 1930, il cesse de paraître sous cette forme et devient *Bell Telephone Nieuws*; *Arbeid en Vermaak* est à nouveau publié à partir du jubilé du cinquantenaire de la firme en 1932.

46 HELLEMANS, K., *o. c.*, p. 87.

www.academieroyale.be

gratuite, pour le membre et sa famille, aux fêtes organisées par le club. Le nombre de personnes qui paient mensuellement cette forme de cotisation s'élève à environ 3000, soit 41 % de l'effectif total de la Bell à la fin de l'année 1937[47]. Le club Arbeid en Vermaak possède à Hoboken un complexe sportif comprenant un club-house, un terrain de football entouré d'une piste d'athlétisme, des terrains de basket-ball, trois courts de tennis, un bassin de natation en plein air, une piste de dancing et une plaine de jeux pour enfants[48]. Les comptes rendus des activités des clubs sportifs de la société vont constituer l'essentiel du contenu du journal, en particulier dans les années '30.

Tant É. Van Dyck que L. Van Dyck, directeur technique de l'usine, mettent l'accent sur le rôle des services du personnel dans le soutien de la productivité des travailleurs.

Le premier a bien défini la place des services du personnel dans l'organisation de la production:

> "Le but primordial que doit viser l'administration du personnel est cependant aussi d'obtenir le maximum de production. Avec un minimum de frictions et d'efforts et en prenant convenablement en considération le vrai bien-être du travailleur. [...] Le but premier de ce service est d'amener une compréhension réciproque entre la firme et le personnel, une atmosphère de bonne volonté et de coopération, de satisfaction et d'attachement, laquelle doit influencer favorablement la production" (trad.)[49].

É. Van Dyck déplore que les contremaîtres dissocient l'organisation productive et l'organisation sociale, alors que cette dernière n'a précisément de sens qu'au service de la production:

> "Notre Club est malheureusement encore considéré par plusieurs contremaîtres comme quelque chose de tout à fait indépendant de l'organisation, et néanmoins quand nous savons que sa finalité particulière consiste précisément à amener cet esprit de famille de coopération, dont l'entreprise a, par la nature de son activité, si grand besoin, pour arriver aux meilleurs résultats du point de vue de la production,..." (trad.)[50].

Le directeur technique, s'exprimant devant le troisième congrès international de l'organisation scientifique (Rome, 1927), a montré le rôle que le service du personnel a joué quand, en 1925, les commandes passées à l'entreprise ont plus que doublé. Il convient de relever qu'en raison de cette contrainte nouvelle, le rôle du service du personnel dans l'organisation de la production est presque placé sur le même pied que les dispositions techniques prises. Suivant une candidate auxiliaire sociale en stage à l'usine au milieu des années '30, le rôle spécifique de la surintendante, outre sa

47 *Ibidem*, p. 87 et 89.

48 VANDYCK, É., «Les Œuvres Sociales de la "Bell Téléphone"», *BSI*, décembre 1938, n° 99, p. 334.

49 VAN DYCK, É., *Industrieele verhoudingen. Lezing, gehouden voor Dienstoversten en Meestergasten der Fabriek op Donderdag 19 mei 1927*, Anvers, Bell Telephone Mfg C°, 1927, p. 8-9.

50 *Ibidem*, p. 37.

www.academieroyale.be

contribution au fonctionnement de certains services, consistait à se tenir à l'écoute de la main-d'œuvre pour limiter ses sources de mécontentement et limiter le turn-over:

> "[...] Une organisation aussi rationalisée nécessite la présence d'une surintendante. Son rôle essentiel dans ce cas étant d'observer les réactions du personnel en face des consignes et d'indiquer à la direction la marche qu'elle doit suivre pour garder sa main-d'œuvre. [...] À la B.T. vers 1914 un tiers du personnel embauché renonçait dans les six premiers mois par suite d'incapacité et de fatigue. Depuis le mouvement du personnel a décru. Encore ne faut-il pas attribuer la cause principale aux systèmes des pensions et des allocations mais aux améliorations apportées sans cesse aux méthodes de travail et à une meilleure compréhension du tempérament belge. Ce fut le rôle de la surintendante de comprendre le personnel et de le faire comprendre par la direction"[51].

S'il paraît difficile de suivre entièrement la stagiaire dans son analyse de la stabilisation de la main-d'œuvre, on peut penser qu'elle rapporte correctement ce qui lui a été communiqué à propos du rôle de la surintendante. En 1925, il s'agissait alors de tripler, dans un délai très court, l'effectif employé et de limiter le turn-over de la main-d'œuvre. L. Van Dyck précise que la ligne directrice qui sous-tendait la poursuite de ces objectifs était de "maintenir parmi le personnel presque triplé, cet esprit de famille et d'émulation, ce sentiment d'attachement à la firme, garants les plus sûrs d'un rendement satisfaisant"[52]. Pour concrétiser ce principe, l'entreprise a notamment recruté en faisant appel aux personnes déjà employées pour qu'elles envoient des membres de leur famille et des amis désireux de travailler pour la Bell ("Cette façon d'agir était conforme au maintien du grand principe que nous nous imposions: le maintien de l'esprit de famille"). Pour renforcer cet esprit, les dirigeants de la Bell se sont "efforcés constamment de créer des œuvres sociales". Van Dyck y inclut, entre autres, les activités du service de sécurité au travail ("partant de cette idée que le moral d'un département, et par conséquent son rendement, est soumis à l'influence du nombre d'accidents constatés, nous faisons notre possible, afin de les réduire et de les éviter [...] un technicien est chargé particulièrement d'en étudier les causes et d'y remédier au plus tôt"); et surtout celles du club «Arbeid en Vermaak», dont l'activité se module avec les saisons ("L'Été préside à nos fêtes sportives, parties de campagne, excursions, etc. L'Hiver permet l'organisation de représentations dramatiques et bals, qui se donnent dans les meilleures salles de la ville"). Tant le type d'activités sportives (dont le tennis) que les termes dans lesquels sont présentées les activités, d'été comme d'hiver, montrent que la Bell entend faire accéder son personnel à une consommation de loisirs inaccessibles aux seuls revenus d'ouvriers et d'employés. Comme l'écrit É. Vandyck, parlant du complexe de loisirs que la Bell met à la disposition de son personnel à Hoboken, ce stade "fait l'admiration de tout le monde"[53]. Ces propos permettent de penser, qu'outre le rôle qu'elles tiennent dans la

51 RISTENPART, G., *o. c.*, p. 12 et 21.

52 VAN DYCK, L., «L'augmentation de la production dans une usine de construction téléphonique», in *Atti del III Congresso Internazzionale del O.S.L.*, Rome, 1927, fasc. E, sezione I, n° 77, p. 421-436.

53 VANDYCK, É., «Les Œuvres Sociales de la «Bell Téléphone», *o. c.*, p. 334.

www.academieroyale.be

gestion de la main-d'œuvre, ces œuvres contribuent aussi à manifester la réussite et la puissance de la société[54].

8.2.2.2. Minerva Motors

L'ensemble d'œuvres sociales de la Minerva participe de la même préoccupation "productiviste" que les œuvres de la Bell. Les formules ne manquent pas pour souligner l'importance des réalisations sociales: "Welvaart is het Hart van Minerva Motors" — "Forts de ce principe que la machine la plus perfectionnée ne peut donner son plein rendement que si l'artisan qui la conduit est sain de corps et d'esprit, nous nous sommes efforcés de multiplier chez nous les institutions qui concourent à améliorer le sort de notre personnel"; un accent particulier est mis sur le souci de libérer le personnel de certaines préoccupations[55]. À l'instar de l'Industrial Relations Department de la Bell, le Welvaart Bureel de la Minerva constitue un département, qui a la caractéristique d'être sous le contrôle d'un comité "paritaire" dans lequel les ouvriers et employés sont représentés; le responsable (masculin) de ce département dispose des services d'une surintendante. Le complexe d'œuvres sociales, tel que déjà sommairement défini dans le tableau général, n'est pas très différent de celui de la Bell: service médical et service d'hygiène des ateliers, mutualités patronales, régime d'allocations familiales à l'institution duquel la Minerva a pris une part significative, créant, dans la région d'Anvers, une deuxième caisse de compensation pour allocations familiales[56], économat, etc. Le discours sur les œuvres sociales publié dans le journal de la Minerva montre que la recherche de la productivité des travailleurs, au moyen de ces œuvres, passe par le souci de libérer le personnel de certaines préoccupations; ce souci s'est notamment traduit par la constitution d'un "cabinet conseil, où les membres de notre personnel sont toujours sûrs de trouver les renseignements qu'ils cherchent si l'une ou l'autre question les embarrasse"[57]. À côté de certaines réalisations à caractère plutôt moderniste, un "Comité des Dames" assure

54 Voy., dans des termes comparables, l'analyse que propose D. Bigazzi à propos des colonies de vacances financées par de grandes entreprises italiennes pendant l'Entre-deux-guerres, BIGAZZI, D., *o. c.*, p. 101.

55 «Onze maatschappelijke Werken. Welvaart is het Hart van Minerva Motors», *Minerva Nieuws. Maandblad voor het personeel der N.V. Minerva Motors*, 1er octobre 1925, n° 5, [p. 1-8]; «Frères d'Anderlecht attention ! Pour nos Ketjes. Nos œuvres sociales», *Minerva Nieuws*, 15 janvier 1926, n° 8, [p. 6-8]; «Over Welvaart. Wij moeten eens gezellig "praten" over onze "maatschappelijke werken" "het welvaart bureel van het personeel"», *Minerva Nieuws*, septembre-octobre 1926, n° 4-5, [p. 9-12]; «Maatschappelijke werken. De taak van onze welvaartafdeling», *Minerva Nieuws*, septembre-octobre 1926, n° 4-5, [p. 24-25].

56 À côté de l'Association Anversoise pour la distribution d'Allocations familiales, s'est constituée une Caisse provinciale de compensation pour allocations familiales, regroupant un nombre limité de firmes liées, pour certaines, à Minerva (Minerva Motors, S.a. Auto-Traction, Forges et Estampage de Malines, Fonderies Schippers & Podevyn, Fonderies Mécaniques d'Anvers), «Listes des firmes associées aux différentes caisses de compensation», in *Congrès restreint des Caisses de Compensation pour allocations familiales, tenu à Bruxelles le 4 novembre 1924. Compte rendu*, Bruxelles, Comité d'études des Allocations Familiales, 1924, p. 116.

57 «Onze maatschappelijke Werken. Welvaart...», *o. c.*, p. 8; «Frères d'Anderlecht attention ! Pour nos Ketjes. Nos œuvres sociales», *Minerva Nieuws*, 15 janvier 1926, n° 8, [p. 6-8].

www.academieroyale.be

une action de secours proprement dit[58]. La société finance également des activités de loisirs pour son personnel [clubs sportifs propres (football, basket-ball, club de natation, etc.] et diffuse un journal mensuel. On retrouve ici une offre de loisirs qui semble à nouveau supérieure à celle que permet la seule rémunération du travail ouvrier.

Ce qui semble donc caractériser la politique sociale des deux entreprises anversoises, c'est l'inscription des différentes pratiques dans une approche d'ensemble, pensée, du moins énoncée comme telle, et entièrement orientée vers l'efficacité productive des travailleurs; un tel lien organique entre politique sociale et organisation de la production est également énoncé par une autre entreprise anversoise, la N.v. Fabrieken der Gebroeders de Beukelaar (fabrique de chicorée), pour laquelle "l'organisation technique de l'entreprise doit être liée à l'organisation sociale et réciproquement [...] sans quoi une entreprise véritablement scientifique, économique et humaine n'est pas pensable" (trad.)[59].

8.2.3. Les œuvres sociales de la Société anonyme d'Ougrée-Marihaye

À côté de "complexes d'œuvres sociales" qui se présentent comme de véritables politiques sociales qui complètent l'organisation technique, on peut observer des réalisations sociales aussi étendues mais qui semblent s'être constituées progressivement, en réponse à des facteurs de conjoncture politique autant qu'économique. Ougrée-Marihaye a été choisie en raison de son poids dans le monde industriel, — il s'agit de la première entreprise sidérurgique belge entre les deux guerres —, de l'extension de ses réalisations sociales et de la relative abondance des sources. La description des réalisations permet de suivre l'évolution d'un système d'œuvres, de le situer à la fois par rapport aux mouvements sociaux et aux réalisations sociales des autres entreprises industrielles. Il s'agira notamment d'apprécier le caractère d'œuvres anti-socialistes des différentes mesures et de comprendre pourquoi certaines s'inscrivent dans la politique patronale locale, alors que d'autres demeurent propres à la société.

Au lendemain de l'Armistice, la société d'Ougrée-Marihaye n'abandonne aucune de ses institutions sociales nées avant le conflit, parmi lesquelles les magasins économiques ouverts en 1886, année de grandes grèves révolutionnaires, la caisse d'épargne fondée en 1890, le service médical et l'infirmerie centrale (dont l'ouverture n'est pas étrangère à l'obligation légale de réparer les accidents du travail), enfin le versement d'une pension de retraite ou d'indemnité de chômage pour maladie. Certaines de ces réalisations sont d'emblée marquées par la distinction entre le statut professionnel des bénéficiaires: œuvres pour employés, œuvres pour ouvriers[60].

---

58 «Damenkomiteit», *Minerva Nieuws*, 15 juin 1925, n° 1, [p. 13].

59 «De Bedrijfs- en Sociale Organisatie van de N.v. Fabrieken der Gebroeders De Beukelaar», *o. c.*, p. 64.

60 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1547. Œuvres sociales (1935-1949), Société anonyme d'Ougrée-Marihaye. Ses initiatives et ses réalisations dans le domaine social, janvier 1947, p. 1-5.

www.academieroyale.be

Au cours de l'Entre-deux-guerres, la logique de réplique aux services que le mouvement ouvrier organisé offre à ses membres semble se renforcer.

Dans la première moitié des années '20, les réalisations majeures sont la construction d'un hôpital et la constitution d'une mutuelle. La principale finalité poursuivie par l'édification de l'hôpital d'Ougrée — faire pièce à la clinique des Mutualités socialistes à Seraing dans un contexte de libre choix du médecin — sera évoquée au point 8.5.1.2. Avant la fin de la grève qui, en 1921, paralysa l'entreprise pendant plusieurs mois et s'est soldée par une cuisante défaite ouvrière, J. Van Hoegaerden, directeur général d'Ougrée-Marihaye, annonce la création de deux mutuelles de secours, l'une pour les employés, l'autre pour les ouvriers. Pour assurer le succès de l'opération, le Conseil d'administration d'Ougrée adopte une disposition qui prévoit la suppression des indemnités de maladie aux membres du personnel affiliés à d'autres sociétés de secours que la Mutuelle d'Ougrée-Marihaye[61]. L'impact sur le recrutement est significatif. Si à la fin du mois de janvier 1922, la mutuelle comptait déjà 1800 inscrits, ouvriers et employés, les effectifs vont progresser rapidement. En janvier 1923, les 2059 inscrits représentent 25 % des ouvriers occupés; un an plus tard, les 3540 inscrits forment 42 % de l'effectif ouvrier occupé[62].

En 1922, Ougrée participe à la constitution de la Caisse de compensation pour allocations familiales de la région liégeoise; G. Trasenster en est, avec A. Galopin, le principal soutien[63].

Au cours de cette période, la politique sociale d'Ougrée se développe aussi à travers des initiatives qui s'inscrivent dans la continuité de préoccupations antérieures: fourniture de denrées à bon marché et logement. Les Magasins Alimentaires Économiques sont réorganisés en 1920, puis à nouveau en 1922, par la scission en deux magasins séparés (Denrées et Tissus), auxquels s'est ajoutée, en 1928, une boucherie gérée de manière indépendante. Avec la réorganisation de la société en 1935, les magasins furent ramenés à leur forme initiale. Le magasin économique d'Ougrée comptait 3000 carnets (on peut penser que cela correspond au nombre de familles clientes) en 1934[64]; la ventilation du chiffre d'affaire de l'exercice 1938 montre que l'alimentation (hors viande) en représente quelque 77 %, pour 11,5 % à la boucherie et aux tissus[65]. En matière de logement, la nécessité d'accroître son personnel et l'absence de moyens de transport suffisants ont amené Ougrée-Marihaye à acheter progressivement, voire à faire construire des logements à proximité des sièges d'exploitation. En 1935, les différentes divisions d'Ougrée-

61 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 326, P.-v. de la réunion du 30 janvier 1922.

62 AEL, Cockerill, 1543. Statistiques..., 1923-1950, Tableaux statistiques du personnel ouvrier par division (début 1923-début 1924).

63 TIHON, P., «La Caisse de compensation des allocations familiales de la région liégeoise», in *Congrès restreint des Caisses de Compensation pour allocations familiales, tenu à Bruxelles le 4 novembre 1924. Compte rendu*, Bruxelles, Comité d'Études des Allocations Familiales, 1924, p. 12.

64 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1342, P.-v. du Comité permanent (22 octobre-22 décembre 1934), Réunion tenue à Ougrée le 22 décembre 1934.

65 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1547, Projet de note sur les magasins économiques, *o. c.*, p. 3.

www.academieroyale.be

Marihaye (Aciéries et Hauts Fourneaux, charbonnages de Marihaye, de Bray et de Fontaine-l'Évêque, usines de Monceau, Hemixem et Ruysbroeck, carrières) disposent de 1779 maisons permettant de loger 2037 ménages ou encore 5993 personnes[66]. Deux initiatives ciblées sont prises en matière de logement au cours des années '20, l'organisation d'un phalanstère pour le logement des ouvriers belges célibataires et l'édification d'un home pour ingénieurs.

Dans le domaine des loisirs ouvriers, terrain sur lequel il s'agit à nouveau de concurrencer l'offre du mouvement ouvrier, Ougrée (division de Marihaye) a, au début de la décennie, mis gratuitement à la disposition de la province de Liège des locaux et terrains, d'une superficie totale d'environ 6000 mètres carrés, qui ont permis à la province de créer une salle de cinéma et théâtre, une petite salle de conférence, une salle de bal, une salle de jeux avec billard, une bibliothèque-salle de lecture, ainsi qu'une plaine des sports. En la matière, cette société a limité son intervention à une aide matérielle aux pouvoirs publics. À la fin de la décennie, elle encourage toutefois la constitution d'une Amicale au sein de son personnel, qui permet à celui-ci de bénéficier de ristournes dans différents magasins de la province de Liège et qui a installé un comptoir vendant de la TSF et du matériel électrique à prix de revient[67]. C'est ici le loisir dans sa dimension individuelle ou familiale qui est favorisé.

Sous l'angle de la politique sociale, la décennie 1930 à Ougrée est ponctuée par deux événements majeurs: la prise de contrôle de la société par le baron de Launoit, qui imprime sa marque en matière sociale, et bien évidemment la grève de juin 1936.

Au début de la décennie, Ougrée développe le versant "maternaliste" de sa politique sociale. En effet, la nature des travaux dans l'industrie sidérurgique, le type de personnel et ses conditions de travail ne réclament guère l'intervention d'une frêle auxiliaire sociale sur les lieux de travail. Aussi, l'encadrement social du personnel va passer, classiquement, par sa famille. En 1931, est créée une Consultation médicale pour les nourrissons du personnel ouvrier d'Ougrée, qui est une véritable école des mères[68].

En matière sociale, Paul de Launoit, membre de la Société [française] pour le développement des Institutions sociales dans les Entreprises, se montre particulièrement soucieux de son image, comme en témoigne la demande, qu'il formule au secrétaire général d'Ougrée, d'un "article à adresser à la dite Société signalant ce qui a été fait dans ce domaine, en sa qualité de Président de la Société d'Ougrée-Marihaye vis-à-vis du personnel"[69]. Sur le plan concret, son action se manifeste dès 1935 par le maintien, après l'arrêté royal du 16 décembre 1934, de la Caisse d'Épargne et de Dépôts d'Ougrée (CEDO), agréée comme caisse d'épargne en

66 *Ibidem*, Logements ouvriers, s.d. [1935].

67 *Ibidem*, L'Amicale du Personnel. Ougrée, 30 avril 1938.

68 *Ibidem*, Consultation des Nourrissons d'Ougrée-Marihaye, 1er mai 1935.

69 *Ibidem*, Le secrétaire particulier du baron de Launoit à M. Herlin, secrétaire général d'Ougrée, 24 juin 1937.

www.academieroyale.be

1936[70]. C'est toutefois au lendemain de 1936 qu'elle se marque de manière plus significative. Les sources ne permettent pas de savoir si le baron de Launoit a, de manière directe, été à l'origine de la constitution, en juillet 1936, du syndicat maison SPIPOM; par contre, les sources nous indiquent qu'il prend en 1937 deux mesures marquantes, l'une à portée symbolique, l'autre à teneur matérielle plus appréciable. La première consiste à octroyer une action gratuite aux membres du personnel ayant 35 années de service, quels que soient leur titre et fonction, afin de "les intéresser d'une manière directe à la prospérité d'une société qu'ils ont fidèlement servie"[71]. Il convient de s'interroger sur la portée d'une telle mesure. Qui peut alors croire qu'elle "réalise, en même temps que la participation aux bénéfices, l'accession du personnel à la propriété de l'entreprise. [et qu'elle associe] l'ouvrier et l'employé tant à la propriété de l'entreprise qu'à son rendement. Elle favorise d'autre part la stabilité de la main-d'œuvre, concourant ainsi à la solution d'un problème qui a de tout temps préoccupé les dirigeants des usines". Qui peut alors penser que l'octroi d'une action après 35 ans de service puisse stabiliser le personnel ou l'intéresser au rendement de l'entreprise ? Dans la mesure où ce discours est destiné à un article à paraître en France, avec une finalité apologétique pour le baron de Launoit, il paraît avant tout relever de l'action patronale d'ostentation[72].

Au cours de cette même année 1937, Ougrée-Marihaye s'engage, de manière isolée, dans une politique d'indemnisation plus significative du chômage pour maladie; l'indemnité est portée à 25 % du salaire pendant les 6 premiers mois, 12,5 % pendant le reste de l'année.

En 1937 toujours, Ougrée modifie ses conceptions en matière de logement ouvrier. Alors que précédemment, les logements étaient loués mais non vendus au personnel, le projet de construction d'une cité ouvrière au Bois Saint-Jean, espace situé nettement à l'écart des usines, repose sur l'idée de:

> "construire pour revendre, l'objectif à atteindre devant être de rendre propriétaires le plus grand nombre possible de nos ouvriers, quitte à leur faciliter l'acquisition par des mesures adéquates et à prendre certaines dispositions pour l'entretien des maisons"[73].

Compte tenu de cet objectif, un des administrateurs fait remarquer qu'il ne serait pas opportun de "construire des blocs importants, l'ouvrier préférant, d'une manière

---

70 VANTHEMSCHE, G., «Les banques d'épargne belges dans l'entre-deux-guerres», in VAN PUT, A., DE NOOSE, C., TANGHE, P., VERMAUT, J. et DE VILLENFAGNE DE VOGELSANCK, C. (éds), *Les banques d'épargne belges. Histoire, droit, fonction économique et institutions*, Tielt, Lannoo, 1986, p. 174 et 198; VERAGHTERT, K., «Monographies», *ibidem*, p. 780.

71 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1324. Registre des p.-v. des réunions du CA (28 septembre 1936-26 février 1940), Réunion du 15 mars 1937.

72 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1547, La participation du personnel dans les bénéfices. Une intéressante initiative en Belgique, à la S.a. d'Ougrée-Marihaye, s.d. [4 juillet 1937]; il s'agit d'un article à paraître dans le bulletin périodique de la Société pour le développement des Institutions sociales dans les Entreprises (revue française).

73 *Ibidem*.

www.academieroyale.be

générale, la maison isolée"; finalement, seul un ensemble de 34 maisons doubles a été mis en construction avant la guerre[74].

Le dernier grand projet de l'avant-guerre consistait en l'édification d'un vaste complexe de salles, dénommé "Maison des travailleurs", regroupant les divers services sociaux de l'entreprise[75].

8.2.4. Les œuvres sociales de l'industrie charbonnière: combinaison d'un régime partiel de sécurité sociale et de politiques sociales patronales

La politique sociale du patronat charbonnier présente des caractéristiques particulières, difficilement réductibles aux politiques mises en œuvre dans d'autres secteurs. D'une part, le personnel de l'industrie charbonnière bénéficie d'un embryon de sécurité sociale qui, joint à l'octroi conventionnel d'avantages complémentaires — principalement le charbon gratuit —[76], limite *de facto* le champ de la politique sociale d'entreprise. Mais d'autre part, plusieurs facteurs ont amené au contraire une extension du champ de ces politiques: la création *ex nihilo* de centres charbonniers dans une région rurale de faible peuplement — la Campine —; la localisation de certaines exploitations en dehors des zones urbaines, qui pose d'emblée un problème de logement; l'emploi d'une main-d'œuvre étrangère, qu'il s'agit, pour de multiples raisons, d'encadrer. Localement et notamment en Campine, la logique d'extension du champ de la politique sociale d'entreprise l'emporte largement sur la sécurité sociale du secteur.

8.2.4.1. Aperçu de la "sécurité sociale" des ouvriers mineurs entre les deux guerres

Les réalisations majeures tiennent à la mise en place d'un régime de retraite, qui outre le versement de pensions de retraite, constituera le socle sur lequel s'opérera la réparation des maladies professionnelles entraînant l'incapacité de travail. Le champ d'intervention des anciennes Caisses de prévoyance en faveur des ouvriers mineurs, qui couvraient les risques liés aux accidents, ainsi que l'invalidité et la vieillesse, s'est progressivement restreint notamment par l'effet de la législation de 1903 relative à la réparation des accidents du travail. Dans le même temps, le régime s'est fait obligatoire (loi du 5 juin 1911) et un ensemble législatif de 1920 a doté le régime de retraite des ouvriers mineurs d'une véritable organisation. Le Fonds national de retraite des ouvriers mineurs (constitué par l'arrêté royal du 7 novembre 1920 et transformé par la loi du 30 décembre 1924) a chapeauté les anciennes Caisses de prévoyance. La gestion du FNROM a d'emblée été paritaire et le nouveau régime est financé par les cotisations obligatoires des employeurs et des travailleurs. Les

74 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1324, P.-v. de la réunion du 24 mai 1937.

75 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1547, Herlin, F., Les réalisations sociales de la S.A. d'Ougrée-Marihaye, Ougrée, 9 juillet 1941, p. 2.

76 Sur l'importance du charbon gratuit, LEBACQZ, J., *Les industries extractives à l'exposition internationale de Liège 1930*, Bruxelles, Goemaere, 1931, p. 102.

www.academieroyale.be

premiers versent 2,5 % des salaires distribués (4 % à partir du 1er janvier 1931) et les seconds 2 % des salaires perçus (3 % à partir de janvier 1931). Les rentes pouvaient être liquidées de manière anticipée en cas d'incapacité de travail pour cause de maladie[77].

Les accidents du travail étaient réparés (sur la base d'une responsabilité sans faute) dans le cadre de la loi du 24 décembre 1903. Les sociétés charbonnières se sont rapidement associées pour former, par bassin, des caisses communes d'assurance; ces caisses ont été à l'origine du développement d'infrastructures médico-hospitalières, dont l'existence justifiait une restriction au libre choix du médecin, de sorte que le personnel des charbonnages victime d'un accident de travail était pris en charge par les infrastructures médicales du patronat charbonnier (voy. infra 8.5.1.2.).

Les maladies professionnelles des mineurs ont été tenues en dehors du champ, circonscrit de manière énumérative, de la loi du 24 juillet 1927 ; les maladies respiratoires des mineurs (dont la silicose) sont restées en dehors du champ de cette législation jusqu'en 1963; à partir de 1937, elles seront réparées dans le cadre du FNROM, au titre de retraite anticipée pour invalidité.

Sur une base légale se sont ajoutées, en 1937, les dispositions relatives aux congés payés; en 1939, les charbonnages ont été tenus de verser à l'Office National de Placement et de Chômage l'équivalent de 35 % du montant des allocations familiales.

Sur une base conventionnelle, les mineurs bénéficient de divers avantages: les périodes de chômage pour maladie (temporaire) sont indemnisées, les travailleurs perçoivent alors 25 % de leur rémunération de base[78]; par assimilation aux ouvriers malades, les ouvriers blessés reçoivent, dans certains bassins, un pourcentage de leur salaire (20 %) dès le jour de l'accident (comme un délai de carence d'une semaine a été fixé par la loi, l'indemnisation vise les blessés dont l'incapacité de travail est inférieure à ce délai)[79]; sous le régime de l'initiative patronale (jusqu'à la législation de 1930 rendant obligatoires les allocations familiales), tous les mineurs avec enfants à charge bénéficient, depuis 1923, du versement d'allocations familiales; enfin, les mineurs, en service et à la retraite, reçoivent une certaine quantité de charbon domestique.

La part que représentent ces diverses mesures dans le total du coût salarial (masse salariale + dispositions non comprises dans les salaires) a évolué par paliers en relation avec les principales mesures prises en faveur des mineurs (pensions en 1931, congés payés après 1936, etc.). La part des dépenses sociales extra-salariales dans le total des salaires passe de 8,5 % pour l'ensemble des bassins wallons (8,3 % en

77 VELGE, H., *Éléments de droit industriel belge*, Bruxelles, A. Dewit, 1927, t. II, p. 127-149; HANSOUL, Ph., «L'origine et l'évolution des Caisses de Prévoyance pour ouvriers mineurs», *Revue belge de sécurité sociale*, avril 1970, p. 549-568.

78 «Allocations à payer en cas de maladie aux ouvriers des charbonnages», *RT*, 15 juin 1920, p. 791-792.

79 RH, Winterslag, 535, Réunion du 27 juillet 1926, p. 2.

www.academieroyale.be

Campine) en 1920 à 12,5 % (12,2 %) en 1931, puis à 14,9 % (15,6 %) en 1936 et 17,7 % (18,1 %) en 1939.

Les archives du charbonnage de Fontaine-l'Évêque (bassin de Charleroi, société du groupe Ougrée-Marihaye) permettent d'approcher la structure des dépenses résultant des obligations légales et conventionnelles et de l'initiative de la société. Dans un souci de concision, nous présenterons cette structure pour une date déterminée, décembre 1937; notons que les charges sociales obligatoires atteignent 18,4 % du total des salaires dans le bassin de Charleroi en 1937.

Tableau 18: Structure des dépenses en matière sociale du Charbonnage de Fontaine-l'Évêque en décembre 1937

	Ventilation des dépenses en % du total des salaires
Total des charges sociales en % des salaires	23,49 %
FNROM	6,50 %
Caisse commune d'assurance	3,36 %
Allocations familiales	2,15 %
Indemnités pour maladie	0,45 %
Charbon gratuit	4,31 %
Total des charges légales et conventionnelles	16,77 %
Autres charges sociales, dont	6,71 %
Mutuelle patronale	0,27 %
Assurance contre les grèves	1,57 %
Frais de recrutement	0,47 %
Autres non dénommées ailleurs	4,40 %
Total des salaires (fond et surface)	1 931 620 frs
Charges sociales et assurances diverses	453 671 frs

Source: [Adm. comm. Fontaine-l'Évêque], Archives des Charbonnages de Fontaine-l'Évêque, Rapports mensuels (exercice 1935-1936), Rapport sur l'exercice 1936-1937 et Rapport sur l'exercice 1938; cette décomposition n'apparaît pas comme telle dans les sources utilisées mais résulte des calculs propres.

La protection sociale dont bénéficient les ouvriers mineurs ne saurait être vue comme pure libéralité du patronat charbonnier, à l'exception peut-être, sur un plan formel, des allocations familiales jusqu'en 1930. L'attitude du patronat charbonnier face à la perspective de réparation des affections respiratoires des mineurs (voy. partie 3, chap. 4) montre une très forte résistance à l'égard de toute perspective d'aggravation des charges sociales, dans une conjoncture où de nombreuses exploitations ont enregistré des pertes à la tonne extraite.

8.2.4.2. Les complexes d'œuvres sociales du patronat charbonnier

Une distinction nette doit être introduite entre les réalisations des anciens bassins charbonniers et les exploitations campinoises.

www.academieroyale.be

- *Les "complexes d'œuvres" des charbonnages wallons*

Outre les différences liées à la situation géographique des exploitations en rapport avec la localisation de la main-d'œuvre, une distinction supplémentaire doit être introduite dans l'ensemble des sociétés charbonnières du sud du pays, distinction qui tient à l'existence, dans certaines sociétés, d'une conception d'ensemble des œuvres sociales. Parmi les exploitations dont les œuvres sont connues par l'existence de monographies, les charbonnages de Maurage semblent mener une politique sociale avec le souci de ne laisser aucune dimension de la vie ouvrière en dehors du champ d'intervention de la société. Le point de départ de ce système d'œuvres est clairement situé dans une contexte conflictuel. À côté des mesures prises en matière de logement, de soins à procurer en cas d'accident ou de maladie, des différentes caisses (assurance mutuelle contre la maladie, caisse d'épargne, caisse de pension, etc.), la Société a principalement recherché l'adhésion au modèle de l'entreprise comme communauté par la constitution d'un cercle d'agrément, base d'organisation des loisirs ouvriers, auquel tout le personnel est affilié. La présentation des œuvres de ce charbonnage précise que "son outillage et ses méthodes d'exploitation sont étudiés avec le même soin que la question sociale..."[80].

L'examen de différentes sources montre précisément qu'au-delà des obligations légales et conventionnelles, de la contrainte incontournable du logement d'une partie du personnel, l'action éducative (formation scolaire et professionnelle des futurs mineurs) et le soutien des activités de loisirs du personnel constituent l'essentiel de la politique sociale du patronat charbonnier. Deux types de sources en apportent une illustration. Plusieurs monographies partielles d'œuvres sociales mettent particulièrement l'accent sur ce volet de l'intervention patronale. Ainsi, rendant compte à la société holding des initiatives prises en matière sociale, les Charbonnages de Fontaine-l'Évêque insistent sur leurs "œuvres visant à l'éducation populaire et à l'utilisation des loisirs des ouvriers", dont des écoles [maternelles, primaires et professionnelles (ces dernières étant subsidiées)], un Cercle de petit élevage du charbonnage (cercle colombophile), un Groupement des anciens combattants du charbonnage et une Société Royale des Décorés, des sociétés d'agrément et de sport (une harmonie, une société de tir à l'arc à la perche et une plaine de jeux)[81]. De même, les Charbonnages Unis de l'Ouest de Mons se sont, d'une part, dotés de leur propre école primaire et ont, d'autre part, soutenu le développement de sociétés de loisirs pour leurs ouvriers [fanfare, école de musique instrumentale, club de football affilié à l'Union belge (dont la notice dit qu'il sera "l'unique représentant du Borinage pour le championnat futur"), cercles horticoles][82].

Par ailleurs, les archives charbonnières de la Société Générale de Belgique (qui contiennent, au terme de fusions, les archives de sociétés qui n'appartenaient pas au

80 NIBELLE, G., *Les œuvres sociales des charbonnages de Maurage en 1923*, *o. c.*, p. 9 et 14; «Un bel ensemble d'œuvres sociales...», *o. c.*, 25 septembre 1930, p. 19.

81 AEL, Cockerill, 1547, La direction de la division des Charbonnages de Fontaine-l'Évêque au Secrétariat général d'Ougrée-Marihaye, 20 mai 1935.

82 «Les œuvres sociales aux charbonnages de l'Ouest de Mons», *BSI*, juin-juillet 1934, p. 22-24.

www.academieroyale.be

groupe entre les deux guerres) permettent de connaître le détail des dépenses inscrites au budget de la bienfaisance et soumises au conseil d'administration des sociétés. Nous avons tenté de rapporter ces dépenses à un ensemble dans lequel elles s'inscrivent, à savoir le budget d'exploitation approuvé par le conseil d'administration. Ces dépenses, pour sept charbonnages patronnés, représentent, en moyenne sur la période 1930-1939, 0,07 % de ce budget (voy. annexe 6). À titre d'illustration plus développée, nous donnons en annexe 6 bis le détail du budget des œuvres sociales de deux charbonnages patronnés par la Société Générale de Belgique, situés l'un dans le Borinage, l'autre dans le bassin de Charleroi. Ces tableaux montrent, par leur longueur d'abord, la dispersion des interventions, principalement sur une base géographique; les différents types d'intervention se retrouvent dans les différentes communes où la société a des sièges d'extraction, ou qui constituent le lieu de résidence de la plus grande part du personnel. Cette dispersion n'est pas étrangère à la nature des œuvres et des acteurs soutenus, qui se ramènent à l'enseignement, aux loisirs sous la forme de sociétés de musique, sociétés horticoles et colombophiles, clubs sportifs, et à des actions de bienfaisance (secours).

Le soutien à l'enseignement, principalement primaire et du réseau "libre", vise deux objectifs clairement énoncés. Il s'agit d'une part d'alimenter un vivier dans lequel la société peut recruter sa jeune main-d'œuvre, d'autre part de soustraire l'enfance et la jeunesse ouvrière à l'influence socialiste[83].

On ne peut manquer de relever dans l'ensemble des archives de sociétés charbonnières l'aide financière et/ou matérielle apportée de manière systématique aux membres du clergé catholique, y compris à des prêtres de nationalité étrangère présents pour encadrer leurs compatriotes.

- *Les "œuvres sociales" des charbonnages campinois*[84]

Pour rendre compte de la politique sociale du patronat charbonnier en Campine, il faut considérer une des contraintes initiales majeures qui pèsent sur ce nouveau bassin — la nécessité de pourvoir les exploitations d'une main-d'œuvre qui fait partiellement défaut sur place — et une option majeure de la politique du logement — la clôture des cités, y compris, au départ, au moyen de barbelés[85]. Ces deux

83 AEL, Cockerill, 1547, La direction de la division des Charbonnages de Fontaine-l'Évêque au Secrétariat général d'Ougrée-Marihaye, 20 mai 1935; «Les œuvres sociales aux charbonnages de l'Ouest de Mons», *BSI*, juin-juillet 1934, p. 23.

84 Le Limbourg minier a fait récemment l'objet d'importantes études d'histoire sociale: [VAN HAEGENDOREN, M. et PLUYMERS, B., *De Limburgse mijnwerkers (1917-1939). Onstaan en consolidatie van arbeidsmarkt voor mijnarbeid*, Dippenbeek, LUC, 1996]; VAN HAEGENDOREN, M. et PLUYMERS, B., «Belgisch-Limburgse mijnwerkers in de jaren twintig. Willige slachtoffers van het kapitaal of een "blauwe-maandag compagnie" ?», *Tijdschrift voor Sociale Geschiedenis*, 1998, 24, 1, p. 31-55; VAN MEULDER, G., *Sociale geschiedenis van de Limburgse mijnen*. Deel 1. *Arbeidverhoudingen en syndicalisme*, VUB, Vakgroep Geschiedenis, 1999; COPPIETERS, G., *Sociale geschiedenis van de Limburgse mijnen*. Deel 2. *"Waren we maar Walen of Kongolezen". Arbeid en lonen*, VUB, Vakgroep Geschiedenis, 1999; DE RIJCK, T. et VAN MEULDER, G., *De ereburgers. Een sociale geschiedenis van de Limburgse mijnwerkers*, Berchem, EPO, 2000.

85 THOMASSEN, M., *De toestand der arbeiders in de koolmijnen "Limburg-Maas"*, Héverlé, Centrale Hogeschool voor Christene Arbeiders-Nijverheid, 1928, p. 19.

www.academieroyale.be

éléments ont contribué à donner à cette politique sociale un caractère particulier, propre au Limbourg, même si certains de ses éléments se retrouvent dans les vieux bassins et si les hommes qui la conduisent sont issus de ces vieux bassins et leur empruntent certaines pratiques. À titre d'illustration très concrète de ces dernières, mentionnons la formation des services médicaux de plusieurs charbonnages sous la conduite du Dr M. Stassen, directeur du dispensaire de l'Espérance à Montegnée, ou la constitution d'économats de charbonnages sur le modèle de, et approvisionnés par, la Société coopérative Centrale d'Achats et de Ventes (CAV) du patronat charbonnier liégeois, à laquelle la plupart des charbonnages campinois ont adhéré[86].

Du point de vue des activités d'exploitation et des besoins de main-d'œuvre afférents, l'Entre-deux-guerres peut dans le Limbourg être scindé en deux périodes, mais avec une périodisation propre à chaque exploitation: le temps des travaux préparatoires (fonçage des puits, construction et équipement des installations de surface, construction des habitations ouvrières, etc.) et la période qui débute avec l'exploitation proprement dite.

M. Van Haegendoren et B. Pluymers ont étudié, dans une perspective micro-économique, le comportement de la main-d'œuvre sur le marché du travail limbourgeois dans les années '20, correspondant pour une grande partie à la période de préparation des sièges. Ils montrent que la main-d'œuvre occupée qui, pour l'essentiel se répartit en deux catégories, — les mineurs-paysans campinois et les travailleurs étrangers (y compris les wallons "détachés" en Campine) —, manifeste une grande mobilité, liée pour les natifs locaux à leur pluriactivité et pour les travailleurs étrangers, venant essentiellement des pays de l'Est, à la recherche de meilleurs salaires et conditions de travail, dans une conjoncture où la demande de travail est supérieure à l'offre[87].

Pour les employeurs, cette instabilité de la main-d'œuvre constitue une entrave majeure à l'intensification de la production, dont le besoin se fera sentir, au stade de l'exploitation proprement dite, pour assurer l'amortissement de l'énorme capital investi. En 1929, N. Fontaine, directeur-gérant d'André Dumont (qui, à l'heure du contingentement de la production apparaîtra comme le plus important charbonnage de Campine), se sent tenu d'expliquer les médiocres rendements des charbonnages campinois, qui "ne laissent pas d'étonner les exploitants de Hollande, d'Allemagne et même ceux des vieux bassins". Il invoque plusieurs facteurs, dont la nature même du gisement et des terrains encaissants, mais traite en premier lieu de la qualité de la

86 RH, Winterslag, 535. Ingekomen agenda's en notulen van de vergaderingen in Brussel van de A.K.S., 1910-1930, Réunion des 7 octobre et 9 décembre 1919, 20 juin 1920; RH, Winterslag, 1033, Régie de la Cité, *o. c.*, p. 6.

87 À titre d'illustration de cette extrême mobilité, citons certains documents émanant des charbonnages de Winterslag. Une étude du mouvement du personnel montre qu'en 1920, le nombre de sorties (1419) était supérieur au nombre moyen (moyenne arithmétique 1er janvier-31 décembre) d'inscrits (1411); en 1921, pour un nombre d'entrées de 3429 hommes, l'accroissement du personnel n'avait été que de 779 unités, RH, Winterslag, 119. Diverse nota's opgemaakt door de Directie voor de Afgevaardigd-Beheerder, 1911-1923, Personnel ouvrier. Genk, 23 avril 1921 et RH, Winterslag, 119, Note indiquant les raisons pour lesquelles il n'a pas été possible de réaliser, au début de 1922, l'extraction de 2000 tonnes primitivement prévue, s.d., p. 5.

www.academieroyale.be

main-d'œuvre. Il passe en revue les différentes catégories d'ouvriers occupés, dont il dit qu'ils sont "généralement des ouvriers de second choix": les ouvriers étrangers "ont été poussés hors de leur pays d'origine par le chômage ou à la suite d'une sélection", les "campagnards" ne sont pas formés au métier de mineur, qu'ils exercent à côté d'une autre activité, enfin les mineurs des anciens bassins qui résident en Campine sont présentés, à l'exception de quelques ouvriers d'élite, comme de "jeunes éléments venus s'essayer en Campine dans une catégorie où ils ne seraient pas admis dans les vieux bassins, ou de mauvais ouvriers ayant eu maille à partir avec leurs chefs ou les pouvoirs judiciaires"; quant aux ouvriers wallons qui se déplacent quotidiennement en train, ils sont tenus pour des "ouvriers fatigués et peu aptes à donner du rendement". Fontaine déplore ensuite l'absentéisme et le turn-over de travailleurs qu'il qualifie d'ouvriers "régulièrement irréguliers qui profitent de la pénurie de main-d'œuvre pour exiger des salaires élevés non pas pour se créer des ressources pour l'avenir, mais pour pouvoir chômer plus souvent"[88]. Son collègue de Winterslag, A. Dufrasne, formule un constat très proche quant à l'instabilité du personnel et à ses conséquences négatives sur les rendements[89].

Dans une étude des rendements réalisée trois ans plus tard, Fontaine se réjouit de la "stabilité de la main-d'œuvre due aux difficultés rencontrées par l'ouvrier pour se déplacer d'un charbonnage à l'autre par suite des circonstances actuelles". La conjoncture économique semble donc avoir apporté une stabilité que les dirigeants des sociétés campinoises, se livrant à une véritable chasse à l'ouvrier, n'ont pas été capables d'imposer par une politique concertée avant 1930[90]. Après avoir essayé d'obtenir un meilleur service de transport du personnel par la SNCB, à laquelle est demandée une adaptation des horaires aux nécessités de l'exploitation, après avoir organisé des services d'autobus au moyen desquels certaines sociétés ont débauché les ouvriers des concessions voisines[91], il semble que les patrons campinois aient préféré déployer, dans chaque exploitation, une politique sociale spécifiquement orientée vers la main-d'œuvre logée dans les cités et constituée en grande partie de travailleurs immigrés[92]. Telle est du moins la vision de Fontaine: au premier rang des "remèdes à longue échéance" en réponse à l'insuffisance des rendements, il cite la:

88 RH, Waterschei, 139. 35, Note sur les rendements des charbonnages de Campine, Waterschei, 3 octobre 1929, p. 1-2.

89 RH, Winterslag, 120, Rapport sur l'exercice social 1927-1928, 26 mai 1928, p. 1.

90 À partir de cette date, les patrons s'entendent pour que chaque charbonnage ne prenne pas plus de 50 ouvriers par mois à un concurrent, VAN HAEGENDOREN, M. et PLUYMERS, B., *o. c.*, 1996, p. 78-79, cité dans VAN MEULDER, G., *o. c.*, p. 12.

91 RH, Winterslag, 535, Réunion du 22 mai 1929.

92 Suivant les données de Pinxten, les travailleurs étrangers représentaient une proportion de la main-d'œuvre variable selon les sociétés, allant (pour l'année 1935, prise comme illustration), d'un peu moins de 10 % à Beeringen, à 47 % à Limbourg-Meuse, PINXTEN, K., *Het kempisch steenkolenbekken. Een economische studie*, Bruxelles-Anvers-Louvain-Gand [Bibliotheek van de vereeniging voor economische wetenschappen], 1937, p. 287-290.

www.academieroyale.be

"construction intensive de cités ouvrières et de corons le long des routes avoisinant les charbonnages, de façon à forcer l'habitant à construire à son tour; nous créerons ainsi peu à peu des noyaux où régnera une atmosphère locale propre à chaque exploitation"[93].

Il s'agit donc, par le regroupement dans un espace sous contrôle, de "façonner" une main-d'œuvre présentant un certain nombre de qualités qui vont être inculquées, au sein des cités, par la politique sociale de la direction.

Ayant à pourvoir au logement d'une fraction importante de leur personnel, les charbonnages campinois vont édifier des cités de grande importance autour des puits d'extraction, sur le modèle des cités-jardins anglaises. Une partie des habitations seront construites directement par les sociétés, une autre partie avec le concours de la Société Nationale des Habitations à Bon Marché. À titre d'illustration, les charbonnages des Liégeois disposent en 1933 de 778 maisons, dont 413 leur appartiennent en propre et 365 ont été construites avec l'aide de la société des HBM; à Winterslag en 1937, les premières sont au nombre de 750 et les secondes de 425[94]. Comparativement aux standards alors observés dans les bassins du sud du pays, les habitations des cités des charbonnages limbourgeois, pourvues de l'électricité, de l'eau courante et de l'éclairage, étaient plutôt confortables[95]. G. Coppieters montre que les habitations, appartenant en propre aux charbonnages, étaient mises en location à des prix très inférieurs aux prix du marché; à titre d'ordre de comparaison, il cite des prix qui vont de 145 frs à 200 frs par mois, pour des biens mis en location par la Société d'habitations à bon marché, contre 72,5 à 104,5 frs aux charbonnages Les Liégeois. Il indique par ailleurs que, à André Dumont notamment, les loyers pouvaient être modulés comme une fonction inverse de l'assiduité des mineurs[96]. À côté des habitations familiales, les sociétés ont fait édifier des cantines ou hôtelleries pour travailleurs célibataires. Les cités vont d'emblée être considérées comme un espace privé, doté de sa propre police (comprenant des agents autorisés à porter une arme) et où la circulation n'est pas libre[97]; l'accès au logement sera par ailleurs soumis à un examen médical préalable[98].

93 RH, Waterschei, 138, 11, Organisation générale des travaux de contrôle, s.d. [1931, d'après les chiffres cités du personnel], p. 5.

94 RH, Houthalen, 528, Service de la régie..., *o. c.*, p. 3; RH, Winterslag, 120, Note sur les services sociaux..., *o. c.*, p. 7.

95 COPPIETERS, G., *o. c.*, p. 83.

96 *Ibidem*, p. 85; «Uitbuitings- en verdrukking praktijken der limburgsche mijnbarons», *De Roode Vaan*, 13 mei 1933, p. 2.

97 KADOC, Papiers P.J. Broekx, 13.2.8.2., Réunion du 20 octobre 1928. M. Fontaine, de Pauw, [Lantmeeters], [de Schaetzen]; RH, Waterschei, 61. 292. Aide-mémoire. Les œuvres sociales des charbonnages André Dumont à Waterschei, Note sur les œuvres sociales créées à André Dumont; SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 193, Note relative aux œuvres sociales des Charbonnages André Dumont, octobre 1941, p. 2. Sur les services de police des charbonnages de Winterslag et des Liégeois, RH, Winterslag, 1033, Régie de la Cité, *o. c.*, p. 9; RH, Houthalen, 528, Service de la régie..., *o. c.*, p. 66-67.

98 RH, Waterschei, 54. Directiearchief memorandum, Fontaine, Dir.-gérant, à Allard, Dir. des travaux, 27 juillet 1929 (n° 193); des dispositions comparables sont prises dans un autre charbonnage dépendant également de la Société Générale de Belgique, RH, Houthalen, 528, Service de la régie..., *o. c.*, annexe, formulaire Cit. 16.

www.academieroyale.be

Dans ces espaces fermés, accueillant des vagues successives de travailleurs étrangers, les charbonnages vont organiser dans le détail la vie des locataires. Plusieurs charbonnages ont constitué un véritable service social, comptant une ou plusieurs auxiliaires sociales; à André Dumont, le service social est intégré au service médical et est placé sous la direction du médecin en chef, même s'il a momentanément compté un "ingénieur social"[99]. Le service social remplit envers les habitants des cités une double mission d'assistance et de contrôle. Les auxiliaires sociales apportent notamment aux nouveaux arrivés, privés en théorie des secours du réseau familial lorsqu'il s'agit de travailleurs immigrés, une aide ponctuelle du charbonnage. De manière générale, le service social se tient à la disposition des ouvriers qui souhaitent obtenir une aide du charbonnage ou des renseignements relatifs à des questions telles que le placement d'enfants malades, les formalités pour bénéficier d'une pension, le rapatriement, etc.[100]. Mais le secours ponctuel du charbonnage va rapidement être subordonné à une condition d'assiduité, réitérée tout au long de l'Entre-deux-guerres[101]. À André Dumont, chaque famille habitant la cité est visitée au moins une à deux fois par an et tout ce qui concerne sa composition et sa situation est consigné sur une fiche *ad hoc*; dans ce cadre les auxiliaires exercent une surveillance de l'état d'entretien de chacune des maisons du charbonnage. Les résultats de ces "visites sanitaires" sont reportés sur un plan de la cité où chaque habitation apparaît sous une couleur qui traduit son état d'entretien; ce contrôle est assorti d'une part de récompenses, distribuées dans le cadre d'un concours de jardins et de propreté des maisons, de l'autre de sanctions qui peuvent aller jusqu'au congédiement[102]. Tant André Dumont que Les Liégeois mentionnent les résultats "favorables" qu'amènent, pour la discipline de leur cité, les mesures de contrôle, de sélection et d'élimination des ménages tenant mal leur habitation[103]. La tutelle sur la vie privée des ouvriers s'étend aux rapports privés entre membres des ménages, ainsi le concubinage est tenu pour incompatible avec l'exercice de fonctions de commandement, même subalterne[104].

Les charbonnages se sont dotés d'infrastructures médicales propres et assurent un service médico-pharmaceutique gratuit à leur personnel; celui-ci est par ailleurs invité à s'inscrire à une mutualité, patronale ou chrétienne. Les caisses patronales suivantes sont affiliées à la Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la

99 RH, Waterschei, 58. 242. Clinique-Comité de direction, Charbonnages André Dumont, Statut du service médical et d'hygiène sociale, 2 novembre 1929.

100 SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 193, Note relative..., *o. c.*, p. 4.

101 RH, Waterschei, 54. Directiearchief memorandum, Fontaine, Dir.-gérant, à Allard, Dir. des travaux, 9 décembre 1927 (n° 465); RH, Waterschei, 58-59. 241. Assistante sociale. Correspondances (1931-1932), Le Directeur-gérant à Mlle Vanderhaeghen, mémo n° 432, 28 novembre 1938; *ibidem*, mémo n° 479, 22 mars 1940.

102 SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 193, Note relative..., *o. c.*, p. 2; RH, Waterschei, 58. 238. Clinique. Rapport Dr Van Mechelen, Rapport de fin d'année 1930; RH, Waterschei, 54. Directiearchief memorandum, Fontaine, Dir.-gérant, Versleyen, chef de régie, 12 février 1930 (n° 348); RH, Waterschei, 58. 238, Rapport médical du mois de janvier 1935.

103 VAN MEULDER, G., *o. c.*, p. 10, notes 29 et sv, citant RH, Houthalen, 528, *o. c.*

104 RH, Waterschei, 56. Directiearchief memorandum, N. Fontaine, Dir.-gérant à Soille, Dir. des travaux, 30 mars 1934 (n° 146).

www.academieroyale.be

Province de Liège et Provinces Limitrophes: Les Liégeois en Campine (novembre 1930), Les Riverains de la Meuse (Eysden, depuis juillet 1932), Mutuelle Ste Barbe (Winterslag, depuis juin 1936). Le taux d'affiliation à ces mutuelles est variable. Pour les années 1938 et 1939, pour lesquelles nous connaissons les effectifs des cotisants seuls, ce taux est respectivement de 79 et 74 % pour Les Riverains de la Meuse, de 47 et 53 % pour Les Liégeois en Campine, et de seulement 25 et 26 % pour Winterslag; seul donc Limbourg-Meuse affiche un taux d'affiliation comparable aux plus forts taux enregistrés dans le bastion liégeois des mutualités professionnelles, résultat qui tient peut-être au caractère "obligatoire" de l'affiliation[105]; la faiblesse du taux d'affiliation dans les autres sociétés et l'affiliation de mutualités primaires à des caisses autres que patronales (alors que la fédération de Liège est toute désignée pour prendre le relais des caisses primaires limbourgeoises), surprend dans un environnement où l'intervention patronale est omniprésente.

Outre une cité et un hôpital, la plupart des charbonnages ont aussi construit une infrastructure scolaire pour l'enseignement maternel et primaire; certains organisent aussi un enseignement ménager; enfin, quelques sociétés ont mis sur pied, dans la deuxième moitié des années '30 un enseignement professionnel minier. Si quelques-uns de ces établissements ont un caractère nettement confessionnel, comme à Winterslag, il semble que certains patrons charbonniers aient craint les possibles aspects politiques (revendications flamandes) d'un enseignement confié au clergé local[106]. Plusieurs charbonnages ont encouragé, pour des motifs contrastés, la constitution et le fonctionnement d'écoles pour enfants de travailleurs d'origine étrangère, où les cours se donnaient dans la langue d'origine des élèves (tchèque, allemand et surtout polonais)[107].

Alors que des représentants des œuvres sociales chrétiennes se sont vu refuser l'accès aux cités, chaque charbonnage a financé la construction d'une église et s'est adjoint les services du clergé, y compris, de prêtres affectés au service du culte et à l'encadrement des principales communautés étrangères du charbonnage. Le rôle du clergé catholique semble particulièrement développé à Winterslag (enseignement, soins hospitaliers et extra-hospitaliers, ouvroir, etc.)[108].

Les charbonnages contribuent à l'alimentation de leur personnel en organisant des économats.

Les sociétés pourvoient aux loisirs des différentes catégories de personnel. Ainsi, à André Dumont, les cadres regroupés en deux catégories — ingénieurs et employés, membres de la surveillance — se réunissent dans un cercle privé ("Club Entre Nous des Charbonnages André Dumont") qui propose périodiquement des activités

105 THOMASSEN, M., *o. c.*, p. 35; KADOC, ACV-Bestuurorganen, 70. Algemeen Vergadering, Bestuur en Dagelijks Bureel/bestuur, 1920-1925, Bestuurvergadering van 19 augustus 1924. Bijlage I. Onderzoek toestand Limburg.

106 VAN MEULDER, G., *o. c.*, p. 16, note 71.

107 CAESTECKER, F., «Le multiculturalisme de la Belgique. Une analyse de la politique de scolarisation des enfants polonais en Belgique 1923-1940», *RBHC*, 1990, n° 3-4, p. 537-539, 548 et 567.

108 RH, Winterslag, 120, Note sur les services sociaux..., *o. c.*

www.academieroyale.be

culturelles et récréatives; le cadre francophone des charbonnages disposait d'un réseau propre d'activités culturelles et de loisirs[109]. Par ailleurs, les épouses de ces cadres sont regroupées dans une "section de Dames" qui, au sein d'un ouvroir, confectionnent des vêtements pour les familles ouvrières nécessiteuses.

Les loisirs proposés aux ouvriers sont, de manière classique, des activités sportives, la pratique de la musique dans le cadre d'harmonies ou de fanfares, ou plus culturelles (bibliothèque). Ceux-ci semblent toutefois organisés avec des moyens significatifs, qui sont par exemple à l'origine d'importants clubs de football (comme le F.C. Winterslag ou Patro Eysden), ou de structures musicales réputées (orchestre symphonique, à côté d'harmonies et de fanfares)[110]. Les charbonnages étaient représentés dans chaque œuvre qu'ils patronnaient par un cadre qui souvent présidait le comité d'organisation de l'œuvre[111]. Ce qui les différencie fortement d'activités comparables proposées dans la plupart des charbonnages du sud du pays, c'est d'être, non pas des activités obligatoires, mais quasiment les seules matériellement accessibles à la population des cités.

La combinaison des différentes dispositions réglant la vie des cités ne manque évidemment pas de donner une impression d'enfermement, vivement dénoncée par les organisations syndicales, les démocrates-chrétiens n'étant pas les moins critiques:

> "La main-d'œuvre est ici surtout composée d'étrangers. [...] La propagande, on le comprend est extraordinairement difficile. D'abord, tout appartient aux charbonnages, les cités, les maisons, les rues et l'on ne peut distribuer des tracts ou faire des réunions publiques sans risquer d'être battu ou poursuivi. La situation en Campine ressemble au régime féodal où le seigneur était tout puissant. Le seigneur ici est le maître charbonnier. Parmi les étrangers, ceux qui comprennent la nécessité de l'union n'osent guère entrer dans nos organisations car ils sont dénoncés et les expulsions se font très facilement. Ajoutez que les prêtres polonais "travaillent" les ouvriers de leur nationalité et les maintiennent sous leur autorité."[112].

Dans le cadre de réunions paritaires, où le discours tenu devant les représentants patronaux est généralement plus modéré et policé que dans la presse, ces critiques sont néanmoins récurrentes; ainsi, lors de séances de la Commission d'études du problème charbonnier en 1928, ou en 1936, à l'occasion des travaux de la Commission d'études de la réduction de la durée hebdomadaire du travail, les délégués ouvriers expriment leur désapprobation à l'égard de l'organisation des cités campinoises, où les "ouvriers ne sont plus libres: ils se trouvent partout devant la même puissance patronale, qu'il s'agisse de leurs maisons, de leurs loisirs, de leurs

---

109 RH, Waterschei, 63. 365. Club "Entre Nous" (1927-1930), P.-v. de la réunion du 25 juin 1927; MINTEN, L., RASKIN, L., SOETE, A., VAN DOORSLAER, B., VERHEES, F., *Een eeuw steenkool in Limburg*, Tielt, Lannoo, 1992, p. 129.

110 *Ibidem.*

111 COPPIETERS, G., *o. c.*, p. 100.

112 KADOC, Papiers P.J. Broekx, 5.2.3.1., Nos effectifs [1931], p. 4.

www.academieroyale.be

magasins et même des avenues où ils se promènent. Ils vivent dans une véritable prison morale."[113].

8.3. LA PERMANENCE DE FORMES ANCIENNES D'INTERVENTION PATRONALE: LOGEMENT, ÉCONOMATS, CAISSES D'ÉPARGNE ET LOISIRS

Si nombre d'initiatives patronales antérieures à la Première Guerre ne sont pas abandonnées à l'Armistice, il convient toutefois de s'interroger sur les caractéristiques qu'elles prennent alors, en combinaison avec des pratiques plus novatrices et au service d'objectifs propres à cette période. Parmi ces éléments de politique patronale ancienne se rangent la politique de logement et d'alimentation à bon marché, l'encouragement à l'épargne, enfin la sociabilité d'entreprise soutenue à travers les loisirs et fêtes d'entreprise.

8.3.1. La politique patronale de logement ouvrier

Le logement de la main-d'œuvre figure parmi les premières initiatives sociales patronales de l'ère industrielle[114]; la problématique du logement ouvrier a également figuré parmi les premières préoccupations sociales de l'État belge d'après 1886. Dans l'ensemble de la problématique du logement ouvrier entre les deux guerres, nous allons tenter de dégager les finalités de la politique patronale, replacée dans le contexte institutionnel de l'aide publique au logement. Il ne s'agira donc pas d'examiner le logement ouvrier, sous l'angle de sa qualité pour ses habitants, ni des conceptions urbanistiques et architecturales qui s'y matérialisent. Plus que pour toutes autres mesures de politique sociale patronale, il paraît délicat de parler de politique patronale de logement en général, sans introduire des distinctions spatiales et sectorielles.

La politique patronale du logement ouvrier s'appuie en partie sur des mécanismes de soutien public au logement. L'intervention publique, initiée par la loi du 9 août 1889[115], s'inscrit dans le travail législatif préparé par la Commission du Travail. La loi de 1889 met en place un mécanisme de financement de la construction d'habitations au moyen de prêts accordés par la CGER à des sociétés de crédit au logement réparties sur l'ensemble du territoire, qui à leur tour avancent des capitaux

113 RH, Fédéchar, 546/1. Fédéchar. P.-v. du Comité, 1936-1943, Aide-mémoire de la réunion de la Commission d'études de la réduction de la durée hebdomadaire du travail, du 23 novembre 1936, p. 5 et 9; AGR, A.Ad.M., 3ème série, 877, Documents, CEPC, P.-v. de la 5ème réunion tenue le 21 février 1928 au Ministère de l'Industrie, du Travail et de la Prévoyance Sociale, doc. n° 29, p. 4.

114 Voy. une liste des sociétés ayant construit des maisons pour leurs ouvriers avant 1889 dans DE ROYER DE DOUR, «Habitations ouvrières», *Exposition Universelle de Paris 1889. Section Belge. Groupe XI. Économie sociale. Section IX*, Bruxelles, Weissenbruch, 1889, p. 106-154; GOOSSENS, L., «La politique du logement social en Belgique», *Recherches sociologiques*, 1983, n° 2, p. 203-228.

115 *Loi et documents relatifs aux habitations ouvrières et à l'institution de comités de patronage*, Bruxelles, s.d. [1890]; VELGHE, O., *Habitations ouvrières. Recueil des lois, arrêtés, circulaires et décisions*, Bruxelles, A. Lesigne, 1905.

www.academieroyale.be

aux pouvoirs locaux, Commissions d'Assistance Publique ou particuliers. L'accès des ouvriers à la propriété par ce canal était subordonné à l'autorisation d'un "Comité de patronage", formé de notables locaux. Comme l'analyse L. Goosens, cette législation visait à promouvoir la propriété d'un logement pour des ouvriers choisis, une élite qui serait ainsi séparée de la masse dangereuse[116]. À ce premier dispositif, centré sur l'initiative individuelle du candidat propriétaire, s'est ajoutée en 1919 la Société Nationale des Habitations et Logements à Bon Marché (SNHLBM), par laquelle l'État assure directement la construction de logements[117]. Le poids de l'initiative étatique est tempéré, en 1922, par un système de primes d'encouragement, offertes à titre gratuit aux candidats constructeurs ou acquéreurs de leur logement, qui traduisait le souci du monde catholique d'encourager l'accession à la propriété comme fondement de la vie familiale[118]. À l'intervention de la CGER et de la Société nationale s'ajoute l'action de la Société Nationale de la Petite Propriété Terrienne, fondée par un arrêté royal du 27 février 1935, et visant un certain "retour à la terre" d'une partie des travailleurs touchés par la crise.

Compte tenu de ces possibilités de soutien public à la construction de logements ouvriers, la politique patronale de logement peut emprunter trois formes: la construction, l'aide à la location et l'aide à la construction ou à l'achat. L'entreprise peut construire elle-même à l'aide de ses fonds propres ou faire construire par une société agréée par la SNHLBM en constituant une société à caractère industriel ou en souscrivant au capital d'une société ordinaire agréée. En cas de construction sur fonds propres ou d'achat de maisons déjà construites, l'entreprise est libre de donner en location à qui et comme elle l'entend, par contre si la location de logements construits avec l'aide de la SNHLBM permet d'accorder des réductions de loyers, elle ne permet pas d'expulser les travailleurs qui ne sont plus à son service. L'entreprise peut aider l'ouvrier à acheter une maison en lui accordant des prêts à taux réduit, ou en prenant à sa charge une partie de la mensualité à verser à la société d'habitations ouvrières agréée par la CGER; l'entreprise peut également encourager l'ouvrier à construire sa propre maison en lui accordant une prime, en lui donnant (ou vendant à prix réduit) le terrain, des matériaux de construction, etc.[119].

Le choix d'une ou plusieurs de ces formules a bien évidemment été déterminé par les moyens financiers dont disposaient les entreprises et par les objectifs qu'elles poursuivaient en logeant des ouvriers. Comme l'écrit F. Gosseries, lorsqu'une entreprise constitue une société à caractère industriel, la SNHLBM peut faire des avances qui peuvent atteindre deux fois le montant versé par l'entreprise (pour un

116 GOOSSENS, L., *o. c.*, p. 206-207.

117 MICHAUX, A., «L'action économique de la Société Nationale des Habitations à Bon Marché sur le marché immobilier», *Bulletin de l'IRES*, septembre 1958, n° 6, p. 499-534.

118 GOOSSENS, L., *o. c.*, p. 209-210.

119 La typologie des formes d'interventions patronales a été dressée à de multiples reprises pendant l'Entre-deux-guerres, voy. notamment: «Les habitations pour ouvriers», *BSI*, octobre-novembre 1924, n° 8, p. 77-79; GOSSERIES, F., «L'Accession à la Propriété immobilière», in APIC, *L'action sociale patronale et la déprolétarisation. Mémoires de la 6ème session des Journées sociales patronales. Bruxelles 29 et 30 juin 1935*, Bruxelles, Librairie Eucharistique, 1935, p. 25-26.

www.academieroyale.be

objectif donné, la société peut n'avancer que 33 % du capital total); en souscrivant au capital d'une société agréée par la SNHLBM, "l'industriel peut disposer d'un nombre de maisons dont la valeur peut atteindre six fois le montant du capital qu'il a versé". Les contraintes et objectifs peuvent évidemment se combiner. Ainsi, présentant un projet de construction de maisons ouvrières à Athus, le directeur de la S.a. d'Angleur-Athus, A. Neef, préconise une formule d'avance aux propriétaires qui construiraient à leur compte. Angleur-Athus interviendrait d'abord pour financer une partie du solde entre la valeur totale et l'avance faite par une société de crédit ouvrier agréée, puis céderait la parcelle de terrain à l'ouvrier, "pour autant qu'il demeure 20 ans à notre service", et encouragerait encore à construire par l'octroi d'une prime qui "ne lui serait acquise qu'après 10 ans de service chez nous". La formule est présentée comme celle qui impose la plus petite mise de fonds tout en renforçant la stabilité du personnel[120]. Après la Première Guerre, la mise en location de biens construits avec une aide publique a posé de manière aiguë la question de leur occupation par des personnes n'appartenant plus au personnel des entreprises propriétaires[121].

Les sources que nous avons dépouillées ne nous permettent pas de fournir une représentation satisfaisante des choix patronaux entre les différentes formes d'intervention possibles. Dans le cadre de la législation de 1889, quatre sociétés de crédit pour la construction d'habitations ouvrières ont été constituées par des sociétés industrielles, il s'agit du Foyer Campinois à Genk (Cockerill), de la Cité de Buysinghen (Usines Miesse), de la Société d'habitations ouvrières de Ressaix (groupe Coppée) et du Foyer du Rivage à Seraing (Cockerill)[122]. Entre 1919 et 1935, des sociétés industrielles de construction de logements à bon marché ont été constituées dans 14 localités par des entreprises industrielles[123].

Pour comprendre les finalités de la politique patronale de logement ouvrier, il faut d'abord considérer l'importance des besoins globaux de logement consécutifs aux destructions. Selon F. Baudhuin, 72 000 maisons avaient été détruites pendant la guerre, beaucoup d'autres étaient endommagées, et de surcroît, un déficit de logements neufs était imputable à l'arrêt des constructions; le programme d'activités

120 AEL, Angleur-Athus, 272. S.a. d'Angleur-Athus. Registre des p.-v. du CA, 1936-1940, Réunion du 13 juillet 1939.

121 Voy. Stadsarchief Brugge, Archives Brugeoise et Nivelles, 3. P.-v. du Comité permanent, 7 juillet 1920-3 juin 1924, Séance du 3 octobre 1923; CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1923-1924, Rapport sur la marche de l'établissement de Valentin-Cocq pendant l'exercice 1923, par Monsieur Paul Oury, ingénieur-directeur.

122 GOSSERIES, F., *o. c.*, p. 24.

123 Il s'agit des localités suivantes (entre parenthèses les entreprises qui financent la construction): Moll (Verreries mécaniques); Koekelbergh (Biscuiteries Victoria); Bernissart (Charbonnages de Bernissart); Bray (Charbonnages de Bray); Estinnes-au-Val (Charbonnages du Levant de Mons); Hautrage (Charbonnages du Hainaut); Morlanwez (Charbonnages de Mariemont et Bascoup); Ressaix (Charbonnages de Ressaix, Leval, Peronnes, Sainte-Aldegonde et Genk); Genk (Charbonnages Les Liégeois en Campine); Genk (Charbonnages de Winterslag); Heusden (Charbonnages d'Helchteren et Zolder); Zonhoven (Société Foraky); Villers-le-Gambon (Carrières de Villers-le-Gambon); Eysden (Charbonnages Limbourg-Meuse), *ibidem*.

www.academieroyale.be

de la Société nationale des Habitations et Logements à Bon Marché prévoyait, en 1923 encore, la construction de 100 000 logements[124].

Dans un contexte de pénurie de logements, les initiatives patronales, dans les régions déjà fortement industrialisées, urbaines ou semi-urbaines, prennent rapidement le caractère d'élément d'une stratégie de concurrence entre les firmes désireuses de s'attacher la main-d'œuvre réclamée par la marche des exploitations. Un directeur d'une usine de la Vieille-Montagne considère que le logement constitue une des deux réponses "au problème de la main-d'œuvre", — la seule dans le champ social —, l'autre réponse consistant à mécaniser au maximum les travaux[125]. Ce directeur tient le logement pour le meilleur substitut aux œuvres sociales d'avant-guerre qui, au lendemain du conflit, semblent avoir perdu de leur efficacité pour fixer la main-d'œuvre:

> "Les œuvres sociales (Caisse de secours, Caisse de retraite, prêts pour constructions de maisons) que la Société a créées en un temps où elles n'existaient nulle part ailleurs, n'ont plus actuellement l'effet considérable qu'elles produisaient antérieurement. Ces œuvres sociales qui, l'une après l'autre, deviennent obligatoires par les lois ouvrières nouvelles font perdre par là même, en grande partie du moins, la renommée que l'Usine était parvenue à se créer. Il faudrait agir sur la classe ouvrière par des moyens nouveaux. Un des moyens les plus efficaces d'attirer et de maintenir une classe ouvrière stable paraît être, à l'heure actuelle, la construction de maisons ouvrières qui, assurant un certain confort aux ouvriers, tend à les attacher à l'usine."[126].

La question du logement de la main-d'œuvre comme facteur de limitation du turn-over est intégrée dans une réflexion tournée vers la recherche d'une plus grande productivité du travail, en particulier pour les professions qui, sans être tenues pour "qualifiées", réclament un certain apprentissage sur le tas, comme l'illustrent les réflexions de P. Doat, sous-directeur de la Compagnie Générale des Conduites d'Eau[127].

Dans les régions fortement urbanisées, le logement de la main-d'œuvre ne cesse d'être une préoccupation patronale tout au long de l'Entre-deux-guerres; les choix posés en cette matière traduisent parfois l'évolution des conceptions patronales en matière de politique sociale. Ainsi, à Ougrée-Marihaye, les logements destinés aux ouvriers avaient été initialement acquis à proximité des usines et sièges de charbonnages et n'étaient pas vendus aux ouvriers, "le domaine «logement ouvrier» ayant été considéré comme un matériel accessoire à l'exploitation". Dans la seconde moitié des années '30, quand la société passe sous le contrôle du baron de Launoit,

---

124 BAUDHUIN, F., *Histoire économique de la Belgique, 1914-1939*, Bruxelles, Bruylant, 1944, t. 1, p. 103; MICHAUX, A., *o. c.*, p. 508.

125 CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1923-1924, Rapport sur la marche de la fonderie d'Angleur [année 1922] par M. A. Bris, 27 mars 1923, p. 2.

126 CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1925-1926, Rapport sur la marche de la fonderie d'Angleur [exercice 1924] par M. A. Bris, 15 mars 1925, p. 5-6.

127 CHST, CGCE, Rapport sur la marche des usines pendant l'exercice 1921-1922 par Mr Paul Doat, Ir ECP, AILg, sous-directeur adjoint [confidentiel], p. 17.

www.academieroyale.be

ces deux options sont abandonnées pour les nouveaux projets de logement ouvrier. La localisation des constructions va s'éloigner des usines, de manière à "concilier autant que possible les avantages de la salubrité avec ceux que présentait pour le personnel, le rapprochement du lieu de travail"; par ailleurs pour la nouvelle cité en projet, l'objectif va être "de rendre propriétaire le plus grand nombre possible de nos ouvriers". Il ne s'agit donc plus seulement de loger le personnel, ni de pouvoir exercer un contrôle sur la main-d'œuvre, comme dans les cités charbonnières du Limbourg, ni d'encourager les initiatives individuelles, mais d'engager l'entreprise dans une politique d'offre massive de logements — le projet initial prévoyait la construction en série de 600 maisons ouvrières, dont 34 seulement seront livrées avant guerre — à faire acquérir par les ouvriers; la réflexion des administrateurs d'Ougrée intègre à cette fin, ce qui était perçu comme desiderata de la population ouvrière, à savoir la maison isolée plutôt que le bloc d'habitation. Cette initiative s'inscrit dans un contexte où la nouvelle Société nationale de la petite propriété terrienne participe à la construction d'habitations sociales à vendre[128].

Pour l'industrie charbonnière et les industries localisées en dehors de centres urbains, le logement de la main-d'œuvre a souvent été un impératif, une condition d'exercice de l'activité. Pour les charbonnages, qui certes avaient une tradition de logement ouvrier remontant pour certains au XIXème siècle (Grand-Hornu, Bois-du-Luc, etc.), l'offre de logement est devenue, au cours de l'Entre-deux-guerres, une condition pour pouvoir occuper la main-d'œuvre étrangère dont la proportion est allée croissante; le logement des travailleurs immigrés a souvent pris la forme précaire des "hôtelleries", "cantines" ou "phalanstères". Il semble toutefois que ce type de logement, impliquant le célibat de ses occupants, n'ait pas suffit à attirer la main-d'œuvre comme le constate les conseils d'administration des Charbonnages de Marcinelle-Nord et des Charbonnages Réunis de Charleroi[129].

Nous avons vu plus haut (voy. 8.2.4.2.) combien la possibilité de loger les ouvriers mineurs avait été une condition du développement de la production des charbonnages campinois. Les charbonnages n'ont pas été les seules entreprises de la Campine à s'engager dans la voie du logement du plus grand nombre possible d'ouvriers et de la création de véritables cités industrielles. Une logique de concurrence sous-tend également cette initiative; nous avons déjà évoqué la concurrence acharnée que se faisaient les charbonnages du Limbourg, organisant à leurs frais des tournées de recrutement dans l'hinterland même d'exploitations voisines. Le directeur de l'usine de Balen de la Vieille-Montagne justifie la construction annuelle de vingt maisons ouvrières par la difficulté de recrutement de

128 AEL, Cockerill, 1324. S.a. d'Ougrée-Marihaye. Registre des p.-v. des réunions du CA (28 septembre 1936-26 février 1940), P.-v. de la réunion du 26 avril 1937; AEL, Cockerill, 1547, Œuvres sociales, Réalisations sociales d'Ougrée-Marihaye. Notes; *ibidem*, Société anonyme d'Ougrée-Marihaye. Ses initiatives et ses réalisations dans le domaine social, janvier 1947.

129 AGR, SGB, 3ème vers., 1024. Charbonnage de Marcinelle-Nord. P.-v. du CA, 1906-1931, Séance du 11 juin 1926; AGR, SGB, 3ème vers., 966. Antécédents de la fusion de 1948: projets de fusion entre les Charbonnages Réunis et les Charbonnages du Sacré-Madame, 1928-1936, Charbonnages Réunis de Charleroi de Charleroi. Situation actuelle et future, 23 mai 1936, p. 34.

www.academieroyale.be

certaines catégories de main-d'œuvre qu'induit l'industrialisation de la Campine et qui se renforce pendant les mois d'été encore consacrés aux travaux saisonniers par une partie importante des habitants de cette région[130]; à la fin des années '20 cette société avait déjà construit 369 maisons logeant près de la moitié du personnel de l'usine. Dans les régions non urbaines, l'offre de logement est également pensée comme une condition pour attirer et fixer la main-d'œuvre qualifiée que réclament certaines fabrications, en particulier lorsque l'entreprise quitte une ancienne implantation plus urbaine, comme cela fut le cas des Nouvelles Usines Bollinckx au lendemain de la Première Guerre[131].

Le logement en cité et l'isolement relatif des habitants contribue plus qu'ailleurs à faire fonctionner la politique sociale d'entreprise dans sa double dimension économique et politique. Si le phénomène semble avoir été particulièrement aigu en Campine, il n'est pas absent dans d'autres régions du pays, dans les charbonnages qui ne sont pas situés au voisinage d'agglomération, ou dans d'autres secteurs, comme dans l'industrie du verre, situation qu'illustre la cité de la S.a. des Verreries de Fauquez, à la limite du Brabant et du Hainaut[132].

8.3.2. Les économats patronaux

Au cours de la Première Guerre mondiale, certaines entreprises ont apporté une aide directe à leurs travailleurs notamment par le biais de magasins offrant des produits à prix réduits[133]. Dans certaines régions industrielles, le patronat organisé au plan local a pris l'initiative de constituer des coopératives d'approvisionnement de ses ouvriers. En 1916, l'Union des Charbonnages, Mines et Usines métallurgiques de la province de Liège a créé une Société coopérative d'approvisionnement industriel, dont l'objectif est non seulement la distribution aux ouvriers de divers produits (alimentation, chaussures, etc.) à prix coûtant, mais aussi de procurer aux usines et charbonnages certaines matières premières. La constitution de cette coopérative avait été précédée de la reprise par des entreprises industrielles de coopératives déjà existantes. Dès ce moment, se forme l'idée de poursuivre l'activité "ultérieurement", en favorisant la création de "Sociétés coopératives alimentaires"[134]. Dans le bassin du

130 CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1923-1924, Rapport sur l'usine de Baelen [exercice 1923] par M. J. de Bellefroid, 31 mars 1924, p. 22; *ibidem*,... [exercice 1925]..., 27 février 1926, p. 27; *ibidem*,... [exercice 1929]..., 29 mars 1930, p. 29.

131 «Les Nouvelles Usines Bollinckx», *Le Mouvement sidérurgique belge*, 15 avril 1920, n° 7, p. 15.

132 FORTI, A. et MILLER, J., «La S.A. des Verreries de Fauquez», in PAQUET, P., CANELLA, A.-F. et WARZÉE-LAMMERTYN, G. (coord.), *o. c.*, p. 435-440.

133 Voy. par ex. Archives du Crédit Lyonnais (Paris), DEEF 49833/1, S.a. des Mines et fonderies de zinc de la Vieille-Montagne, Note confidentielle remise à Monsieur le Baron Du Marais, 4 mars 1919, p. 4.

134 «Année 1916. Rapport sur l'exercice 1915-1916. Présenté à l'Assemblée générale du 10 avril 1916», *Bulletin de l'Union des charbonnages, mines et usines métallurgiques de la province de Liège*, 1919, p. 21-22; AEL, Cockerill, 78. Registre aux p.-v. des délibérations du CA, 4 janvier 1897-8 décembre 1919, Séance du 3 juillet 1916.

www.academieroyale.be

Centre, un Comptoir Général d'Approvisionnement (CGA) a été fondé en 1916[135]. Dans le Borinage, deux sociétés distinctes ont été créées durant l'occupation, l'une pour la fourniture de certaines matières à l'industrie[136], l'autre pour l'approvisionnement alimentaire de la population ouvrière. Cette seconde société, dénommée Société coopérative d'alimentation du Borinage, a été constituée en mars 1916 et dissoute après la guerre (juin 1919)[137].

Au lendemain de l'Armistice, certaines entreprises isolément[138], ou certains groupements régionaux d'employeurs, familiarisés depuis la guerre avec la gestion des coopératives d'alimentation ouvrière, ont financé des magasins d'approvisionnement vendant des produits du panier de consommation ouvrière à prix de revient, voire en dessous, de manière à limiter les exigences salariales d'une main-d'œuvre soucieuse de préserver son pouvoir d'achat.

À Liège et dans le Centre, les réalisations de guerre n'ont pas cessé d'exister à l'Armistice. À Liège, suivant le *Communiqué social* [du CCI], les trois groupes de magasins constitués en coopérative [Les Magasins Économiques (plateau d'Ans), le Ravitaillement économique (vallée de la Meuse de Liège à Flémalle) et Le Bien-Être Matériel (vallée de la Meuse vers Herstal)] fusionnèrent en une coopérative unique, la Société Coopérative Centrale d'Achats et de Ventes (CAV)[139], destinée à assurer "la fourniture des produits alimentaires au personnel de la plupart des usines et des charbonnages de la Province de Liège et du Limbourg"[140]. Notons que cette coopérative a pour siège social les locaux de l'Association Charbonnière du bassin de Liège.

Les activités du CGA du Centre ont connu un important développement à partir de l'Armistice. Le nombre de ses succursales est passé de 19 en 1919-1920 à 64 en

---

135 «Les sociétés coopératives d'approvisionnement», *Communiqué social* [du CCI], 10 avril 1927, n° 7, p. 37-38; *Bulletin officiel des lois et arrêtés pour le territoire occupé belge*, 13 mai 1916, n° 1501.

136 Il s'agit des Magasins généraux du Borinage, société coopérative, constituée le 3 novembre 1916, Annexe au *Bulletin officiel des lois et arrêtés pour le territoire occupé belge*, 26 novembre 1916, n° 4077, p. 494-496.

137 SAICOM, AHCM, 336. Société coopérative d'Alimentation du Borinage à Mons. Assemblées générales, 1917-1919; 337. Société coopérative d'Alimentation du Borinage à Mons. P.-v. des séances du CA, 1916-1919.

138 AEL, Cockerill, 325. Registre aux p.-v. des séances du CA de la S.a. d'Ougrée-Marihaye, 20 octobre 1913-27 juin 1921. Réunion du 27 septembre 1920; CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1919-1920, Établissement d'Angleur. Rapport sur la fabrication de zinc brut [année 1919] par M. A. Bris, 26 mars 1920, p. 4; «Initiative intéressante contre la vie chère. Le magasin d'alimentation des usines Carels», *Bull. CCI*, 5 avril 1922, n° 14, p. 238-241; PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, 1930, p. 54; AIS, Cockerill, Forges de la Providence, Œuvres sociales, extraits d'un ouvrage préparé pour le centenaire de la Société, 1938, p. 103-104.

139 «Les sociétés coopératives d'approvisionnement», *o. c.*, p. 37; dans l'acte de constitution de la CAV publié en annexe au *Moniteur*, on ne retrouve directement qu'une des trois sociétés citées, Le Bien-Être matériel, qui est le plus gros souscripteur, suivie de la société Cockerill, puis de trois importants charbonnages (Patience et Beaujonc; Espérance et Bonne-Fortune; Gosson-Lagasse); viennent ensuite onze autres entreprises (industrie houillère, métallurgique et transports en commun), ayant souscrit un nombre plus limité de parts, *Annexe au MB du 17 décembre 1919*, n° 11096, p. 3091-3092.

140 KADOC, Papiers P.J. Broekx, 13.2.8.3. Inrichting van winkels door de mijnen en protest van Broekx en de christelijke arbeidersbeweging..., Société Coopérative d'Achats et de Ventes, à Monsieur le Directeur [?]. Liège, 20 juillet 1920.

www.academieroyale.be

1926-1927, approvisionnant quelque 30 000 ménages[141]. Le CGA a apporté son concours au développement de magasins patronaux dans d'autres régions; il a ainsi permis aux patrons charbonniers borains de reprendre en 1927 l'activité qu'ils avaient abandonnée en 1919, au terme d'une augmentation de capital du CGA calculée au prorata des ouvriers borains employés. De même, les industriels de Charleroi sont entrés dans la voie de l'approvisionnement ménager à prix réduits de leurs ouvriers, avec l'appui du Comptoir du Centre. Ce dernier s'est aussi ouvert aux patrons textiles du Courtraisis. F. Baudhuin mentionne le fonctionnement à Gand d'une Compagnie Générale d'Approvisionnement[142]. Dans le Brabant, l'Union patronale interprofessionnelle du Brabant a également mis sur pied, après mai 1926, un Service d'achat et de répartition des denrées de première nécessité; la distribution des produits s'opère notamment par le biais de la Caisse de compensation pour allocations familiales, qui met à la disposition de ses affiliés, à l'usage des attributaires des allocations familiales, des produits alimentaires à un prix inférieur à celui du commerce[143]. Aux Forges de la Providence, c'est au sein de la mutualité qu'a été constitué un économat. Dans ces deux derniers cas, on observe une logique de renforcement réciproque des œuvres[144]. Les comptoirs mentionnés ci-dessus fonctionnaient comme centrale d'achat pour des magasins de détail répartis dans les différentes régions concernées; F. Baudhuin évoque le nombre de 323 magasins de ce type en 1938, répartis comme suit: 135 sièges pour la CGA, 133 pour la CAV et 55 pour les Magasins de la Région de Charleroi[145]. Une logique comparable a été mise en œuvre pour le commerce d'un type particulier de produits: les médicaments, comme l'illustre le fonctionnement, dans la région liégeoise, des Pharmacies Mosanes, fondées en mars 1927 à l'initiative de dirigeants des mutualités professionnelles[146].

On peut relever deux types d'objectifs aux magasins patronaux des temps de paix. Le premier consistait à concurrencer les coopératives ouvrières. Au début des années '20, les sociétés affiliées à la CAV étaient invitées à verser, à partir de 1922,

141 «Les sociétés coopératives d'approvisionnement», *o. c.*, p. 37. En 1937, le CGA occupe environ 600 personnes, employés, gérants de succursales, ouvriers et ouvrières..., «Activité des magasins patronaux», *Bulletin de la Fédération des constructeurs*, avril 1937, n° 4, p. 117-120.

142 SAICOM, AHCM, 18. P.-v. manuscrit des séances, 20 avril 1925-30 juillet 1931, Séance des 15 octobre et 5 novembre 1926; «Les sociétés coopératives d'approvisionnement», *o. c.*, p. 37; AGR, SGB, 3ème vers., 996. S.a. des Charbonnages du Gouffre à Châtelineau. P.-v. du CA, 1878-1939, séances des 19 décembre 1928 et 26 octobre 1931; IGM [Instituut Geschiedenis en Maatschappij], I/99/001, Textielpatroonsverbond van het Kortrijkse (L'Industrie textile du Courtraisis), Verslagboeken (1928-1940), P.-v. de la réunion du CA du 1er octobre 1930; BAUDHUIN, F., *o. c.*, 1946, t. 1, p. 276.

143 Brabant Services Groupe, OPB, P.-v. du Comité financier et du Comité d'action (14 décembre 1926-28 avril 1941), Séance du 14 décembre 1926.

144 «Union patronale interprofessionnelle du Brabant», *Communiqué social* [du CCI], 25 janvier 1927, n° 2, p. 8; ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Réunion mensuelle du 11 août 1926, p. 1, réunion du 13 octobre 1926, p. 2; «Œuvres des Forges de la Providence», *BSI*, février-mars 1935, n° 69, p. 21.

145 BAUDHUIN, F., *o. c.*, 1946, t. 2, p. 314. En 1927, il y avait 59 magasins dans le Centre et 87 à Liège, «Les sociétés coopératives d'approvisionnement», *o. c.*, p. 37-38.

146 «La société coopérative "Pharmacies mosanes"», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 octobre 1930, n° 5, p. 27-28.

www.academieroyale.be

une contribution égale à 20 frs par tête d'ouvrier pour permettre "la ristourne habituelle de 4 % aux coopérateurs", que l'activité seule de la CAV ne permettait donc pas de dégager, en dépit d'une mise initiale — part de coopérateur — également capitative[147]; dans un second temps, les affiliés sont invités à faire un effort supplémentaire, dont le caractère politique ressort nettement des propos suivants:

> "V. Œuvres patronales. M. Picard annonce qu'au cours de la dernière séance du Conseil de la C.A.V., la question a été posée de voir les adhérents assurer une ristourne supplémentaire à ceux de leurs ouvriers qui se fourniraient à la C.A.V. Ce serait autant de pris à l'Union coopérative socialiste, qui, se sentant touchée par les résultats de la C.A.V., multiplie ses efforts et intensifie sa propagande par tous les moyens. Le sacrifice demandé aux adhérents serait peu important pour assurer une ristourne supplémentaire de 20 %."[148].

Le second objectif des magasins patronaux consistait à freiner la progression des prix des produits entrant dans la composition de l'indice des prix à la consommation, voire à mettre en cause l'index officiel[149]; la poursuite de cet objectif sera renforcée au cours des années de crise.

8.3.3. Les caisses d'épargne d'entreprise

Dans le souci de développer l'esprit de prévoyance de la population ouvrière, axe essentiel de la philanthropie du XIXème siècle, certaines grandes entreprises ont organisé en leur sein des caisses d'épargne. G. Vanthemsche souligne la difficulté de donner un aperçu complet du développement de ces caisses; il relève toutefois la présence de telles caisses dans les entreprises suivantes: Cockerill, Ougrée-Marihaye, Vieille-Montagne, Métallurgique de Prayon, Usines à Tubes de la Meuse, Pieux Franki, Ford Motor Cy, Englebert et Cie et Cie, Raffinerie Tirlemontoise, Charbonnages de Bois-du-Luc[150], on peut encore y ajouter les Cristalleries du Val-Saint-Lambert, les Charbonnages du Gouffre à Châtelineau, la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre, la Compagnie Générale des Conduites d'Eau, etc.[151]. Une forme particulière de caisses d'épargne a été instituée dans certaines entreprises du secteur

147 Groupe Herstal s.a., Archives FN, Livre des p.-v. du CA (8 mai 1919-14 janvier 1924), Réunions du 12 janvier 1922 et du 18 janvier 1923; AGR, SGB, 3ème vers., 1024. Charbonnage de Marcinelle-Nord. P.-v. du CA, 1906-1931, Séance du 12 décembre 1924.

148 AEH, Archives S.a. Dumont et frères (non classées), Rapports du CA et du Conseil de surveillance, février 1923-mai 1927, Séance du 2 juillet 1926.

149 Voy. à cet égard les propos tenus par J.-H. Regnier-Oury, MET, Secrétariat Rel. coll. trav., 111. Comité national de la construction mécanique, 15 mars 1922-19 décembre 1924, Séance du 29 mars 1922, p. 5.

150 VANTHEMSCHE, G., «Les banques d'épargne...», *o. c.*, p. 174.

151 «Les œuvres sociales aux Cristalleries du Val-St-Lambert», *BSI*, août-septembre 1926, n° 18, p. 13; AGR, SGB, 3ème vers., 996. S.a. des Charbonnages du Gouffre à Châtelineau. P.-v. du CA, 1878-1939, séance du 21 novembre 1928; CHST, FN, Bastin, L., La Fabrique nationale à l'Exposition de Liège 1930, note dactylographiée, 18 juillet 1930, p. 23-24; CHST, CGCE, Rapport sur l'année 1936 et examen de la situation actuelle par Mr Paul Doat, Ir ECP et AILg, Directeur [confidentiel], 14 avril 1937, p. 73.

www.academieroyale.be

des glaceries (notamment aux Glaces Nationales d'Auvelais), il s'agit des livrets d'épargne établis en vue d'offrir une pension de retraite aux ouvriers[152].

Ces caisses d'épargne ne se sont guère développées durant l'Entre-deux-guerres. De surcroît, l'arrêté royal n° 42 du 15 décembre 1934 a imposé une structure déterminée d'affectation des dépôts incompatible avec la pratique des industriels consistant à utiliser les dépôts pour financer l'activité même de l'entreprise. Plusieurs caisses d'épargne d'entreprise cessèrent alors leurs activités; seul un nombre limité demanda l'agréation comme caisse d'épargne [Ougrée (1936), Métallurgique de Prayon (1937), Ford (1939), Simonis (1942)][153]. La structure des dépôts d'Ougrée semble montrer qu'il s'agissait d'une œuvre patronale destinée en priorité à une catégorie déterminée de travailleurs: les employés et surtout les cadres, dont les avoirs représentent respectivement 37 % et 15 % des dépôts, alors qu'ils ne forment que 36 % et 7 % de l'effectif des épargnants; à l'inverse, les dépôts des ouvriers, qui comptent pour 53 % des déposants, ne représentent que 42 % du total déposé[154].

G. Vanthemsche rapporte que le Comité Central Industriel avait demandé la non-application de l'arrêté royal n° 42 à celles d'entre ces caisses par lesquelles certaines entreprises opéraient la rémunération de leurs cadres supérieurs[155]. Il semble donc qu'entre les deux guerres, les caisses d'épargne industrielles ne s'adressaient plus en priorité à la population ouvrière mais participaient plutôt à la stimulation financière des cadres.

8.3.4. L'organisation patronale des loisirs ouvriers

Les monographies qui décrivent les complexes d'œuvres sociales de certaines entreprises font mention d'initiatives assez anciennes prises en faveur des loisirs ouvriers (Société Royale d'harmonie du Val-St-Lambert fondée en 1845, Fanfare Royale du Bois-du-Luc fondée en 1853, etc.); ces initiatives sont toutefois limitées en nombre et, comme l'écrit É. Gubin, il s'agit en fait toujours des mêmes entreprises dont la politique sociale est donnée en exemple de manière récurrente. Dans les charbonnages , il semble, — suivant le témoignage d'un ancien directeur-gérant des charbonnages d'Hornu et Wasmes —, que les initiatives des sociétés en faveur de leurs ouvriers, dont les loisirs, aient été renforcées au début du XXème siècle[156].

La décision du CCI de faire paraître un périodique présentant, à côté des activités des mutualités — pivot de l'action sociale patronale —, des monographies d'œuvres comportant toujours une partie consacrée aux loisirs, laisse penser qu'il s'agit surtout

152 MET, Secrétariat Rel. coll. trav., 115.1. Comité national de la glacerie, 13 février 1920-24 juillet 1936, Séance du 13 octobre 1939, p. 2.

153 VANTHEMSCHE, G., «Les banques d'épargne...», *o. c.*, p. 209, note 146.

154 AEL, Cockerill, 1324, P.-v. de la réunion du CA d'Ougrée-Marihaye du 15 mars 1937.

155 VANTHEMSCHE, G., *o. c.*, p. 191.

156 AGR, SGB, 3ème vers., 802. Réactions à la fermeture de puits ayant appartenu à la Société des Charbonnages du Levant du Flénu, 1938-1939, Abrassart, A., Situation Charbonnière dans le Borinage, Mons, 3 juin 1939 [texte adressé à E. Stein], p. 1.

www.academieroyale.be

d'encourager des mesures qui "entretiennent des contacts heureux entre les travailleurs et la direction, maintiennent cet esprit d'équipe si favorable à l'œuvre commune"[157]. Ch. Harmel justifie dans les termes suivants l'initiative patronale en ce domaine:

> "Il convient certes a priori de laisser aux ouvriers toute liberté en ce qui concerne l'occupation de leurs loisirs, mais ceux-ci désirent souvent se grouper pour créer de nombreuses sociétés d'agrément, de cercles sportifs, etc. Livrés à eux-mêmes et à leurs seules ressources, ces groupements sont amenés parfois à péricliter, faute de conseils, d'encouragements ou de secours. C'est là pensons-nous, que le patronat peut intervenir efficacement. Les réunions que peuvent avoir en ces occasions les contremaîtres, les ingénieurs, le directeur même avec les ouvriers de ces groupements, en dehors des conditions de travail ordinaires, dans une atmosphère différente de celle de l'usine, créent des relations nouvelles où chefs et ouvriers apprennent à mieux se connaître, à mieux s'apprécier. Bien comprises, ces réunions doivent donner lieu à une action sociale efficace"[158].

Dans un rapport de stage d'école de service social défendu en 1932, M. Attout donne un aperçu des initiatives prises par certaines entreprises du Brabant en matière de loisirs ouvriers. Nous en avons tiré le tableau suivant, qui permet de dégager les principaux terrains de ces initiatives:

157 P.L., «Les œuvres sociales patronales», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 décembre 1933, n° 12, p. 45.

158 HARMEL, Ch., *o. c.*, p. 38-39.

www.academieroyale.be

Tableau 19: Aperçu synthétique des initiatives patronales en matière de loisirs ouvriers (Brabant, avant 1932)

	Pendant la journée de travail	Salle de repos, bibliothèque	**Après la journée de travail**	Club, cercle d'agrément	*dont*	Club sportif	dont club de football	Sociétés de musique	Cercle dramatique	Cours ménagers, conférences	Fêtes d'entreprise	Excursion(s)	Maison de vacances	Subsides à des œuvres existantes
Au Bon Marché		X				X					X		X	
À l'Innovation		X				X				X	X	X		
La Magnéto Belge		X		X		X				X	X	X		
Les Tramways Bruxellois							X	X	X			X		
Biscuiteries et ChocolateriesVictoria							X		X		X	X		
Fonderies Nestor Martin				X			X	X			X	X		
Brasseries Wielemans						X	X							
Usines Peters Lacroix				X		X	X				X	X		
Usines Lever Frères				X		X	X				X	X	X	
Papeteries Delcroix														X
Gélatines Hasselt et Vilvorde							X			X	X			
Usines Remy						X	X	X		X	X			
Raffinerie Tirlemontoise								X		X				X
L'Union Sportive Inter-Banques						X	X							

Source: ATTOUT, M., *L'utilisation des loisirs par la jeunesse ouvrière du Brabant*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1932, p. 21-31.

Nous n'avons pu disposer d'un aperçu aussi systématique pour d'autres régions du pays, où les entreprises industrielles n'ont évidemment pas été inactives en ce domaine[159].

Les activités de loisirs organisées par les entreprises peuvent être ramenées à un nombre limité de types: les activités sportives, au premier rang desquelles le football; la musique et l'art dramatique; enfin les manifestations ponctuelles (fêtes et excursions)[160]; auxquelles s'ajoute le jardinage, dont le soutien est organisé plus collectivement. Les bibliothèques d'usine, déjà abordées dans le point traitant des fonctions des auxiliaires sociales du travail, chevilles ouvrières de ces bibliothèques, ne sont pas évoquées ci-dessous.

159 JANSSENS, A.-M., *Les délassements de la jeunesse ouvrière dans la province de Liège*, Bruxelles, ECaSS-Enfance-Assistance, 1930, p. 16. La typologie des loisirs offerts n'est pas différente de ce qui s'observe dans le Brabant.

160 On retrouve la même distribution des types de loisirs d'initiative patronale dans une enquête menée par la FIB en 1949; dans l'ordre décroissant des activités on trouve en effet, en pourcentage du total des réponses au questionnaire, parmi les activités sportives: football 58 %; parmi les activités "récréatives": excursion 46 % et voyages 41 %; dans le domaine "littéraire et artistique": musique: 28 %, théâtre 26 % et bibliothèque 25 %, *Réalisations sociales dans l'industrie belge. Recueil de quinze monographies d'enquêtes*, Bruxelles, Éd. de la FIB, 1950, p. 193.

www.academieroyale.be

Parmi les sociétés qui accordent un soutien à la pratique d'activités sportives, une distinction peut être opérée, dans l'Entre-deux-guerres, entre celles dont l'intervention limitée permet simplement la pratique de certains sports et celles qui se dotent d'un club sportif, représentant la société dans des compétitions auxquelles participent le plus souvent d'autres firmes. Les championnats de football organisés dans les régions à forte concentration industrielle attestent la présence de nombreux clubs de firmes; ainsi à Anvers en 1926, la Bell Telephone est amenée à rencontrer les équipes de Gevaert, Minerva ou encore l'ATEA; de même certains grands charbonnages du Limbourg ou du Borinage disposent de leur propre club. Ce type de compétitions sportives nourrit en retour la presse d'entreprise, là où elle existe. Il semble que les clubs sportifs d'entreprise aient connu un développement particulier à la fin des années '20, chronologie que P. Fridenson relève aussi en France[161].

Si certaines entreprises ont soutenu des formations de musique classique (Bell Telephone, orchestres symphoniques dans cinq charbonnages limbourgeois[162]), le type de formation le plus fréquent était l'harmonie ou la fanfare. Ces formations avaient la particularité, dans plusieurs sociétés, d'être conduites par un officier dirigeant de musique militaire[163]; cette caractéristique ne devait pas manquer d'avoir une incidence sur le répertoire et les circonstances dans lesquelles ces formations se produisaient. La fanfare participait de l'expression du patriotisme d'entreprise, manifesté notamment lors des fêtes nationales ou lors de remises de décorations industrielles (voy. infra). L'articulation entre ces différents aspects de la vie de l'entreprise est par exemple illustrée par le programme établi aux Papeteries Anciens Établissements Louis De Naeyer à l'occasion des remises de décorations industrielles: les décorés vont chercher leur insigne à Bruxelles et à leur retour, "la musique de la Firme ira les chercher à la gare de Willebroeck"[164].

Plusieurs sociétés soutiennent aussi une troupe de théâtre, qui offre des représentations à l'ensemble du personnel ou apporte un divertissement aux membres des mutualités professionnelles en sanatorium, illustrant ici à nouveau le lien entre les différents "investissements patronaux" en matière sociale[165].

---

161 P.J.K., «Bell Telephone Athletic en Football Club», *Arbeid en vermaak*, mars 1926, n° 1, p. 15; «Les œuvres sociales aux charbonnages de l'Ouest de Mons», *BSI*, juin-juillet 1934, p. 22-24; MINTEN, L., RASKIN, L., SOETE, A., VAN DOORSLAER, B., VERHEES, F., *Een eeuw steenkool in Limburg*, Tielt, Lannoo, 1992, p. 129; «Mouvement ouvrier. Métallurgie. Une manœuvre patronale dans l'industrie mécanique», *Le Prolétaire*, 7 juin 1930, p. 4; FRIDENSON, P., «Les ouvriers de l'automobile et le sport», *Actes de la recherche en sciences sociales*, septembre 1989, n° 79, p. 53.

162 «Kamermuziekafdeeling Onze eerst "Radio Bell" uitvoering», *Arbeid en vermaak*, novembre 1934, n° 8, p. 2; l'orchestre symphonique des Liégeois en Campine (Zwartberg), fondé en 1931, était régulièrement renforcé par des musiciens et chanteurs du Théâtre de la Monnaie ou de l'Opéra de Liège, MINTEN, L., e.a., *o. c.*, p. 130.

163 *Ibidem*; «Les œuvres sociales aux charbonnages de l'Ouest de Mons», *o. c.*, p. 23; AEL, Cockerill, 1547, La direction de la division des Charbonnages de Fontaine-l'Évêque au Secrétariat général d'Ougrée-Marihaye, 20 mai 1935.

164 RB, Fonds De Naeyer, L., 90. P.-v. Directieraad (1919-1925); P.-v. assemblée générale (1914-1934); Varia (directiearchief), Comité de Direction. Réunion du 14 juillet 1922.

165 Voy. par exemple les visites faites aux sanatoriums de Borgoumont et Magnée par des dramatiques d'usine, MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province

www.academieroyale.be

Les entreprises qui ont pourvu elles-mêmes au logement de leurs ouvriers ont le plus souvent doté les biens mis en location d'un jardin potager attenant à la construction. Par ailleurs, les activités de jardinage des ouvriers ont été soutenues par de nombreuses entreprises, en particulier du secteur charbonnier, qui ont subsidié les cercles horticoles et cercles de petit élevage[166]. En dehors des initiatives propres aux entreprises, les activités de petit jardinage des ouvriers ont été encouragées par la Ligue Nationale du Coin de Terre, dont les comités locaux comptent de nombreux industriels. Lorsque la Ligue constitue, en mars 1927, une Caisse nationale d'avances et de prêts au Coin de terre, elle reçoit rapidement le soutien financier de grandes entreprises industrielles telles que "Cockerill, Ougrée-Marihaye, les Forges de la Providence, la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre, Solvay, de nombreux charbonnages", du commerce (Delhaize), d'institutions financières (Société Générale de Belgique)[167]. En 1935, cette œuvre reçoit encore le soutien du patronat catholique organisé, dans le cadre de sa campagne pour la "déprolétarisation"[168]. L'œuvre du Coin de Terre connaîtra un certain développement entre les deux guerres, du moins si on compare les données de l'année 1916 aux années 1936 et 1938, en dépit d'un reflux probable après la très forte progression des deux dernières années de la Première Guerre, comme le montre F.-X. Moor: le nombre de Coins de terre en province de Liège passe de 4602 en 1916 à 6514 en 1938 et leurs superficies totales cultivées de 15 000 à 18 800 ares[169]. Le développement des Coins de terres pendant la période de crise doit être mis en rapport avec la création en 1935 de la Société nationale de la petite propriété terrienne, l'un et l'autre traduisant la volonté de fournir aux chômeurs une activité qui, tout en les occupant, soulage leur budget[170].

8.3.5. Les fêtes d'entreprise comme expression d'une communauté familiale

Pour asseoir sa légitimité, la politique sociale d'entreprise de l'Entre-deux-guerres convoque plus volontiers l'image des liens familiaux au sens large que celle des

de Liège et Provinces Limitrophes, Conseil général. P.-v. (14 janvier 1932-20 décembre 1934), Réunion du Comité exécutif tenue le 4 janvier 1934, p. 3.

166 Les subsides à ces œuvres figurent au budget des œuvres sociales de plusieurs charbonnages patronnés par la Société Générale, cfr AGR, SGB, 3ème vers., 866. Charbonnages de la Société Cockerill-Ougrée-Providence. Charbonnages Belges à Frameries. P.-v. du CA, 1924-1945, CA du 10 décembre 1931; Idem, S.a. du Charbonnage d'Hornu et Wasmes. 4. CA. P.-v. des réunions du CA 1929-1950, Réunion tenue le 20 décembre 1933; Idem, S.a. des charbonnages du Levant (et des Produits) du Flénu. 7. CA: procès verbaux des réunions du CA 1929-1965, Réunion du CA du 8 janvier 1936; RH, Waterschei, 61. 292. Aide-mémoire. Les œuvres sociales des charbonnages André Dumont à Waterschei, Note sur les œuvres sociales créées à André Dumont; dans le groupe Ougrée-Marihaye, voy. AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1547. Œuvres sociales, La direction de la division des Charbonnages de Bray à la S.a. d'Ougrée-Marihaye, 27 mai 1935; MEYS, É., *Parallèle entre l'organisation du travail et les œuvres patronales des Mines de fer de Saint Pierremont, à Mancieules et des charbonnages André Dumont, à Waterschei*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1932, p. 50.

167 MOOR, F.-X., *La Ligue du Coin de Terre et du Foyer, une perspective historique de son œuvre économique et sociale (1886-1945)*, Liège, ULg-m.l. histoire, 1998, p. 90-91.

168 AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 17, APIC. CA. Séance du 15 mai 1935, p. 2.

169 MOOR, F.-X., *o. c.*, p. 56-60.

170 VANTHEMSCHE, G., *Le chômage*, *o. c.*, p. 171-172.

www.academieroyale.be

protection et autorité paternelles. La dimension idéologique, entendue comme représentation destinée à masquer la nature des intérêts en présence, s'en trouve renforcée. Les promoteurs du service social d'entreprise vont estomper la référence à la figure du père, à sa bienveillance (caritative) et à l'autorité qui en découle, pour mettre l'accent sur l'insertion des travailleurs dans une grande famille, dans un grand ensemble, en soulignant plutôt les rapports latéraux (fraternité, amitié, etc.); comme le relève A. Dewerpe, à la fin du XIXème siècle, "la relation paternelle s'altère au profit d'une relation familiale plus souple qui convoque la fraternité ou la communauté technique et professionnelle"[171]. La solidarité entre les membres de l'entreprise est parfois déclinée dans la métaphore de l'usine comme corps, dont la direction et les ingénieurs sont le cerveau, la surintendante le cœur et les ouvriers les bras[172]. Les différentes références peuvent se superposer, comme en témoigne É. Vandyck définissant les liens qui doivent unir les travailleurs de la Bell:

> "Le but que nous visons est la fraternité, la camaraderie, la collaboration, l'esprit de famille, toutes choses qui ne sont pas un vain mot chez Bell Telephone, mais une vivante réalité"[173].

Les fêtes d'entreprise, grandes réunions de l'ensemble du personnel, vont constituer un moment privilégié pour évoquer le lien familial, lui donner une consistance plus concrète. En témoigne le choix suivant de citations qui émanent à la fois du monde catholique et non-catholique; ainsi, É. Bernheim s'adressant à sa surintendante après qu'elle ait organisé une fête de Saint-Nicolas pour les enfants du personnel forme le vœu que:

> "le plus souvent possible, nous ayons l'occasion de nous réunir et de sentir battre à l'unisson les cœurs des membres de notre grande famille. En effet, la plus grande partie de notre vie se passe dans le coude à coude du magasin, dans cette union dans l'effort qui fait notre grandeur. Les familles créées par les liens du sang sont en contact souvent bien moins étroit que le nôtre"[174].

Parlant aussi de fêtes d'usine, organisées à l'occasion de remises de décoration "récompensant" de longues années de service, Ch. Harmel écrit:

> "Les ouvriers aiment ces réunions et ils apprécient hautement les instants de conversation qu'ils peuvent avoir avec leurs chefs à cette occasion [...]. La fête prend alors un caractère familial [...]. Aucun moyen n'est aussi efficace pour créer l'esprit de corps et développer l'esprit de famille"[175].

---

171 DEWERPE, A., «Conventions patronales», *o. c.*, p. 41.

172 RADERMAKER, H., «Mon rôle de surintendante aux Tuileries de H.», *La Femme Belge*, décembre 1922, A n° 7, p. 609.

173 VANDYCK, É., «Les Œuvres Sociales de la «Bell Telphone» à Anvers», *BSI*, décembre 1938, n° 99, p. 334.

174 BERNHEIM, É., «Lettre à une Surintendante», *Le Service social*, n° 1, 1927, p. 30.

175 HARMEL, Ch., *o. c.*, p. 45.

www.academieroyale.be

Les remises de décorations industrielles fournissent aux employeurs un des moyens les plus commodes d'établir une relation directe avec certains membres du personnel, auxquels ils peuvent témoigner publiquement une sollicitude en fait bien peu coûteuse, tout en mettant en exergue des valeurs telles que dignité du travail, fidélité à l'entreprise, etc. La législation sur les décorations industrielles, qui remonte à 1847, va recevoir une nouvelle extension en 1923; un arrêté royal du 10 décembre va étendre les dispositions des arrêtés royaux des 7 novembre 1847, 28 février 1861 et 15 décembre 1902 "à tous les travailleurs manuels et à tous les travailleurs intellectuels au service d'employeurs", en clair à tous les ouvriers et employés[176]. La législation dispose que ce sont les patrons qui sont seuls juges des mérites de leur personnel et qui doivent introduire une demande de décoration. Dans le bassin de Charleroi, une des formes privilégiées de lien établi entre les entreprises du bassin de Charleroi et leur personnel, a consisté à publier, dans le journal pour ouvriers édité aux frais du patronat carolorégien, des listes de noms des décorés de la médaille industrielle[177]. Une telle pratique est aussi le fait des journaux de certaines grandes entreprises, comme la Bell à Anvers[178]. Dans l'esprit de certains employeurs, il semble que l'octroi d'une décoration industrielle, assortie d'une prime, ait été considéré comme un instrument susceptible de contribuer à la limitation du turn-over[179]. Les décorés sont souvent invités par les employeurs à se grouper, au sein de l'entreprise en une société ou un cercle des décorés subsidiés. Ainsi constitué, un tel regroupement des décorés permet d'activer le registre patriotique, où "l'armée de décorés" conduite par son chef, — le chef d'entreprise —, ainsi investi d'un surcroît d'autorité, va participer à diverses manifestations patriotiques (21 juillet, 11 novembre)[180]. Certains cercles de décorés apportent quelquefois un secours extraordinaire, notamment en cas de décès.

176 ABEL, G. et LAGASSE, P., *Code Industriel Belge*, Bruxelles, Bruylant, 1926, t. II, p. 547.

177 Voy. pour les entreprises suivantes les références au journal *La Vie au Foyer:* Hauts Fourneaux, Forges & Aciéries de Thy-le-Château et Marcinelle, (6 août 1938, p. 350-351; 6 mai 1939; p. 825; 20 mai 1939, p. 849; 27 mai 1939, p. 862; 5 août 1939, p. 975); Charbonnages du Gouffre (23 juillet 1938, p. 332-333); Charbonnages du Poirier (25 juin 1938, p. 280); ACEC (6 août 1938, p. 356-357, 20 août 1938, p. 375; 1er juillet 1939, p. 922; 15 juillet 1939, p. 942; 2 septembre 1939, p. 1029; 23 septembre 1939, p. 1066); Charbonnages de Sacré-Madame à Dampremy (6 août 1938, p. 358); Charbonnages de Mariemont-Bascoup (3 septembre 1938, p. 405); Aciéries et Minières de la Sambre, div. Charbonnages de Fontaine-L'Évêque (17 septembre 1938, p. 428-429; 8 octobre 1938, p. 460-461; 5 août 1939, p. 975); Ateliers Detombay (5 novembre 1938, p. 508-509); Charbonnages du Nord de Charleroi (18 février 1939, p. 689; 25 février 1939, p. 706, 4 mars 1939, p. 718); Charbonnages d'Oignies-Aiseau (25 mars 1939, p. 753; 6 avril 1939, p. 773).

178 Voy. par exemple «Onze jubilarissen», *Arbeid en vermaak*. Nummer der Gedekoreerden, juillet 1925, n° 5, p. [90-91].

179 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 989. Enquête sur les absences au travail et le mouvement de la main-d'œuvre dans l'industrie houillère en mai 1937, Charleroi. Réponse des Charbonnages du Nord de Gilly, 27 août 1937.

180 AGR, SGB, 3ème vers., 996. S.a. des Charbonnages du Gouffre à Châtelineau. P.-v. du CA, 1878-1939, séance du 21 novembre 1928; CHST, CGCE, Rapport sur l'année 1930 et examen de la situation actuelle par Mr Paul Doat, Ir ECP, AILg, Directeur [confidentiel], 8 mai 1931, p. 49; AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1547. Œuvres sociales (1935-1949), chemise S.a. d'Ougrée-Marihaye, Œuvres sociales, La direction de la division des Charbonnages de Fontaine-l'Évêque au Secrétariat général d'Ougrée-Marihaye, 20 mai 1935; AEL, Cockerill, 1547, Enquêtes par deux inspecteurs de l'administration des services de contrôle, Messieurs Raoul Tack et M. Torfs sur l'organisation du

www.academieroyale.be

8.4. LES ASSURANCES SOCIALES PATRONALES

L'attention portée aux assurances sociales patronales — allocations familiales, caisses d'assurance mutuelle contre la maladie et l'invalidité, caisses d'assurance contre le chômage — ne s'inscrit pas dans une perspective d'étude des origines de la sécurité sociale, même si ces assurances ont certes contribué, — sur le plan des réalisations concrètes autant que des controverses que leur développement a suscitées —, à façonner le régime mis en place en décembre 1944. Il s'agit ici avant tout de montrer le rôle qui leur a été assigné, par des entreprises isolées, puis regroupées dans des structures *ad hoc*, en rapport avec les finalités de la politique sociale patronale posées comme hypothèses dans l'introduction. Aussi, certaines dimensions du développement de ces assurances, comme leur portée macro-économique à titre de composante du revenu ouvrier, seront délibérément ignorées, pour privilégier l'étude du comportement d'entreprises ou du patronat organisé.

8.4.1. Les allocations familiales

L'instauration d'un régime d'allocations familiales est une innovation majeure dans la politique sociale patronale au lendemain de l'Armistice, elle constitue alors la principale réponse patronale au développement des services d'assurance contre la maladie et le chômage offerts par les deux grands syndicats. Au-delà du transfert financier qui en est l'essence, c'est le dispositif d'encadrement social accompagnant le transfert, — les œuvres annexes permettant "d'affirmer la présence patronale dans la vie sociale des salariés"[181] —, qui retiendra l'essentiel de notre attention.

Les premières initiatives concrètes en matière d'allocations familiales ont été prises par des sociétés charbonnières des bassins de Charleroi et de Liège[182]. Comme le relève M. De Koster, ces premières initiatives sont le fait de directeurs-gérants proches du patronat catholique organisé: M. Liesens, directeur des Charbonnages de Tamines [et bientôt sénateur catholique coopté (1921-1924)], et J. Velings, directeur des Charbonnages du Carabinier, seront membres de l'Union d'Action Sociale Catholique (UASC); N. Dessard, membre du Cercle d'Action Sociale des Industriels Liégeois, sera vice-président de l'APIC entre 1935 et juin 1936. Les secteurs d'activité qui vont se montrer les plus actifs dans le développement des allocations

service social dans les grandes entreprises du pays. Résumé des œuvres sociales bénévoles instituées par la Société anonyme d'Ougrée-Marihaye; «Un bel ensemble d'œuvres sociales aux charbonnages de Maurage», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 septembre 1930, n° 4, p. 18; «Les œuvres sociales aux charbonnages de l'Ouest de Mons», *BSI*, juin-juillet 1934, p. 24.

181 VANTHEMSCHE, G., *La sécurité sociale. Les origines du système belge. Le présent face à son passé*, Bruxelles, De Boeck, 1994, p. 169-170.

182 DE KOSTER, M., *o. c.*, p. 63-64; AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 17, APIC. CA. Séance du 9 octobre 1935.

www.academieroyale.be

familiales seront: les métaux non ferreux[183], la construction mécanique et métallique[184], et les charbonnages, auxquels la Fédération des Associations charbonnières a préconisé, en juin 1923, la généralisation du paiement des allocations[185]. Cette décision ne s'est pas imposée sans difficulté au sein de Fédéchar. Ainsi, en décembre 1921, la majorité des charbonnages se déclare, en réponse à une question du CCI, opposée au principe des allocations familiales; en mai 1922, le président du Comité de Fédéchar (Habets) exprime des appréhensions liées au pourcentage, à ses yeux élevé, de la masse des salaires que représentent les allocations familiales. Moins d'un an plus tard, ce même Habets, reconnaissant avoir été adversaire de la mesure, s'en déclare partisan; la mise à l'étude d'un régime d'allocations familiales par l'Association de Liège est décidée au même moment et adoptée peu après. C'est qu'entre-temps, comme l'expliqueront deux directeurs-gérants liégeois, deux des trois plus importants secteurs d'activités s'étaient engagés dans cette voie ("Il lui [bassin de Liège] était impossible d'agir autrement qu'il ne l'a fait, étant donné la ligne de conduite suivie par les métallurgistes et les constructeurs"; lors d'une précédente séance, on avait soutenu qu'il était impossible "de reculer devant l'adoption de cette institution, que les autres industries la pratiquent et que si l'industrie charbonnière refuse d'emboîter le pas, on verra les ouvriers mineurs abandonner la mine."). Les délégués du Couchant de Mons critiquent l'initiative liégeoise; ce qui semble en cause est le caractère récurrent des allocations auxquelles sont préférées des mesures réversibles comme l'octroi d'augmentations extra-conventionnelles de salaire. Le Comité de Fédéchar s'entend finalement pour généraliser l'octroi d'allocations familiales, tout en repoussant la suggestion faite par J. Lebacqz, directeur général des Mines, d'aborder la question en commission paritaire, les allocations ne devant pas cesser de relever de l'initiative patronale. Dans la sidérurgie, seules les entreprises du bassin liégeois se sont d'emblée engagées dans cette voie. Ces initiatives isolées ont rapidement soulevé la question, dans un environnement concurrentiel, d'un financement qui ne se traduise pas par une sélection des travailleurs en fonction du nombre d'enfants à leur charge; en effet, alors que les allocations familiales visent notamment à favoriser les familles nombreuses, du moins à alléger la charge financière de famille, l'intérêt immédiat des entreprises devrait les conduire à n'embaucher que des travailleurs sans enfants ou à la descendance limitée. La réponse technique a consisté à organiser des caisses de compensation, établies sur une base sectorielle, régionale, voire d'entreprise[186]. En

183 SIMONIS, A., «Répartition des charges en matière d'allocations familiales», *Congrès restreint des Caisses de Compensation pour allocations familiales, tenu à Bruxelles le 4 novembre 1924. Compte rendu*, Bruxelles, Comité d'Études des Allocations Familiales, 1924, p. 30.

184 La liste des entreprises affiliées aux caisses de compensation, publiée en annexe du compte rendu du premier congrès des allocations familiales, montre la très forte représentation de ce secteur. «Liste des firmes associées aux différentes caisses de compensation», in *Congrès restreint des Caisses de Compensation pour allocations familiales..., o. c.*, 1924, p. 101-116.

185 RH. Fédéchar, 544/2 (3). Fédéchar. P.-v. du Comité, 1er juin 1921-31 décembre 1922, Séances des 23 novembre 1921, p. 2; 6 décembre 1921, p. 3; 10 mai 1922, p. 2-3; 14 février 1923, p. 3; 20 février 1923, p. 5; 18 avril 1923, p. 3; 20 juin 1923, p. 2.

186 La caisse des Cimenteries et Briqueteries Réunies (CBR) en fournit une bonne illustration, il s'agit d'une caisse importante, dont les effectifs sont supérieurs à ceux de caisses régionales comme la

www.academieroyale.be

une formule très concise, une caisse de compensation "constitue une espèce de mutuelle d'assurance entre employeurs contre les risques d'inégalités dans les charges de famille de leur personnel"[187].

M. De Koster a établi un tableau qui décrit la situation des caisses de compensation en 1927, en indiquant notamment le nombre d'entreprises fédérées, le nombre de travailleurs bénéficiaires et le montant total des versements effectués par chacune des caisses, depuis leur création jusqu'en 1927. La première caisse, fondée en mars 1921, est la Caisse de Compensation pour Allocations familiales et Assurances Sociales de l'Arrondissement de Verviers; le relevé des entreprises affiliées en 1924 montre qu'elles n'appartiennent pas à l'industrie textile, mais à l'industrie des métaux (construction de machines, fonderies, etc.)[188]. Le mouvement d'organisation s'est d'abord opéré en 1922-1923[189]; une plus forte progression est toutefois enregistrée entre 1927 et 1929. Le tableau suivant détaille la progression des allocations familiales sous le régime de l'initiative patronale et des caisses de compensation:

Tableau 20: Évolution du nombre des caisses de compensation, entreprises affiliées, ouvriers occupés et montants des allocations versées (1921-1929)

	Nombre des caisses de compensation	Nombre d'entreprises affiliées	Nombre d'ouvriers occupés	Montant des allocations distribuées (frs)
1921	1	37	1 841	58 012
1922	3	109	10 305	244 447
1923	9	465	85 737	6 806 358
1924	10	577	113 210	10 331 673
1925	12	814	148 583	14 361 347
1926	17	1 031	209 293	20 034 370
1927	18	1 284	228 795	29 989 545
1928	20	1 880	356 682	36 633 693
1929	42	3 855	583 931	90 693 645

Source: PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *L'Économie sociale à l'Exposition Internationale de Liège*, Liège, Revue de l'Exposition, 1930, p. 93-94.

Ce tableau ne reflète pas exactement l'extension de la distribution d'allocations familiales parce qu'il ne reprend que les effectifs occupés dans des entreprises affiliées à des caisses de compensation; or, un rapport établi après un an de fonctionnement du Comité d'Études des Allocations Familiales rappelle qu'à côté du

Caisse de Compensation pour Allocations familiales et Assurances Sociales de l'Arrondissement de Verviers, ou la Caisse de Compensation pour Allocations familiales des Carrières de la région de Soignies et de Mafles.

187 TIHON, P., «La Caisse de compensation des allocations familiales de la région liégeoise», in *Congrès restreint des Caisses de Compensation pour allocations familiales, tenu à Bruxelles le 4 novembre 1924. Compte rendu*, Bruxelles, Comité d'Études des Allocations Familiales, 1924, p. 15.

188 *Les allocations familiales*, Genève, BIT (Études et Documents, série D, n° 13), 1924, p. 77.

189 Cfr «Les allocations familiales», *RT*, mai 1923, p. 952; DE LEENER, G., *Les caisses de compensation des allocations familiales en Belgique. Leur rôle. Leur législation. Leur avenir*, Bruxelles, M. Lamertin, 1929, p. 60; DE LEENER, G., *Les transformations du régime des allocations familiales*, Bruxelles, Éd. du CCI, 1934, p. 9.

www.academieroyale.be

total des effectifs des caisses (± 96 000), un effectif bien plus important bénéficie alors d'allocations qui ne passent pas par les caisses de compensation (± 158 000), mais sont versées directement dans des secteurs comme les charbonnages ou la glacerie[190].

En 1927, les plus importantes caisses (classées suivant l'ordre décroissant du nombre des travailleurs couverts) sont: la Caisse de compensation pour allocations familiales de la région liégeoise (67 000); la Caisse de Compensation pour allocations du Brabant (28 000), l'Association textile Caisse d'Allocations Familiales de Gand (23 200) et la Caisse de Compensation pour allocations familiales de la Région de Charleroi et de la Basse-Sambre (22 000). À l'exception notable de Gand où la mutualité professionnelle ne s'implante pas, ce classement va largement se retrouver lors de la création des mutualités patronales, où Liège en particulier a comptabilisé les plus larges effectifs et où le Brabant s'est montré particulièrement actif; dans le même ordre d'observation, la mutuelle des CBR a fourni le modèle et la cheville ouvrière des mutualités professionnelles du Brabant.

Par ailleurs, les initiatives isolées du début des années '20 ont aussi éveillé l'attention du monde patronal organisé sur l'opportunité de conduire, autour des allocations familiales, une politique sociale patronale cohérente. Ce souci s'est concrétisé en 1922 par la création du Comité d'Études des Allocations Familiales. Il importe de noter d'emblée que ce type de structure, dont la constitution va être suivie d'une progression significative des affiliations aux caisses d'allocations familiales, sera repris pour la "campagne" en vue du développement des mutuelles patronales [Comité d'Études des Mutualités Industrielles (CEMI)]. Le Comité d'Études des Allocations Familiales (CEAF) a été constitué en novembre 1922 à l'initiative d'H. Lechat et des dirigeants des cinq autres caisses de compensation existantes (Verviers, Bâtiments et Travaux Publics, Tournaisis, Fédération des Fonderies de zinc, plomb, argent, cuivre et nickel, Chambre de Commerce de Renaix), auxquels se sont jointes des figures importantes du patronat de la construction métallique et mécanique[191]. Les membres du CEAF sont les dirigeants des six caisses d'allocations, dont H. Lechat, qui va présider le CEAF, auxquels se joignent A. De Groote (directeur de la Fédération des Constructeurs) et P. Goldschmidt (chef de service au CCI), qui sera secrétaire du CEAF[192]. En 1928, le Comité d'Études change de dénomination et devient l'Association des Caisses d'Allocations Familiales (ACAF). À côté des noms rendus publics en raison des fonctions assumées dans le fonctionnement des caisses ou du Comité d'Études, il convient de noter qu'en 1927 le CEAF décide de conférer le titre de président d'honneur à un de ses plus influents soutiens: A. Galopin, alors directeur de la Division de l'Industrie de la Société

190 «En Belgique. Le premier exercice de l'institution des allocations familiales», *BSI*, février-mars 1924, n° 5, p. 128-129.

191 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, Réunion du 15 novembre 1922, p. 1 [premier p.-v. conservé d'une réunion du CEAF].

192 Ces membres sont: Lechat (Liège), Grafé (Travaux publics), Simonis (non ferreux), Modera (Verviers), Dubar (Tournaisis), Dupont (Renaix); M. Prins sera admis après la constitution de la Caisse du Brabant, ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF, Séance du 10 janvier 1923, p. 2.

www.academieroyale.be

Générale de Belgique[193]. Le Comité Central Industriel, directement représenté au CEAF par P. Goldschmidt, a apporté un concours substantiel aux activités du Comité d'Études, qui lui exprime à diverses reprises sa gratitude[194]. La portée exacte du rôle tenu par le CCI dans la constitution du CEAF, a fait l'objet d'une polémique entre A. Galopin et A. Simonis, alors président du CEAF[195]. En effet lors d'une séance du CEAF, qu'il présidait à titre de président d'honneur et au cours de laquelle le directeur général du CCI est venu demander aux membres du Comité d'Études de ne pas répondre à la demande du ministre du Travail de présenter des candidat pour la Commission d'agréation des allocations familiales (voy. supra), A. Galopin a appuyé la demande de Gérard en déclarant que "c'est sous le patronage de l'autorité morale du CCI que l'œuvre des allocations familiales a été créée et s'est développée"[196]. Lors de la séance suivante, Simonis se déclare tenu de nuancer les propos de Galopin, insistant sur le caractère mesuré de l'appui reçu du CCI:

> "S'il est vrai que le CCI a aidé de son puissant concours le développement de l'activité du Comité d'Études, il y a lieu cependant de rappeler qu'une forte minorité des membres du CCI était adversaire du principe des AF et que, de ce fait, le Comité d'Études des Allocations Familiales a été créé en dehors du CCI et tout à fait indépendamment de lui."[197].

Il convient de rappeler ici que l'ACAF n'a pas le monopole de la représentation des employeurs qui versent des allocations familiales. À côté de cette organisation, qui demeure largement "majoritaire", interviennent aussi Fédéchar, au nom de sociétés charbonnières parce que celles-ci ne sont pas entrées dans la voie de la compensation, ainsi que des employeurs flamands regroupés par le VEV d'un côté, par l'ACVW de l'autre, ces deux dernières organisations ne percevant que 5,6 % du total des cotisations versées pour allocations familiales[198].

8.4.1.1. À propos des finalités des allocations familiales

Les allocations familiales ne relevant pas de la catégorie des "œuvres répliques" destinées à concurrencer l'une ou l'autre activité des syndicats à bases multiples, il est plus malaisé de cerner en détail les finalités qui leur sont assignées, en dehors du discours qui accompagne leur développement.

---

193 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Assemblée générale du 5 février 1927, p. 1. En 1924 déjà, P. Tihon avait tenu à rendre hommage au soutien qu'A. Galopin avait apporté, en compagnie de G. Trasenster, à l'œuvre liégeoise des allocations familiales, TIHON, P., *o. c.*, p. 12.

194 LECHAT, H., «Banquet du 4 novembre 1924. Discours», in *Congrès restreint...*, *o. c.*, 1924, p. 90.

195 «Notices nécrologiques. Alexandre Simonis», *AILg Annuaire*, 1933, 6ème série, t. IV, n° 2-3, p. 119-120.

196 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, ACAF. Assemblée extraordinaire du 5 septembre 1928, p. 3.

197 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, ACAF. Réunion du 12 septembre 1928, p. 1.

198 AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 18, G.-L. Gérard à Ph. Van Isaker, ministre de l'Industrie et du Travail. Bruxelles, 20 novembre 1933.

www.academieroyale.be

Les premières initiatives prises en matière d'allocations familiales s'inscrivent clairement dans une logique du secours, de l'aide proportionnée aux besoins, en rapport avec les difficultés rencontrées par les travailleurs belges pendant la Première Guerre mondiale.

Avec la paix retrouvée, le découplage d'avec les salaires — matérialisé par le payement des allocations au foyer des travailleurs — demeure une caractéristique essentielle des allocations familiales[199]. Pour éviter toute ambiguïté, source de mauvaise interprétation, le CEAF précise en avril 1923 le vocabulaire dont il préconise l'usage: "les termes "salaire familial", "sursalaire familial" doivent être absolument proscrits, comme susceptibles de relier la notion du salaire à celle de l'allocation. Le terme "allocation familiale" sera seul admis"[200]. Comme transfert financier nettement différencié, selon la taille des familles, mais aussi en raison des choix financiers arrêtés par les caisses de compensation, elles constituent une réponse plutôt parcimonieuse aux demandes d'augmentation des salaires, à caractère forcément général, introduites notamment en raison d'un enchérissement du coût de la vie et de la contraction du pouvoir d'achat ouvrier.

M. De Koster a relevé un certain nombre de moments où l'octroi, ou la majoration, des allocations familiales intervenait dans un contexte conflictuel ou de revendication salariale. Ainsi, la constitution et le début de l'activité de la caisse de compensation de Liège s'opèrent à un moment où la Centrale des Métallurgistes réclame non seulement le rétablissement de la convention liant les salaires à l'index dans la construction mécanique, mais aussi une augmentation des salaires. L'échange de propos entre H. Lechat, président de la Caisse de compensation, et le syndicaliste liégeois I. Delvigne montre que ce dernier interprète l'octroi des allocations familiales comme la réponse patronale aux revendications salariales et en particulier à l'indexation des salaires; les propos tenus deux ans plus tard par le directeur de la Caisse de Liège n'infirment pas vraiment l'analyse de Delvigne[201]. Une analyse comparable peut être faite de l'attitude du patronat charbonnier à l'égard des allocations familiales, susceptibles de limiter une augmentation salariale[202]. En 1925 à Verviers, la fédération patronale du textile commence à payer des allocations familiales après le dépôt d'une revendication syndicale de liaison des salaires à l'index, alors qu'au lendemain de l'Armistice (septembre 1920-mai 1922), le patronat textile verviétois avait donné la priorité à une participation aux caisses ouvrières d'assurance contre le chômage sur l'octroi d'allocations familiales[203]. En février 1926,

199 [Goldschmidt, P.], «Au Comité d'Études des Allocations Familiales», *RT*, novembre 1923, p. 2335.

200 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Réunion du 11 avril 1923, p. 2.

201 MET, Secrétariat Rel. coll. trav., 111. Comité national de la construction mécanique, 15 mars 1922-19 décembre 1924, Séance du 6 décembre 1922, p. 15; TIHON, P., *o. c.*, p. 11.

202 RH, Fédéchar, 544/3. Fédéchar. P.-v. du Comité, 1923, Séance du 14 février 1923, p. 3.

203 CAMT (Roubaix), Consortium de l'industrie textile de Roubaix-Tourcoing, 1996110 0527. Relations entre Désiré Ley et la Fédération patronale de l'industrie textile de Verviers, question des salaires, des tarifs et de la situation sociale..., 1920-1933; FPT (Verviers), Farde circulaires, 1-90, Circulaire n° 4, Verviers, 18 septembre 1920, circulaire n° 5, Verviers, 1er octobre 1920 et circulaire n° 61, Verviers, 20 mai 1922; DUCHESNE, A., *Industrie textile de l'Agglomération verviétoise. Historique des salaires de 1919 à 1929*, Verviers, Le Travail, 1929, p. 28;

www.academieroyale.be

les patrons sidérurgistes carolorégiens mettent fin à un conflit qui paralyse le bassin depuis juin 1925, en octroyant notamment des allocations familiales[204]; notons que par ailleurs ces patrons ont alors mis sur pied des mutualités d'usine (voy. infra). En juin 1926, des patrons du Tournaisis entendent mettre fin à une situation conflictuelle en doublant le taux des allocations familiales[205].

En dehors de ces situations (pré-)conflictuelles, l'octroi d'allocations familiales est pensé, de manière générale, comme vecteur de paix sociale, ainsi que l'exprime, parmi d'autres, le secrétaire du Comité d'Études des Allocations Familiales:

> "Le rapprochement des ouvriers et des patrons, le bon état d'esprit de la population ouvrière dans les usines, constituent un puissant levier de la production, et ceux qui ont fait l'effort nécessaire en recueilleront le bénéfice moral et matériel. Ce rapprochement, cet apaisement constituent le but même de l'œuvre que nous poursuivons"[206].

Il paraît difficile de considérer que les allocations soient un facteur spécifique susceptible d'amener une élévation de la productivité, dans la mesure où le transfert monétaire qu'elles opèrent pourrait tout aussi bien prendre la forme d'une augmentation de salaire, sauf évidemment à penser qu'elles constituent une forme d'augmentation salariale, différenciée suivant la charge familiale, plus facile à octroyer.

Par contre les conditions d'octroi des allocations peuvent être instrumentées de manière à inciter à une plus grande stabilité. Ainsi, à cet effet, la Caisse de Liège a imposé, comme condition d'octroi des allocations, que l'ouvrier fasse partie du même établissement depuis un mois entier; selon le directeur de cette caisse, "cette disposition a eu pour effet d'augmenter la stabilité dans les usines du personnel ayant des charges de familles"; de même, la Caisse de Compensation du Tournaisis a-t-elle adopté un système consistant à calculer les allocations au prorata des journées de travail et non par mois et considère qu'elles sont ainsi devenues "une sorte de prime d'assiduité". De même, le règlement de la Caisse de Liège, la plus importante en nombre de bénéficiaires, prévoit explicitement, par le mode de calcul basé sur le nombre de jours de présence, une pénalisation des absences injustifiées[207]. La question de l'usage de conditions d'octroi des allocations en vue d'astreindre le personnel à une plus grande assiduité fait toutefois l'objet de discussions répétées au sein du CEAF qui paraît divisé sur l'opportunité de telles pratiques. En juin 1923, à la suite d'une intervention de V. Françoisse demandant si des dispositions doivent être

---

204 DE KOSTER, M., *o. c.*, p. 82. L'affiliation des usines sidérurgiques de la région de Charleroi n'intervient qu'en avril 1926, ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Réunion mensuelle du 21 avril 1926, p. 4. Avant cette date, l'essentiel des firmes affiliées à la Caisse de Charleroi appartenait au secteur de la construction mécanique et électrique, «Liste des firmes associées aux différentes caisses de compensation», in *Congrès restreint des Caisses de Compensation...*, *o. c.*, p. 114.

205 DE KOSTER, M., *o. c.*, p. 82; ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Réunion mensuelle du 9 juin 1926, p. 3.

206 [GOLDSCHMIDT, P.], «Au Comité d'Études...», *o. c.*, p. 2342.

207 TIHON, P., *o. c.*, p. 13; DUBAR, G., «La Caisse de compensation des allocations familiales du Tournaisis», in *Congrès restreint...*, *o. c.*, p. 7; «Caisse de compensation pour Allocations familiales de la région Liégeoise», *RT*, novembre 1923, p. 2320.

www.academieroyale.be

prises, via le règlement d'ordre intérieur, pour réduire ou supprimer les allocations en cas d'absences répétées des attributaires, certains membres considèrent alors que "la nécessité de distinguer nettement l'allocation du salaire est un obstacle pour l'adoption de ces dispositions"; l'assemblée ne se prononce pas et décide d'ajourner la discussion. Celle-ci est reprise quelques mois plus tard lorsque la Caisse du Brabant présente une proposition faite par un de ses membres, consistant à supprimer l'allocation des attributaires qui se seraient absentés sans autorisation; l'assemblée déclare alors qu'elle n'est pas favorable au principe, tout en laissant une marge de manœuvre via le règlement d'ordre intérieur (il semble qu'il s'agit du règlement de la caisse et non du règlement d'atelier des entreprises) et en répétant qu'il "faut prendre garde également à ne pas proportionner l'allocation au temps de présence, sous peine d'établir une liaison entre l'allocation et le salaire". Elle s'entend alors sur une motion disposant "que l'allocation serait supprimée lorsqu'il y aurait quatre journées d'absence au cours du mois, chaque patron restant libre de décider si cette clause doit être appliquée à son personnel". La discussion reprend un mois plus tard, lorsque G. Dubar tente de défendre l'idée de l'allocation comme prime d'assiduité en disant qu'il ne s'agit pas "d'une pénalité appliquée après coup, mais d'un mode de fixation du droit aux allocations"; l'assemblée se déclare à nouveau hostile à cette instrumentation des allocations[208]. La question est une nouvelle fois débattue à la fin des années '20 lorsque, devant la perspective d'une intervention législative rendant obligatoire le versement d'allocations familiales, les patrons charbonniers demandent si "il serait possible de maintenir les conditions sous lesquelles les charbonnages paient les allocations familiales et notamment s'ils pourront maintenir la clause portant suppression des allocations aux ouvriers s'étant absentés illégitimement 4 jours par mois (absence du lundi)". Lors de la discussion, le président de l'ACAF se montre assez critique à l'égard de cette approche, déclarant que "personnellement, il trouve regrettable cette intervention des charbonnages qui peut faire croire qu'ils paient des allocations dans un but intéressé et pour obtenir en quelque sorte par pression, que les ouvriers travaillent plus régulièrement. D'autres mesures telles que les primes d'assiduité, pourraient à son avis obtenir le même résultat, tout en laissant intacts les principes de pure libéralité sur lesquels est basée la distribution des allocations familiales"[209]. En mai 1937, dans le cadre de l'enquête sur les absences au travail dans l'industrie houillère, conduite par l'Administration des Mines, plusieurs charbonnages déplorent toujours que la législation de 1930, proscrivant les réductions

208 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Séance du 20 juin 1923, p. 2; *ibidem*, Séance du 10 octobre 1923, p. 2; *ibidem*, Séance du 14 novembre 1923, p. 2.

209 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, Association des Caisses d'Allocations Familiales. Réunion du 17 octobre 1928, p. 1. Sur la clause d'assiduité pour l'attribution des allocations familiales dans l'industrie charbonnière, AEL, Archives du Charbonnage du Gosson, 583. Compte rendu journalier des rapports entretenus entre un membre du personnel de cadre avec la main-d'œuvre, 1920-1931, Institution d'un service d'allocations familiales, 1er avril 1923. Aux Charbonnages de Fontaine-l'Évêque, au cours des exercices 1926 et 1927, le pourcentage des ouvriers perdant leurs allocations familiales pour absences non justifiées atteignait respectivement 12 et 9 %, (Adm. comm. Fontaine-l'Évêque), Archives des Charbonnages de Fontaine-l'Évêque, Rapport sur l'exercice 1927, p. 6.

www.academieroyale.be

d'allocations familiales pour absences injustifiées, les ait privés d'un instrument susceptible de contraindre à plus d'assiduité[210].

Les membres de l'ACAF sont moins divisés sur la question du versement d'allocations en cas de grève. Si, en 1923, ils tiennent à souligner que les caisses françaises n'appliquent pas de pénalités pour faits de grève et que certains membres du CEAF se sont également montrés disposés à ne pas les appliquer, leur attitude se durcit peu après; ils entendent alors, par divers moyens, retirer les allocations aux attributaires grévistes[211].

8.4.1.2. Les infirmières visiteuses des Caisses de compensation pour allocations familiales

D'une libéralité patronale, les allocations familiales deviennent une obligation légale en 1930 (loi du 4 août 1930); le monde patronal conserve toutefois la gestion de ses caisses d'allocations (prérogative laissée intacte par le Pacte social et maintenue dans la loi du 26 juillet 1946) et surtout de ses œuvres annexes, dont le service des infirmières visiteuses. L'article 50 de la loi du 4 août 1930 prévoyait en effet l'affectation possible, dans des limites déterminées, des cotisations excédentaires à des œuvres familiales, parmi lesquelles l'organisation du service des infirmières visiteuses.

La formation et l'emploi des infirmières visiteuses ne sont pas liés à la seule mise en place d'un régime d'allocations familiales. L'Association des Infirmières Visiteuses de Belgique (AIVB) est un organisme fondé en 1919, sous les auspices de mesdames Hymans (épouse de Paul Hymans) et Brachet, avec le concours des docteurs Gengou, Lorthoir et Sand. En 1921, le législateur a réglementé les études d'infirmières (AR du 3 septembre 1921) et l'AIVB a ajouté à son programme, qui ne le comportait donc pas au départ, un volet particulier destiné à la formation des infirmières s'occupant des ouvriers et ouvrières d'usine; cet enseignement est confié au docteur Denet, attaché au dispensaire des usines Henricot[212]. L'Œuvre Nationale de l'Enfance, la plupart des caisses de compensation pour allocations familiales, les mutualités tant du mouvement ouvrier que patronales, mais aussi de nombreuses entreprises isolées, ont

---

210 AGR, A.Ad.M. 3ème série (T 262), 989. Enquête sur les absences au travail et le mouvement de la main-d'œuvre dans l'industrie houillère en mai 1937. Couchant de Mons. Réponse des Charbonnages du Hainaut, 26 août 1937, p. 2; *ibidem*, Couchant de Mons. Réponse des Charbonnages d'Hensies-Pommerœul, 16 septembre 1937; *ibidem*, Couchant de Mons. Réponse des Charbonnages du Levant et des Produits du Flénu, 10 septembre 1937; *ibidem*, Charleroi. Réponse des Charbonnages du Trieu-Kaisin, 6 septembre 1937; *ibidem*, Charleroi. Réponse des Charbonnages du Nord de Charleroi, 31 août 1937.

211 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Séance du 17 décembre 1924, p. 1; ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Réunion mensuelle du 17 novembre 1926, p. 3.

212 MASSART, B., «Soigner la petite enfance. Des femmes au service de l'Œuvre Nationale de l'Enfance», *Sextant*, 1995, n° 3, p. 132, note 17; JACQUES, C., «Les infirmières ou l'éternel féminin», *Cahiers marxistes*, octobre-novembre 1999, n° 213, p. 238; «Questions industrielles. Association des Infirmières visiteuses de Belgique», *Bull. CCI*, 28 juin 1922, n° 26, p. 482-484. Le trésorier de cette association est F. Cattier, alors administrateur-délégué de la Banque d'Outremer, avant de devenir directeur puis vice-gouverneur de la Société Générale de Belgique.

www.academieroyale.be

organisé des services d'infirmières visiteuses. Au sein des caisses de compensation, l'initiative d'organiser un service d'infirmières visiteuses revient à F. Modera, président de la Caisse de Compensation pour allocations familiales et Assurances Sociales de l'Arrondissement de Verviers, et à H. Lechat, président de la Caisse de Compensation pour allocations familiales de la région liégeoise[213]. Ce dernier, prenant appui sur les réalisations de son collègue verviétois qui l'avait précédé dans cette voie, mais surtout sur l'exemple français[214], va mettre sur pied le premier service important (par le nombre de personnes occupées) d'infirmières visiteuses.

Ce service a d'emblée été considéré comme l'instrument qui donne corps à la volonté patronale de restauration de la "paix sociale", objectif énoncé de toutes parts tout au long de l'Entre-deux-guerres. Pour divers intervenants déplorant la perte de contact entre patrons et ouvriers à la suite du développement de la grande industrie, les infirmières visiteuses doivent être le trait d'union rétablissant le lien entre l'employeur et le salarié[215]; cet objectif ressort également des résultats de l'enquête que Ch. Harmel a menée sur les services sociaux patronaux:

> "Je ne sais s'il existe un service, après celui de la surintendante d'usine, qui puisse permettre une action sociale aussi profonde et aussi totale que celui-là. Messagères du patronat dans les familles ouvrières, elles créent des liens de paix sociale entre employeurs et employés"[216].

Les infirmières visiteuses sont tenues pour facteur de paix sociale, non seulement en raison de leur présence auprès des ménages ouvriers, mais aussi parce que "elles écoutent les réclamations justifiées"[217] et peuvent informer le monde patronal des sources de litiges à venir; elles sont en quelque sorte les observateurs permanents du patronat au sein des ménages ouvriers.

Le souci du lien direct entre patronat et travailleurs vient aussi tempérer la volonté de rendre, par le biais de la caisse de compensation, le transfert monétaire indépendant de chaque employeur, pour rencontrer les "aspirations des ouvriers par le fait d'une organisation indépendante de la personnalité de leur patron et présentant,

---

213 ACAF, Décès, Éloge funèbre de M. Henri Lechat, prononcée par M. Simonis à la séance du 12 janvier 1926 au Comité d'études des Allocations familiales; ACAF, Décès, Éloge funèbre de M. Frédéric Modera. Discours de M. Simonis, 24 mars 1927.

214 Dans son discours de clôture du Congrès restreint des Caisses de compensation, Lechat reconnaissant la dette contractée à l'égard du modèle français, évoque le lien de parenté qui l'unit au Directeur du Comité français des allocations familiales, M. Bonvoisin (qui est son neveu), LECHAT, H., «Banquet du 4 novembre 1924. Discours», in *Congrès restreint...*, *o. c.*, 1924, p. 91.

215 LECHAT, H., «Le service des infirmières-visiteuses et les œuvres annexes des caisses de compensation pour allocations familiales», in *Congrès restreint...*, *o. c.*, 1924, p. 69-70; Archives de l'Association Patronale des Constructeurs du Brabant, P.-v. de la Commission des allocations familiales et Œuvres sociales, 1924, cité dans BRION, R. et MOREAU, J.-L., *o. c.*, 1996, p. 38; voy. également «Le service médical dans les usines», *Bull. CCI*, 5 octobre 1927, n° 40, p. 1154; VAN DER REST, M., «Les allocations familiales en Belgique», *Bull. CCI*, 15 septembre 1937, n° 37, p. 1349; ou encore ACAF, *Rapport sur l'exercice 1936*, Bruxelles, 1937, p. 8.

216 HARMEL, Ch., «Les services sociaux patronaux en Belgique», in HARMEL, Ch. et LAUREYS, J.-M., *Le service social patronal*, Bruxelles, Éd. de l'APIC, 1937, p. 36.

217 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Séance du 9 janvier 1924, p. 3.

www.academieroyale.be

par conséquent, plus de sécurité et de garantie aux bénéficiaires..."[218]. L'expression de cette volonté renvoie à l'analyse de C. Omnès mentionnée dans l'introduction, qui voit dans le caractère dépersonnalisé des interventions du patronat parisien un souci de "prendre en compte la tradition d'autonomie du milieu ouvrier parisien, la méfiance ouvrière à l'égard de toute intervention patronale dans le domaine social"[219]. Les propos de Tihon semblent permettre de penser que les "aspirations des ouvriers" à "plus de sécurité et garantie" signifient qu'ils souhaitent percevoir les allocations sans réserves ni conditions posées par leurs employeurs, une relation financière directe pouvant être interprétée comme une forme de charité sous condition, attentatoire à leur dignité. Le souci de l'efficacité globale des allocations familiales conduit donc leurs promoteurs à adopter une démarche à la fois impersonnelle et par ailleurs nettement personnalisée.

À côté des objectifs poursuivis dans le champ des rapports entre les employeurs et leurs salariés, le service des infirmières visiteuses est encore crédité de deux atouts: "ce service constitue la meilleure arme des Caisses pour rallier les firmes qui ont une tendance à organiser le service des allocations d'une façon isolée; comme aussi pour lutter contre les projets de loi de tendances socialistes puisque le régime légal contre lequel nous luttons ne saurait se prévaloir de ce genre d'institution."[220].

Le champ d'activité des infirmières visiteuses s'est élargi progressivement. Ainsi, la mise sur pied de ce service par la Caisse de Liège s'est opérée avec prudence "en vue d'éviter que le but de ce service soit mal interprété du public et de la population ouvrière"; cette prudence s'est manifestée par le caractère d'abord limité de la mission des visiteuses, qui dans un premier temps n'a consisté qu'à "visiter les familles où l'on est prévenu d'une naissance prochaine, et [à] donner des conseils se rapportant à l'hygiène de l'accouchement"; les visiteuses ont ensuite continué leurs visites pendant les premiers mois qui suivent la naissance de l'enfant. Cette prudence s'est aussi concrétisée par l'abandon du port de la tenue d'infirmière[221]. Ce souci de discrétion semble le revers d'une position tutélaire et d'un interventionnisme dans la vie privée des ouvriers qui semble ouvertement assumé, H. Lechat écrivant notamment que l'infirmière "écoute avec bienveillance et grande indulgence le récit des mille petites misères de la vie de ses protégés"[222]. Quinze ans plus tard, le discours de la responsable des infirmières visiteuses de la Caisse de Compensation pour allocations familiales de la Région Liégeoise, Mlle de Jaer, n'est guère différent:

> "Les employeurs versant des A.F. se rendirent compte que le geste «argent» était insuffisant quand aucune *influence éducatrice* ne l'accompagnait. D'où: création d'un service spécial confié à des Infirmières visiteuses en vue d'exercer sur les bénéficiaires des A.F. une action *préventive* et *curative*, *morale* et *sociale*. Son but: À la place du chef

218 TIHON, P., *o. c.*, p. 15.

219 OMNÈS, C., «La politique sociale...», *o. c.*, p. 246.

220 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Séance du 8 avril 1925, p. 2.

221 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Séances du 8 août 1923, p. 1 et du 12 décembre 1923, p. 4.

222 LECHAT, H., «Le service des infirmières-visiteuses...», *o. c.*, p. 69.

www.academieroyale.be

d'industrie, *connaître* ses ouvriers et leur famille. *S'intéresser* aux multiples besoins de chacun (hygiène et santé). *Soulager* les misères passagères. *Renforcer* l'action des A.F. *Réaliser* un but de pacification sociale. [...] L'Infirmière visiteuse est au cœur de la question sociale parce que son action est en faveur de la reconstitution de la famille, base de la société."[223].

L'activité des infirmières visiteuses des caisses de compensation se partage entre trois grands types d'interventions, qui recouvrent en partie celles des surintendantes d'usine[224]. Les premières touchent à la naissance et à la petite enfance: démarches en vue de l'octroi de primes de naissance et d'allocations familiales, conseils aux jeunes mères (avant et après l'accouchement) et soins aux enfants (normalement, les infirmières visiteuses ne donnent pas des soins médicaux proprement dits). Comme l'écrit B. Massart parlant plus particulièrement des infirmières visiteuses de l'ONE: "L'enfant est un «cheval de Troie» potentiel au sein des classes laborieuses, la surveillance des foyers peut désormais s'établir pour repérer les parents indignes"[225]. Ces infirmières apportent ensuite une aide aux familles sous forme d'informations, conseils ou démarches auprès d'œuvres de secours ou d'organismes médico-sociaux (placement d'enfants en colonie, admission de malades dans les hôpitaux, etc.)[226]. La situation des familles ouvrières pendant la crise a amené les Caisses de compensation à distribuer, suite à l'intervention des infirmières visiteuses, des secours en nature (vêtements réalisés en ouvroir, prêt (sic) de draps de lit, etc.)[227]; dans le cadre de la reprise économique de l'après 1935, certaines caisses se sont engagées dans la voie de l'aide au logement, d'autres ont offert des services juridiques gratuits aux attributaires[228]. Comme évoqué précédemment, elles interviennent enfin dans un but d'éducation ou de moralisation des familles ouvrières, dispensant entre autres des préceptes d'économie domestique, au domicile des attributaires ou sur leur lieu de travail; cet objectif — "l'éducation de la mère pour le rôle qu'elle a à jouer dans la vie sociale" — étant tenu par certains responsables patronaux comme le pivot de l'action sociale des Caisses"[229]. Ces objectifs ne sont pas propres à l'activité des infirmières

223 Conférence de Mlle de Jaer devant une section régionale de l'APIC citée dans MUNIER, Ch., *Une exigence du temps présent. La formation Morale et Sociale du Personnel de Maîtrise*, Bruxelles, APIC, 1939, p. 18-20.

224 KAEKENBEECK, M., «Comment les infirmières-visiteuses ont-elles été amenées à collaborer aux caisses de compensation ?», *La Croix-Rouge de Belgique*, novembre 1928, p. 675-676; DE LEENER, G., *Les caisses de compensation des allocations familiales en Belgique. Leur rôle. Leur législation. Leur avenir*, Bruxelles, M. Lamertin, 1929, p. 81-85.

225 MASSART, B., *o. c.*, p. 134.

226 LERAT, «L'infirmière-visiteuse et les allocations familiales», *Croix-Rouge de Belgique*, novembre 1925, p. 892.

227 «L'Admirable service social de la Caisse de Compensation pour allocations familiales de la Région Liégeoise», *Bulletin des allocations familiales*, 1934, n° 7, p. 24-26; PRINS, M., «Service des dames auxiliaires organisé par les Caisses de compensation pour allocations familiales», *Bulletin des allocations familiales*, 1933, n° 4, p. 17.

228 *Les œuvres annexes des Caisses de compensation pour allocations familiales*, Bruxelles, ACAF, 1937, p. 9-10.

229 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, ACAF. Réunion mensuelle du 6 mars 1929, p. 3; «La journée de conférences organisée par l'Association des Caisses d'Allocations Familiales (25 novembre 1930)», *Bull. CCI*, 10 décembre 1930, n° 50, p. 1503 (intervention de R. Engels, administrateur de Minerva Motors); «Service d'infirmières-visiteuses Henri Lechat. Rapport sur le travail de 1930»,

www.academieroyale.be

visiteuses des seules caisses d'allocations familiales ou des mutualités professionnelles. Le témoignage d'une responsable des infirmières visiteuses attachées aux consultations de nourrissons, qu'A. Jauniaux reproduit dans son ouvrage sur la mutualité, véhicule des valeurs comparables, puisqu'il s'agit d'"éduquer le peuple aussi bien en matière d'hygiène qu'en matière d'économie domestique" ou de "modifier insensiblement certaines mentalités en leur démontrant où mène l'imprévoyance"[230].

Les méthodes de travail utilisées par les visiteuses de certaines caisses d'allocations montrent une conception nettement médicalisée des problèmes sociaux et du service aux familles ouvrières. Certes, elles interviennent d'abord en vue de l'octroi d'allocations familiales, toutefois, l'extension de leurs attributions conduit à s'interroger sur les représentations et les techniques du travail social mises en œuvre. Ainsi à Anvers, les infirmières visiteuses doivent-elles remplir pour chaque famille un questionnaire dont le modèle est celui employé par la Ligue Nationale Belge contre la Tuberculose, qui porte notamment sur l'habitation, les chambres, l'état de propreté, l'alimentation, l'habillement, des détails personnels. Sur la base de cette documentation, la visiteuse "fait un rapport pouvant orienter les démarches à entreprendre pour améliorer le niveau moral (sic) des intéressés"[231]. Cette approche montre une volonté de traiter les aléas de la condition ouvrière comme des difficultés sanitaires individuelles qui peuvent être assainies par des aides ponctuelles.

Les infirmières visiteuses employées directement par des entreprises industrielles ont généralement des attributions plus larges que celles de leurs homologues des caisses de compensation et doivent notamment apporter des soins infirmiers aux blessés ou malades immobilisés à domicile, en plus de missions ailleurs confiées aux surintendantes, comme l'illustre la description des tâches de ces infirmières au sein des Cimenteries et Briqueteries Réunies (CBR)[232]. Notons que certaines caisses et entreprises recourent aussi, pour faire visiter leurs ouvriers malades, aux services de religieuses ou à la collaboration d'infirmières visiteuses mises à leur disposition par certaines œuvres de santé publique[233].

Communiqué social [du CCI], 25 juin 1931, n° 11-12, p. 50-52; «Rapport sur le service d'infirmières visiteuses Henri Lechat», *Communiqué social* [du CCI], 25 avril 1935, n° 8, p. 59-63; *Les œuvres annexes des Caisses de compensation pour allocations familiales*, Bruxelles, ACAF, 1937, p. 7; «Allocations familiales-Les œuvres annexes des Caisses de compensation», *Bull. CCI*, 29 septembre 1937, n° 39, p. 1401; ACAF, P.-v. de 1931 à 1940, ACAF. Assemblée générale du 20 avril 1938, annexes: Aperçu des principales œuvres annexes des caisses. Voy. aussi HARMEL, Ch., *o. c.*, p. 44; ainsi que *Bull. Service médical du Travail*, 1930, n° 1, p. 85 (description du rôle des infirmières visiteuses à l'Union chimique belge).

230 JAUNIAUX, A., *L'évolution et les conquêtes de la mutualité*, Bruxelles, L'Églantine, 1923, p. 196.

231 «La journée de conférences organisée par l'Association des Caisses...», *o. c.*, p. 1506.

232 «Les œuvres sociales de la S.a. Cimenteries et Briqueteries Réunies», *BSI*, août-septembre 1930, n° 42, p. 11; «Les œuvres sociales des Cimenteries et Briqueteries Réunies», *La Documentation industrielle, supplément à la Gazette de Liège*, 24 septembre 1930, n° 36, p. 375-376.

233 À Soignies, le service des infirmières visiteuses est assuré par les Filles de la Charité; la caisse de Mons recourt à la collaboration de la Ligue Nationale Belge contre la Tuberculose; les Charbonnages du Gouffre à Châtelineau financent le logement des sœurs de la Charité de Namur, en contrepartie d'un service de visite aux familles des mineurs occupés par la Société. *Les œuvres annexes des Caisses de compensation pour allocations familiales*, Bruxelles, ACAF, 1937, p. 3; AGR, SGB, 3ème

www.academieroyale.be

L'importance et l'extension du service des infirmières visiteuses des Caisses de compensation peut être approché par les ordres de grandeur suivants: le nombre des infirmières visiteuses des caisses du Brabant passe de 2 en 1924 à 28 dix ans plus tard; en 1937, elles sont 33 (il s'agit là du plus important service d'infirmières visiteuses organisé par une caisse de compensation); à Liège, où l'effectif des d'infirmières passe de 8 en 1924 à 19 en 1937, le nombre de visites enregistre un quasi triplement entre 1925 et 1931, passant de 9 991 à 28 452; le nombre de familles visitées passe, entre ces deux dates, de 4 130 à 12 623[234]. Lorsqu'en 1936 la caisse textile de Gand engage à son tour des infirmières visiteuses, l'ACAF considère alors que ce service est étendu à l'ensemble des régions industrielles belges; toutefois en 1937, seules 16 des 32 caisses qui ont répondu à l'enquête de l'ACAF sur les œuvres annexes mentionnent un service d'infirmières visiteuses[235].

En mesurant leur importance relative au nombre d'occurrences dans la presse patronale (interprofessionnelle), il semble qu'en Belgique le rôle de "marraines élues de la paix sociale" ait été tenu bien plus par les infirmières visiteuses que par les surintendantes. Ainsi, lorsque le directeur-gérant d'un important charbonnage du Borinage souligne la nécessité d'encadrer les familles ouvrières, c'est aux "dames visiteuses" qu'il fait référence[236]. Notons qu'après 1936, diverses entreprises non affiliées aux caisses de compensation des Organisations Patronales du Brabant (OPB) payent pour bénéficier du service des infirmières visiteuses; et des firmes affiliées aux caisses demandent contre paiement une intensification du service d'infirmières visiteuses. Ces demandes amènent les OPB à envisager la création d'un service d'infirmières *ad hoc*[237]. Compte tenu des réserves que certains responsables patronaux formuleront à propos des auxiliaires d'usine, on peut se demander si la préférence accordée aux infirmières visiteuses ne tient pas au caractère plus circonscrit, en partie dans le champ médical, de leurs interventions, alors que les auxiliaires sociales peuvent être tentées par des initiatives dans le champ social contrariant la volonté patronale.

8.4.2. Les mutualités dites professionnelles: finalités, moyens d'action, résultats[238]

Si un nombre très limité de grandes entreprises avaient organisé une caisse d'assurance contre la maladie avant 1914, l'Entre-deux-guerres constitue en cette matière une rupture dans la mesure où certaines entreprises puis le patronat organisé vont soutenir le développement des mutualités professionnelles et en faire le principal

vers., 996. S.a. des Charbonnages du Gouffre à Châtelineau. P.-v. du CA, 1878-1939, Séance du 21 mai 1930.

234 «L'Admirable service social...», *o. c.*, p. 21.

235 ACAF, P.-v. de 1931 à 1940, ACAF. Assemblée générale. Réunion du 10 juin 1936. p. 2; *Les œuvres annexes des Caisses de compensation pour allocations familiales*, Bruxelles, ACAF, 1937, p. 3.

236 AGR, SGB, 3ème vers., 870. Charbonnages Belges et Hornu et Wasmes. Rapport de reprise de direction, 12 juillet 1937, p. 186-187.

237 Brabant Services Groupe, Organisations Patronales du Brabant, Statuts, Projet de p.-v. de la séance du CA des OPB du 24 mars 1937, p. 3.

www.academieroyale.be

instrument d'opposition au syndicalisme à bases multiples. Pour cerner de manière concise ce phénomène[239], nous mettrons d'abord en évidence les finalités poursuivies et les moyens mis en œuvre par les entreprises, les branches d'industrie ou le patronat organisé soutenant le développement de ces mutualités, avant d'en apprécier le succès.

8.4.2.1. Aux origines des mutualités professionnelles

Pour certaines entreprises, la fondation d'une mutualité apparaît comme une réponse adoptée au lendemain d'un conflit social propre à l'entreprise, — qu'illustrent les cas d'Ougrée-Marihaye, de la Vieille-Montagne ou des Tramways Bruxellois—, mais peut-être plus généralement, comme une réponse au développement de la législation sociale qui favorise les institutions du mouvement ouvrier. À Ougrée-Marihaye, avant même la fin de la grève qui, en 1921, paralysa l'entreprise pendant plusieurs mois et s'est soldée par une cuisante défaite ouvrière, le directeur général Van Hoegaerden annonce la création de deux mutuelles de secours, l'une pour les employés, l'autre pour les ouvriers. La finalité de l'opération est très clairement posée: « ces deux institutions, accueillies sympathiquement par les intéressés, éloigneront certainement des syndicats politiques, ouvriers et employés."[240]. Pour assurer le succès de l'opération, le Conseil d'administration d'Ougrée adopte une disposition qui prévoit la suppression des indemnités de maladie aux membres du personnel affiliés à d'autres sociétés de secours que la Mutuelle d'Ougrée-Marihaye[241]. L'impact sur le recrutement est significatif. Si, à la fin du mois de janvier 1922, la mutuelle comptait déjà 1800 inscrits, ouvriers et employés, les effectifs vont progresser rapidement: en janvier 1923, les 2059 ouvriers inscrits représentent 25 % des ouvriers occupés, ce pourcentage passe à 29 % à la fin du mois de mars et atteint 42 % en janvier 1924[242]. Dans les usines belges de la Vieille-

238 Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements à Monsieur E. Hoffmann, qui nous a autorisé à consulter les archives de la Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province de Liège et Provinces Limitrophes que conservent les Mutualités Professionnelles et Libres de la Région Wallonne, à Monsieur G. Hoogmartens qui nous a permis de voir les archives de la Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province de Brabant conservées par la Mutualité Libre 503 et à Monsieur T. Steylemans qui nous a donné l'autorisation de consulter les archives de l'Union nationale des Fédérations de mutualités professionnelles de Belgique. Monsieur A. Van Troyen, directeur de la Onafhankelijk Ziekenfonds 501, nous a informé que son organisation ne possédait plus les archives de la Fédération des Mutualités professionnelles de la Province d'Anvers; de même, M. E. Hoffmann nous a indiqué que son organisation, qui a repris les activités de la Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province du Hainaut, n'en conservait pas les archives. En conséquence, nous avons considéré que les archives de ces deux fédérations étaient perdues ou inaccessibles.

239 Nous avons consacré aux mutualités professionnelles une étude plus complète à laquelle nous renvoyons, GEERKENS, É., «Les mutualités professionnelles, un axe majeur de la politique sociale patronale pendant l'Entre-deux-guerres en Belgique ?», *RBPH*, 2002, 80-4, p. 1275-1349.

240 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 326. Registre aux p.-v. des séances du CA de la S.a. d'Ougrée-Marihaye, 1921-1925, P.-v. de la réunion du 28 novembre 1921.

241 AEL, Cockerill, 326, P.-v. de la réunion du 30 janvier 1922.

242 AEL, Cockerill, 1543. Ougrée-Marihaye. Statistiques..., 1923-1950, Tableaux statistiques du personnel ouvrier par division (début 1923-début 1924); «Les mutualités au sein de l'usine», *BSI*,

www.academieroyale.be

Montagne, dont le siège Valentin-Cocq (Hollogne-aux-Pierres) subit une grève contemporaine de celle d'Ougrée et d'une durée comparable, se constitue pendant le conflit, à partir d'un noyau d'ouvriers restés au travail à Hollogne, une Union Professionnelle des Ouvriers du Zinc, comportant une mutuelle et une caisse de chômage[243]. Aux Tramways Bruxellois, qui subsidiaient depuis 1892 une caisse de secours, une mutualité professionnelle est mise sur pied en décembre 1921 au lendemain d'une importante grève[244]. À Ougrée comme à Hollogne et Bruxelles, la mutuelle participe à la "consolidation" de la victoire patronale. Les propos tenus par le directeur de Valentin-Cocq donnent une image saisissante de la brutalité des rapports sociaux dans cette entreprise et montrent combien les œuvres sociales patronales peuvent devenir un instrument de sanction lorsque la paix sociale est rompue:

> "Parmi les ouvriers que nous n'avons pas repris et qui se trouvent encore à charge du syndicat, il y en a bon nombre qui ne demandent qu'à rentrer et qui se font appuyer par des recommandations. Si on voulait puiser dans cette réserve d'hommes, nous pourrions remonter l'usine plus rapidement, c'est évident. Mais nous croyons préférable de ménager l'avenir [...]. Il faut que les blessures de la grève restent cuisantes et on s'en souviendra parce que parmi les ouvriers qui demandent à rentrer, il y en a un bon nombre qui approchaient de la retraite et beaucoup aussi qui avaient pas mal d'années de service."[245].

Des finalités comparables sont poursuivies par certaines industries, comme la métallurgie du pays de Charleroi, dans le cadre d'une grève qui la paralyse entre juin 1925 et février 1926. Au lendemain de celle-ci, "la plupart des grandes usines du bassin de Charleroi ont installé une mutualité patronale" destinée "aux ouvriers non mutuellistes, de même qu'à ceux qui, pour avoir repris le travail sans l'assentiment des syndicats socialistes et chrétiens, seraient exclus des œuvres de prévoyance de ces syndicats"[246]. La constitution de mutualités patronales dans le bassin de Charleroi va amener une scission au sein des mutualités chrétiennes, l'Alliance des mutualités catholiques de Charleroi (mutualité "Concordia") s'est séparée de la Fédération des mutualités chrétiennes de Charleroi, à laquelle elle reprochait son "action politique";

---

juin-juillet 1924, n° 7, p. 47 [conférence du Dr Cahay, médecin agréé d'Ougrée-Marihaye, devant la Bourse Industrielle de Liège].

243 CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1928-1929, Rapport sur la marche de l'établissement de Valentin-Cocq pendant l'exercice 1927, par Monsieur Paul Oury, ingénieur-directeur, 3 avril 1928, p. 30; CHST, V-M, Dir. générale. Archives du Secrétariat (non classées, casier 782, devenu 1082). Union Syndicale Interprofessionnelle des Travailleurs de l'Industrie, 1936-1939, P. Oury, Ingénieur-directeur de Valentin-Cocq à l'Administrateur-directeur général de la Vieille-Montagne, 2 juillet 1936, p. 3.

244 BORDELAIS, «La Prévoyance (anti-syndicale) à Bruxelles», *Le Tram belge*, 15 juin 1922, p. 1; ID., «Aux Tramways Bruxellois», *Le Tram belge*, 15 avril 1925, p. 1-2; ID., «Le contre-syndicat "La Prévoyance" le nez dans...», *Le Tram belge*, 1er octobre 1938, p. 1.

245 CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1919-1920, Rapport sur la marche de l'établissement de Valentin-Cocq pendant l'exercice 1921, par Monsieur Paul Oury, ingénieur-directeur, 20 mars 1922.

246 AIS, S.a. Minière et Métallurgique Alliance-Monceau à Monceau-sur-Sambre, Registre des p.-v. du CA, n° 2 (juin 1925-août 1927), Réunion du 22 janvier 1926; AIS, S.a. des Laminoirs de Châtelet, P.-v. du Comité de direction (1921-1954), Séance du 25 mars 1926; AIS, Usines Métallurgiques du Hainaut-Couillet, P.-v. du CA, 7 mars 1923-27 janvier 1927, Séance du 26 janvier 1926.

www.academieroyale.be

la Fédération catholique a été autorisée à s'affilier à l'Union nationale des fédérations de mutualités professionnelles[247].

Au milieu des années '20, comme nous l'avons évoqué au point 8.1.2., le CCI va définir sa politique sociale, caractérisée par la volonté d'abandonner l'octroi généralisé et impersonnel d'avantages sociaux dans le cadre de la négociation collective et par le souci d'intervenir à l'échelle de l'entreprise, via des transferts qui constituent une concurrence directe aux services offerts par les organisations syndicales. Les mutualités professionnelles formeront l'épine dorsale de cette politique sociale. À la suite d'une assemblée plénière du Comité central en date du 29 avril 1925, proclamant l'opportunité pour les employeurs de jouer un rôle actif dans la création de mutualités industrielles, la Commission des Questions sociales du CCI lance un appel dans ce sens. À l'appui de cette invitation, le Comité central se place d'emblée, sans équivoque, sur le terrain de la concurrence à faire au mouvement ouvrier:

> "Bien que les firmes qui ont ainsi contribué au développement des mutualités n'aient agi que dans une pensée purement philanthropique, elles ont fréquemment constaté que l'ouvrier, rassuré sur son sort, se montrait reconnaissant de la sollicitude qu'on lui témoignait et s'attachait davantage à l'entreprise. Fréquemment, le travailleur se rendant compte des vrais sentiments de son patron à son égard, abandonnait les organisations ouvrières à tendance politique, viciées par le stérile esprit de guerre des classes"[248].

Cet appel est par ailleurs justifié par un ensemble d'éléments plus conjoncturels, parmi lesquels figure d'abord la perspective du dépôt de projets de lois organisant des assurances sociales, qui tiendront nécessairement compte des organismes existants, jusqu'alors exclusivement syndicaux. L'assurance contre la maladie, organisée dans la cadre de la liberté subsidiée, avait montré ses limites dès avant 1914: d'une part, elle laissait les plus imprévoyants sans protection; de l'autre, couvrant en priorité les populations les plus exposées au risque, sa situation financière n'était guère tenable. L'obligation, qui avait failli recevoir une sanction légale avant la guerre, fut remise à l'ordre du jour après l'Armistice. Les résultats des travaux d'une Commission des assurances sociales, instituée en 1919, furent traduits dans une proposition de loi déposée par le libéral Pécher en février 1922; elle combinait l'obligation avec le maintien des structures mutualistes en place, complétées par des organismes publics régionaux. Elle fut suivie de propositions socialistes [propositions de loi Jauniaux, 1926 et 1929 (reprenant pour partie une proposition Huysmans de 1913)] et

---

247 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Réunion du Comité exécutif du 16 mai 1930. Sur le conflit au sein de la mutualité chrétienne carolorégienne, voy. GERARD, E., «Tussen apostolaat en emancipatie: de christelijke arbeidersbeweging en de strijd rond de sociale werken 1925-1933», in GERARD, E. et MAMPUYS, J., *Voor kerk en werk. Opstellen over de geschiedenis van de christelijke arbeidersbeweging 1886-1986*, Louvain, Universitaire Pers Leuven, 1986, p. 207-213; GERARD, E., «Les mutualités chrétiennes», in GERARD, E. et WYNANTS, P., *o. c.*, t. 2, p. 98-99; PIRSON, E. (éd.), *Histoire du mouvement ouvrier chrétien à Charleroi 1886-1990*, Bruxelles, CARHOP-MOC, 1995, p. 46-47 et 62-64.

248 «L'action patronale en matière de mutualité ouvrière», *Communiqué social*, 15 juin 1925, n° 6, p. 25-26.

www.academieroyale.be

catholiques (proposition puis projet de loi Heyman, 1927 et 1929)[249]. La première proposition Jauniaux prévoyait principalement la constitution d'un Fonds national de la mutualité, alimenté par une cotisation annuelle à charge des employeurs, pour financer l'activité des caisses existantes; la seconde proposition socialiste se départissait des structures connues et impliquait la constitution, sur une base régionale, d'organes d'assurance uniques, administrés directement par les assurés et, dans une mesure limitée, par les employeurs contributeurs. Les projets catholiques imposaient également l'obligation et une participation financière des employeurs, mais en maintenant, pour assurer le fonctionnement de l'assurance, le pluralisme des organisations mutualistes. Ces projets étaient inacceptables pour le patronat: l'obligation sapait le caractère de libéralité des œuvres qu'il finançait, de plus l'intervention administrative des sociétés mutualistes reconnues favorisait les organisations du mouvement ouvrier, qui de surcroît seraient financées par la contribution patronale à l'assurance. Si certains de ces projets sont postérieurs à 1925, l'appui sur les organisations existantes était dès ce moment déjà redouté dans le monde patronal[250]. L'appel à la création de mutualités patronales se justifiait encore par le souci de ne pas laisser aux seules organisations ouvrières la distribution de subsides publics; il s'imposait enfin, à court terme, en raison du rôle que les mutualités pouvaient jouer en exécution de la loi de 1924 sur les pensions, — une disposition d'un arrêté royal d'exécution permettant en effet le recours à des sociétés mutualistes reconnues pour faire effectuer les versements à la CGER[251].

Le CCI crée, sur le modèle du Comité d'étude des allocations familiales (CEAF), un Comité d'étude des mutualités industrielles (CEMI) pour apporter un support technique à la constitution de mutuelles d'usine; il agit par des études préalables, par l'édition et la diffusion de directives en vue d'instituer une mutuelle, en proposant des projets de statuts, des affiches de propagande, des modèles de documents administratifs, etc.[252]. Le CEMI va rédiger les statuts de la Fédération des mutualités

249 Le principe de l'obligation en matière d'assurance-maladie ne sera acquis en Belgique qu'en 1945, les projets des années '20 achoppant sur la difficulté pour des organisations concurrentes, nées sous le régime de la liberté subsidiée et soucieuses de leur développement, à s'entendre sur la manière d'administrer l'obligation, sur l'opposition patronale et enfin sur les difficultés financières nées de la crise.

250 «L'action patronale en matière...», *o. c.*, p. 26, note 1.

251 Ainsi, c'est dans la perspective de cette législation que les CBR constituent leur mutualité, Groupe CBR, Cimenteries et Briqueteries Réunies, P.-v. des réunions du CA, 11 juillet 1922-18 juin 1929, Réunion du 10 novembre 1925.

252 Ce Comité d'étude comportait un Comité de patronage, composé des personnalités suivantes: Julien Carlier, Gustave Trasenster, Georges Dallemagne, [P.] Henricot, Émile Rousseau, Ivan Simonis, André De Groote, le vicomte Vilain XIIII, Léon Greiner et Émile Uytborck; un Comité de direction composé de Gustave-Léo Gérard, MM. Christophe [Caisse commune d'assurance-accidents «Les Industries Textiles Réunies»], Adam [Union Patronale Anversoise], Gillet [Ougrée-Marihaye], Mathieu [Cockerill], Gouzou [Forges de la Providence], Dubar [Directeur de la Caisse de Compensation pour allocations familiales du Tournaisis], Grafé [Directeur de la Caisse Nationale d'Allocations familiales et d'Assurances Sociales du bâtiment et des Travaux Publics] et Lagasse [Comité Central Industriel], *Communiqué social*, 14 novembre 1925, *o. c.*, p. 46. Nous n'avons malheureusement pas pu retrouver une collection des procès-verbaux du Comité d'étude des mutualités industrielles, dont nous avons vu quelques pièces dans les archives de la Vieille-Montagne.

www.academieroyale.be

du Brabant, qu'il propose aussi aux mutualités industrielles des autres provinces[253]. Le milieu des promoteurs des allocations familiales va être un des premiers terrains prospectés par le CCI; en novembre 1925, le CEAF va entendre un exposé de P. Lagasse et J. Carlier (président du CCI) sur la question des mutualités, ce dernier déclarant notamment que c'est "évidemment au sein des Caisses d'allocations familiales que se trouvent les patrons les plus convaincus de l'importance des questions sociales, et il serait intéressant qu'un parallélisme d'action s'établît, dans le but susvisé, entre le CCI et le Comité d'étude des allocations familiales". Aussi demande-t-il aux membres du CEAF d'assurer une "propagande [...] dans les différentes industries par les personnes déjà familiarisées avec les questions des allocations familiales"; en mars 1926, le CEAF décide de s'entendre avec le CCI pour organiser "une série de conférences sur les mutualités industrielles, les allocations familiales, etc., à l'attention des diverses associations d'ingénieurs existant en Belgique et à l'initiative de l'une de ces associations qui inviterait les autres"[254]. La forte progression enregistrée dans la deuxième moitié des années '20 tient non seulement à l'active propagande menée en vue de la création des mutualités professionnelles, mais aussi aux propositions et projet de loi en matière d'assurances sociales, qui ont dû peser sur les décisions des industriels. Ainsi, parmi les raisons qui justifient l'appui patronal aux mutualités d'usine, le secrétaire général de la société Dumont frères (non-ferreux) évoque notamment l'opportunité d'occuper le terrain dans la perspective de décisions législatives, de "favoriser la création d'organismes dépourvus de tendance politique et que ces lois ne pourront se dispenser de reconnaître", évitant "aux ouvriers un embrigadement forcé dans les syndicats."[255].

8.4.2.2. Les moyens d'action des mutualités professionnelles

Au moment d'engager massivement les employeurs à soutenir la constitution de mutualités professionnelles, la Commission des questions sociales du CCI a mené une réflexion à caractère prospectif sur le coût d'un tel soutien; elle fixait l'intervention patronale à hauteur de 56 % du total des cotisations dues[256]. Rendant compte des activités de la Fédération des mutualités professionnelles du Brabant, son secrétaire, dans un passage marquant la gratitude de la Fédération à l'égard des employeurs, revoit cette intervention à la hausse: "les renseignements que nous possédons nous permettent de vous faire savoir que l'aide patronale atteint en moyenne 100 % de la cotisation versée chaque mois par les membres eux-mêmes pour la Mutuelle et la

253 «L'action patronale en matière de mutualités industrielles», *Communiqué social*, 1er juillet 1926, n° 10, p. 7.

254 ACAF, P.-v. de 1922 à 1930, CEAF. Réunions mensuelles des 18 novembre 1925, p. 1 et 17 mars 1926, p. 1.

255 AEH, Archives S.a. Dumont et frères (non classées), Rapports du CA et du Conseil de surveillance, février 1923-mai 1927, Séance du 6 décembre 1926.

256 «L'action patronale en matière de mutualité ouvrière», *Communiqué social*, 15 juin 1925, n° 6, p. 29.

www.academieroyale.be

Fédération"[257]. À l'occasion d'une entrevue de représentants des mutualités professionnelles avec le ministre du Travail, un Inspecteur général de ce Ministère a attiré l'attention du ministre sur "le grand écart, de 1 à 6, qu'il y a parfois entre le montant des cotisations des membres et celui des subsides patronaux"[258]. En 1936, en réponse à un arrêté royal modifiant l'octroi des subsides publics aux mutualités principalement patronales, le secrétaire de la fédération du Brabant mentionne les chiffres de la cotisation moyenne (barème moyen fédéral et services primaires) et des interventions patronales; alors que les premières oscillent entre 12 et 13,25 frs par affilié, "les interventions patronales [...] données à titre exemplatif [...] pourraient aller de 8 à 15 frs par affilié"[259].

Dans le texte de sa proposition de loi organisant un régime d'assurance maladie, le sénateur socialiste Jauniaux donne le montant des dépenses respectivement à charge des membres affiliés et des employeurs pour le service de mutualité primaire, pour une quinzaine de mutualités professionnelles de la région liégeoise (dont 11 mutuelles pour la seule société Cockerill et 2 pour Ougrée-Marihaye):

Tableau 21: Répartition des charges des services de mutualité primaire entre affiliés et employeurs (1924)

Sociétés	Service médico-pharmaceutique		Service Indemnités primaires		Total général des dépenses	% des subsides patronaux dans les dépenses
	Cotisations des membres	Subsides patronaux	Cotisations des membres	Subsides patronaux		
Tubes de la Meuse	15 210	42 780	13 058	—	71 048	60,2 %
Total Ougrée	120 034	483 942	135 779	95 265	835 020	69,4 %
Total Cockerill	70 816	234 715	159 593	7 238	472 362	51,2 %
Espérance-Longdoz	11 519	52 000	17 859	3 276	84 654	65,3 %
Total général	217 579	813 437	326 289	105 779	1 463 084	62,8 %

Source: A. JAUNIAUX, «Proposition de loi instituant un Fonds national de la Mutualité», *Doc. parl.*, Sénat, 9 novembre 1926, n° 6, p. 4-5.

Ces chiffres attestent une intervention moyenne dans le financement des mutualités supérieure à ce que le Comité Central Industriel tenait pour raisonnable un an plus tard; les chiffres montrent une certaine dispersion dans l'intervention, la société Cockerill se situant à un niveau significativement inférieur aux autres sociétés, en particulier à Ougrée. Des données relatives à l'intervention de cette dernière société en faveur de ses deux mutuelles entre 1922 et 1936 montrent que le total cumulé des interventions représente 59,1 % du total correspondant des dépenses et 58,2 % des recettes[260]. À ces subsides aux caisses primaires, il convient d'ajouter l'aide logistique

257 Mutualité libre 503, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Brabant], Rapports annuels, 1926-1944, Rapport [semestriel] du Comité exécutif, 15 septembre 1928, p. 6.

258 UNML, P.-v. du Comité Exécutif, 1928-1935, Réunion du CA du 22 mars 1929, p. 4.

259 Mutualité libre 503, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Brabant], P.-v. des réunions du Bureau de la Fédération, 1931-1947, Réunion du 25 août 1936.

260 CHST, Ougrée-Marihaye (non classées), Dossier Mutuelle. Farde Mutuelles. Documentation. M. Delporte, administrateur, Mutuelle du personnel de la Société Anonyme d'Ougrée-Marihaye, section: ouvriers et contremaîtres; section: employés, subsides Ougrée-Marihaye, 13 mai 1937; AEL, Archives du Charbonnage des Six-Bonniers, 191. Mutuelles du Personnel de la S.a. d'Ougrée-Marihaye.

www.academieroyale.be

aux mutuelles et fédérations. Les secrétaires des fédérations de Liège et du Brabant évoquent ainsi la prise en charge des frais de fonctionnement des mutuelles; à Liège, les services administratifs de la fédération sont logés dans les bureaux d'Ougrée-Marihaye et les services de trésorerie à Cockerill[261]. En 1930, le CCI allait plus loin, puisqu'il suggérait qu'au-delà de cette seule aide logistique, les secrétaires de mutualités puissent exercer leur activité pendant les heures de travail, qu'ils soient donc en fait rémunérés par les entreprises pour cette tâche[262]. Les différents ordres de grandeur cités permettent de penser que l'intervention patronale en faveur des mutualités ne devait pas représenter moins de 60 % des dépenses de ces organismes.

Que représente l'intervention patronale dans la masse salariale totale versée aux travailleurs ? Le seul chiffre global dont nous disposons, tiré d'une publication du Comité Central Industriel, estime cette dépense à 1 % de la masse salariale des mutualistes et non de l'ensemble des travailleurs salariés[263]. La proposition de loi Jauniaux fixait la cotisation obligatoire à 2 % de l'ensemble des salaires versés[264]; en 1936, ce même Jauniaux estimait la part de l'intervention patronale en faveur des mutualités professionnelles entre 1,06 et 2,96 % de la masse salariale[265]. Les données relatives à certaines entreprises n'infirment pas ces ordres de grandeur. Ainsi, en 1937, le subside à la mutuelle professionnelle l'Union représente 1,06 % de la masse salariale versée par les sièges de Flône et de Valentin-Cocq de la Vieille-Montagne[266].

La constitution des mutuelles patronales répondant au souci de détourner les travailleurs des structures du mouvement ouvrier organisé, ces mutuelles ont exercé leur concurrence en augmentant le service offert tout en réduisant le coût de l'assurance pour le travailleur. En 1928, la mutuelle de la Société d'Ougrée-Marihaye exigeait une cotisation mensuelle de 9 francs et servait une indemnité journalière de 12 francs; à Cockerill la cotisation est de 4 francs et l'indemnité de 6 francs; au même moment, la mutuelle de la Fédération syndicale des métallurgistes de la province de Liège réclamait 14,52 francs par mois et n'assurait qu'une indemnité journalière de

261 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Assemblée générale du 12 juin 1927. Rapport du Comité exécutif, p. 3; des observations comparables sont faites dans le Brabant, Mutualité libre 503, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Brabant], Rapports annuels, 1926-1944, Rapport [semestriel] du Comité exécutif, 5 mars 1929, p. 7.

262 «Comment encourager les secrétaires de mutualités ?», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, juin 1930, n° 2, p. 2.

263 «Le développement des mutualités industrielles», *Communiqué social*, 10 février 1928, n° 3, p. 11.

264 JAUNIAUX, A., «Proposition de loi instituant un Fonds national de la Mutualité», *Doc. parl.*, Sénat, s.o. 1926-1927, 9 novembre 1926, n° 6, p. 5. Ce chiffre semble basé sur les dépenses d'Ougrée-Marihaye, JAUNIAUX, A., *Une défense de la Mutualité Socialiste*, Verviers, Imp. coop. Le Travail, 1929, p. 13.

265 Sur cette estimation et sa critique par G.-L. Gérard, voy. OBSERVER, «Les œuvres sociales patronales. Une nouvelle offensive socialiste», *L'Étoile Belge*, 1er avril 1936, p. 1.

266 CHST, V-M, Dir. générale. Archives du Secrétariat (non classées, casier 782, devenu 1082). Allocations aux ouvriers malades, 1937-1939, Ancien régime de l'assistance V.M. aux ouvriers malades, 31 octobre 1938; *Ibidem*, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1938, Rapport sur la marche de l'établissement de Valentin-Cocq pendant l'exercice 1937, par Monsieur Paul Oury, ingénieur-directeur, mars 1938 et Établissement de Flône. Rapport sur la marche de la fabrication pendant l'année 1937 par M. Baiwir, directeur, 18 mars 1938.

www.academieroyale.be

10 francs (plus 50 centimes pour la femme et chacun des enfants en dessous de 12 ans)[267].

Les affiliés aux mutualités professionnelles vont généralement se voir réserver le bénéfice de secours, essentiellement médicaux, primitivement organisés à charge des entreprises pour l'ensemble de leur personnel, la charge des autres travailleurs incombant dès lors aux caisses des mutuelles du mouvement ouvrier:

> "Grâce à la création des mutualités professionnelles, le patron a pu organiser le service médical et les secours maladie qu'il accordait auparavant, dans des conditions normales, c'est-à-dire qu'en les accordant dans le cadre de la mutuelle au personnel qui en fait partie, il garde réellement le bénéfice matériel et moral de son intervention, laquelle auparavant ne profitait, pour la plus grande partie, qu'à des organisations qui le combattaient: syndicats et mutuelles politiques. Les soins médicaux et les indemnités maladie que l'usine allouait venaient, en effet, en dégrèvement des prestations que ces organisations étaient tenues d'assurer à leurs adhérents"[268].

Dans plusieurs grandes entreprises liégeoises, la réservation des services médicaux aux seuls affiliés des mutualités patronales semble avoir été organisée dès la constitution de ces dernières[269]; un des médecins agréés d'Ougrée inverse la séquence des décisions, écrivant que "la Société Cockerill, Ougrée-Marihaye, Espérance-Longdoz, les Tubes de la Meuse, les Conduites d'Eau des Vennes, etc., ont modifié leurs services médicaux et les ont transformés en mutualités créées au sein de leur personnel"[270]. Les membres des caisses patronales ont pu bénéficier de soins de qualité dans certains hôpitaux de grandes entreprises, qui ont été modernisés au lendemain de la guerre, devant la perspective de la reconnaissance du principe du libre choix du médecin et dans une logique de concurrence avec les institutions médicales du mouvement ouvrier, comme le montrent les décisions relatives à l'hôpital d'Ougrée[271]. Dans le contexte général de relations médico-mutualistes alors déjà conflictuelles[272], les mutualités professionnelles semblent avoir éprouvé quelques difficultés à organiser leur service médical, à disposer du concours d'un nombre suffisant de médecins acceptant leur tarif de consultation. Elles ont en effet

---

267 *Ann. parl.*, Ch. Repr., s.o. 1927-1928, 24 juillet 1928, p. 1786 (intervention de I. Delvigne).

268 AEL, Cockerill, 1547. Œuvres sociales (1935-1949), chemise S.a. d'Ougrée-Marihaye, Œuvres sociales, Gillet, F., Avantages des mutuelles au point de vue social [F. Gillet à Delporte, Secrétaire général Directeur, 4 mai 1935]; voy. aussi la séance du CA qui décide de la suppression des indemnités de maladie aux membres du personnel non affiliés à la mutuelle de l'usine, AEL, Cockerill, 326. Registre aux p.-v. des séances du CA de la S.a. d'Ougrée-Marihaye, juillet 1921-mai 1925, P.-v. de la réunion du 30 janvier 1922, ou encore CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1925-1926, Établissement de Flône. Rapport sur la marche de la fabrication pendant l'année 1926 par M. Baiwir, directeur, 15 mars 1927, p. 20.

269 CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1923-1924, Rapport sur la marche de l'usine de Flône [exercice 1922], par M. Snyers, Directeur, 20 mars 1923. Rapport sur le service médical du personnel ouvrier de l'usine de Flône pendant l'année 1922, p. 69.

270 «Les mutualités au sein de l'usine», *BSI*, juin-juillet 1924, n° 7, p. 47.

271 AEL, Cockerill, 325. Registre aux p.-v. des séances du CA de la S.a. d'Ougrée-Marihaye, P.-v. des réunions du 26 juillet 1920 et du 4 avril 1921; CHST, Usines à Tubes de la Meuse, P.-v. des séances du CA, juillet 1935-juin 1938, Rapport de la Direction à la séance du CA du mardi 8 octobre 1935.

272 Sur ces relations, voy. VANTHEMSCHE, G., *La sécurité sociale...*, *o. c.*, p. 138-139.

www.academieroyale.be

rencontré l'opposition des Unions médicales, qui subordonnaient leur collaboration à un monopole qui aurait interdit les consultations dans les dispensaires et hôpitaux des usines. Celles-ci, finançant largement leurs mutualités et ayant consenti des dépenses d'infrastructures hospitalières, ne pouvaient accepter de telles exigences[273]. À Liège, les tractations avec les Unions médicales ont été abandonnées en 1929; à partir de cette année, la fédération liégeoise a organisé un service médical indépendant des Unions médicales, reposant sur les institutions médicales industrielles et le concours des médecins industriels, regroupés dans un cercle professionnel dénommé "Cercle Médical Liégeois". Cette initiative revient au directeur général d'Ougrée-Marihaye qui a proposé à son conseil d'administration de soutenir, avec d'autres usines intéressées, un groupement de médecins patronaux pour assurer les soins aux mutualistes "professionnels" et développer le service médical de chaque usine[274]. Les relations avec les pharmacies semblent par contre avoir été moins problématiques. La Fédération des mutualités professionnelles de Liège a conclu un contrat avec l'Association Pharmaceutique et a aussi souscrit au capital des Pharmacies Mosanes, constituées en mars 1927 à l'initiative de dirigeants des mutualités professionnelles[275]; le principe de ces officines étant "le libre choix du pharmacien, comme du médecin, en dehors des Pharmacies du Peuple"[276].

À l'instar des fédérations relevant des unions nationales reconnues avant 1914, la Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province de Liège, puis les autres fédérations de mutualités professionnelles vont organiser un service de mutation qui permet à l'affilié de changer d'employeur et de passer d'une caisse d'usine à une autre, sans être soumis à un stage ou à un droit d'entrée; le fonctionnement d'un tel service a été une condition forte d'affiliation à une mutuelle d'usine. La fédération prend aussi en charge, par le biais d'une caisse dite de réassurance, l'indemnisation journalière des malades à partir du septième mois.

En dehors de l'indemnisation lors de la survenance du risque médical assuré, les mutuelles patronales vont progressivement élargir la gamme des services offerts. Dès 1926 et sous la pression de propositions de loi[277], elles se placent sur un terrain proche d'une des initiatives proprement patronales, — les allocations familiales —,

---

273 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], P.-v. de l'assemblée générale tenue le 22 avril 1928, p. 8; *ibidem*, Assemblée générale du 28 avril 1929. Rapport du Comité exécutif sur la marche de la Fédération pendant l'année 1928, p. 9-12; *1919-1939. Fédération des Mutualités professionnelles de la Province de Liège et des Provinces Limitrophes. Fondée à Seraing-sur-Meuse et reconnue par Arrêté Royal, le 31 décembre 1919*, Liège, Imp. Centrale, s.d. [1939], p. 27-28.

274 AEL, Cockerill, 327. Registre aux p.-v. des séances du CA de la S.a. d'Ougrée-Marihaye, juin 1925-mars 1930, P.-v. de la réunion du 23 janvier 1928.

275 «La société coopérative "Pharmacies mosanes"», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 octobre 1930, n° 5, p. 27-28.

276 *Ibidem*, p. 32-33; MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Réunion du Comité exécutif du 15 janvier 1929.

277 DEBRUYNE, R., «Proposition de loi concernant la protection et l'assurance maternelles», *Doc. parl.*, Ch. Repr., s.o. 1923-1924, 20 décembre 1923, n° 63, p. 590-599 et s.o. 1925-1926, 24 novembre 1925, n° 21, p. 315-333; SPAAK, M. et consorts, «Proposition de loi en vue de l'assurance maternelle», *Doc. parl.*, Sénat, s.o. 1923-1924, 10 juin 1924, n° 178, p. 546-567.

www.academieroyale.be

par un projet d'assurance maternelle, permettant aux futures mères d'interrompre leur activité professionnelle avant l'accouchement et de ne pas la reprendre prématurément[278]. Un service de surveillance et de visites pré- et post-natales est assuré par les infirmières visiteuses de la Caisse de compensation pour allocations familiales; un arrêté royal du 22 décembre 1931 leur a imposé l'organisation d'un service d'infirmières visiteuses pour participer au dépistage de la tuberculose[279].

Les mutuelles patronales versent aussi à leurs seuls membres des indemnités supplémentaires en cas de chômage involontaire, jouant un rôle complémentaire d'assurance-chômage; il en était ainsi notamment des 29 usines affiliées en 1928 à la Fédération des mutualités professionnelles de Liège[280]. Les membres des mutualités professionnelles non affiliés aux caisses patronales d'assurance-chômage, ni membres d'un syndicat qui organise cette assurance, se trouvent en effet dans une situation difficile lorsqu'ils subissent un chômage, comme en témoignent les propos de patrons charbonniers confrontés à ce problème à l'occasion des grèves de 1932[281]. Le Comité Central Industriel va favoriser l'indemnisation du chômage involontaire, notamment pour maladie, comme d'ailleurs l'Union Patronale Anversoise, dans une logique de couverture des risques telle qu'elle ne conduise pas les travailleurs à devoir s'assurer contre certains risques auprès de caisses syndicales[282].

8.4.2.3. Le développement des mutualités professionnelles

Les résultats de la politique patronale de soutien aux mutualités patronales peuvent se mesurer par la progression de leurs effectifs mais aussi par les taux d'affiliation à l'échelle d'entreprises ou de bassins industriels.

Deux moments majeurs peuvent être distingués dans la structuration du mouvement mutualiste patronal: la constitution en 1919 de la fédération liégeoise, qui demeurera la première en importance tout au long de l'Entre-deux-guerres; les années 1925-1926 au cours desquelles un ensemble important de mutualités voient le jour dans le bassin de Charleroi, tandis que le Comité Central Industriel apporte son soutien à la formation de mutuelles d'usine et de fédérations, prélude à l'organisation d'une union nationale. La constitution de la Fédération liégeoise est présentée dans les milieux patronaux comme le moment fondateur de la mutualité patronale moderne[283].

---

278 «L'action patronale en matière de mutualités industrielles. V. L'assurance maternelle», *Communiqué social*, 1er juillet 1926, n° 10, p. 16-17. Organisée à l'échelon de la fédération, une caisse maternelle a fonctionné à Liège à partir du 1er avril 1928. MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], P.-v. de l'assemblée générale tenue le 22 avril 1928, p. 6.

279 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Rapport présenté à l'assemblée générale du 29 avril 1934, p. 9.

280 *Ann. parl.*, Ch. Repr., s.o. 1927-1928, 24 juillet 1928, p. 1788 (intervention de J. de Géradon).

281 RH, Fédéchar, 545/2. P.-v. du Comité, 1931-1936, Réunion du Comité du 13 juillet 1932.

282 «L'Union Patronale Anversoise», *Communiqué social*, 10 juin 1927, n° 11, p. 56.

283 *Assurances sociales*, Bruxelles, Union Nationale des Mutualités Professionnelles des industries de Belgique, s.d. [1928], p. 8; «Cent mille membres», *Communiqué social*, 25 avril 1937, n° 8, p. 55. Dans un historique édité à l'occasion du 25ème anniversaire de l'Union nationale, ses origines sont

www.academieroyale.be

Cette fédération s'est formée en 1919 par le regroupement des dix mutuelles ouvrières et de la mutuelle des employés de la société Cockerill[284]. La première mutuelle extérieure à Cockerill qui rejoint la Fédération a été, en janvier 1921, la Mutuelle du Personnel des Tubes de la Meuse à Flémalle. Les mutualités des Aciéries d'Angleur, fondées à la même époque que celles de Cockerill ne rejoindront que bien plus tard la Fédération[285]. L'année 1923 marque un tournant dans le développement de la Fédération par l'adhésion des deux mutualités du personnel d'Ougrée-Marihaye, qui vont peser du poids de leurs quelque 4000 membres. Le rôle d'Ougrée-Marihaye sera renforcé par deux éléments importants: d'une part, l'administration de la Fédération est installée dans des locaux de cette société, qui prend à sa charge les frais d'administration et de secrétariat de la Fédération[286]; d'autre part, son hôpital "a été l'un des principaux points d'appui de l'organisation indépendante" du service médical de la Fédération, accueillant notamment les affiliés occupés dans des entreprises dépourvues d'installations hospitalières[287]. Les effectifs de cette première fédération mutualiste pendant ses premières années de fonctionnement passent de 2000 en 1920, 2500 en 1921 et 2700 en 1922 à 10 491 en 1924 et 20 157 en 1927[288]. Après les mutuelles liégeoises qui se fédèrent dès 1919, leurs homologues anversoises constituent une fédération en décembre 1925, les fédérations du Brabant et du Hainaut voient le jour, respectivement, en juin et novembre 1926. Le projet de former une Union nationale est mise à l'étude en 1927; l'assemblée générale constitutive de l'Union se tient le 20 mai 1928. D'autres fédérations se sont affiliées à l'Union après sa création; il s'agit respectivement de l'Alliance des mutualités catholiques de Charleroi appelée "Concordia" (mai 1930), de la Fédération des Mutualités d'Employés de Banques et d'Assurances (24 septembre 1930) et de la fédération du Borinage (5 octobre 1936). Cette dernière, née au lendemain des événements de juin,

---

situées en 1913, «Le Passé et le Présent», in *XXVème anniversaire. 1928-1953*, Bruxelles, Union Nationale des Fédérations de Mutualités Professionnelles de Belgique, 1953, p. 17.

284 «Fédération mutualiste dite: "Fédération des Mutualités professionnelles des Industries de la province de Liège", établie à Seraing, reconnue par arrêté royal du 31 décembre 1919», *Annexes au Moniteur belge*, 12 septembre 1920, p. 25-28; AEL, Cockerill, 78. Registre aux p.-v. des délibérations du CA, 4 janvier 1897-8 décembre 1919, Séance du 11 août 1919. L'absence de registre aux procès-verbaux pour la période antérieure à 1923, dans un ensemble d'archives par ailleurs bien conservé, laisse penser qu'entre 1919 et 1923 les activités de la fédération ont été limitées.

285 UNML, [Histoire des 25 premières années...], *o. c.*, p. 12. Pour la chronologie d'adhésion des mutuelles d'usine à la Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province de Liège, voy. GEERKENS, É, *o. c.*, p. 1344-45; MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Livre des p.-v. (9 décembre 1923-28 février 1928), Réunion du Comité exécutif du 7 novembre 1929.

286 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Livre des p.-v. du Comité exécutif, Assemblée générale du 9 décembre 1923.

287 *Ibidem*, Réunion du Comité exécutif du 18 décembre 1923; Conseil général. P.-v. (24 janvier 1935-9 décembre 1937), Réunion du Comité exécutif du 4 octobre 1935, p. 5.

288 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Rapport présenté à l'Assemblée générale du 23 avril 1944, p. 3. Ces données appellent plusieurs commentaires. Les chiffres concernent les seuls cotisants des mutualités primaires affiliées à la Fédération, et non le total des membres des mutualités professionnelles de la province; ainsi, les 2230 membres ouvriers que compte Ougrée-Marihaye en janvier 1923 ne seront comptabilisés (ainsi que les employés) qu'à partir de 1924; de même, Angleur-Athus, qui compte près de 4000 affiliés lorsqu'elle rejoint la fédération, est absent de ces chiffres jusqu'en 1930. Pour les trois premiers exercices, durant lesquels fonctionnait un comité provisoire, les chiffres sont étrangement arrondis (2000, 2500, 2700).

www.academieroyale.be

ne regroupe alors que trois mutualités primaires de charbonnage et une caisse pour porions[289]. La progression des mutualités professionnelles entre la fin des années '20 et la fin des années '30 peut être globalement décrite par le tableau suivant:

Tableau 22: Évolution de l'effectif total (en théorie cotisants seuls) de l'Union nationale des fédérations de mutualités professionnelles et fédérations affiliées (1928-1939)

Fédérations	30 nov. 1928	31 déc. 1929	1930	1931	31 déc. 1932	31 déc. 1933	31 déc. 1934	31 déc. 1935	31 déc. 1936	été 1937	31 déc. 1938	31 déc. 1939
Liège	24 000	28 175	33 962	34 501	38 789	39 680	40 553	43 351	43 894	47 616	50 868	52 512
Anvers	4 000	—	—	—	—	*13 000*	—	—	—	14 554	17 727	19 392
Brabant	9 428	15 564	17 119	17 464	16 747	16 231	14 952	15 140	15 815	17 563	20 835	22 281
Hainaut	9 453	—	—	12 371	11 127	10 462	10 378	10 455	10 092	12 926	13 933	14 026
Alliance catholique	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4 351	5 518	6 193
Banques	—	—	—	—	—	*9 800*	—	—	—	11 436	11 945	11 846
Borinage	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3 489	4 991	5 099
Total	46 881	68 282	88 500	—	94 159	*91 520*	86 570	90 848	93 616	111 935	125 817	131 349

N.B.: En italique: estimations; les données relatives à Liège agrègent manifestement les membres cotisants et les membres participants.

Sources: Mutualité libre 503, archives Fédération des Mutualités professionnelles...[Brabant], rapports annuels [1933 utilisé pour les estimations]; «Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province du Hainaut. Rapport du Comité exécutif sur l'exercice 1935», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 mai 1936, p. 30; UNML, P.-v. du Conseil d'administration, 20 mai 1928-21 décembre 1944, Réunions des 21 décembre 1928 et 5 octobre 1937; «Le Passé et le Présent», in *XXVème anniversaire. 1928-1953*, *o. c.*, p. 23 (pour l'année 1929, nous avons préféré retenir le chiffre mentionné dans A. EECKOUT, *Le problème des assurances sociales en Belgique*, Gand, Vanmelle, 1931, p. 360); *Doc. parl.*, Sénat, s.o. 1935-1936, n° 109, p. 32; s.o. 1937-1938, n° 78, p. 15; s.o. 1938-1939, n° 85, p. 34; «Rapports annuels des fédérations des mutualités professionnelles des provinces d'Anvers et de Liège», *Communiqué social*, 10 mai 1940, n° 8-9, p. 35-36; MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Rapport présenté à l'Assemblée générale du 23 avril 1944, p. 3.

En parcourant les listes d'entreprises disposant d'une mutuelle primaire affiliée aux différentes fédérations, on peut relever des absences significatives, y compris d'entreprises ayant une grande tradition en matière sociale, comme par exemple la société Englebert à Liège, ou La Magnéto Belge à Forest[290]. Certaines entreprises, comme les Papeteries de Droogenbosch, dont les dirigeants appartiennent au patronat catholique organisé, ou la Gevaert Photo-Producten n.v., ont constitué une mutualité qui n'est pas fédérée au sein des mutualités professionnelles, mais bien auprès des

289 UNML, P.-v. du Comité Exécutif, 1928-1935, Réunion du Comité spécial du 19 mars 1930, p. 3; UNML, P.-v. CA, 20 mai 1928-21 décembre 1944, Réunions des 10 octobre 1930 et 13 octobre 1936; SAICOM, Caisse commune d'assurance du Couchant de Mons, 331. Relations avec les mutualités créées ou subsidiées: corresp. et doc. diverses, 1907-1937 (n° 880), Le rôle de la mutualité. Sa structure et son organisation, p. 8. La fédération du Borinage se compose de La Solidarité (charbonnages d'Hornu et Wasmes), de l'Amitié (charbonnages de l'Ouest de Mons), de la Société de Secours Mutuels des Charbonnages du Hainaut à Hautrage et de la Mutuelle des Surveillants (Syndicat des Porions à Pâturages).

290 Sur l'importance des œuvres sociales de ces entreprises, voy. *Les œuvres sociales des usines O. Englebert fils & C° Liège*, Liège, Éd. du service de publicité et de documentation du Pneu Englebert, 1920; LAMBERT, R., «Les services sociaux aux Usines de la "Magnéto Belge" à Bruxelles», *BSI*, décembre 1929-janvier 1930, n° 38, p. 5-7; VAN RIEL, L., *Quelques observations sur les œuvres patronales*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1930, p. 3.

www.academieroyale.be

mutualités chrétiennes[291]; il en va de même de la Mutuelle du Charbonnage André Dumont et de la Mutuelle Ste Barbe de Winterslag (jusqu'en juin 1936), affiliées à la Fédération des Mutualités Chrétiennes du Limbourg[292]. De même, certaines industries régionales, comme le textile verviétois ou gantois, ou encore la métallurgie du Centre, semblent échapper à peu près complètement au développement de la mutualité professionnelle. Dans l'arrondissement de Verviers, le patronat a, de longue date, soutenu les mutualités neutres qui, en 1925, comptaient 28 sociétés primaires et 15 800 membres; le soutien patronal s'est en particulier matérialisé dans le financement d'une structure hospitalière, géré conjointement par un représentant des industriels, par le président du Cercle Médical de l'Arrondissement de Verviers et par le président de la fédération mutualiste neutre[293]. À Gand, la très ancienne Mutualité du Commerce et de l'Industrie, neutre et soutenue par le patronat ne comptait à la même date que 1 400 membres environ[294]; on peut penser que dans cette ville l'organisation d'un puissant service médical interentreprises, ainsi que le développement ancien et très important du mouvement ouvrier, ont rendu superflue ou impensable la constitution d'une fédération de mutualités patronales. La métallurgie du Centre fournit l'exemple d'une stratégie patronale alternative à la création de caisses d'usine. En 1925, suivant très vraisemblablement les suggestions du CCI, des industriels du Centre décident de créer une caisse centrale d'assurance contre la maladie et l'invalidité. Ce sont les mutualités neutres qui, ayant subi au lendemain de la guerre une forte concurrence des caisses syndicales, vont assurer la réalisation des services patronaux projetés[295].

Le chiffre des effectifs des mutualités professionnelles doit évidemment être comparé à celui des autres unions nationales reconnues. Leur importance semble alors bien limitée: entre 1932 et 1937, les membres des mutualités professionnelles affiliés pour le service médico-pharmaceutique ne représentent en moyenne que 7,5 % du total correspondant des affiliés à l'ensemble des mutualités reconnues; en 1937, les 1 353 215 membres effectifs des mutualités belges (service médico-pharmaceutique) se distribuaient comme suit: Union nationale des Fédérations de Mutualités syndicales et socialistes (584 827), Alliance nationale des Mutualités chrétiennes (404 374); Union nationale des Fédérations mutualistes neutres (151 136); Union nationale des Fédérations de Mutualités professionnelles (106 459); Ligue nationale des Fédérations mutualistes libérales (90 448); enfin Landsbond der

291 TONGLET, A., «Les Initiatives Sociales aux Papeteries de Droogenbosch», *BSI*, juillet-août 1939, n° 106, p. 217; ROOSENS, L., JANSSENS, W. et NOOYENS, F., *Arbeid adelt. Een geschiedenis van de door Lieven Gevaert opgerichte fotografische industrie*, Mortsel, Agfa-Gevaert, 1993, t. I, p. 172.

292 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Conseil général. P.-v. (27 mars 1928-5 novembre 1931), Réunions du Comité exécutif tenues le 12 juin 1928, p. 1 et le 7 avril 1936, p. 3.

293 «Verviers», *Le Mutuelliste*, 15 octobre 1925, n° 20, p. 2; «XXXIXe Congrès de l'Union Nationale des Fédérations mutualistes de Belgique», *Le Mutuelliste*, 1er et 15 juin 1926, n° 11-12, p. 6.

294 «A Gand. Le 60ème anniversaire de la Mutualité du Commerce et de l'Industrie», *Le Mutuelliste*, 15 juillet 1925, n° 14, p. 2-3.

295 «XXXIXe Congrès de l'Union Nationale des Fédérations mutualistes de Belgique», *Le Mutuelliste*, 1er et 15 juin 1926, n° 11-12, p. 5; CAROUY, «Fédération neutre du Centre. Caisses patronales», *Le Mutuelliste*, 1er novembre 1926, n° 21, p. 1.

www.academieroyale.be

Vlaamsch-Nationale Mutualiteiten (15 971)[296]. Cette comparaison masque cependant l'importance des mutualités professionnelles au niveau local et plus encore à l'échelle des entreprises.

Deux types de sources permettent d'approcher ce taux d'affiliation pour un nombre limité d'entreprises: les indications directes d'origine patronale; les données statistiques disponibles qui en permettent le calcul. Ainsi, en 1929, la direction de l'usine d'Athus de la société d'Angleur-Athus écrit que sa société mutuelle "a vu s'accroître continuellement le nombre des participants. Actuellement, plus des trois quarts de notre personnel employés et ouvriers sont affiliés à cette organisation"; à la Compagnie Générale des Conduites d'Eau, les trois quarts du personnel sont déclarés faire partie de la mutuelle. Au sein de la Fédération du Brabant, le taux d'affiliation à la mutuelle des CBR est passé de 61 % en 1926 à 67 % en 1929[297]. Le calcul du taux d'affiliation aux mutuelles d'usine présente de grandes difficultés en raison de l'hétérogénéité des données. Les chiffres qui figurent au numérateur agrègent en général les membres cotisants et les membres participants; pour pouvoir calculer ce taux en ne retenant que les membres cotisants qui seuls reflètent la présence dans l'usine, nous avons limité nos calculs aux entreprises dont la mutuelle relève de la Fédération de Liège, la seule pour laquelle nous disposons, pour certaines années, des deux types de données. Au dénominateur, la plupart des données disponibles (statistiques de l'Administration des Mines, de l'Union des Charbonnages, Mines et Usines métallurgiques de la province de Liège, données des entreprises elles-mêmes) ne retiennent le plus souvent que les ouvriers, alors que le numérateur regroupe ouvriers et employés. Les estimations présentées ci-dessous reposent sur de nombreuses corrections détaillées en note, qui, dans tous les cas, prémunissent contre une surestimation des taux d'affiliation.

Tableau 23: Estimation du taux d'affiliation aux mutualités patronales de la Société Cockerill (1928-1939), de l'usine de Flône de la Vieille-Montagne (1928-1939) et d'Ougrée-Marihaye (1930 et 1933)[298]

	1928	1929	1930	1931	1932	1933
Taux d'affiliation Cockerill	38,7%	40,3%	39,4%	44,2%	44,2%	51,2%
Taux d'affiliation Vieille-Montagne (Flône)	29,7%	27,8%	40,1%	56,6%	64,8%	61,8%
Taux d'affiliation Ougrée-Marihaye (ouvriers)	—	—	60,2%	—	—	80,7%

296 *Doc. parl.*, Sénat, s.o. 1935-1936, n° 109, p. 32; s.o. 1937-1938, n° 78, p. 15; s.o. 1938-1939, n° 85, p. 34.

297 AEL, Angleur-Athus, 292. Programme des immobilisations proposées pour l'exercice 1929-1930, Exposé et justifications, juin 1929, p. 70; «L'Usine d'Angleur-Athus», *L'Avenir du Luxembourg*, 17 décembre 1938, p. 3; «Les œuvres sociales aux Conduites d'Eau», *La Documentation industrielle, supplément à la Gazette de Liège*, 29 octobre 1930, n° 41, p. 414; PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 53.

298 À propos de l'appareil critique de ces données, voy. GEERKENS, É., *o. c.*, 2002, p. 1302, note 80.

www.academieroyale.be

	1934	1935	1936	1937	1938	1939
Taux d'affiliation Cockerill	53,9%	61,5%	62,1%	53,6%	43,7%	41,7%
Taux d'affiliation Vieille-Montagne (Flône)	62,7%	66,8%	70,0%	72,2%	83,5%	86,2%
Taux d'affiliation Ougrée-Marihaye (ouvriers)	—	—	—	—	—	—

Sources: MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province de Liège et Provinces Limitrophes, Assemblées générales...; DE SAINT MOULIN, L. *La construction et la propriété des maisons, expression des structures sociales. Seraing depuis le début du XIXème siècle*, Bruxelles, Crédit Communal, 1969, p. 122-123 et annexes, p. VII; AEL, Adm. des Mines, 545, Statistiques des métaux non ferreux, 1917-1952; CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), Flône, 1928-1939; CHST, Ougrée-Marihaye (non classées), Dossiers Divers, III, 101 à 130, 114. Renseignements fournis à la Gendarmerie de Seraing, le 17 juillet 1933; AEL, A.Ad.M. Liège, 598-599. Rapports de visite des ingénieurs, charbonnage de Marihaye.

Si certains responsables d'œuvres sociales, comme É. Sadzot, tirent argument de la non affiliation de quelque 25 % du personnel pour illustrer la liberté laissée aux ouvriers à l'égard de ces œuvres, les forts pourcentages d'affiliation paraissent avant tout signifier la probabilité d'une très faible syndicalisation, gage de paix sociale pour ces entreprises, comme l'illustrent, d'une part, cette analyse du directeur de l'usine de Flône de la Vieille-Montagne, qui mesure la présence syndicale potentielle comme la différence entre l'effectif ouvrier occupé et le nombre des affiliés aux mutualités professionnelle et neutre[299] et, d'autre part, les propos d'organisations syndicales concurrencées[300]. Il convient toutefois de nuancer la portée des importants taux d'affiliation, dans la mesure où certains membres de ces mutuelles, en nombre certes limité, n'ont pas cessé d'être affiliés à un syndicat, comme cela est surtout dénoncé après juin 1936[301].

8.5. UN ENCADREMENT RENOUVELÉ DE LA FORCE DE TRAVAIL: MÉDECINE INDUSTRIELLE ET SERVICE SOCIAL D'ENTREPRISE

Nous avons montré la place que le développement des services médico-sociaux occupait dans la réflexion des autorités belges préparant l'après-guerre. La concrétisation de cette réflexion s'est notamment traduite dans l'installation d'un Service Médical du Travail et dans l'organisation d'un enseignement de service social.

299 CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1925-1926, Rapport sur la marche de la fonderie de l'usine de Flône [exercice 1925] par M. Baiwir, directeur, 9 mars 1926, p. 10; ID., Rapport... pendant l'année 1927 par M. Baiwir, directeur, 22 mars 1928, p. 16; ID., Rapport... pendant l'année 1929 par M. Baiwir, directeur, 17 mars 1930, p. 10; ID., Rapport... pendant l'année 1930 par M. Baiwir, directeur, 17 mars 1931, p. 17.

300 L'impact des mutualités patronales sur la présence et l'activité syndicales est reconnu, en 1927, par les centrales syndicales socialistes de certaines entreprises ou branches, dont principalement la sidérurgie, COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Congrès syndical restreint tenu les 5 et 6 mars 1927 à la Maison du Peuple de Bruxelles* [Les assurances sociales et les caisses patronales], Bruxelles, L'Églantine, 1927 p. 9-12 et 88.

301 AEL, Cockerill (Ougrée-Marihaye), 1544. Syndicats (1936-1944), Rapport concernant la constitution du "Syndicat professionnel et indépendant du personnel de la S.A. d'Ougrée-Marihaye", 11 août 1936, p. 8; CHST, V-M, Rapports annuels (A., B., F., T., V.-C.), 1938, Établissement de Flône. Rapport sur la marche de la fabrication pendant l'année 1937 par M. Baiwir, directeur, 18 mars 1938, p. 9.

www.academieroyale.be

Ces initiatives publiques n'auraient eu que peu de portée si, de leur côté, les entreprises n'avaient pas témoigné d'une volonté concrète d'assurer un encadrement socio-sanitaire de leurs travailleurs, donnant notamment aux services médicaux, anciens pour certains, des moyens très élargis.

8.5.1. Les transformations du service médical d'usine après la Première Guerre mondiale

En matière de médecine du travail, les lendemains de la Première Guerre mondiale ont été marqués par une double évolution: l'intervention des pouvoirs publics à travers l'adoption de nouvelles normes protectrices et la constitution d'un Service Médical du Travail, d'un côté, et de l'autre le développement des structures médicales des entreprises industrielles.

8.5.1.1. La protection médicale des travailleurs

L'adoption de normes protectrices et la constitution d'un service d'inspection médicale du travail s'inscrit dans le prolongement des enseignements de la production de guerre dans les pays alliés et de la mission d'étude envoyée aux États-Unis en 1918, qui établit un lien étroit entre santé au travail et rendement. La contribution de la médecine industrielle à la reconstruction de l'économie nationale est au cœur du rapport au Roi précédant l'arrêté royal qui organise le Service Médical du Travail:

> "L'expérience des industries de guerre dans les pays alliés, expérience qui s'est étendue à des millions de travailleurs, montre à quel point la production industrielle dépend de la santé des producteurs. [...] Ce n'est plus seulement par humanité, ce n'est plus uniquement en vue de l'avenir de la Nation que l'on reconnaît la nécessité de protéger le travailleur; le bien-être et la santé de l'ouvrier sont les conditions mêmes des succès financiers d'une entreprise. Pour le bien général du pays, il faut donc encourager, guider, soutenir, protéger notre classe ouvrière décimée et affaiblie par les épreuves; il faut surtout sauver les générations prochaines. C'est à quoi se consacrera l'institution projetée"[302].

Le Service Médical du Travail installé en 1919 avait été précédé par des réalisations plus limitées: la nomination de quatre médecins dans le cadre de l'Inspection du travail du Ministère de l'Industrie et du Travail créé en 1895. Deux arrêtés ministériels (31 décembre 1897 et 31 janvier 1898) avaient ensuite organisé un service particulier d'Inspection médicale chargé d'enquêtes relatives à l'hygiène et aux pathologies professionnelles, ainsi qu'à la surveillance du respect des dispositions réglementaires d'ordre médical[303]. Le nouveau Service Médical du Travail se voit

---

302 *Pasin.*, 25 juin 1919, p. 263.

303 GLIBERT Dr, «L'organisation et le fonctionnement de l'inspection médicale du travail en Belgique», in *L'inspection médicale du travail. Compte rendu de la première réunion internationale des inspecteurs-médecins du travail. Düsseldorf, 15-16 septembre 1926*, Genève, BIT (Études et Documents, série F, n° 10), 1927, p. 9-13; NAYER, A., *Les inspections sociales en Belgique*, Bruxelles, Vie Ouvrière, 1980, p. 58; «Cent ans de droit social belge. L'hygiène et la médecine du travail», *RT*, septembre-octobre 1987, p. 889.

www.academieroyale.be

attribuer les missions suivantes: "organiser la protection des femmes enceintes ou nourrices au travail; assurer la tutelle sanitaire des apprentis et collaborer à leur bonne orientation professionnelle; étudier la physiologie et la pathologie du travail; apporter le concours des connaissances particulières de ses agents à toutes les œuvres de prévoyance sociale, propager, dans le monde du travail, les notions les plus utiles de prophylaxie professionnelle et promouvoir l'emploi de moyens d'assainissement rationnel, surveiller les dispositions réglementaires d'ordre médical". L'activité des médecins du Service Médical du Travail en service provincial consiste à visiter les établissements de leur ressort, afin d'y examiner les conditions d'hygiène dans lesquelles s'effectue le travail. Pour conduire leurs investigations, les médecins-inspecteurs disposent d'une grille d'analyse leur permettant de spécifier les causes d'insalubrité dont l'origine peut résider dans l'exécution même du travail, dans l'emploi de produits toxiques et infectieux ou dans la localisation de l'entreprise (voisinage malsain, etc.)[304]. Les rapports des médecins-inspecteurs sont transmis à l'administration qui peut alors décider de l'intervention de l'inspecteur ingénieur en matière de technique sanitaire. Par ailleurs, les remarques d'ordre médical sont transmises au chef d'entreprise, de sorte que "le médecin du travail, en étudiant sur place chaque opération, en signalant les dangers et les nuisances qu'elle présente au point de vue de la santé des travailleurs, devient ainsi le véritable conseiller médical de l'usine"[305].

Si ce service a été créé en référence à l'encadrement médical de la production de guerre, son activité ne s'est toutefois pas traduite par de grandes investigations portant sur la fatigue industrielle, telles que celles menées en Angleterre ou aux États-Unis. L'organe de ce service, le *Bulletin du Service Médical du Travail*, n'a publié ni résultats d'enquêtes systématiques (à l'exception de l'enquête sur l'armement médical des usines[306]), ni monographie industrielle approfondie. Certaines livraisons ressemblent à un palmarès de réalisations sociales données en exemple aux industriels non encore engagés dans la voie du "progrès médico-social".

Parallèlement à la constitution du Service Médical du Travail, les normes protectrices de la santé des travailleurs se sont étoffées: ainsi un arrêté royal du 1er juin 1920 institue une tutelle sanitaire sur les adolescents au travail, qui devront être soumis à des visites médicales périodiques. L'administration des premiers soins suivant le précepte *primum non nocere*, tel qu'il avait été défendu avant la guerre, entre autres par les Drs Stassen et Van Hassel, et appliqué durant la Grande Guerre, a fait l'objet d'un encadrement légal par les arrêtés royaux des 17 janvier 1921 et

304 «Activité des médecins du travail en service provincial (1er trimestre 1920)», *Bull. du Service Médical du Travail*, avril 1920, n° 2, p. 31-32.

305 *Ibidem*.

306 LANGELEZ, A., «L'armement médical de nos usines», *o. c.*, p. 99-121. Cette enquête dresse en quelque sorte le bilan de l'application de recommandations énoncées au terme d'une enquête au même intitulé, menée en 1910: BUYSE, THISQUEN et VANDERMIERDEN, «Armement médical des mines, usines, fabriques et ateliers», in *IIème Congrès international des Maladies Professionnelles. Bruxelles, 10-14 septembre 1910*, Bruxelles, J. Goemaere, 1912, IIème question, p. 1-19.

www.academieroyale.be

16 juin 1932, prescrivant les moyens nécessaires aux premiers soins et secours en cas d'accident du travail[307].

8.5.1.2. Le développement des infrastructures médicales des entreprises et des caisses d'assurance contre les accidents

Si des entreprises de certains grands secteurs (charbonnages, sidérurgie, verrerie, chemins de fer) se sont dotées d'installations médicales dès le XIXème siècle, le développement d'installations médicales au sein des entreprises industrielles au lendemain de la Première Guerre mondiale et l'édification de véritables hôpitaux à charge des caisses d'assurance, répondent à des logiques nouvelles. Sur le plan médical, le traitement des blessés combinant, selon la gravité des cas, premiers soins puis hospitalisation s'impose, en rapport avec les progrès de la chirurgie de guerre. Sur un plan plus politique, la construction d'hôpitaux propres à une entreprise ou à une caisse commune n'est pas étrangère au développement d'institutions comparables à l'initiative des mutualités ouvrières et à la perspective du libre choix du médecin en cas d'accident du travail[308].

Pour suivre la progression de l'idée d'hospitalisation des blessés, victimes d'accidents professionnels (principalement miniers), on peut s'appuyer sur l'abondante documentation de la Caisse commune d'Assurance des Charbonnages du Couchant de Mons et en particulier sur les notes de son médecin principal V. Van Hassel[309]. Dès avant la guerre, diverses sociétés du bassin disposaient de leur propre hôpital ou dispensaire[310]; à ce moment déjà, le projet de construire un grand dispensaire avait été formé, mais n'avait pu aboutir en raison du décès de son promoteur[311]. Le Dr Van Hassel, en tant que médecin principal, suivait les progrès de la médecine des accidents et formulait, à l'attention de la Caisse commune, des suggestions susceptibles d'accroître l'efficacité des traitements administrés aux blessés. Ainsi, fait-il, en 1914, rapport sur divers points relevés dans des cours suivis à l'Université de Bruxelles, dont la nécessité de radiographier tout membre fracturé et

---

307 LANGELEZ, A., «Les soins médicaux dans les usines», *Revue de Pathologie et de Physiologie du Travail*, mai 1932, n° 8, p. 258-268.

308 Il faudra attendre la loi du 18 juin 1930 pour qu'une forme de libre choix reçoive une inscription légale, HORION, P., *Commentaire sommaire de la loi du 18 juin 1930 sur la réparation des dommages résultant des accidents du travail*, Bruxelles, L'Églantine, 1932, p. 16-17.

309 Sur l'hôpital de Warquegnies, voy. JOURET, A., «Une conséquence du vote de la loi sur la réparation des accidents du travail (24 décembre 1903): la création de l'"Hôpital de Warquegnies", à Boussu, au lendemain de la première guerre mondiale», *Annales du Cercle d'histoire et d'archéologie de Saint-Ghislain et de la région*, 1995, VII, p. 203-213; sur Van Hassel (parfois Vanhassel), FÜEG, J.-F., «Van Hassel, Valentin», *Nouvelle biographie nationale*, t. VI, p. 357-358; notons que comme M. Stassen avait dirigé à la fois les services médicaux de la SNCB et de grands charbonnages, Van Hassel est actif dans ce dernier secteur et est médecin du Nord-Belge.

310 La Société charbonnière du Grand Hornu disposait de son propre hôpital et à Frameries existait un hôpital des Sœurs de St-Vincent de Paul, SAICOM, AHCM, 1088, Organisation du service médical et pharmaceutique (1905-1930), Organisation du service médical des Charbonnages du Couchant de Mons, Mons, 19 juillet 1919.

311 JOURET, A., *o. c.*, p. 204.

www.academieroyale.be

l'utilité de la mécanothérapie pour le traitement de ces fractures[312]. Ces pratiques réclament des installations fixes et donc le passage des blessés dans une structure hospitalière. L'opportunité de l'hospitalisation ressortira avec plus de netteté encore de l'expérience de guerre. Dans son projet d'institution hospitalière, Van Hassel, fait explicitement référence aux "ambulances" de la Panne, de Wercken et d'Hoogstade qu'il a visitées, et au principe de "l'industrialisation de la chirurgie" défendu par le Dr Depage. Dans le monde industriel, l'hospitalisation des blessés s'impose pour différentes raisons, qui toutes concourent à l'objectif de limitation des conséquences de l'accident de travail (durée d'inactivité, taux d'incapacité). Il s'agit d'abord de soustraire les blessés "à l'atmosphère malsaine de leurs demeures, à leur milieu familial si déprimant, milieu de misères, de récriminations continuelles et de mauvais conseils". L'hospitalisation préserve le blessé du manque d'hygiène et de la malnutrition, mais aussi des "influences étrangères intéressées" sous lesquelles "des ouvriers retardent volontairement leur guérison, exagèrent leurs plaintes, apprennent à simuler, deviennent, pendant de longs mois, une charge pour la Caisse d'indemnité". Sur le plan du diagnostic et du traitement, l'hospitalisation permet l'examen radiographique et l'usage d'un appareillage de soins approprié; elle permet d'imposer "la discipline morale et thérapeutique [...] indispensable si on veut obtenir le maximum des améliorations chez les blessés"[313].

La problématique du libre choix du médecin a aussi déterminé certaines entreprises et caisses communes à se doter d'une structure hospitalière. L'argumentaire qui sous-tend le rejet du principe du libre choix par les caisses communes repose d'abord sur l'idée que l'intérêt des blessés est mieux rencontré lorsqu'ils bénéficient de la spécialisation des praticiens, spécialisation dont peuvent en théorie se prévaloir les médecins des caisses communes, amenés à traiter de nombreux cas, et plus encore les médecins qui exercent dans les structures centralisées mises en place par les caisses communes[314]. C'est principalement aux critiques de médecins isolés, non agréés, que répond ce premier argument. Il ne peut valoir pour les services médicaux centralisés de certaines mutualités ouvrières, qui peuvent aussi se prévaloir de la spécialisation de leurs médecins. L'opposition ne peut alors être que politique:

> "Il faut le reconnaître et avoir l'audace de le dire: «Chez beaucoup de ceux qui réclament cette liberté de choix du médecin, il y a une arrière-pensée politique». La tendance des groupes qui réclament cette mesure, est de favoriser spécialement les médecins appartenant à leur opinion et jeter l'interdiction sur ceux qui ne pensent pas comme eux. Si ce principe

312 SAICOM, CCACM (AEM), 276. Publications médicales, (1911-1948) (n° 238), V. Van Hassel à L. Bury, Pâturage, 30 juin 1914.

313 Van Hassel, V., La Cité Médicale Charbonnière, *o. c.*, p. 1-3.

314 VAN HASSEL, V., «Les modifications à apporter, au point de vue médical, à la loi sur les accidents du travail», Rapport présenté au Congrès de médecine professionnelle de Bouillon en 1914, reproduit dans *L'organisation du service médical... et la théorie du libre choix...*, *o. c.*, Gand, 1920, p. 50-53; SAICOM, CCACM, 759. Libre choix du médecin. Correspondances diverses (n° 148), Van Hassel, V., Le libre choix du médecin et le service médico-chirugical des Mines du Couchant de Mons, 27 juin 1920.

www.academieroyale.be

était appliqué, ce ne serait pas l'individu qui choisirait le médecin, ce serait la collectivité syndicale à laquelle il appartient qui l'agréerait."[315].

Il semble, d'après les propos de Van Hassel, que dès avant 1914, face au risque de voir reconnu le libre choix du médecin, des sociétés d'assurance vont créer de grandes cliniques à Bruxelles et acquérir des ambulances qui permettraient d'aller chercher en province les blessés sérieusement atteints[316]. C'est dans ce même esprit, que le Conseil d'administration d'Ougrée-Marihaye décide dès 1920 la construction d'un hôpital:

"Le Conseil décide l'installation d'un hôpital en prévision du libre choix du médecin. Sous peu interviendra, vraisemblablement, une décision gouvernementale autorisant les ouvriers à choisir librement leur médecin pour le service médical à charge des usines. Sans procurer plus de garanties aux ouvriers, cette loi tendancieuse entraînera des abus et des dépenses onéreuses pour les établissements. Des institutions syndicales se créent déjà à la faveur de cette loi à l'étude; leur organisation et leur zèle vis-à-vis des patients qu'elles ont à soigner dissimulent mal les profits qu'elles sont appelées à en retirer aux dépens des établissements métallurgiques et autres. Il importe donc de prévenir ces abus et, conséquemment, les Sociétés industrielles ont pour devoir d'assurer un service médical répondant à toutes les exigences."

"Monsieur Van Hoegaerden rappelle que le Conseil a autorisé une dépense de 650 000 frs pour l'installation du nouvel hôpital qui doit répondre aux exigences de la loi en préparation. Cette dépense est indispensable pour créer une installation qui puisse obtenir l'agréation gouvernementale. Monsieur Van Hoegaerden fait ressortir que les syndicats socialistes de Seraing affectent de leur côté, 1 1/2 million à l'installation d'un hôpital analogue à Seraing"[317].

La finalité directement politique de l'initiative de cette grande entreprise apparaît clairement: il s'agit de rompre le lien entre les organisations ouvrières et les travailleurs, par l'intermédiaire des soins offerts par les structures hospitalières des mutualités ouvrières. Les grandes entreprises de la métallurgie et des charbonnages du bassin liégeois ou campinois vont alors installer ou développer leurs propres institutions médicales.

Dans un mémoire publié en 1925 par l'Académie Royale de médecine de Belgique, le Dr M. Stassen[318] a décrit l'évolution de l'attitude du patronat

315 VAN HASSEL, V., «Les modifications à apporter...», *o. c.*, p. 52.

316 SAICOM, CCACM (AEM), 276, V. Van Hassel à L. Bury, *o. c.*.

317 AEL, Cockerill, 325. Registre aux p.-v. des séances du CA de la S.a. d'Ougrée-Marihaye, P.-v. des réunions du 26 juillet 1920 et du 4 avril 1921. Lorsqu'en 1935, l'hôpital prendra la forme juridique d'une asbl, le financement patronal de ses éventuels déficits sera à nouveau justifié par la nécessité de faire pièce à l'hôpital socialiste concurrent, CHST, Usines à Tubes de la Meuse, P.-v. des séances du CA, juillet 1935-juin 1938, Rapport de la Direction à la séance du CA du mardi 8 octobre 1935.

318 Sur Marcel Stassen, directeur du Dispensaire du Charbonnage de l'Espérance, organisateur des services médicaux de Winterslag, Beeringen, Helchteren-Zolder, Houthalen, directeur du service médical des charbonnages André Dumont et Les Liégeois en Campine, responsable du service médical de la SNCB et médecin-directeur de la Clinique des maladies professionnelles de la province de Liège, voy. *Liber memorialis. L'Université de Liège de 1867 à 1935.* Notices biographiques publiées par les soins de L. HALKIN. T. III. Faculté de Médecine, Liège, Rectorat de l'Université, 1936, p. 337-339; COPPÉE, G., «Marcel Stassen (1882-1960)», in DEMOULIN, R., *Liber memorialis*

www.academieroyale.be

(principalement charbonnier) à l'égard des médecins et de l'encadrement médical des populations ouvrières[319]. Stassen considère d'abord une période initiale, correspondant au XIXème siècle, durant laquelle l'aide médicale aux populations ouvrières était considérée comme une libéralité patronale et le médecin en région industrielle comme un "parasite bienfaisant", ne jouant aucun rôle dans l'organisation de l'exploitation. Stassen souligne combien cette conception pouvait mettre le médecin dans une position délicate vis-à-vis des malades, car "dans certains charbonnages, la Direction allouait par an une somme de X francs pour l'ensemble des frais médicaux et pharmaceutiques. À la fin de l'année, les frais pharmaceutiques étaient d'abord déduits de cette somme X et ce qui pouvait en rester était distribué aux médecins à titre d'honoraire. Autrement dit, «moins le médecin prescrivait, plus il était honoré»"[320]. Stassen retient une triple origine à l'élargissement du rôle du médecin dans les grandes entreprises charbonnières: une épidémie d'ankylostomiase, l'influence de patrons charbonniers ouverts aux idées modernes en matière d'organisation du travail et le développement de la législation sociale.

Les effets sur l'offre de travail d'une sévère épidémie d'ankylostomiase ont amené un premier élargissement des fonctions assignées aux médecins, dans le cadre d'une collaboration plus structurelle avec les charbonnages; d'exclusivement curative, la tâche du médecin devient plus prophylactique à travers le dépistage (à l'embauchage) du virus de l'ankylostomiase. Le médecin intervient dans la procédure de recrutement du personnel, jusqu'alors apanage exclusif du personnel technique.

Stassen évoque aussi le rôle de certains patrons tels P. Habets (Charbonnages de l'Espérance et Bonne-Fortune) et plus encore R.-A. Henry (Charbonnages du Hasard). Celui-ci, dans un ouvrage publié à la veille de la Première Guerre mondiale[321], attirait l'attention des industriels sur la nécessité d'une sélection méthodique du personnel et appelait à une collaboration du médecin et de l'ingénieur pour l'embauche et le suivi sanitaire de la population[322], mais aussi pour le traitement des blessés. Si Stassen souligne le pas fait par les ingénieurs dirigeants d'entreprises en direction du corps médical, il évoque aussi par ailleurs le changement d'esprit que peut impliquer pour le praticien l'exercice de son art dans l'entreprise, comme le rapporte l'auteur de la notice biographique de Stassen:

---

de l'Université de Liège de 1936 à 1966. Notices historiques et biographiques, Liège, 1967, p. 596-601.

319 STASSEN, M., *L'action médicale dans l'économie des grands charbonnages modernes*, Bruxelles, Imprimerie l'Avenir (extr. des *Mémoires de l'Académie Royale de Belgique*, t. XXII, 6ème fasc.), 1925.

320 STASSEN, M., *L'action médicale...*, *o. c.*, p. 18-19.

321 HENRY, R.-A., *Le socialisme et l'art de commander dans l'industrie*, Liège, Vaillant-Carmanne, 1914.

322 En 1910, le directeur-gérant du Hasard avait, avec la collaboration du Dr Bartholomé, soumis à une enquête sanitaire quelque 1500 travailleurs de son entreprise, témoignant ainsi d'un souci de gestion de la force de travail, orientée vers la réduction des risques professionnels, et surtout de leurs conséquences, dont le chômage à la suite d'un accident. HENRY, R.-A., «Étude sanitaire de la population ouvrière d'un charbonnage», *RUM*, 1910, t. XXX, p. 22-45.

www.academieroyale.be

"Eh bien oui, nous concédons que le médecin puisse et doive devenir un fonctionnaire; mais quel fonctionnaire ! [...] Le médecin ne doit plus être aujourd'hui un grand isolé drapé dans sa dignité, qui se considère un peu comme un dieu bienfaisant... Il devient dans les usines modernes un collaborateur de tous les instants"[323].

Stassen établit enfin un lien étroit entre certains aspects de la législation sociale et le développement des services médicaux d'entreprise. L'application de la loi sur les accidents du travail a conduit les entreprises charbonnières à couvrir elles-mêmes un risque qui, le plus souvent, ne pouvait l'être de manière économique par les compagnies d'assurance. Dans ce cadre, les charbonnages ont été amenés à s'adjoindre le concours plus organique de médecins chargés de soigner les accidentés du travail dans des structures hospitalières propres à un ou plusieurs charbonnages[324]. Dans le cadre de cette activité Stassen a rapidement pris conscience de la nécessité d'un important travail d'éducation sanitaire, destiné à amener les ouvriers blessés à se faire soigner dans un délai utile, sans quoi des pathologies plutôt légères se compliquaient en s'infectant[325]. Il a également vu l'opportunité d'une action préventive associant les médecins, qui dressent un relevé des accidents analysés sous l'angle médical, et les ingénieurs, qui complètent l'information par la mention de la cause technique de l'accident. Les statistiques tirées de cette collaboration ont permis de mettre en évidence l'origine structurelle de certains accidents et d'adopter des mesures préventives. Stassen a chiffré les résultats des diverses activités du dispensaire de l'Espérance, service de médecine et d'hygiène industrielle des charbonnages du Plateau d'Ans-Montegnée (Patience et Beaujonc, Espérance et Bonne-Fortune, Gosson, Concorde-Réunis, Arbre-St-Michel, totalisant 16 sièges en 1925): le nombre de journées de chômage pour accident par 10 000 journées de travail dans les charbonnages affiliés au Dispensaire de l'Espérance passe d'une moyenne initiale de 167 en 1907-1908, à une moyenne de 116 durant les cinq années qui précèdent la guerre pour tomber à 41 en moyenne pour la période 1921-1925. Stassen ne manque pas de faire ressortir le gain d'une telle amélioration pour les ouvriers et les sociétés. En 1907, chaque ouvrier perdait en moyenne 5 journées par an pour accident, il n'en perd plus qu'une dans la première moitié des années '20, soit un gain de 4 journées par ouvrier; sur 10 000 ouvriers, le gain est donc de 40 000 multiplié par un salaire journalier d'environ 20 frs, soit 800 000 frs de pouvoir d'achat ouvrier; pour les sociétés, il y a une économie de 40 000 demi-journées légales à payer, soit au taux moyen de 8 frs, 320 000 frs, auxquels Stassen ajoute "le gain réalisé par les sociétés charbonnières par journée de travail retrouvée" (5 frs), soit 200 000 frs[326]. Dans la seconde moitié des années '30, le Dr De Laet, médecin en chef du service de santé au Ministère des postes télégraphes et téléphones, défendait

323 COPPÉE, G., *o. c.*, p. 599.

324 On trouve en annexe du mémoire de Stassen une carte des "formations sanitaires" des sociétés charbonnières des différents bassins belges (situation arrêtée en 1925).

325 STASSEN, M., «L'adaptation de la profession médicale aux conditions de travail de la grande industrie moderne ou l'action du médecin dans l'économie des grandes usines modernes», *Revue de Médecine et de Chirurgie des Accidents du Travail et des Maladies professionnelles*, janvier 1927, t. IV, n° 4, p. 81-83.

326 *Ibidem*, février 1927, t. IV, n° 5, p. 111-113.

www.academieroyale.be

également l'opportunité de la surveillance médicale par la réduction, de près de moitié, du nombre moyen de jours d'absence pour maladie[327].

Par ailleurs, l'application de la loi montrait que "dans certaines circonstances, des affections comme la hernie, l'hydrocèle, les varices [...] pouvaient prêter à équivoque et même être assimilées à des accidents du travail ou aggravées par ceux-ci"; aussi, pour éviter de supporter les conséquences financières de ces assimilations, les sociétés décidèrent-elles "d'éliminer de leurs exploitations les ouvriers tarés". Cet objectif était à nouveau poursuivi au moyen de la visite médicale d'embauche, celle-ci "ne fut qu'une mesure de défense des patrons contre une fraude dans l'application du risque accident"[328]. L'encadrement légal des assurances sociales (retraite et maladies professionnelles) a aussi, dans une perspective nettement politique[329], stimulé un nouveau développement des structures médicales des grandes entreprises. Ainsi, les sociétés Cockerill et Ougrée-Marihaye ont développé leurs structures hospitalières offrant aux travailleurs, — gratuitement ou à faible coût —, des soins de qualité, pour autant qu'ils fassent partie de la mutualité de l'usine[330]. Face à l'afflux d'une main-d'œuvre étrangère qui peut éprouver des difficultés d'admission pour maladie dans les hôpitaux belges, certains charbonnages ont mis comme condition d'embauche l'affiliation de l'ouvrier étranger à une caisse professionnelle, le détournant ainsi des mutuelles du mouvement ouvrier.

Le Dr Stassen sera à l'origine du développement des services médicaux de plusieurs grandes entreprises belges. Partant de son expérience au Dispensaire de l'Espérance, il sera appelé à organiser la plupart des services médicaux du Limbourg, en premier lieu de Winterslag, où il est actif dès 1920. Il s'attachera ensuite, passant d'un groupe industriel à l'autre (du groupe Coppée à la Société Générale de Belgique), aux charbonnages André Dumont, à ceux de Beeringen, etc. Il organisera et dirigera aussi les importants services médico-sociaux de la SNCB. Son ancrage dans le monde patronal, son rôle dans le développement d'œuvres proprement patronales apparaît clairement dans la mission d'étude et d'organisation d'une mutualité patronale que lui ont confiée certains charbonnages de la rive gauche de la Meuse[331].

Les choix du patronat charbonnier en matière d'infrastructure hospitalière ont varié selon les bassins. Dans le Couchant de Mons, la caisse commune se dote d'un véritable hôpital (Warquegnies); à Liège, ce sont les charbonnages du plateau et

---

327 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 1027, Conseil supérieur du Travail et de la Prévoyance sociale, P.-v. 1936, Commission pour la protection de la santé des classes laborieuses, Séance du 30 avril 1936, p. 2.

328 STASSEN, M., «L'action médicale...», *o. c.*, p. 21.

329 Dans ce débat, Stassen prend ouvertement parti contre les mutualités du mouvement ouvrier, *ibidem*, p. 26-27.

330 L'hôpital d'Ougrée disposait d'installations particulièrement modernes et s'était adjoint la collaboration de médecins réputés, dont certains enseigneront à la faculté de médecine de l'université de Liège, «Notre enquête sur les œuvres sociales. Les œuvres sociales à la Société d'Ougrée-Marihaye», *La Documentation industrielle, supplément à la Gazette de Liège*, 10 septembre 1930, n° 34, p. 351-352.

331 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles..., Réunion du Comité exécutif du 7 novembre 1924.

www.academieroyale.be

d'Ans et de Montegnée qui font de même (dispensaire de l'Espérance). Dans le bassin de Charleroi et de la Basse-Sambre, la caisse commune a privilégié le développement de structures plus légères: neufs dispensaires comptant en permanence un médecin et une infirmière ont été installés entre les sièges d'extraction; pour les cas plus graves, la caisse a agréé quatre cliniques existantes. Une démarche comparable semble avoir été suivie dans le Centre. En Campine, la taille des charbonnages était telle que plusieurs d'entre eux se sont dotés de leur propre hôpital[332].

Certaines entreprises ne relevant pas du secteur charbonnier ont également pris des initiatives significatives en matière de médecine industrielle après la fin de la Première Guerre. Ainsi, aux Usines Émile Henricot à Court-St-Étienne, le Dr Denet-Kravitz a organisé l'activité d'un dispensaire — qualifié de "prototype" et de "modèle du genre"[333] — caractérisé par une double activité, curative et préventive. La première, consistant dans les soins à apporter à tous les blessés dans l'entreprise, est assumée par un médecin sédentaire ne faisant pas d'autres consultations. La seconde consiste d'une part en visites d'embauche, visant notamment à répartir les travailleurs suivant leurs aptitudes physiques et, d'autre part, à prévenir les accidents du travail en liaison avec les services techniques, intégrant intimement les rôles du médecin et de l'ingénieur dans l'organisation du travail. Ce service médical remplit aussi un rôle social à l'extérieur de l'usine, par l'intermédiaire d'une infirmière visiteuse, d'où n'est pas absente une dimension de contrôle social: "elle se rend chez eux et remplit un rôle de monitrice d'hygiène en même temps qu'un rôle social. Le service médical est étendu à toutes les familles; il permet en même temps de connaître leur situation sociale et hygiénique"[334].

Dans certaines régions, comme dans la province de Liège, les services médicaux d'entreprises se sont également développés à l'initiative d'employeurs soutenant les mutualités professionnelles, en réponse aux exigences tarifaires jugées excessives de l'Union médicale. L'enquête menée en 1930 sur l'armement médical des usines dénombre 25 véritables hôpitaux d'usines (secteurs des mines, du verre, des métaux, de la chimie), 239 dispensaires complets (plus uniformément répartis entre les secteurs, voy. supra 8.2.1.).

La mise en place de telles structures médicales produit des effets directement appréciables par les entreprises, tant sur le plan financier que sur celui de l'offre de travail. Stassen relève qu'en 1922, le nombre moyen de journées de chômage pour accident s'élevait à 39 pour 10 000 journées de travail dans les charbonnages affiliés au Dispensaire de l'Espérance contre 106 dans les charbonnages voisins non affiliés.

---

332 Il semble que l'infrastructure hospitalière des charbonnages campinois ne répondait pas, avant la guerre, à tous les besoins, en particulier ceux des ouvriers les plus gravement blessés, qu'il fallait encore transporter vers le dispensaire de l'Espérance à Montegnée, COPPIETERS, G., *o. c.*, p. 98.

333 Propos tenus par FONTAINE, Ch., «Notices sur le fonctionnement du Dispensaire des Glaces d'Auvelais», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1930, n° 2, p. 132.

334 DENET-KRAVITZ Dr, «Le dispensaire d'usine», *La Croix-Rouge de Belgique*, décembre 1926, p. 955-957; ID., «Le dispensaire des «Usines Émile Henricot» à Court-St-Étienne», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1930, n° 2, p. 141; «Le dispensaire des Usines Henricot à Court-Saint-Étienne», *La Croix-Rouge de Belgique*, septembre 1926, p. 708.

www.academieroyale.be

Par ailleurs, le montant de la dépense payée par chaque société, par ouvrier et par an, pour assurer le service des allocations aux ouvriers malades s'élève à 16 frs dans les charbonnages affiliés au Dispensaire de l'Espérance et à 30 frs dans les sociétés charbonnières voisines non affiliées. Les charbonnages de Winterslag ont fait dresser une statistique mise en rapport avec certains choix d'organisation du service médical. Entre 1917 et l'instauration d'un régime d'inspection bi-hebdomadaire des blessés (confié à Stassen à la fin de 1920), le nombre de jours de chômage consécutifs à un accident par 10 000 journées de travail était de 404 et la durée moyenne de chômage pour accident de 19 jours. Après l'instauration de l'inspection des blessés, ces valeurs passent respectivement à 181 et 14. Avec la mise en marche d'un service des premiers soins et la visite des tous les blessés par un médecin unique (printemps 1922), ces valeurs tombent encore à 151 et 14 (années 1922 et 1923)[335]. À la Société anonyme des Glaces d'Auvelais, l'organisation, à partir de mai 1925, d'un service médical comprenant un médecin spécialement affecté à la prévention des accidents du travail et au suivi médical des blessés, puis l'ouverture d'un dispensaire l'année suivante, s'est également traduite dans des résultats immédiats. Alors qu'entre 1920 et 1925 le nombre d'accidents suivis de chômage (par 100 ouvriers) était de 16, la moyenne tombe à 8 entre 1926 et 1930; de même, le nombre de journées perdues pour accident passe de 158 à 89 entre ces deux périodes[336]. Dans la métallurgie, le suivi des blessés au dispensaire des usines Henricot à Court-St-Étienne contribuait à abaisser le nombre annuel de journées perdues pour accident de 5200 à 1600 pour 1000 ouvriers[337]. À Angleur-Athus (usines de Grivegnée), le fonctionnement du dispensaire, — organisé à partir de 1918 afin d'apporter les premiers soins, "base du traitement des blessés", a permis de faire passer le pourcentage des blessures entraînant un chômage de 7,5 à 4,4 % du total des accidentés entre 1923 et 1927, alors que dans le même temps, le nombre d'accidentés soignés au dispensaire et n'ayant pas dû chômer, s'est accru de 18,7 %[338].

L'effet psychologique, favorable au rendement des travailleurs, des services d'infirmerie dans les usines a également été souligné. Le texte cité est extrait d'un rapport émanant d'un administrateur-délégué exposant l'utilité du service d'infirmerie dans les entreprises:

> "[...] Nous sommes d'avis qu'au point de vue du rendement du travail, l'utilité de notre infirmerie est incontestable. Quand ce service n'existait pas, s'il arrivait le moindre accident, nous remarquions aussitôt une consternation parmi le personnel, surtout le

335 RH, Winterslag, 273. Stukken betreffende de Medische Dienst en de Afdeling Kliniek St-Elisabeth, 1923-1974, Note sur le fonctionnement du service médical, Genk, le 27 avril 1923.

336 *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 31ème année (1930)*, Bruxelles, J. Lebègue et A. Dewit, 1931, p. 117-118.

337 *Ibidem*, p. 103; «Importance économique et sociale des dispensaires d'usines», *Communiqué social* [du CCI], 10 août 1929, n° 15, p. 68; DENET-KRAVITZ Dr, «Le dispensaire des «Usines Émile Henricot...», *o. c.*, p. 140.

338 DELSEMME, A., «L'importance du dispensaire dans les établissements industriels», in STOBBAERTS, F. Dr (éd.), *Congrès national de Médecine du Travail. Liège, 21-22-23 juin 1930*, Bruxelles, J. Vromans, 1931, p. 94.

www.academieroyale.be

personnel féminin. Ceci occasionnait fatalement un ralentissement dans le travail, alors que, maintenant, aussitôt blessée ou malade, l'ouvrière est conduite directement à l'infirmerie sans attirer l'attention de ses compagnes. [...] Au point de vue psychologique, les avantages ne sont pas moindres. En effet, le personnel qui voit que l'on s'intéresse à lui, est beaucoup plus dévoué et consciencieux dans son travail, et, par la suite, son rendement total n'en est que meilleur..."[339].

Le développement de l'infrastructure médicale des entreprises entre les deux guerres tire donc sa justification de multiples avantages, le principal paraissant être le souci d'une plus grande mobilisation productive de la main-d'œuvre.

8.5.2 La genèse et le développement du service social d'entreprise

> "depuis la guerre, la question du rendement étant devenue primordiale, le patron, poussé par la nécessité de rationaliser son entreprise tant au point de vue humain qu'au point de vue technique, introduisit dans son usine le service social comme corollaire des réformes techniques".
>
> MASSART, J., «Le Service social à l'Usine», *Le Service social*, janvier-février 1934, n° 1-2, p. 7.

8.5.2.1. Le service social dans l'organigramme des entreprises

Dans le prolongement des interventions patronales du XIXème siècle, il semble que la direction des œuvres sociales soit d'abord demeurée une prérogative de la direction, en particulier du secrétariat général[340]; très souvent d'ailleurs le budget des œuvres sociales fait l'objet d'une approbation en conseil d'administration, même si les sommes engagées ne constituent qu'une proportion dérisoire du budget de l'exploitation — les charbonnages patronnés par la Société Générale de Belgique en fournissent une bonne illustration (voy. infra).

La spécialisation fonctionnelle des tâches de direction a toutefois amené la constitution, dans certaines entreprises, d'un service social ou, dans un premier temps, d'un service des œuvres sociales, placé sous la direction d'un employé qui, à côté d'autres activités liées à la gestion du personnel (embauchage, salaires, etc.) s'occupe de gérer les initiatives prises par l'entreprise en matière sociale[341]. Suivant

---

339 «Questions industrielles. Association des Infirmières visiteuses de Belgique», *Bull. CCI*, 28 juin 1922, n° 26, p. 482-484.

340 Voy. par ex. RB, Fonds De Naeyer, L., 90, Comité de Direction. Réunion du 28 mars 1919; sur le rôle des secrétaires généraux dans la conduite de la politique sociale, voy. FOMBONNE, J., *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001, p. 39-50 et 285-313.

341 Sur la structuration du service du personnel et du service social dans l'organisation des entreprises de l'Entre-deux-guerres, voy. FOMBONNE, J., *o. c.*, 2001, chap. 7 et 8, p. 249-350; OMNÈS, C., «Les premiers pas des services du personnel, la gestion du facteur humain dans les entreprises de l'Europe

www.academieroyale.be

l'importance du service, ce responsable peut être assisté d'employés administratifs, de surintendantes ou d'infirmières visiteuses. Toutefois, une idée prévaut souvent qui veut que la surintendante, chargée de restaurer le lien entre les travailleurs et la direction, dépende directement de cette dernière et lui rende directement compte. Les rapports de la surintendante avec le directeur peuvent, en dépit des compétences techniques reconnues à la première, encore être mêlés de conceptions anciennes, où la femme du chef d'entreprise joue un rôle de bienfaisance. Ainsi, aux charbonnages André Dumont en Campine, l'auxiliaire sociale en chef (l'entreprise emploie trois auxiliaires sociales diplômées) passe-t-elle par l'intermédiaire de l'épouse du directeur-gérant pour obtenir certaines interventions de la société; cette même épouse organise par ailleurs les activités de l'ouvroir, où les femmes des ingénieurs récoltent et remettent à neuf des vêtements à l'attention des familles de travailleurs les plus démunies[342].

Un nombre très limité d'entreprises se sont dotées (ou ont attribué ce titre à un membre de leur personnel) d'un "ingénieur social"[343].

Dans la métallurgie lourde, le responsable des œuvres sociales est le plus généralement un homme; cela tient en grande partie au fait que cette industrie n'emploie guère de femmes justifiant l'emploi d'une surintendante, mais aussi au rôle politique que tiennent les œuvres sociales (mutualités, caisses de chômage patronales) souvent érigées en concurrence au syndicalisme à bases multiples. Ainsi, la Commission des œuvres sociales des industries de la province du Hainaut rassemble les responsables, masculins, des œuvres sociales des sociétés métallurgiques[344]; de même, à Liège, les délégués des caisses primaires à la Fédération des Mutualités Professionnelles des Industries de la Province de Liège et Provinces Limitrophes, qui sont le plus souvent responsables des œuvres sociales de leur entreprise, sont tous de sexe masculin; il n'en va par contre pas de même pour la fédération du Brabant, où certaines femmes sont déléguées par leur entreprise. Les services d'infirmières visiteuses d'importantes caisses de compensation pour allocations familiales (Liège, Brabant) ont été placés sous une direction féminine. Globalement, la division de

des années '20 (Allemagne, France, Grande-Bretagne)», *Histoire et société. Revue européenne d'histoire sociale*, 1er trimestre 2002, n° 1, p. 37-52.

342 RH, Waterschei, 58-59, 241. Mlle Vanderhaeghen à Madame Fontaine [épouse du directeur-gérant], 10 octobre 1938; cfr aussi DUBOIS, L., *Lafarge Coppée 150 ans d'industrie*, Paris, Belfond, 1988, p. 245; voir aussi COPPIETERS, G., *Sociale geschiedenis van de Limburgse mijnen*. Deel 2, *o. c.*, p. 150. À propos du rôle de l'épouse du directeur dans les œuvres sociales d'un autre secteur d'activité, les chemins de fer, voy. GAUBLOMME, P., *Les initiatives sociales à la société nationale des chemins de fer belges*, Bruxelles, ECSS, 1943, p. 36.

343 C'est notamment le cas à la Bell Telephone, où le responsable de l'Industrial Relations Branch a d'ailleurs rédigé un opuscule sur la fonction d'ingénieur social; à la S.a. Gevaert Photo-Produkten à Mortsel; aux charbonnages André Dumont à Waterschei, VAN DYCK, É., *De sociale ingenieur*, Anvers-Bussum, Het Vlaamsche Land-P. Brand, 1923; JAEKEN, S., *Lieven Gevaert (1868-1935): een social geïnspireerd ondernemer*, Gand, RUG-m.l. histoire, 1995, p. 68; RH, Waterschei, 54, Directiearchief memorandum, Fontaine, Dir.-gérant, à Van Mechelen, médecin Inspecteur du Service médical des Charbonnages, 8 novembre 1929 (n° 288); RH, Waterschei, 58, 242, Clinique-Comité de direction, Charbonnages André Dumont, Statut du service médical et d'hygiène sociale, 2 novembre 1929.

344 AIS, Cockerill (non classées), Forges de la Providence. Généralités, Copie de la convention patronale, Charleroi, 28 septembre 1927.

www.academieroyale.be

genre traduit les enjeux de pouvoirs liés aux œuvres sociales: les mutualités, œuvres de combat, demeurent dans des mains masculines, alors que la gestion courante des allocations familiales, passé le temps de l'initiative masculine et ayant perdu leur caractère de libéralité patronale, est plus volontiers confiée à des femmes.

8.5.2.2. La promotion du service social d'entreprise entre les deux guerres

La conception du service social porte la marque des options philosophiques des promoteurs, enseignants et élèves des écoles de service social. Pour les confronter de manière pertinente, il convient de les situer dans le temps et de considérer à la fois les conceptions de l'exercice concret de la fonction et ses finalités. Dans une approche schématique qu'il conviendra de nuancer, il semble que l'on puisse situer la conception catholique du service social dans le prolongement des œuvres sociales patronales; pour autant qu'on puisse la qualifier de libérale, l'approche de l'école d'Anvers demeure attachée à une conception de l'ouvrier comme un mineur à émanciper par une action éducative; alors que les diplômés de l'École centrale de service social défendent une pratique du service social qui se veut plus affranchie de l'esprit des œuvres.

Du côté catholique, le développement du service social en général s'inscrit dans une vision de l'histoire où il s'agit de pallier les conséquences de l'individualisme issu de la révolution française, dans une logique corporatiste qui permet d'écarter la lutte des classes[345]. Dans la conception catholique, l'action des surintendantes va prendre appui, notamment, sur les organisations patronales chrétiennes; elle ne peut dès lors que s'inscrire dans la continuité des actions de ce patronat. L'approche catholique paraît, sans grande surprise, la plus attachée à la référence familiale qui s'exprime au travers des attitudes et rôles attribués à la surintendante: "toujours patiente, maternelle, elle est à la disposition de tous", "l'usine est une famille et la Surintendante une maman", elle doit "être à l'usine un peu ce que la mère est à la maison"; dans le registre amie ou conseillère: "appelées à poursuivre l'œuvre de responsabilité sociale patronale jusqu'au sein de la famille, [elle] n'y entre jamais en «chef», mais en «amie»", "la surintendante est réellement l'amie discrète de la famille"[346].

La conception du service social de l'école d'Anvers, créée par des personnalités libérales, porte elle aussi la marque des options de ses promoteurs. En dépit d'une

345 Voy. notamment les propos d'I. Maus, futur président du Conseil des écoles de service social, MAUS, I., «Les écoles de service social», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1924-1925, n° 1-2, n° spécial Société des Nations, p. 232-233. Dans son étude du service social, É. Van Dyck entend également faire remonter le service social, entendu très largement, aux gildes médiévales, VAN DYCK, É., *Maatschappelijk dienstbetoon. Vroeger en nu*, Anvers, Katholieke Vlaamsche Hoogeschooluitbreiding, 1926, p. 7-27.

346 LEMARCHAL, A., «L'intervention patronale au sein de la famille ouvrière par l'intermédiaire de la surintendante d'usine», *La Femme Belge*, mars 1928, n° 3, p. 92, 95 et 97; X., «La surintendante d'usine», *La Ligue des femmes*, octobre 1923, n° 10, p. 73-74.

www.academieroyale.be

ambition de nouveauté, on retrouve une conception de l'ouvrier comme être mineur, dont il faut assurer le salut:

> "L'auxiliaire, s'il est judicieusement choisi et sort d'une école où l'enseignement est bien compris, s'efforce de devenir l'ami du personnel et le devient en effet. [...] Il sera leur confident, s'ouvrira l'accès de leur home, les corrigera de leurs défauts, les guérira de leurs maladies morales. Il reste à déraciner tant de travers, d'erreurs, de préjugés, de fausses conceptions engendrant malheur et misère ! L'auxiliaire social, homme ou femme, ayant gagné la confiance de ceux qui sont l'objet de son activité, leur donnera des conseils, sera leur guide, souvent leur sauveur"[347].

Les surintendantes issues de l'École centrale entendent promouvoir une conception du service social plus arbitrale, plus marquée d'un esprit de paritarisme. Une typologie des services sociaux dressée en 1934 — après quelque dix années de fonctionnement de cette institution — montre, implicitement, comment la conception de l'auteur se situe par rapport aux réalisations existantes:

> "le rôle d'une surintendante est complètement différent, soit qu'elle ait seulement pour mission de distribuer de façon judicieuse les fonds d'une caisse de secours ou les vêtements d'un vestiaire, ou de surveiller la manière dont les logements créés par l'employeur sont occupés et entretenus par ses ouvriers, soit qu'elle doive organiser un service social susceptible d'augmenter le rendement et de stabiliser la main-d'œuvre, soit enfin qu'elle s'occupe du fonctionnement d'un service dont l'initiative est due à la collaboration de la direction et du personnel [...] Elle doit prouver qu'un service social n'est pas un moyen nouveau de pression sur le personnel mais avant tout un effort pour créer de meilleures conditions de travail avec les éléments dont elle dispose à l'usine, un effort aussi pour retrouver la joie au travail, détruite par sa division excessive due à sa mécanisation"[348].

On trouve la même distanciation d'avec la conception assistancielle dans le livre de L. Sparaco, préfacé par M. Mulle, directrice de l'École Centrale de Service Social et qui doit bien traduire la conception admise à l'École centrale, même si s'ajoute l'empreinte de la guerre. Elle a notamment pour conséquence de limiter, dans la pratique de la surintendante, les interventions au dehors de l'usine[349]. Si L. Sparaco engage les entreprises à abandonner l'ancien esprit des œuvres patronales, le dialogue social qu'elle appelle ne cesse lui aussi de viser à la paix sociale dans les structures à peine modifiées du régime capitaliste:

> "Nous ne pouvons plus retourner au paternalisme industriel [...]. Nous devons au contraire tendre à faire reconnaître l'égalité des problèmes ouvriers et patronaux. Et ce n'est certes pas en faisant des ouvriers des assistés, des secourus du patron, que nous améliorerons l'état de tension sans cesse présent entre eux. Plus les ouvriers sont assistés, plus leur rancœur augmente, plus ils s'aigrissent [...] Au-dessus des œuvres sociales nécessaires en

---

347 HEYMANS, V., «Le service social dans l'industrie. Une conception nouvelle», *L'École Sociale*. Bulletin trimestriel de l'École de Service Social d'Anvers, octobre 1929, n° 18, non paginé [p. 4-5].

348 MASSART, J., «Le Service social à l'Usine», *Le Service social*, janvier-février 1934, n° 1-2, p. 7.

349 SPARACO-GUILLAUME, L., *Le service social dans l'industrie*, Liège, Desoer, 1943, p. 27.

www.academieroyale.be

temps de guerre, efforçons-nous toujours de mettre la notion de compréhension sociale qui doit résoudre les problèmes du travail"[350].

Ainsi, au-delà des différences de conception de la pratique du service social, un objectif commun semble partagé par les différentes écoles: la promotion de la paix sociale.

Si le patronat, en particulier le patronat catholique organisé francophone, s'est fait le promoteur du service social d'entreprise et de l'action des surintendantes, il convient toutefois de relever des réserves dans le milieu des mutualités professionnelles, qui constituent la cheville ouvrière de la politique sociale patronale "de combat". Ainsi, lors d'un conseil d'administration de l'Union nationale des mutualités professionnelles, Couvreur, délégué de la fédération du Brabant et responsable des œuvres sociales, particulièrement développées, des CBR, s'en prend à une auxiliaire sociale qui a tenu dans l'organe de l'École centrale de service social (*Le Service social*) des propos critiques à l'égard des mutualités patronales, présentées comme "une arme politique des patrons". Couvreur insiste en conséquence sur "l'utilité qu'il y a d'agir avec toute la prudence nécessaire lorsque nos institutions ou les usines engagent des auxiliaires sociales ou les admettent en stage"[351]. Ces propos témoignent à tout le moins d'une certaine méfiance à l'égard de ces jeunes femmes dotées d'une formation de l'enseignement supérieur et à ce titre peut-être plus indépendantes que les employés des mutuelles ou des services sociaux formés à la culture maison, ou encore des infirmières visiteuses, que les CBR utilisent précisément en grand nombre (13 en 1930)[352]. Cette attitude n'est peut-être pas étrangère à la décision prise au sein du CCI de constituer un Comité d'étude du service social, aux travaux duquel les membres de l'Association des caisses d'allocations familiales sont invités à participer. Ce comité va rapidement proposer des cycles de cours initialement destinés à la formation technique du personnel des secrétariats sociaux destinés aux petits employeurs des classes moyennes, puis élargi au personnel technique des groupements patronaux, mais surtout au personnel (masculin) chargé des questions sociales dans les grandes entreprises. Devant le développement de la législation sociale et des charges administratives afférentes, le monde patronal semble préférer pourvoir lui-même à la formation complémentaire du personnel déjà en charge de ces questions dans les entreprises; si on peut penser que des considérations de coût ont déterminé ce choix (former le personnel déjà occupé), on peut aussi s'étonner de voir le patronat ne pas prendre appui sur les institutions existantes formant des travailleurs sociaux[353]. Du côté du patronat catholique

350 *Ibidem*, p. 39-40.

351 UNML, P.-v. du CA, 1928-1944, Réunion du 21 juin 1929. Les CBR engageront toutefois une auxiliaire sociale en 1932.

352 «Les œuvres sociales des Cimenteries et Briqueteries Réunies», *La Documentation industrielle, supplément à la Gazette de Liège*, 24 septembre 1930, n° 36, p. 375-376.

353 ACAF, P.-v. de 1931 à 1940, ACAF. Assemblée générale du 16 juin 1937, p. 1-2, Assemblée générale du 16 février 1938, p. 5, Assemblée générale du 19 octobre 1938, p. 3-4; P.L., «Les services sociaux des usines», *Communiqué social* [du CCI], 10 mai 1937, n° 9, (page de couverture); R.S., «Création d'un service social à l'usage du petit patronat et des classes moyennes», *Communiqué social* [du CCI], 25 septembre 1937, n° 19, p. 113-114; «Le deuxième cycle de cours organisé par le

www.academieroyale.be

flamand, c'est la formation des auxiliaires sociales, trop strictement orientée vers les problèmes et la satisfaction des besoins ouvriers, qui est critiquée[354]. Du côté des écoles de service social (enseignants, élèves), la question de l'adéquation de la formation aux fonctions auxquelles elle prépare semble à certains égards appréciée de manière contradictoire. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, M. Baers, chargée par la Commission consultative des questions sociales à la Société des Nations de faire rapport sur la formation des auxiliaires sociaux en Belgique, rapporte le jugement de ces derniers sur la formation reçue dans les écoles de service social. Concernant plus particulièrement la préparation à la fonction de surintendante d'usine, si certains auxiliaires sociaux estiment qu'une double formation [service social-infirmière] serait d'une grande utilité, Baers note que "la majorité des surintendantes reconnaît, dans la pratique, que la préparation des Écoles de Service social est suffisante pour le travail qui leur est propre"[355]. Certaines critiques se feront toutefois entendre à ce propos au lendemain de la guerre, portant non sur la formation scolaire proprement dite, mais sur l'inadéquation des élèves à la fonction, en raison principalement de l'âge, du recrutement social et du sexe des surintendantes[356].

La formation des auxiliaires sociaux d'entreprise a d'emblée été organisée en Belgique dans le cadre d'institutions établies pour dispenser un enseignement de service social à orientations multiples; les spécialisations prévues par un arrêté royal du 10 août 1921 étaient au nombre de 6: Enfance, Assistance, Foyers, Industrie, Assurances sociales, Bibliothèques. Il n'y a pas eu en Belgique, à l'instar de la France, d'école formant exclusivement des surintendantes[357]. Toutes les écoles ne formaient

comité d'étude du service social», *Communiqué social* [du CCI], 10 avril 1938, p. 35-36; AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 17, APIC. CA. Séance du 8 décembre 1937, p. 8.

354 KADOC, VKW en UNIAPAC België, 251. LACVW Verslagboeken met verslagen van vergaderingen van 21 juli 1935-1939, Ontwerp-verslag der gezamenlijke vergadering van den redactie-raad van den algemeenen raad. Antwerpen, 13 januari 1936.

355 BAERS, M., «La Formation des personnes engagées dans le service social», *L'Auxiliaire social*, avril 1940, n° 24, p. 8-9.

356 DESY, M., *Contribution à l'étude de la psychologie des travailleurs*, Bruxelles, ECSS, 1944, p. 54-57; LAMBIET, J., *Essai d'organisation d'un service social dans une entreprise à sièges multiples*, Liège, École Provinciale de SS-Industrie, 1946, p. 11-13; lorsqu'elle rédige son rapport, cette dernière est déjà responsable du service social du siège d'Ougrée de la société L'Air Liquide.

357 BOUQUET, B. et TREUIL, D., «École des Surintendantes (Paris)», *Vie Sociale*, janvier-avril 1995, n° 1-2, p. 59-72. En Belgique, ces écoles étaient au nombre de 8 (entre parenthèses leur localisation et date de fondation): Katholieke Sociale School voor Vrouwen (Bruxelles, 17 janvier 1920); École Centrale de Service Social (Bruxelles, 20 janvier 1920); École Catholique de Service Social (d'abord dénommée: École Normale Sociale Catholique) (Bruxelles, mars 1920); École Ouvrière Supérieure (Uccle, 3 octobre 1921); École de Service Social-School voor Maatschappelijk Dienstbetoon (Anvers, 15 octobre 1921); Arbeidershogeschool (Uccle, 3 avril 1922); École Centrale Supérieure pour Ouvriers Chrétiens (Héverlé, 1er mai 1922); Centrale Hogeschool voor Christene Arbeiders (Héverlé, 1er mai 1922). Sur ces écoles, voy. VERMEULEN, R., «Historique et développement du Service social en Belgique», in *Rapports du IIIe Congrès National des Auxiliaires sociaux de Belgique*, Bruxelles, 1946, p. 10-18; MULLE, M. , *L'École centrale de service social, 1920-1945. Notice historique*, Bruxelles, Imp. Van Buggenhoudt, 1946; VAN DEN BRUEL, J., *De mens in de productie. Industriële en maatschappelijke verhoudingen in de onderneming*, Anvers-Bruxelles-Gand-Louvain, Standaard-Boekhandel, 1948, p. 118; MAYENCE, S., *Le Service Social en Belgique*, Bruxelles, ULB- Éd. de l'Institut de Sociologie, 1969, p. 85-88; DIERICKX, A., *L'École Ouvrière Supérieure. Un laboratoire d'idées pour le P.O.B.*, Bruxelles, Labor/Archives du Futur, 1996; dans sa thèse de doctorat, G. Zelis a étudié l'enseignement du service social durant l'entre-deux-guerres, à partir du cas de l'École catholique de service social: [ZELIS, G., *La formation au travail social, entre "maternalisme" et professionnalisation. L'École sociale catholique féminine de Bruxelles (1920-1940)*, Louvain-la-

www.academieroyale.be

toutefois pas dans d'égales proportions des auxiliaires des diverses spécialités; en particulier, les écoles formant les cadres masculins du mouvement ouvrier ne formaient guère de candidats susceptibles d'occuper des fonctions dans l'industrie. Dans un mémoire présenté à l'École d'ergologie, J. Nihon, directeur de l'EOS, a ventilé les diplômes par écoles et par spécialité; le tableau montre que 50 % des diplômes de la spécialité industrie ont été délivrés par les deux sections linguistiques de l'École (catholique) de la rue de la Poste.

Tableau 24: Répartition des diplômes par école et par spécialité (1922 à 1943 inclus)

Écoles	Industrie		Questions ouvrières	Ensemble des spécialisations
	Nombre	%	Nombre	
École Centrale de S.S.	80	21 %	—	
École Catholique de S.S.	109	**29 %**	—	
Katholieke S.S. voor Vrouwen	80	**21 %**	19	
School voor Maatschappelijk Dienstbetoon	11	3 %	16	
École Ouvrière Supérieure	29	8 %	23	
Arbeidshogeschool	10	3 %	32	
École Supérieure pour Ouvriers Chrétiens	17	4 %	21	
Centrale Hogeschool voor Christene Arbeiders	45	12 %	99	
Totaux	381	100 %	210	1820

Source: NIHON, J., *Contribution à l'étude de la présélection des candidats auxiliaires sociaux*, Bruxelles, École d'ergologie (mémoire-section B), 1944, p. 35.

En 1939, le nombre cumulé de diplômés des écoles de service social dans la spécialisation industrie (290) représentait 24,2 % du total des diplômés (1199)[358].

8.5.2.3. Les fonctions des assistantes sociales d'entreprise

Trois expressions sont utilisées en Belgique pour désigner les agents (féminins) du service social d'entreprise: surintendante d'usine, auxiliaire sociale, assistante sociale. La première se rencontre le plus fréquemment au début de la période étudiée, sous l'influence française elle-même soumise à celle du monde anglo-saxon[359]. La dénomination auxiliaire sociale semble s'être imposée dans les années '30, avant d'être à son tour progressivement remplacée par assistante sociale; notons toutefois que le Comité Central Industriel considérait, en 1942, que surintendante d'usine

Neuve, UCL-thèse de doctorat en histoire, 2001, 4 vol.]. Nous tenons à lui témoigner ici notre sincère gratitude pour les informations, tirées de sa thèse non encore publiée, qu'il nous a communiquées.

358 PATTEET, M., «Quelques chiffres relatifs aux assistants sociaux de Belgique. Rapport présenté au Congrès national des Auxiliaires sociaux», *Le Service social*, septembre 1930, n° 9, p. 137-138; KUYPERS, H., «Vue d'ensemble des postes occupés par les Auxiliaires sociaux en Belgique», in *Rapport du IIème Congrès National des Auxiliaires sociaux en Belgique*, Liège, Exposition internationale de l'Eau, 1939, p. 11-14.

359 GRADVOHL, P., «Les premières années de l'Association des Surintendantes (1917-1939)», *Vie Sociale*, août-septembre 1986, n° 8-9, p. 379 et 383); selon Mlle Massart cette expression ne s'est jamais réellement imposée parmi les professionnelles en Belgique même si on en trouve souvent la trace dans les documents imprimés. De surcroît, elle n'était pas la dénomination officielle du titre délivré en vertu de l'arrêté royal du 10 août 1921 ("auxiliaire social spécialisé dans l'industrie").

www.academieroyale.be

désignait les titulaires d'un diplôme légal d'une école de service social, alors qu'assistante sociale était réservé aux non-diplômées exerçant ce type d'activité; la note du CCI précise que le titre de surintendante est souvent donné à l'auxiliaire sociale qui a sous ses ordres d'autres auxiliaires sociales ou assistantes sociales[360]. Si les trois expressions semblent avoir été employées, successivement et quasi indistinctement, on trouve aussi un usage spécifique des deux premières expressions, qui recouvre la distinction entre intervention sur le lieu de travail (surintendante) et en dehors de celui-ci (auxiliaire, voire assistante sociale)[361]. Par ailleurs, la titulaire du service social peut être une infirmière visiteuse, comme au charbonnage d'Espérance et Bonne-Fortune, dont le service social a été constitué en 1929[362]. Dans cette partie de l'exposé, nous utiliserons indistinctement les expressions surintendante et auxiliaire sociale.

Les différents types de textes qui présentent les activités concrètes des surintendantes appellent quelques réserves. Il peut s'agir d'une description, donnée par une élève d'une école sociale, des tâches de la surintendante en fonction dans l'entreprise où se déroule le stage, ou encore de textes rédigés, pour l'organe de l'école qui les a diplômées, par de jeunes surintendantes peu après leur entrée en service, au terme d'une pratique professionnelle plutôt limitée et dans un contexte où il s'agit à la fois de valoriser le service social aux yeux du monde patronal et peut-être de faire des émules, de susciter des vocations. On ne dispose guère de textes évaluant les résultats de l'activité d'un service social après une période plus longue, ou détaillant les difficultés rencontrées dans le cadre de cette pratique. Du côté patronal ou médico-social, les exposés sont souvent aussi conçus dans un esprit de prosélytisme.

Comme le font tant les contemporains que les historiens qui traitent des politiques sociales patronales, nous distinguerons deux champs d'action du service social d'entreprise: l'atelier (a) et la vie privée des ouvriers (b), sans toutefois jamais perdre de vue les liens entre ces sphères d'intervention. Il serait incomplet d'évoquer les fonctions que remplissent les surintendantes, sans mentionner une des premières d'entre elles, leur contribution à la paix sociale. Dans les descriptions que les (futures) surintendantes fournissent de leurs activité, nous n'avons cependant trouvé qu'un nombre limité de mentions à des interventions qui s'inscrivent explicitement dans ce registre:

> "Elle apprend que le capital et le travail doivent collaborer et que la prospérité de l'usine profite à l'ouvrier comme au patron, ce qui aide au respect de l'autorité dans l'observation exacte des droits de chacun. Elle élimine les éléments de trouble, les indisciplinés incorrigibles, les gens d'inconduite notoire et ainsi, combat la discorde et le désordre".

---

360 SAICOM, AHCM-Fonds AEM, 193. Maladies professionnelles..., CCI, Note sur l'institution dans les usines d'un service social, Bruxelles, 30 avril 1942, p. 3-4.

361 HUBERT, F., *Quelques observations au sujet de la situation des ouvrières aux Constructions Électriques de Belgique*, Bruxelles, ECaSS -Industrie, 1943, p. 60.

362 LAUREND, M.-M., *La bibliothèque d'entreprise*, Liège, Centre de Formation Sociale-Industrie, 1945, p. 21.

www.academieroyale.be

"La Surintendante ne peut non plus oublier que son travail d'information n'est pas en sens unique et qu'elle doit faire apparaître le sens de l'action sociale à ceux qui en bénéficient. Elle doit donc mettre en relief le manque de fondement de certaines revendications ou interprétations: humaniser la figure de l'usine et réaliser ainsi, peut-être lentement, une formation morale réelle."[363].

(a) Dans l'enceinte de l'entreprise, la surintendante peut se voir confier les types de tâches suivantes: 1. l'embauchage des travailleurs; 2. des activités liées à la santé des travailleurs: amélioration de la sécurité et de l'hygiène, premiers soins; 3. l'étude de questions d'organisation du travail, y compris l'arbitrage d'un différend entre travailleurs et maîtrise; 4. l'organisation et la gestion de certaines œuvres (mutuelles, cantine ou économat) et les tâches administratives liées à l'application des lois sociales; 5. une tutelle morale sur les ouvriers. Il semble par ailleurs que certaines des premières surintendantes occupées dans des entreprises belges partageaient leur temps entre le service social encore embryonnaire et le service technique comme contremaîtresse[364].

1. Deux tâches spécifiques sont liées à l'embauchage. Il s'agit d'abord d'une enquête sur les antécédents du candidat, menée auprès des employeurs précédents, de l'administration, etc. Mlle Massart rapporte qu'aux Galeries Anspach, il s'agissait notamment d'éviter l'engagement de personnes actives sur le terrain syndical[365]. Les surintendantes ne recourent pas à des méthodes psychotechniques de recrutement, auxquelles certaines d'entre elles ont pourtant été familiarisées par des cours à l'École d'ergologie[366]. Il s'agit ensuite de dresser des fiches d'identification du personnel entrant dans l'entreprise qui, complétées lors de tout changement de poste, absence, maladie, etc., permettront d'évaluer les travailleurs, de "faire une sélection dans le personnel"[367].

2. L'importance de l'activité des surintendantes en matière de santé et d'hygiène peut tenir au processus même de constitution de certains services médico-sociaux; il en va ainsi des services nés à l'initiative du Dr M. Stassen, qui les a conçus et dirigés dans de grandes entreprises comme la SNCB, les charbonnages André Dumont, les charbonnages Les Liégeois, etc. Dans ces cas, où la surintendante se trouve subordonnée au médecin dirigeant, son activité est nettement circonscrite et de

363 ALLAER, G., *o. c.*, p. 62; BERTRAND, M., *o. c.*, 1940, p. 68.

364 Voy. concernant La Magnéto Belge, VAN RIEL, L., *Quelques observations sur les œuvres patronales*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1930, p. 1.

365 Entretien avec Mlle Massart, Wavreille, 3 mars 1997.

366 On trouve cependant une mention, sous l'Occupation, de l'application de tests psychotechniques (série de questions inspirées des tests de Baumgartner) aux Galeries Anspach, VAN DEN AKKER, J., *Le service social dans un grand magasin*, Bruxelles, ECSS, 1943, p. 14; EEB, Archives du Laboratoire d'Ergologie, Farde "Dossier général Section VIII-1923-...-1931", Alice Baschwitz à Eugénie Hauman, 7 octobre 1924.

367 RADERMAKER, H., *o. c.*, 1922, p. 603; «Carnet des surintendantes d'usine», *La Femme Belge*, octobre 1925, p. 386; DE BACKER, G., «Service de Surintendance. Communication de Mlle De Backer. Surintendante à la Biscuiterie et Chocolaterie Victoria à Koekelberg», *Le Service social*, n° 8-9, 1925, p. 168-170; DE KEGHEL, J., «Rapport d'une surintendante en fonction», *Le Service social*, n° 5, 1925, p. 100-101; TONGLET, A., «Les Initiatives Sociales aux Papeteries de Droogenbosch», *BSI*, juillet-août 1939, n° 106, p. 215-218.

www.academieroyale.be

caractère administratif comme à la SNCB entre 1929 et 1940[368], ou associée à celle des infirmières visiteuses. Dans des entreprises de taille et aux moyens plus réduits, l'auxiliaire sociale fait parfois aussi office d'infirmière (ex: charbonnage du Nord de Gilly à Fleurus, La Magnéto Belge à Forest, etc.[369]). Dans nombre de cas, le champ d'activité des surintendantes et des infirmières visiteuses a pu être semblable au point que dans certaines entreprises, la distinction n'est guère faite entre les tâches des unes et des autres. Ainsi, à la Fabrique de Soie Artificielle de Tubize, un texte de la direction qualifie d'infirmière visiteuse une auxiliaire sociale diplômée de l'École catholique de service social, Mlle Taymans[370]. La démarcation entre certaines attributions des surintendantes et des infirmières visiteuses a pu paraître si ténue qu'elle a justifié une définition des attributions respectives[371]. Les initiatives des auxiliaires sociales en matière d'hygiène des lieux de travail consistent le plus souvent, là où la loi n'en fait pas l'obligation à l'employeur (charbonnages, etc.), à faire aménager des vestiaires et des installations sanitaires[372].

3. Il pourrait sembler, à la lecture d'un compte rendu de la Semaine d'études pour travailleuses sociales tenue à Argeronne en Normandie en juillet 1923, que l'organisation du travail occupe une place significative dans les attributions des surintendantes en Belgique ("En Belgique cependant, la surintendante, sans négliger les institutions sociales, s'applique beaucoup à l'organisation du travail dans l'usine")[373]. Cette proposition doit cependant tenir de la généralisation hâtive (selon nos estimations, la Belgique ne compte alors que 6 surintendantes en activité) d'une des surintendantes représentant la Belgique à Argeronne et, sous la plume de laquelle, nous avons trouvé mention d'une telle attribution[374]. Nous n'avons pas relevé d'autre mention d'intervention de la surintendante dans l'organisation du travail au sens strict. Peut-être faut-il comprendre la proposition dans un sens plus large, comme l'entend la

368 SOREL, M.-J., *Les chemins de fer en Belgique et leurs œuvres sociales*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1946, p. 77.

369 LAMBERT, R., «Les services sociaux aux Usines de la "Magnéto Belge" à Bruxelles», *BSI*, décembre 1929-janvier 1930, n° 38, p. 5-7; *Bull. du Service médical du Travail*, 1930, n° 2, p. 71; DE BRUYKER, R., «Observations d'une surintendante en service dans une filature de coton», *La Femme Belge*, juillet 1923, A-n° 2, p. 182-190.

370 Brabant Services Groupe asbl, Organisations Patronales du Brabant, Conventions, Memorandum de la S.a. Fabrique de Soie artificielle de Tubize sur la question de l'infirmière visiteuse, Tubize, 10 septembre 1940.

371 Décrivant l'activité des infirmières visiteuses de la Caisse de compensation pour allocations familiales du Brabant, leur responsable rapporte que le travail des infirmières est parfois délégué aux surintendantes chargées de visiter leurs attributaires. À l'inverse, La Magnéto Belge a passé un accord avec les OPB pour faire visiter les familles hors du ressort de la surintendante. En 1947 encore, cette confusion d'attribution était à nouveau soulignée. ELSCHOCHT, J., «Quelques idées sur les rapports d'activité entre surintendantes et infirmières», *La Femme Belge*, novembre 1931, n° 9, p. 511-517; LERAT, *o. c.*, p. 892; RENARD, É., *Dix mois de service social dans l'industrie. Rapport de stage exécuté à La Magnéto Belge*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1943, p. 23; TODT, E. et MARCHAL, H., *L'organisation du service social dans l'entreprise. Doctrines, législation sociale et réalisations pratiques*, Bruxelles, Les Éditions comptables, commerciales et financières, 1947, p. 62.

372 DE BACKER, G., *o. c.*, p. 170; DE KEGHEL, J., *o. c.*, p. 101; RADERMAKER, H., *o. c.*, p. 605.

373 «Semaines d'études pour travailleuses sociales à Argeronne», *La Femme Belge*, août-septembre 1923, A n° 3-4, p. 321.

374 RADERMACKER, H., «Mon rôle...», *o. c.*, p. 609.

www.academieroyale.be

surintendante qui fait rapport au nom de l'Association des surintendantes d'usine et auxiliaires sociaux de l'industrie lors du Premier Congrès National des Auxiliaires sociaux de Belgique tenu à Anvers en juin 1930. Celle-ci, partant de son expérience aux Soieries de Valenciennes, mais s'exprimant d'un point de vue général, auquel les surintendantes belges devaient pouvoir souscrire, considère que "la fonction de surintendante d'usine fait partie intégrante de l'organisation du travail à l'usine", sa contribution la plus significative au relèvement du rendement consiste dans le recrutement et l'affectation des ouvrières aux postes de travail qui leur conviennent le mieux, dans l'intérêt conjoint de l'entreprise et de l'ouvrière[375]. Cette acception permet de rendre également compte du rôle des surintendantes d'usines aussi taylorisées que la Bell Telephone ou l'ATEA à Anvers, chargées de contribuer à la stabilité du personnel en se tenant à l'écoute des difficultés de celui-ci[376]. Diverses mentions des rapports entre les contremaîtres et la surintendante laissent penser que cette dernière pouvait quelquefois intervenir dans le domaine d'autorité du cadre technique; ainsi, à l'usine Victoria à Bruxelles, la surintendante veille à la bonne entente entre ouvriers, aplanit certains différends et prend quelquefois la défense de travailleuses mises en cause par la maîtrise[377].

4. Lorsque l'entreprise s'est dotée d'œuvres sociales préalablement à l'engagement d'une surintendante, celle-ci est souvent chargée d'en assurer la gestion, ou d'en créer si elles font défaut. Parmi les œuvres qui touchent les travailleurs à l'usine (même si leurs effets peuvent s'en faire sentir dans la sphère privée) figurent les cantines, économats, mais aussi les mutuelles, les activités de loisir ou de formation pendant les repos, etc. Selon la taille de l'entreprise, la surintendante peut être également chargée des formalités administratives liées à l'application des lois sociales[378].

5. Les surintendantes ont d'emblée été appelées à exercer une forme de tutelle morale, sur les ouvrières en particulier. On ne peut comprendre ce type d'intervention sans prendre en considération les représentations contemporaines de la population ouvrière. Sans entrer dans le détail de ces représentations, on peut en dégager deux axes majeurs, qui appellent des interventions spécifiques sur les lieux de travail: l'obsession sexuelle[379] et la faiblesse culturelle[380]. À la première, certaines

375 ALLAER, G., «L'Assistante Sociale à l'Usine. Rapport collectif des membres de l'Association des Surintendantes d'Usine et Auxiliaires Sociaux de l'Industrie», *L'École Sociale. Bulletin trimestriel de l'École de Service Social d'Anvers*. Numéro spécial: Rapport du Premier Congrès National des Auxiliaires sociaux de Belgique tenu à Anvers les 14 et 15 juin 1930, avril-juillet 1931, n° 24-25, p. 60-61.

376 RISTENPART, G., *o. c.*, p. 21; VANDERHEYDEN, D., *o. c.*, p. 42-46.

377 COPPENS, M., *La vie d'une usine sous l'influence d'une surintendante*, Bruxelles, ECSS, 1928, non paginé.

378 ROBERT, M., *La surintendante et l'application des lois sociales*, Bruxelles, ECSS, 1928, p. 20.

379 À titre d'illustration de la permanence du regard des élèves surintendantes sur les ouvrières, voy. HAUTAIN, M., *Rapport sur mon stage de surintendante dans les charbonnages de Fontaine-l'Évêque*, s.l.n.d. [Bruxelles, ECaSS, 1923], p. 5; FLEURY, L., *L'épuisement moral des ouvriers dans les grandes entreprises et les antidotes à y appliquer*, Bruxelles, ECSS-Industrie, 1945, p. 14.

380 Voy. notamment BUYSE, B., *Les conditions de travail dans quelques usines bruxelloises*, Bruxelles, ECSS, 1924, non paginé; COPPENS, M., *o. c.*, non paginé; VAN RYCKEVORSEL, É., *Quelques remarques sur le travail des femmes dans une boulonnerie*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1931; DE

www.academieroyale.be

surintendantes répondront par des mesures visant à assurer la moralité sur les lieux de travail en maintenant séparés, autant que possible, les ouvriers des ouvrières, tant dans les ateliers que dans les vestiaires et réfectoires[381]. La faiblesse culturelle, liée pour partie au manque de formation scolaire d'adultes qui n'ont pas bénéficié de l'obligation scolaire, justifie l'encadrement de la part de la surintendante[382]. Si les dispositions, ou du moins le discours, relatifs à la moralité se sont renforcés dans la deuxième moitié des années '30, notamment sous l'effet d'une campagne de la JOC et du CCI, l'attitude à l'égard des travailleurs semble avoir évolué vers une attitude moins tutélaire.

(b) À la veille et au lendemain de la guerre, plusieurs candidates auxiliaires sociales constataient que l'essentiel de l'action du service social d'entreprise se réalisait en dehors de celle-ci, principalement dans la cadre de visites à domicile[383]. Si la perception postérieure à la guerre est fortement conditionnée par ce qu'ont été les interventions des services sociaux d'entreprise sous l'occupation, pour de nombreuses surintendantes actives avant le conflit, le service social exercé dans l'entreprise doit se prolonger au dehors de l'usine, dans le foyer des travailleurs. Pour l'une des plus écoutées d'entre elles, ce prolongement traduit une évolution du service social qui, partant de la conception de type "surintendante", s'oriente vers le "Welfare work" anglo-saxon[384]. La place de la visite domiciliaire peut également se comprendre en référence à la formation des auxiliaires sociales, dans laquelle la technique de l'enquête fait l'objet d'un enseignement spécifique et constitue par ailleurs un des fondements de l'activité des principales "concurrentes" des surintendantes: les infirmières visiteuses. En 1940, M.-L. Bertrand, surintendante de la FN depuis 1928, justifiait de la manière suivante ses interventions dans les familles ouvrières:

> "L'efficacité du travail d'une surintendante serait limité s'il ne lui était pas permis d'agir dans un second champ d'action, extérieur à l'entreprise. Ce champ est important pour les raisons suivantes:
> 1) Il échappe au nivellement administratif de l'intérieur de l'usine;
> 2) Il n'est pas accessible aux sources habituelles d'informations de la direction de l'usine;
> 3) Il n'est pas accessible à l'action des services administratifs existants;
> 4) C'est à l'extérieur que le personnel vit réellement dans les conditions qui influencent son comportement au travail;

BIE, M., *Mes observations sur le placement de la main d'œuvre féminine*, Bruxelles, ECSS-Industrie, 1937, p. 48-50.

381 Voy. par exemple l'action de la surintendante aux Usines et Aciéries Allard, VAN RYCKEVORSEL, É., *o. c.*, p. 43.

382 COPPENS, M., *o. c.*, non paginé.

383 BOUTE, B., *o. c.*, p. 62; DELIÈGE, L., *Un aspect du problème social à l'usine et du rôle de la surintendante*, Bruxelles, ECSS, 1946, p. 1.

384 VAN DEN BRUEL, J., *De mens in de productie…*, *o. c.*, p. 119; voy. aussi LEMARCHAL, A., *o. c.*, p. 93; «Le service social aux Établissements Legrand», *BSI*, avril-mai 1933, n° 58, p. 18; TONGLET, A., *o. c.*, p. 217.

www.academieroyale.be

5) Si la responsabilité morale du chef d'entreprise se limite au cadre de celle-ci, c'est dans la vie familiale que l'action sociale agit en profondeur et qu'elle est pleinement comprise par les bénéficiaires."[385].

Dans certains secteurs d'activité ou entreprises, le service social voit son champ d'action circonscrit principalement au dehors des lieux de production. Il en va notamment ainsi dans les charbonnages de Campine, où leurs tâches essentielles consistent à accueillir les nouveaux arrivants dans les cités, principalement les travailleurs étrangers et leur famille; accorder aux familles nécessiteuses des secours en argent ou en nature, alimentés entre autres par les œuvres dites du vestiaire; surveiller l'hygiène et l'entretien de logements loués par la société (voy. supra)[386].

Les interventions de la surintendante en dehors de l'entreprise sont variées; elles peuvent néanmoins être ramenées aux activités suivantes: 1. visites aux travailleurs blessés ou malades, ou aux familles en difficulté; 2. orientation des familles vers des œuvres publiques et privées d'assistance; 3. conseils d'hygiène et d'économie domestique; 4. organisation de loisirs, dont la tenue d'une bibliothèque d'usine.

1. En règle générale, l'absence ou la maladie d'un travailleur (voire d'un membre de sa famille) donne l'occasion d'une visite à domicile dont les finalités sont multiples. Il s'agit d'abord d'apporter un réconfort moral ou un soutien matériel aux familles en difficulté. La précarité rend les bénéficiaires particulièrement sensibles à l'intervention patronale, qui prend alors une dimension protectrice et renforce la représentation de l'entreprise comme famille:

"La Surintendante visite les blessés et les malades [...] elle leur apporte quelque douceur, de la lecture et tout le réconfort de sa présence [...] les gens savent maintenant pratiquement que la Direction de l'usine veille sur eux, qu'ils ne sont plus isolés, que l'usine est une famille et la Surintendante une maman [...] cette intervention immédiate, aussi minime soit elle, touchera profondément les bénéficiaires. Alors qu'ils se sentaient abandonnés de tous, dans l'attente déprimante peut-être d'un refus, un seul les a soutenus c'est leur patron"[387].

La visite à domicile permet aussi de contrôler l'état de santé du travailleur absent et de limiter ainsi la prolongation abusive des absences pour maladie[388]. Les auxiliaires sociales sont amenées parfois à accroître l'assiduité au travail en faisant de celle-ci une condition d'octroi de l'aide sociale[389].

---

385 BERTRAND, M., «Les Services Sociaux de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre», *BSI*, mars-avril 1940, n° 110, p. 66.

386 RH, Waterschei, 58-59. 241. Julie Vanderhaeghen, Service d'assistance sociale, Visites sociales dans les familles étrangères venant d'arriver, 23 décembre 1937; 61. 292. Aide-mémoire. Les œuvres sociales des charbonnages André Dumont à Waterschei, Note sur les œuvres sociales créées à André Dumont.

387 LEMARCHAL, A., *o. c.*, p. 94-95, 97.

388 DE BRUYKER, R., *o. c.*, p. 187; DE KEGHEL, J., *o. c.*, p. 101; H.R. [RADERMAKER, H.], «La mission de la surintendante d'usine», *La Femme Belge*, octobre 1924, p. 436; VAN RYCKEVORSEL, É., *o. c.*, p. 31; HUBERT, F., *o. c.*, p. 60.

389 RH, Waterschei, 58-59. 241. Le Directeur-gérant à Mlle Vanderhaeghen, mémo n° 432, 28 novembre 1938 et mémo n° 479, 22 mars 1940.

www.academieroyale.be

2. Au-delà de cette aide directe, limitée, accordée dans l'urgence, la tâche principale de la surintendante consiste à aider les travailleurs nécessiteux dans des démarches auprès d'institutions publiques ou d'œuvres privées de secours[390]. L'entreprise, tout en ne consentant alors qu'à une dépense limitée — la rémunération de la surintendante durant les diverses démarches —, peut ainsi apparaître comme l'instance qui donne accès à des secours dont la charge financière incombe toutefois à d'autres. Certains chefs d'entreprise se montrent d'ailleurs très soucieux de ne pas prendre à leur charge ce qui peut être supporté par la collectivité, comme le montrent par exemple les instructions données par le directeur-gérant des charbonnages André Dumont à la première auxiliaire sociale qui, en réponse, l'assure que son service "s'efforcera plus encore, à faire connaître aux familles nécessiteuses, les directions à prendre pour sortir des difficultés, et à démontrer les moyens leur permettant de sortir de la misère par leurs propres efforts."[391].

Ce rôle d'intermédiaire, qui fait bénéficier l'employeur de l'intervention des pouvoirs publics, enrichit la typologie des attitudes patronales face aux interventions de l'État en matière sociale. Si les réactions possibles ont pu, en théorie, consister d'un côté à surenchérir sur ce qu'imposent ou apportent les pouvoirs publics et, de l'autre, à reporter sur l'État la charge du social[392], l'intervention des surintendantes décharge ici l'employeur d'une éventuelle obligation d'assistance tout en lui permettant de capter une part du bénéfice de cette assistance.

L'intérêt de la fonction de conseil a été souligné par P. Lagasse, responsable des affaires sociales du Comité Central Industriel, qui engageait les employeurs à ne pas laisser aux organisations ouvrières le monopole de ce type d'aide:

> "Celui qui entend être «patron» dans le sens étymologique du mot se considère comme le protecteur, le conseiller naturel de ses ouvriers. Le courrier que reçoivent chaque jour nos divers services montre qu'en général l'ouvrier n'hésite pas à exposer à son patron ses difficultés privées. [...] Œuvres d'assistance, habitations ouvrières, pensions de vieillesse — telles sont les questions au sujet desquelles nous sommes consultés le plus souvent. *L'assistance par le conseil est d'un effet excellent sur les rapports entre l'entreprise et le personnel occupé et nombreuses sont les firmes qui, s'en étant rendu compte, font suppléer la direction dans cette tâche par des auxiliaires sociales ou des infirmières visiteuses* [souligné par nous]. Les services pouvant être ainsi rendus aux ouvriers n'ont pas échappé à l'attention des syndicats, qui ont créé çà et là des bureaux de consultation ou des bureaux de droit ouvrier. [...] Bien qu'il n'y ait pas lieu de méconnaître l'appui que ces bureaux

390 RADERMAKER, H., *o. c.*, p. 609; LEMARCHAL, A., *o. c.*, p. 97; DE BACKER, G., *o. c.*, p. 169; BERNHEIM, É., «L'activité d'une Surintendante», *Le Service social*, n° 6-7, 1925, p. 139-140; BERNHEIM, É., «L'application de l'organisation scientifique dans la distribution des marchandises», *Bull. CNBOS*, 15 décembre 1927, n° 8, p. 31; «Le service social aux Établissements Legrand», *o. c.*, p. 18; CAILTEUR, S., *Le service social d'un grand magasin*, Bruxelles, ECSS, 1937, p. 30; «Les Œuvres Sociales dans un Grand Magasin Bruxellois», *BSI*, juin-juillet 1938, n° 95, p. 197.

391 RH, Waterschei, 58-59. 241. Le Directeur-gérant à Mlle Vanderhaeghen, mémo n° 443, 26 avril 1939.

392 A. Dewerpe, qui dresse cette typologie des attitudes possibles du patronat face à l'extension de l'intervention publique en matière sociale — surenchère ou défausse —, précise que la surenchère peut entremêler action publique et action privée, DEWERPE, A., *o. c.*, p. 45.

www.academieroyale.be

prêtent aux membres des syndicats, il est permis de lui préférer l'action éclairée, souvent charitable, toujours de haute portée sociale, du patron auquel l'ouvrier vient confier ses inquiétudes ou ses misères"[393].

Dans la frange la plus dure du patronat, une des justifications de la constitution d'un service social est également ce souci de soustraire les ouvriers aux "Offices de droit ouvrier" de la Commission syndicale, en leur apportant une information relative à leurs droits en matière d'assurance qu'ils ne trouvent généralement qu'auprès de ces Offices ou de leurs équivalents chrétiens[394].

3. Les conseils d'hygiène et d'économie ménagère à l'occasion des visites à domicile sont pour les surintendantes un des moyens privilégiés d'éducation et de moralisation de la femme ouvrière[395]; L. Lee Downs considère que cet aspect de l'action des surintendantes "découlait logiquement du principe fondamental de la gestion «sociale», à savoir que productivité et discipline de travail s'enracinent dans la surveillance de l'état mental, moral et corporel de l'ouvrier"[396]. Dans la première moitié des années '30, l'influence des surintendantes et des infirmières visiteuses sur l'observance de la "bonne économie domestique"[397] a pu contribuer à amortir les effets de la crise, tout comme les initiatives patronales en matière de loisirs, "cercles de conférence, groupes dramatiques ou sportifs, limitent autant que possible la tendance à la démoralisation que peut susciter la crise"[398].

4. À l'intersection de leurs deux principaux champs d'action, les surintendantes déploient encore des efforts qui, si ils ont l'usine pour cadre d'application, concernent plutôt la vie de l'ouvrier en dehors de l'usine, plus particulièrement ses loisirs. Les bibliothèques d'usine vont être le moyen privilégié pour combiner occupation des temps extraprofessionnels et action éducative; elles sont souvent citées parmi les premières initiatives des surintendantes, qui les considèrent comme "un des moyens de prolonger leur action sociale de l'usine à la maison"[399]. Dans certaines entreprises,

393 P.L., «Ne ménageons pas nos conseils aux ouvriers», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 janvier 1933, p. 1. Pour une illustration de ce type d'aide, voy. «Les œuvres sociales à la S.A. "La Nouvelle Montagne"», *La Documentation industrielle*, supplément à la *Gazette de Liège*, 17 septembre 1930, n° 35, p. 364.

394 CAMT, Consortium..., 1996110 0532, P. Léon à D. Ley, 14 avril 1936, p. 2.

395 DE BRUYKER, R., *o. c.*; DE KEGHEL, J., *o. c.*, p. 101; LEMARCHAL, A., *o. c.*, p. 97; «Les Œuvres Sociales aux Charbonnages Les Liégeois», *o. c.*, p. 194.

396 LEE DOWNS, L., «Les marraines élues de la paix sociale ? Les surintendantes d'usine et la rationalisation du travail en France 1917-1935», *Le Mouvement social*, juillet-septembre 1993, n° 164, p. 74; Id., *Manufacturing Inequality: Gender Division in the French and British Metalworking Industries, 1914-1939*, Ithaca, Cornell University Press, 1995, p. 259-264.

397 COOMANS, G., «La politique sociale de 1930 à 1936», *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 9 mai 1986, n° 1117-1118, p. 34.

398 P.L., «Les œuvres sociales patronales», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 décembre 1933, n° 12, p. 45.

399 DENIL, L., «Les bibliothèques d'usines et de Grands Magasins», *Le Service Social*, février-mars 1930, n° 2-3, p. 21. Dans leur rapport de stage, L. Denil et P. de Bellefroid dressent une liste des entreprises qui, en 1929, avaient constitué une bibliothèque destinée à leur personnel. À défaut d'indications sur le mode d'établissement de ces relevés, dont on peut penser qu'ils ont été dressés à partir de contacts avec des surintendantes en service dans l'industrie, on peut donc avoir des doutes sur leur exhaustivité. Cette liste permet toutefois de circonscrire, sous un angle particulier, un ensemble d'entreprises qui, à cette époque, se veulent "avancées" sur le plan social; il s'agit des

www.academieroyale.be

comme les Grands Magasins À l'Innovation, la bibliothèque est destinée au loisir des travailleurs pendant les repos intercalaires; dans la plupart des usines, elle est organisée en vue du prêt de livres appartenant à un fonds propre ou à une bibliothèque paroissiale. Le prêt de livres figure parmi les formes de secours apportés par les surintendantes à l'occasion de leurs visites aux blessés ou malades[400]. Les finalités "sociales" des bibliothèques d'usine sont assez clairement énoncées:

> "En ce qui regarde la mission sociale de la bibliothèque d'usine, il est évident qu'elle correspond avec l'intérêt patronal en dehors de toute considération humanitaire. Le patron, en effet, a un intérêt matériel immédiat à l'amélioration intellectuelle et morale de son personnel ouvrier et employé. La bibliothèque distrait, récrée, permet de lutter contre les bas plaisirs du dancing et du cabaret pour l'adulte. En élevant le niveau de la classe ouvrière, elle améliore déjà le rendement de l'usine."[401].

La contribution de la bibliothèque d'usine à la paix sociale est aussi évoquée:

> "En plus de son intérêt éducatif, la bibliothèque constitue encore un des terrains neutres du service social, où l'ouvrier, le chef de service, le contremaître, l'ingénieur, peuvent se rencontrer amicalement autour du même livre"[402].

Il semble toutefois que les espoirs qui avaient été placés dans la bibliothèque d'usine, dans une vision du progrès social basée sur l'effort culturel individuel, n'aient pas été rencontrés, comme l'exprime une élève d'une école sociale après la guerre: "on a beaucoup pensé aux bibliothèques, mais ce genre de récréation est aujourd'hui fort discuté. Plusieurs surintendantes en ont tenté l'expérience et l'ont abandonnée"[403].

Certaines surintendantes organisent des activités destinées plus particulièrement à occuper le personnel féminin à l'heure du repas ou à la fin de la journée: ouvrages de dames, cours ménagers, etc.[404]. Ces activités s'inscrivent pleinement dans une représentation traditionnelle de la question sociale, où les difficultés de certains ménages tiennent aux insuffisances domestiques de la femme, mais où celle-ci est investie d'une mission d'ordre à l'égard du mari. Comme l'écrit Ch. Harmel, "la création d'écoles ménagères a une portée sociale qui dépasse de beaucoup le cadre de

---

entreprises suivantes: Compagnie Générale des Conduites d'Eau; Charbonnage du Nord de Gilly; Grands magasins À l'Innovation; Grand-Bazar de Liège; Gevaert Photo-Producten (la plus ancienne et la plus riche bibliothèque); Usine Kwatta; Usines Remy; Société Anonyme de Stalle; Union Allumettière; La Magnéto Belge; Établissements Legrand; Bell Telephone; Charbonnage d'Espérance et Bonne-Fortune. DENIL, L., *Les bibliothèques d'usines et de Grands Magasins*, Bruxelles, ECSS-Bibliothèques, 1929, p. 3-26; DE BELLEFROID, P., *La bibliothèque d'usine*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1929, non paginé; LAUREND, M.-M., *o. c.*, 1945.

400 DENIL, L., *o. c.*, n° 2-3, p. 25-26.

401 *Ibidem*, n° 4, p. 62-63; HALLOT, G., *Le personnel de vente et la réclame dans les grands magasins de Charleroi*, Bruxelles, ECSS-Industrie, 1939, p. 37.

402 SPARACO-GUILLAUME, L., *o. c.*, p. 109.

403 FLEURY, L., *o. c.*, p. 52.

404 «Association des surintendantes belges», *La Femme Belge*, mars 1923, A n° 10, p. 960; «Carnet des surintendantes d'usine», *La Femme Belge*, octobre 1925, p. 386; PAUWELS, H., «Le service social et l'industrie en Belgique», in *Première conférence internationale de service social. Paris, 8-13 juillet 1928*, Paris, 1928, p. 56.

www.academieroyale.be

l'usine"[405]. Certaines surintendantes assurent enfin administration d'activités récréatives en dehors des heures de travail[406].

8.5.2.4. L'extension du service social d'entreprise en Belgique avant la Seconde Guerre mondiale

Dans l'évolution des politiques sociales patronales, le moment que constitue l'apparition du service social d'entreprise est souligné par les contemporains:

> "On peut distinguer trois périodes. La première comprend la phase où l'employeur, mû par un sentiment philanthropique, s'efforçait de "faire quelque chose" pour ses ouvriers; cette action portait principalement sur des questions n'ayant aucun rapport immédiat avec le travail. La deuxième période est celle où les efforts visaient à l'efficacité du rendement, au sens étroit du mot, sans tenir compte suffisamment de la personnalité du travailleur et de sa qualité de collaborateur. La troisième est celle de la collaboration. On recherche encore l'efficacité et le rendement, mais dans son sens le plus large, c'est-à-dire par l'intermédiaire de cette collaboration qui seule rend possible le développement harmonieux de l'industrie comme organisme vivant [...] En Belgique, la création des surintendantes participa à l'élan qui multiplia, après la guerre, toutes les formes de service social."[407].

Il convient toutefois de s'interroger sur l'importance accordée alors aux surintendantes qui, en 1924, ne devaient pas être plus de 5 ou 6 en service.

À l'occasion d'une conférence donnée en 1922 devant la SBII pour favoriser le recours aux surintendantes d'usine, le Dr Sand indique que les (5) premières surintendantes alors en fonction dans l'industrie belge sont toutes diplômées de l'École sociale catholique, l'École centrale n'ayant encore placé que des stagiaires[408]. Trois ans plus tard, I. Mauss, président du Conseil des Écoles de service social, écrit que les "auxiliaires sociales diplômées se placent facilement; dans l'industrie surtout la demande dépasse l'offre"[409].

Tableau 25: Répartition par branche d'activité des entreprises occupant une surintendante (1930)

textile	12	carrières	2	tabac	1
mines	10	vêtement	2	papier	1
métaux	9	céramique	1	industries spéciales	1
chimie	4	bois	1		
alimentation	3	peaux	1	Total	48

Source: LANGELEZ, A., «L'armement médical de nos usines», *o. c.*, p. 110-111.

405 HARMEL, Ch., *o. c.*, p. 33.

406 G.D. [DE BACKER, G.], «Une forme d'activité d'une surintendante d'usine», *Le Service social*, août-septembre 1928, n° 8-9, p. 183.

407 «Le service social dans l'industrie», *L'Usine Belge*, 4 octobre 1924, n° 27, p. 1285.

408 SAND, R., «Les Surintendantes d'Usine et le Rôle des Industriels dans les œuvres sociales. Conférence donnée à la SBII, 22 novembre 1922, *Bull. SBII*, t. IV, 1923, n° 2, p. 44.

409 MAUS, I., «Les écoles de service social», *o. c.*, 1924-1925, p. 230.

www.academieroyale.be

Dans le cadre d'une enquête déjà citée de 1930, le Service Médical du Travail a récolté des informations relatives aux réalisations sociales dans 2255 entreprises belges; 48 d'entre elles déclarent occuper une surintendante. Dans le même temps, 116 entreprises emploient les services d'une infirmière visiteuse[410]. Les données présentées dans le cadre du premier Congrès national des auxiliaires sociaux (1930) apportent des ordres de grandeur nettement inférieurs; l'auteur de l'enquête a cherché à connaître l'affectation des élèves diplômés de la spécialisation «Industrie»:

> "Industrie. — Au service «des» ou employés «comme»: syndicats, 26; coopératives, 3; mutualités, 5; surveillants dans des établissements industriels, 23; organismes politiques, 8; enseignement social, 6; journaux, 4; dispensaires, 7; mouvements de jeunesse, 6; bourses du travail, 2; orientation professionnelle, 1; foyers, 4; protection de l'enfance, 1; entreprises commerciales, 4; ouvriers, 12; renseignements incomplets, 34. Total: 146"[411].

En 1938-1939, M.-L. Gillard estimait à une quarantaine le nombre d'entreprises employant des auxiliaires sociaux, se répartissant comme suit: "7 grands magasins, une petite industrie comptant 20 ouvrières, deux usines de moins de 300 ouvriers et employés, quatorze usines employant entre 500 et 1000 ouvriers et 9 grandes industries", auxquels s'ajoutent 4 usines et charbonnages qui "se sont attachés des auxiliaires sociales pour la visite des familles de leur personnel", soit un total de 37 entreprises[412]. Ce décompte l'amène à souligner que "dans un pays aussi industrialisé que le nôtre, on est un peu étonné de ne trouver qu'une quarantaine d'usines et de grands magasins employant des auxiliaires sociaux". Ce constat peut être nuancé par une tentative de décompte plus précis du nombre d'entreprises ayant organisé un service social et occupant des auxiliaires sociales. Entre 1922 et 1939, nous avons identifié 67 entreprises disposant d'un tel service (voy. l'annexe 7); la comparaison ne peut toutefois être directe dans la mesure où il y a, d'un côté, la somme de pratiques étalées dans le temps — avec l'hypothèse sous-jacente que les services installés se maintiennent en activité —, et, de l'autre, une mesure plus ponctuelle. Ce constat peut être également nuancé par une comparaison avec la France, — qui en cette matière a largement inspiré les écoles belges de service social —, où, en 1937, on ne relevait que 218 surintendantes d'usine en fonction[413]; le nombre de surintendantes rapporté à la population active (ouvriers et employés) de l'industrie et du commerce, en France et en Belgique, donne un ordre de grandeur comparable[414].

---

410 LANGELEZ, A., «L'armement médical de nos usines», *Bull. du Service Médical du Travail*, 1930, n° 2, p. 110-111.

411 PATTEET, M., «Quelques chiffres relatifs aux assistants sociaux de Belgique. Rapport présenté au Congrès national des Auxiliaires sociaux», *Le Service social*, septembre 1930, n° 9, p. 137-138.

412 GILLARD, M.-L., *Service social. Notions et principes-Écoles de service social-Auxiliaires sociaux*, Thuillies, Éditions Ramgal [Université de Louvain. Coll. de l'École des sciences politiques et sociales n° 125], 1939, p. 181.

413 FOURCAUT, A., *Femmes à l'usine. Ouvrières et surintendantes dans les entreprises françaises de l'entre-deux-guerres*, Paris, Éd. F. Maspero, 1982, p. 20.

414 Pour la Belgique, nous avons repris dans notre tableau le nombre cumulé jusqu'en 1937 d'entreprises occupant une auxiliaire sociale, soit 48 et l'effectif ouvriers et employés de l'industrie et du commerce du 27 février 1937, soit 1 270 842 personnes; pour la France, nous avons retenu, du recensement de

www.academieroyale.be

En 1939, sur 745 auxiliaires sociaux travaillant en Belgique, 73 étaient occupés dans le service social d'établissements industriels et commerciaux et 5 dans le service national de la SNCB, soit un total de 78 personnes[415]; ce total n'indique pas le nombre d'entreprises employant les services d'une surintendante, dans la mesure où les plus grandes entreprises peuvent en occuper plusieurs simultanément. Notre décompte des entreprises ayant organisé un service social (voy. annexe 7), nous donne les noms de 85 auxiliaires, dont 74 pour lesquelles nous connaissons l'école qui les a diplômées. La proximité des chiffres ne doit à nouveau pas faire perdre de vue que nos 74 auxiliaires sociales ont été occupées entre 1922 et 1939 et ont pu changer d'occupation, cesser leur activité, etc., alors que le nombre de 73 (ou 78) personnes mentionné ci-dessus concerne des auxiliaires sociales diplômées en poste en 1939. En 1946, le nombre d'auxiliaires sociaux en fonction dans l'industrie s'élevait à 156; la période de guerre a donc provoqué un doublement des effectifs[416].

Au lendemain de la guerre, la FIB a mené une vaste enquête, à caractère partiellement rétrospectif, sur les "institutions et réalisations sociales" dans l'industrie belge. Concernant la création des services sociaux, il s'en dégage les résultats suivants: 28 sont antérieurs à 1930 (sic) et 28 ont été créés entre 1931 et 1939, soit un total de 56 services sociaux d'entreprise constitués avant la guerre; au cours de celle-ci 109 services sociaux sont mis sur pied et 49 entre 1946 et 1948. Quant au nombre des entreprises employant une auxiliaire sociale diplômée, il est de 12 avant 1930 et de 27 entre 1930 et 1939, soit au total 39 entreprises[417]. La différence entre les deux totaux peut s'expliquer par le fait que nombre d'entreprises ont pu déclarer la création d'un service social sans pour autant employer une auxiliaire sociale, soit que le titulaire du service n'ait pas été diplômé (condition de l'enquête pour être comptabilisé parmi les auxiliaires sociaux), soit encore que les activités aient été portées à la charge du titulaire d'un autre service.

En complément des considérations formulées par les contemporains quant à l'extension du service social d'entreprise, plusieurs remarques peuvent être ajoutées ici.

Le développement des services sociaux des grands magasins semble s'expliquer en partie par deux phénomènes: le modèle qu'a constitué l'Innovation et le développement rapide des magasins à prix uniques. Dans la catégorie des grands magasins, les réalisations de l'Innovation ont été imitées par les concurrents, dont le

---

1936, le nombre de 218 surintendantes et 6 174 171 ouvriers et employés dans l'industrie et le commerce (*Annuaire des statistiques du travail 1947-1948*, Genève, BIT, 1949, p. 14). Pour la Belgique le rapport est de ± 1/26 500, pour la France de 1/28 300).

415 KUYPERS, H., «Vue d'ensemble des postes occupés par les Auxiliaires sociaux en Belgique», in *Rapport du IIème Congrès National des Auxiliaires sociaux en Belgique*, Liège, Exposition internationale de l'Eau, 1939, p. 13. Kuypers déclare avoir quelques difficultés à ventiler les 745 auxiliaires suivant leur affectation. Il y parvient pour un total de 612 personnes, dont 78 occupées en entreprise.

416 VERMEULEN, R., «Historique et développement du Service social en Belgique», in *Rapports du IIIe Congrès National des Auxiliaires sociaux de Belgique*, Bruxelles, 1946, p. 15.

417 *Réalisations sociales dans l'industrie belge. Recueil de quinze monographies d'enquêtes*, Bruxelles, Éd. de la FIB, 1950, p. 287 et 301.

www.academieroyale.be

Bon Marché et les Galeries Anspach[418]. Dans les magasins à prix uniques, c'est l'emploi d'une abondante main-d'œuvre féminine, peu qualifiée et peu stable, qui justifie la constitution d'un service médico-social. Comme les personnes engagées le sont sous contrat d'emploi, qui met à charge de l'employeur la rémunération de l'employé malade (pendant une période déterminée), la sélection revêt une importance particulière, réclamant le concours d'auxiliaires sociales; de même, l'organisation en succursales multiples réclame une surveillance de la situation du personnel (et des rapports entre le personnel de vente et les cadres), qui incombe à nouveau aux auxiliaires sociales[419].

Le relevé en annexe 7 montre que certains employeurs appartenant au patronat catholique organisé (UASC, CASIL) ont concrétisé leur promotion des surintendantes en organisant dans leurs entreprises des services sociaux placés sous la responsabilité d'une auxiliaire sociale diplômée (Charbonnages du Roton, Charbonnages du Carabinier, La Magnéto Belge, Établissements Legrand, Compagnie Générale des Conduites d'Eau, etc.).

8.6. DE NOUVEAUX INSTRUMENTS DE PAIX ET DE COHÉSION SOCIALE

En réponse à l'accroissement de la taille des entreprises, au développement de structures bureaucratiques qui éloignent la direction des ateliers, nombre d'œuvres sociales ont été pensées comme substituts de rapports directs entre la direction et les travailleurs, à l'instar des surintendantes d'usine. Certaines initiatives ont plus particulièrement visé à stimuler l'esprit de collaboration de classe, à restaurer au sein de l'entreprise les contacts entre les cadres et le personnel; il ne pouvait toutefois s'agir de développer des organes paritaires de négociation et encore moins de donner consistance à la revendication de contrôle ouvrier. On peut y ranger les conseils de sécurité et de collaboration, les journaux d'entreprise et les boîtes à suggestions.

8.6.1. Les services et conseils paritaires de sécurité; les conseils de collaboration

L'historiographie des politiques sociales patronales montre l'existence d'un lien fort entre l'attention portée aux accidents du travail et la volonté rationalisatrice des entreprises[420]. En Belgique également, le thème de la sécurité au travail va être associé, à la fin des années '20, à celui de la rationalisation et de l'organisation scientifique. Il convient toutefois de dégager le sens de ce lien, qui combine

418 CAILTEUR, S., *Le service social d'un grand magasin*, Bruxelles, ECSS, 1937, p. 5-6.

419 BOUTE, B., *Le rôle du service social dans les Établissements SARMA*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1940; VAN KELF, F., *Le magasin à prix uniques et son personnel de vente*, Bruxelles, ECSS, 1941 [magasins Prisunic, Uniprix et Priba].

420 NOIRIEL, G., «Espace de production...», *o. c.*, p. 46-47; OMNÈS, C., «La politique sociale...», *o. c.*, p. 244; GUESLIN, A., «Le système social Michelin...», *o. c.*, p. 107.

www.academieroyale.be

technique et rapports sociaux. Certes, à l'occasion d'une journée d'étude que le CCI organise en 1928 sur "la rationalisation, l'organisation scientifique et la prévention des accidents du travail", on trouve développée, sous la plume du représentant d'un organisme privé de prévention des accidents du travail, — l'Association des Industriels de Belgique —, une réflexion sur le rôle que peuvent tenir les pratiques de prévention dans la mise en ordre des ateliers et le renforcement de l'autorité patronale:

> "La disposition des locaux et des chantiers et l'organisation du travail sont aussi de grande importance pour la prévention des accidents, mais il ne dépend pas toujours de la volonté du chef d'entreprise de les régler comme il conviendrait; il lui reste alors à compenser par un ordre parfait la défectuosité des locaux. Quand on a fait son devoir à l'égard de ses ouvriers, on a le droit d'exiger d'eux qu'ils observent les ordres donnés"[421].

Plusieurs intervenants à cette journée d'étude soulignent par ailleurs l'importance des économies qui peuvent être réalisées par la prévention, suivant l'adage "la sécurité paie"[422]. Du côté de l'Inspection du travail, on établit également un lien entre rationalisation et progrès dans la sécurité au travail, la première étant présentée comme une condition du second; l'Inspection met notamment en évidence les améliorations dans la disposition des machines et dans l'éclairage. La rationalisation est ainsi présentée comme facteur d'amélioration des conditions de travail[423]. Lors d'une seconde conférence organisée près de dix ans plus tard sur le même thème par le même CCI, un lien fort entre organisation, discipline et sécurité est à nouveau établi[424].

C'est toutefois par l'amélioration supposée des rapports entre employeurs et travailleurs, unis dans un effort commun en vue de la sécurité, que la prévention des accidents s'inscrit le plus profondément dans l'idéologie interclassiste de l'organisation scientifique. Comme l'écrit V. Viet, la "prévention offre la possibilité d'asseoir l'autorité patronale sur une mobilisation «idéologique» de la main-d'œuvre convertie par un travail d'intense persuasion, à ses exigences [ou] l'art de mobiliser le personnel au service d'une cause qui nécessite une cohésion sans faille"[425]. Au tournant des années '30, plusieurs entreprises mettent sur pied des instances de

---

421 VERWILST, M., «La journée de conférence sur la rationalisation, l'organisation scientifique et la prévention des accidents du travail. Substance des communications. La lutte contre les accidents», *Bull. CCI*, 7 mars 1928, n° 10, p. 268-276.

422 *Ibidem*, p. 269; CHRISTOPHE, M., «La journée de conférence sur la rationalisation, l'organisation scientifique et la prévention des accidents du travail. Substance des communications. De l'utilité de la collaboration de l'Inspection du travail et des organismes d'assurance en vue de la prévention», *ibidem*, p. 277.

423 *Rapports annuels de l'Inspection du travail. 39ème année (1929)*, Bruxelles, J. Lebègue et A. Dewit, 1931, p. 258-260.

424 VAN LINT, P., «La statistique et la prévention des accidents du travail», *Bull. CCI*, 3 novembre 1937, n° 44, p. 1621.

425 VIET, V., «La course aux techniques d'hygiène et de sécurité: les premiers pas de l'inspection du travail», in COHEN, Y. et BAUDOUÏ, R. (éds), *o. c.*, p. 87 et 92.

www.academieroyale.be

prévention des accidents du travail[426], qui assurent un lien entre la direction, représentée par ses cadres, et le personnel ouvrier, comme le soulignent le directeur et le chef du service social de la Compagnie Générale des Conduites d'Eau:

> "Ces conseils [de sécurité], où chefs de division et ouvriers discutent les moyens de prévenir les accidents, se sont étendus à toutes nos divisions et ont donné des résultats très encourageants. La lecture des procès-verbaux des séances de ces conseils est fort intéressante. Nous sommes particulièrement satisfaits de cette institution que nous avons créée à la demande de M. Sadzot et à la suite de certaines sociétés françaises (Fives-Lille notamment) et qui semblent être l'œuvre type de collaboration des classes en un domaine où les intérêts de tous coïncident et sont parfaitement sentis."
> "Nous estimons que toute occasion de rapprochement avec les ouvriers doit être saisie avec empressement. [...] C'est le motif qui nous a fait défendre avec ardeur les mutualités professionnelles qui permettent ces contacts en un domaine où les intérêts des industriels et des ouvriers ne se heurtent pas. Le même principe, indépendamment des grands avantages qu'il présente directement au point de vue de la prévention, nous fait préconiser les Conseils de Sécurité. Ici aussi les intérêts des patrons concordent absolument [...] ici plus qu'ailleurs, la collaboration sera pacifiante. En matière mutualiste, les groupements ouvriers voient dans la générosité patronale une arme dirigée contre leurs organismes [...] Tandis qu'en matière de prévention contre les accidents du travail, ces préjugés et ces oppositions n'existent pas"[427].

Aux Conduites d'Eau, un auxiliaire social a été adjoint au chef du Service social (É. Sadzot) en 1928, avec pour attribution principale la prévention des accidents, et la même année furent réunis les premiers Comités de Sécurité, de composition paritaire, invités à formuler des suggestions en matière de prévention. Se réalise ainsi une forme de *suggesting box* initialement conçue pour capter une partie du savoir ouvrier en matière d'organisation, mais dont le succès a été plus que limité en Belgique avant la Seconde Guerre mondiale. Dans cette entreprise, ces comités de sécurité semblent avoir eu des effets significatifs: le nombre moyen mensuel d'accidents ayant entraîné du chômage à la CGCE et le nombre de journées de chômage consécutives à un accident (en base 1927 = 100) décroissent parallèlement de manière continue jusqu'à un plancher de 25,5 et 21 respectivement en 1935. Ces résultats appellent certaines réserves parce que le nombre mensuel moyen d'accidents ne renseigne pas sur le degré d'exposition au risque; de plus les valeurs enregistrées entre 1930 et 1935 peuvent n'avoir varié que sous l'effet de la contraction puis de la reprise de l'activité; toutefois, les résultats particulièrement favorables, acquis au cours des premières

426 La prévention des accidents a évidemment pu être organisée en dehors de structures associant travailleurs et cadres d'une même entreprise; voy. ainsi le "service de *propagande par l'image*" des Usines Métallurgiques du Hainaut, PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 55.

427 CHST, CGCE, Rapport sur l'année 1932 et examen de la situation actuelle par Mr Paul Doat, Ir ECP, AILg, Directeur [confidentiel], 10 mai 1933, p. 31; SADZOT, É., *La prévention des accidents du travail*, Liège-Paris, La Pensée Catholique-Giraudon (Études sociales, 1ère série, n° 8), 1929, p. 34-35.

www.academieroyale.be

années de forte conjoncture (le nombre d'accidents baisse ainsi de 42 %), semblent échapper à cette réserve[428].

Dans le même esprit et en référence au texte de Sadzot, un service de sécurité est créé en 1931 aux charbonnages de Roton-Farciennes[429]; il est dirigé par un employé complètement indépendant de l'autorité des cadres subalternes et n'ayant pas à s'intéresser à la production, à l'instar des inspecteurs de la sécurité en activité à Winterslag depuis 1922[430]. Une panoplie de dispositions matérielles y sont prises en matière de sécurité (diffusion de consignes de sécurité par radiodiffusion interne, par publication dans le journal d'entreprise et au moyen de tracts et d'affiches édités par l'Association des Industriels de Belgique, octroi de primes pour suggestions en matière de sécurité) et y ont été institués des conseils de sécurité, qui sont "des réunions où les ouvriers et leurs chefs, à tous les degrés, collaborent spontanément à l'amélioration des conditions de travail sous le rapport de la salubrité et de la sécurité"[431]. Notons, à travers le discours préventif tenu dans cette société charbonnière, une occultation de la part possible du nombre d'accidents imputables à l'organisation du travail[432].

Un Comité de sécurité a été établi aux Usines à Tubes de la Meuse en 1929, dont nous ignorons s'il avait ou non une structure paritaire[433]. Le service Sécurité et Hygiène mis en place à la FN vers 1928-1929 n'avait pas une structure paritaire. Il comportait deux sections: une section technique pratique, confiée à un contremaître doté d'une grande expérience, chargé de rechercher les causes de chaque accident et les remèdes qui s'imposent pour prévenir une survenance ultérieure; une section administrative et éducative, qui tient les statistiques des accidents et publie la documentation de prévention destinée au personnel, dont un bulletin mensuel distribué à l'ensemble du personnel qui relate les accidents survenus et les moyens de

428 VERWILST, Y., «Organisation de la sécurité et de l'hygiène. Réalisations en Belgique et à l'étranger», in *Centenaire de l'AILg. Congrès 1947. Section Questions économiques, professionnelles et sociales*, Liège, AILg, 1947, p. 404.

429 MICHAUX, J., «Les conseils de sécurité», *BSI*, juin-juillet 1934, p. 11-19; LEGRAND, L. et MICHAUX, J., «De la sécurité aux Charbonnages de Roton-Farciennes et Oignies-Aiseau», *AMB*, 1937, t. XXXVIII, 1ère livr., p. 223-231; SAICOM, AHCM, 615. Études et statistiques sur les accidents du travail (1937-1938), n° 666. Lutte contre les accidents et les poussières. Rapport de la visite au Charbonnage de Roton-Farciennes (Division de Oignies-Aiseau), le mercredi 31 mars 1937, par Monsieur Dupont, Ingénieur-divisionnaire des Études, aux Charbonnages Belges à Frameries. Dans le document cité ci-dessous, sont décrits, sans mention du nom des sociétés, trois expériences de services de sécurité, dont apparemment celui du Roton; les réalisations des deux autres charbonnages n'en sont pas, quant à leurs principes, différentes, ERC, ACCB-S, 155, Association charbonnière des Bassins de Charleroi et de la Basse-Sambre, Comité des Directeurs des Travaux, Rapport de la commission d'étude sur l'institution d'un service de sécurité dans les charbonnages, 2 septembre 1939.

430 RH, Winterslag, 120. Diverse nota's opgemaakt door de Directie voor de Afgevaardigd-Beheerder, 1923-1937, La lutte contre les accidents dans une mine en création, Genk, 27 juillet 1923, p. 23-24.

431 «Les conseils de sécurité», *Bulletin des mutualités et des œuvres sociales en général*, 25 juillet 1934, p. 28-29.

432 Voy. *La Gazette de la Fosse*. Bulletin destiné au personnel des Charbonnages Réunis de Roton-Farciennes, Oignies-Aiseau et Falisolle, s.d. [janvier 1933], p. 1.

433 VAN LINT, P., *o. c.*, p. 1614.

www.academieroyale.be

les prévenir à l'avenir[434]. Les résultats de l'action du service de sécurité de la FN entre 1929 et 1935 peut être synthétisé par les paramètres suivants: le taux de fréquence (rapport du nombre d'accidents par millions d'heures de travail) chute de 43,4 à 29,9; le chômage moyen par accident (rapport du nombre de journées chômées au nombre d'accidents) est passé de 12,8 à 10,1; manière globale, les résultats acquis après l'installation du service Sécurité et Hygiène à la FN se traduisent par une réduction de 57 % de l'indice général (produit des précédents indices)[435].

Les comités de sécurité mis en place dans les usines de la Société Solvay à partir de 1929 ont aussi une structure paritaire; leur présentation ne met toutefois pas l'accent sur leur rôle dans les relations industrielles de l'entreprise[436].

En 1929 également, les CBR, qui avaient été le premier pilier de la fédération des mutualités professionnelles du Brabant, s'engagent dans une grande campagne en faveur de la sécurité. Dans le compte rendu qu'en donne quelques années plus tard, le secrétaire général de cette entreprise, F. Van Ortroy, on peut lire — cela nous paraît du moins une interprétation acceptable — la volonté de développer l'action sociale patronale sur un terrain qui en théorie ne peut, comme les mutualités professionnelles, donner prise à la critique:

> "De tous les objets qu'une préoccupation d'action sociale puisse proposer à la sollicitude des chefs d'industrie, il n'en est peut-être pas de plus digne d'attention, ni de plus noble que la prévention des accidents du travail. C'est qu'il s'agit d'une œuvre désintéressée [...] Ici, aucun soupçon d'arrière-pensée ni de calcul, aucune critique ne peuvent s'élever au sein de ces organisations que l'esprit de parti a rendues systématiquement méfiantes à l'égard de toute initiative patronale en matière sociale"[437].

Ce qui semble caractériser le dispositif mis en œuvre aux CBR, c'est la mobilisation de tous les moyens propres à l'entreprise pour faire naître le sentiment de cause commune et notamment les diverses œuvres sociales. Ainsi, la question de la sécurité est traitée au sein du conseil d'administration de la mutualité, où les délégués des surveillants et des ouvriers ont pu être acquis à la cause de la sécurité, les infirmières visiteuses sont chargées de porter le message dans la famille, tout comme le journal d'entreprise comprend "un «Calendrier de sécurité», où les jours passés sans accident dans l'ensemble des usines sont mis en évidence"[438]. Les CBR vont jusqu'à associer les syndicats à la campagne de sécurité et se montrent satisfaites des articles parus dans des journaux tels que *L'Émancipation* ou *Le Prolétaire*. À cet égard, les CBR se singularisent par rapport à nombre de grandes entreprises belges; car si d'un côté elles ont soutenu le développement d'une mutualité professionnelle,

---

434 CHST, FN, Fonds René Laloux, VI-2, Quelques réflexions sur les qualités de maîtrise [s.d. vers 1931], p. 10; BONJEAN, R., *Rôle de l'élément psychologique et éducatif dans les moyens de prévention des accidents du travail*, Bruxelles, ECSS, 1937, p. 56-57.

435 VAN LINT, P., *o. c.*, p. 1614.

436 «L'organisation de la prévention des accidents dans les usines de la Société Solvay et Cie», *Communiqué social*, 10 janvier 1933, n° 1, p. 4.

437 VAN ORTROY, F., «Une campagne de sécurité contre les accidents», *BSI*, février 1938, n° 91, p. 35.

438 *Ibidem*, p. 37-38.

www.academieroyale.be

elles déclarent également reconnaître le fait syndical, conclure régulièrement et respecter des conventions collectives[439]. Van Ortroy considère que ces conventions ont non seulement contribué au maintien de la paix sociale, mais que ce type de relations sociales a permis de mobiliser les organisations syndicales pour la campagne de sécurité ("faire régner, avec le concours moral des dirigeants syndicaux, l'ordre, la propreté et la discipline, générateurs très efficaces de sécurité"). La collaboration du personnel semble avoir connu quelques limites, puisqu'un seul conseil de sécurité a fonctionné et que l'expérience n'a pas été étendue aux autres implantations. La campagne en faveur de la sécurité a été menée en trois vagues successives. La première touchait d'abord les cadres supérieurs, pour lesquels les CBR ont édité un *Code de sécurité à l'usage des Directeurs d'usines et Ingénieurs*, invités à vérifier les dispositifs de sécurité; la deuxième consistait à toucher les ouvriers par une campagne de sensibilisation par voie d'affiches et par l'édition d'un *Code de sécurité à l'usage des ouvriers*; la troisième vague visait à susciter une émulation par l'organisation de concours de sécurité entre les usines et, sur le modèle des campagnes publicitaires des grands magasins, de "semaines de sécurité" assorties d'un slogan. Les résultats de la campagne de sécurité des CBR entre 1927 et 1932 ont été chiffrés par Van Ortroy: le nombre d'accidents par 100 mutualistes passe de 10,6 en 1927 et 11,1 en 1928 à 5,35 en 1931 et 2,4 en 1932; entre ces mêmes dates, le nombre annuel moyen de jours de chômage par mutualiste passe de 2,2 et 2,57 à 1,5 et 0,53[440]. Après avoir souligné en préambule le caractère désintéressé de la prévention des accidents, Van Ortroy prend cependant le soin de préciser, en conclusion, que "au bout de quatre années, étions-nous arrivés à réduire de 3 % la charge de l'assurance-loi. C'est une confirmation de l'utilité économique de la sécurité et une vérification nouvelle de ce que, pour emprunter une expression déjà courante: «La sécurité paie»"[441].

Les initiatives prises en matière de sécurité aux CBR ont pu servir ce que J.-M. Moine appelle un paternalisme d'ostentation, voire l'image commerciale de la firme. Ainsi, commentant l'édition des deux codes de sécurité mentionnés ci-dessus, distribués à quelque 6500 exemplaires dans l'industrie belge, la revue du personnel des CBR souligne qu'elle contribue à répandre "dans toute l'industrie belge les éléments et les principes d'une saine action sociale, mais encore, le nom de «C.B.R.» et son prestige pénètrent et grandissent dans tous les milieux."[442].

Le Conseil d'usine installé en 1930 aux Tréfileries Léon Bekaert à Zweveghem avait entre autres attributions la promotion de la sécurité au travail[443]. Le charbonnage de Roton-Farciennes, déjà cité pour son conseil de sécurité, a également

439 «Les œuvres sociales des Cimenteries et Briqueteries Réunies», *La Documentation industrielle, supplément à la Gazette de Liège*, 24 septembre 1930, n° 36, p. 375-376.

440 VAN ORTROY, F., *o. c.*, p. 40-41.

441 *Ibidem*, p. 41.

442 «Le succès des éditions sociales de "C.B.R."», *La Semaine des C.B.R.*, 23 août 1930, n° 9, p. 2.

443 *Aperçu de l'organisation de la prévention des accidents de travail dans l'entreprise*, Bruxelles, AIB, s.d., p. 103.

www.academieroyale.be

installé un conseil de collaboration, qui outre un objectif traditionnel de rapprochement de classes, vise aussi à prendre l'avis des travailleurs sans passer par le canal des organisations ouvrières:

> "Réunions du Conseil de collaboration. 7 ou 8 fois par an, se donnent des conférences éducatives soit par un ingénieur, soit par une personne étrangère (médecin, économiste, etc.), soit même par un simple ouvrier, qui en exprime le désir. Les questions traitées sont très variables: habitations ouvrières, hygiène, coins de terre, etc.,... On profite de ces réunions pour créer entre la direction et les ouvriers un courant de sympathie et de collaboration. Dans ce but, il arrive qu'on procède à des consultations du personnel présent sur des sujets d'intérêt local (par ex.: pendant la crise, on a procédé à un référendum par vote secret pour savoir si l'on préférait chômer un jour de plus par semaine, ou renvoyer du personnel). Toutes les questions regardant les salaires ou relevant des décisions de la CNNM sont systématiquement écartées".

La description des œuvres sociales de Winterslag laisse apparaître une institution comparable sous l'intitulé "Services sociaux et de collaboration"; le pluriel se comprend difficilement à la lecture de l'objet de ce service: "La liaison entre le personnel et la direction est assurée par des délégués des ouvriers qui transmettent périodiquement leurs desiderata par l'intermédiaire d'un employé préposé à ce service"[444].

8.6.2. Les journaux d'entreprise et boîtes à suggestions

8.6.2.1. La presse d'entreprise

Deux étapes peuvent être distinguées dans le développement — certes très limité[445] — de l'édition de journaux d'entreprise: la fin des années '20, où le thème de la collaboration de classe est cultivé dans les milieux patronaux catholiques, et les lendemains de 1936, quand l'opposition au mouvement ouvrier organisé, plus particulièrement au communisme, mobilise plus fortement encore le patronat.

La fin des années '20 connaît une conjonction entre un engouement pour l'organisation scientifique et une attention particulière portée par le patronat aux réalisations qui assurent la "collaboration" de classe, d'une part, et une conjoncture

444 SAICOM, AHCM, 615. Études et statistiques sur les accidents du travail, 1937-1938, n° 666, *o. c.*; RH, Winterslag, 120, Note sur les services sociaux..., *o. c.*, p. 6.

445 Pour l'Entre-deux-guerres, nous n'avons relevé que 24 titres de journaux propres à une entreprise (voy. tableau ci-dessous et partie 4, chap. 3); en 1937, Ch. Harmel écrivait qu'il n'en connaissait que 8, AGR, Papiers Theunis, Étiquettes jaunes, 18, Les services sociaux patronaux en Belgique. Texte d'une communication présentée par Ch. Harmel aux Conférences Internationales des Associations patronales catholiques (La Haye, 25 et 26 octobre 1937), p. 21. L'enquête de la FIB relève encore moins de journaux créés avant 1939, soit 5, *Réalisations sociales*, *o. c.*, p. 273; ce dernier chiffre ne doit vraisemblablement concerner que les journaux encore édités au moment de l'enquête, ne sont donc pas pris en compte les journaux à longévité plus limitée. On ne peut souscrire à l'analyse de C. Malaval suivant laquelle les plus anciens journaux d'entreprise édités en Belgique l'ont été par de grandes firmes étrangères, d'autant que l'auteur range dans cette catégorie la Cie Internationale des pieux armés Frankignoul, MALAVAL, C., *La presse d'entreprise française au XXe siècle. Histoire d'un pouvoir*, Paris, Belin, 2001, p. 334, note 7.

www.academieroyale.be

économique très favorable qui permet le financement de réalisations sociales qui pourraient avoir un effet préventif, d'autre part. Tel semble être l'esprit du billet que G.-L. Gérard consacre, en avril 1929 à la "communication dans l'entreprise":

> "Quand une grève éclate dans un établissement, il arrive souvent que la direction, désireuse de placer les choses sous leur jour exact et de répondre aux allégations tendancieuses produites par ailleurs, appose des affiches ou envoie des tracts à tous les ouvriers. Mais pourquoi attendre qu'un conflit se produise ? Ne pourrait-on pas concevoir que les mêmes moyens, employés de façon méthodique, servent à établir avec le personnel un contact permanent, qui rapprocherait d'avance les esprits pour le jour où, malgré tout, un différend grave viendrait à se produire ?"[446].

Un relevé des objectifs des journaux édités par des entreprises à l'attention de leur personnel a été dressé dans le *Bulletin du CNBOS*; les revues éducatives, récréatives ou mixtes viseraient d'une part à renforcer la cohésion interne de l'entreprise; il s'agirait de développer "un sentiment d'unité et de coopération parmi le personnel" et d'augmenter "la compréhension et l'esprit de bonne volonté réciproque entre la direction et le personnel", de "développer la loyauté envers l'entreprise". D'autre part, les revues seraient sensées soutenir les réformes organisationnelles en inculquant "au personnel la compréhension du progrès industriel", en lui expliquant "les bienfaits de l'organisation rationnelle", en attirant son attention sur "la sécurité dans le travail"[447]

Sans qu'il s'agisse d'une véritable analyse de contenu formalisée, la lecture des journaux d'entreprise que nous avons pu consulter permet de dégager la structure de leur contenu, qui traduit bien les objectifs énoncés dans le *Bulletin du CNBOS*. Ces journaux d'entreprise comportent généralement trois grands registres: des informations à portée politique ou économique, des informations qui assurent l'insertion individuelle dans la communauté professionnelle, enfin des "services" offerts aux travailleurs ou à leur famille[448].

Dans le premier registre, on peut trouver des informations concernant le secteur d'activité de l'entreprise, qui mettent en évidence les difficultés ou les contraintes auxquelles cette industrie est soumise, ou les projets de développement de l'entreprise, ou encore des descriptions techniques de l'entreprise, qui valorisent sa bonne organisation ou engagent le personnel à adhérer aux nouvelles méthodes d'organisation. Par ailleurs, le traitement d'une question d'actualité, touchant plus ou moins directement la classe ouvrière, comme le régime des allocations familiales, le problème du logement, etc. permet parfois de situer l'action de l'entreprise par rapport aux initiatives publiques, afin éventuellement de limiter la portée de ces dernières. Pour renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté professionnelle, figurent au cœur de ces journaux des informations relatives à des membres du personnel nommément cités, à l'occasion de remises de décorations industrielles, d'événements

---

446 G.-L. G., «Parler aux ouvriers», *Communiqué social* [du CCI], 10 avril 1929, n° 7, p. 35.

447 DE MARTYNOFF, A., «La revue du personnel», *Bull. CNBOS*, 15 mai 1934, n° 5, p. 79.

448 Pour une analyse plus approfondie du contenu de journaux d'entreprise français de l'Entre-deux-guerres, voy. MALAVAL, C., *o. c.*, p. 109-139.

www.academieroyale.be

familiaux (naissance, mariage, décès), de même parfois que des informations sur les mutations du personnel de cadre, ainsi présenté aux futurs subordonnés. Enfin, on trouve dans le troisième type de rubrique, des conseils ou recommandations en matière d'économie domestique, d'hygiène ou de sécurité et des informations sur les activités sportives, les loisirs auxquels les travailleurs peuvent participer.

Tableau 26: Relevé partiel des journaux d'entreprise édités en Belgique depuis l'Armistice jusqu'au début des années '30

	Titre Entreprise (groupement d'entreprises) éditrice	Lieu de publication	Date de première parution [449]
1	*Arbeid en vermaak*. Maandblad van de club van het Personeel der Bell Telephone Mfg. Co.	Anvers	1919
2	Bulletin hebdomadaire publié par la Régie de la Cité de Winterslag	Winterslag	1920
3	*Inno-Revue*, devient *Entre Nous*, journal d'entreprise des Grands Magasins À l'Innovation	Bruxelles	1923
4	*Minerva Nieuws*. Maandblad voor het personeel der N.V. Minerva Motors	Anvers	1925
5	*Franki-Revue*. Publication trimestrielle destinée au personnel de la Compagnie Internationale des Pieux Armés Frankignoul	Liège	1926
6	*Le Tramwayman* (Tramways Bruxellois)	Bruxelles	1924
7	*Het Vakbelang*	Anvers	1926
8	*Shell Écho*. Organe officiel du personnel de la Belgian Shell Company S.A.	Bruxelles	1925 (1926)
9	*Rond den Haard*	Anvers	1928
10	[?], journal des Biscuiteries et Chocolateries Victoria	Bruxelles	vers 1928

449 Sur ces journaux cités dans l'ordre de la colonne de gauche du tableau, voy. (2) RH, Winterslag, 1033, Régie de la Cité, *o. c.*, p. 10; (3) BERNHEIM, É., «L'activité d'une Surintendante», *o. c.*, p. 139; JAUMAIN, S., «Jalons d'un parcours patronal. Émile Bernheim de l'Innovation à...la promotion de la paix», in JAUMAIN, S. et BERTRAMS, K., *Patrons, gens d'affaire et banquiers. Hommages à Ginette Kurgan-van Hentenryk*, Bruxelles, Le Livre Timperman, 2004, p. 312; pour un aperçu du contenu de cette publication: DE WIT, M., *L'éducation du personnel de la vente dans un grand magasin*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1945, p. 44; (5) DUMOULIN, M. (coord.), *Franki. Bâtir un monde*, Tielt, Lannoo, 1992, p. 153. M. Dumoulin écrit qu'il s'agit "indéniablement d'une innovation, à tout le moins en Belgique, dans le secteur de la communication d'entreprise", sans préciser toutefois en quoi le journal constitue une innovation par rapport à ceux qui l'ont précédé; (6) «Les conventions des Tramways», *Le Tram belge*, 15 septembre 1924, n° 18, p. 1; (7) PRINS, A., «Conférence du 25 février sur les questions sociales. Aperçu des différents exposés. La presse à l'usage des ouvriers», *Bull. CCI*, 12 mars 1930, n° 11, p. 300-302; (9) «De Bedrijfs en Sociale Organisatie van de N.v. Fabrieken der Gebroeders De Beukelaar», *De Christelijke Werkgever*, 1er avril 1928, p. 64; (10) COPPENS, M., *La vie d'une usine sous l'influence d'une surintendante*, Bruxelles, ECSS, 1928, non paginé; (11) «La Gazette de la Fosse», *Communiqué social* [du CCI], 10 février 1930, n° 3, p. 15; (12) LAMBERT, R., «Les services sociaux aux Usines de la "Magnéto Belge"...», *o. c.*, p. 7; (13) «La revue «Entre Nous» de la Manufacture de chaussures F.F.», *Bull. CCI*, 19 février 1930, n° 8, p. 217; (14) Archives S.a. D'Ieteren, Papiers Lucien d'Ieteren; (15) MALAVAL, C., *o. c.*, p. 334, note 7; (16) PATERNOTTE, E. et WARNOTTE, D., *o. c.*, p. 54; DEFOURNY M., «Les Institutions patronales de protection ouvrière», *RT*, août 1938, n° 8, p. 964; (17) Un spécimen et une partie de collection de ce journal sont conservés à l'AMSAB, fonds CGTB-FGTB-Borinage, 4.7. Spécimen "La Semaine des Cimenteries Briqueteries Réunies", Anvers 1930-1931; (18) DE MARTYNOFF, A., *o. c.*, p. 81.

www.academieroyale.be

11	*La Gazette de la Fosse.* Bulletin destiné au personnel des Charbonnages Réunis de Roton-Farciennes, Oignies-Aiseau et Falisolle	Farciennes	1929
12	*Le Collaborateur.* Bulletin mensuel destiné au personnel de La Magnéto Belge	Forest	1929
13	*Entre Nous.* Manufacture de chaussures F.F.	Forest	1929
14	*Les carrossiers du Mail.* (D'Ieteren)	Ixelles	1929
15	[?], journal de la société Philips	[?]	1929
16	*Rust Roest* (Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek)	Bruges	1930
17	*La Semaine des C.B.R.*	Anvers	1930
18	*Un peu de repos*	?	avant 1934

À côté de la presse d'entreprise proprement dite, certains groupements d'employeurs ont soutenu la distribution à leur personnel d'un organe de presse au service de l'idée patronale de la paix sociale. Au début des années '20, une telle expérience avait été tentée dans le bassin de Charleroi; la *Revue Industrielle* avait créé des «Gazettes économiques hebdomadaires» reproduisant toute sa partie polémique et documentaire. Elle ne s'adressait pas à une profession déterminée, mais à une "élite ouvrière", à laquelle les employeurs pouvaient la faire parvenir[450]. Deux autres titres ont été publiés dans cet esprit, il s'agit de: *Het Bouwbedrijf*, destiné notamment au personnel de l'industrie du bâtiment de la région anversoise[451], et *La Mécanique*, édité par le patronat de la construction mécanique bruxelloise. Ce dernier organe patronal affichait explicitement son origine et son programme qualifié de "corporatif", se voulant "le trait d'union entre le patron et l'ouvrier", considérant "comme indispensable à la bonne production et au bien-être général, la parfaite harmonie entre le patron et ses collaborateurs ouvriers", insistant sur "la parfaite identité de vos intérêts dans une production sans cesse plus élevée et toujours meilleure"[452]. Ce type de déclaration paraît caractériser une époque où le patronat pense qu'il doit dire explicitement l'opportunité de la paix sociale; nous verrons dans la quatrième partie que lorsque le patronat carolorégien s'est engagé sur une voie comparable après les grèves de 1936, il s'est bien gardé d'un discours aussi aisément identifiable.

8.6.2.2. Les boîtes à suggestions

L'enquête menée en 1937 par Ch. Harmel et J.-M. Laureys sur les services sociaux patronaux indique que 25 des 110 entreprises du sud du pays qui ont répondu à l'enquête ont organisé des "institutions de collaboration du personnel avec la direction (boîtes à idées, suggestions, primes aux travailleurs qui présentent des

450 «Comment documenter les ouvriers d'élite», *Communiqué commercial* [édité par le CCI], 1er novembre 1923, n° 13, p. 62.

451 «Chez nos patrons», *L'Émancipation*, septembre 1927, n° 9, p. 1.

452 «Présentation», *La Mécanique. Journal professionnel*, 7 janvier 1928, p. 1-2.

www.academieroyale.be

propositions intéressantes pour l'entreprise, etc.)"[453]. Nous n'avons pu relever qu'un nombre limité d'entreprises ayant institué une *suggesting box*: Compagnie Générale des Conduites d'Eau à Liège (1); FN à Herstal (2); Minerva Motors à Anvers (3); Bell Telephone à Anvers (4); ATEA à Anvers (5); Gevaert Photo-Producten à Mortsel (6); ELCMA à Mortsel (7); les grands magasins À l'Innovation à Bruxelles (8), La Magnéto Belge à Forest (9); les Chocolateries et Confiseries Antoine à Bruxelles (10)[454]. De plus, les expériences relevées ne semblent guère avoir remporté un franc succès, comme le rapporte, après la Seconde Guerre, la direction de la CGCE:

> "En 1924, la Direction des Conduites d'Eau fit appel, par avis affichés dans l'usine des Vennes, aux suggestions de son personnel. Deux boîtes aux lettres furent placées à cet effet dans l'usine. Elles étaient fixées aux murs au moyen de cadenas, on les apportait au directeur, qui en avait seul la clé, les ouvrait et il y donnait suite avec la discrétion demandée par les intéressés. Une douzaine de suggestions furent faites en 22 mois et, ensuite, il n'en vint pratiquement plus jusqu'en 1944. Il y eut, semble-t-il, deux causes à cet échec; l'absence totale de publicité en faveur des suggestions et l'opposition de certains vieux chefs de service, qui, par persuasion ou par pression, étaient parvenus à ridiculiser auprès des ouvriers l'idée des suggestions. Ils craignaient que la direction ne leur fit grief de n'avoir pas eu eux-mêmes les idées suggérées par leurs ouvriers."[455].

L'allusion aux boîtes à suggestions, faite lors des réunions préparatoires à la constitution d'une commission paritaire dans l'industrie des non-ferreux, montre qu'en dépit de leur faible diffusion, elles n'étaient cependant pas ignorées du monde syndical[456].

---

453 HARMEL, Ch. et LAUREYS, J.-M., *o. c.*, p. 41 et 65.

454 (1) «Boîte aux suggestions», *Les Vennes. Organe de la Compagnie Générale des Conduites d'Eau*, décembre 1944, n° 15, p. 3; (2) «L'offensive patronale en métallurgie. Elle continue chaque jour à la FN à Herstal», *Le Drapeau Rouge*, 14 janvier 1925, p. 2; (3) «Suggesties», *Minerva Nieuws. Maandblad voor het personeel der N.V. Minerva Motors*, septembre-octobre 1926, n° 4-5, p. 12-13 et novembre-décembre 1926-janvier 1927, n° 6-7 et 8, p. 21-22; (4) VANDYCK, É., «Les Œuvres Sociales de la «Bell Telephone» à Anvers», *BSI*, décembre 1938, n° 99, p. 333; (5) VANDERHEYDEN, D., *"The New Antwerp Telephone..., o. c.*, p. 39; (6) MERMANS, L., *De organisatie van de fabriek ten opzichte van den mensch*, Anvers, School voor Maatschappelijk Dienstbetoon-Arbeidsvraagstukken, 1939, p. 78; (7) *Ibidem*; (8) LABILLE, B., *Comment un grand magasin s'attache un personnel d'élite*, Uccle, EOS-Questions ouvrières, 1938, p. 43; (9) LAMBERT, R., «Les services sociaux aux Usines de la "Magnéto Belge"...», *o. c.*, p. 6; (10) STASSIN, H., «Le personnel doit collaborer au rendement de l'Entreprise», *L'O. Sc.*, mars 1939, n° 3, p. 65-67. Dans cette dernière entreprise a été créé un «service de l'amélioration», doté d'un titulaire chargé non seulement de relever les "erreurs de travail", mais surtout de prendre note des initiatives et suggestions des ouvriers.

455 EVRARD, R., «Les boîtes aux suggestions», *L'O. Sc.*, janvier 1953, p. 17-23; «Boîte aux suggestions», *Les Vennes*, décembre 1944, n° 15, p. 3.

456 AGR, A.Ad.M., 2ème série, 17. Commission paritaire nationale du zinc et autres métaux non ferreux, 1935 à 1937, Réunion de délégués patronaux et de délégués ouvriers, préparatoire à la constitution d'une Commission paritaire tenue le 8 février 1937.

www.academieroyale.be

8.7. BRÈVE SYNTHÈSE

La première interrogation formulée à propos de la politique sociale patronale avait trait au degré d'organisation de ses acteurs.

Les lendemains de la Première Guerre mondiale amènent en cette matière une rupture significative, car si le monde patronal belge s'est organisé en grande partie pour faire face à la structuration du mouvement ouvrier et aux perspectives de développement de la législation sociale, ses réalisations collectives en matière sociale demeurent limitées avant 1914. Avant cette date, le patronat belge avait adopté une attitude globalement abstentionniste notamment en matière d'assurance contre la maladie, laissant l'initiative aux sociétés de secours mutuels socialistes, catholiques, libérales ou neutres. Mis à part les caisses de prévoyance en faveur des ouvriers mineurs, les premières grandes initiatives patronales collectives ont été stimulées par la loi du 24 décembre 1903 sur la réparation des accidents du travail. Des caisses communes d'assurance contre les accidents du travail ont été constituées dès le début de l'application de la loi (juillet 1905) et ont usé de la faculté d'organiser sous différentes formes un service médical. Au lendemain de la guerre, dans un contexte marqué, en Belgique, par les débuts de l'organisation paritaire des rapports sociaux, plusieurs initiatives sociales patronales prendront un caractère nettement collectif. Il en est allé ainsi des allocations familiales, rapidement suivies par les caisses d'assurance mutuelle contre la maladie et, plus rarement, contre le chômage; mais aussi des magasins patronaux pour lesquels sont constituées des centrales d'achat qui approvisionnent des implantations locales. En dehors de l'obligation de tutelle sanitaire des adolescents, le développement de services médicaux ne prend un caractère collectif que lorsque ce service s'intègre au développement des mutualités professionnelles. L'organisation des allocations familiales et des mutualités professionnelles présentent, du point de vue patronal, l'avantage de permettre une intervention à l'échelle de l'entreprise, source de liens avec les travailleurs, tout en renforçant l'organisation collective du patronat, qui en retour permet aux plus petites entreprises d'offrir également une politique sociale.

Certaines mesures de politique sociale relèvent par contre de la seule initiative des chefs d'entreprise. Il en va ainsi notamment de l'emploi d'une auxiliaire sociale ou surintendante d'usine, de la constitution d'un conseil (paritaire) de sécurité, de l'édition d'un journal d'entreprise. Sans qu'il soit permis de généraliser à partir d'un nombre limité d'observations, ces mesures apparaissent souvent comme le fait d'entreprises dont l'organisation technique est marquée par les idées d'organisation scientifique, et/ou encore d'usines dirigées par des membres actifs du patronat catholique organisé.

La deuxième question portait sur les finalités de la politique patronale, partagée entre le souci, économique, d'assurer la disponibilité immédiate et future d'une force de travail adaptée aux besoins de l'industrie et celui, politique, de "discipliner" cette force de travail. Il s'agissait de voir dans quelle proportion la politique mise en œuvre poursuivait l'une ou l'autre finalité, sans ignorer ce qu'une distinction trop nette aurait

www.academieroyale.be

d'artificiel. Cette dernière réserve peut servir de fil conducteur à une synthèse des résultats. Car en effet, si l'une ou l'autre pratique poursuit à titre principal une finalité, souvent elle poursuit simultanément l'autre.

Sur le versant plus économique, le souci d'attirer les travailleurs en leur offrant un avantage matériel significatif mais non salarial, le souci de disposer de travailleurs à pied d'œuvre, ou encore l'obligation de prendre totalement en charge la vie de la main-d'œuvre immigrée, justifient la politique patronale de logement ouvrier. De même, la volonté de limiter l'indemnisation en cas d'accident de travail et de disposer d'une main-d'œuvre physiquement saine va amener le renforcement du service médical. L'octroi d'allocations familiales témoigne d'une préoccupation de reproduction de la force de travail, tout en permettant de limiter les augmentations généralisées des salaires. Dans le même esprit, la préoccupation de pourvoir à l'alimentation et à l'équipement des ménages ouvriers, sans accroître les salaires, va conduire à la constitution des magasins patronaux. Mais à chacune de ces mesures à caractère économique, on peut associer une préoccupation politique. L'octroi de logements et, dans certains cas, la gestion du parc de logements comme espace privé (voy. la Campine), s'assortissent généralement d'une condition implicite de non-participation à des conflits de travail; le développement d'infrastructures médicales peut également s'interpréter comme stratégie de concurrence aux initiatives médicales du mouvement ouvrier; les magasins patronaux font en certains endroits concurrence aux coopératives ouvrières; l'octroi d'allocations familiales s'accompagne d'une tutelle hygiénique et morale exercée par les infirmières visiteuses sur les familles bénéficiaires. D'autres mesures ont un caractère immédiatement plus politique en exerçant une concurrence directe au syndicalisme à bases multiples, comme le soutien au développement des mutualités et caisses de chômage professionnelles, la distribution de journaux d'entreprise, l'organisation de fêtes et manifestations destinées à renforcer l'idée de communauté d'intérêt entre l'entreprise et ses travailleurs. Mais sous ces mesures où prédomine la préoccupation "politique", sont présents certains aspects qui relèvent du pôle "économique", ainsi le développement conjoint des mutualités et services médicaux d'usine a permis d'accroître les services de santé rendus à ces affiliés, dont la capacité productive a été mieux préservée.

Le troisième ensemble de questions, qui avait plus spécifiquement trait aux moyens de cette politique, visait à mettre en évidence le caractère plus ou moins novateur des mesures prises et la rupture qu'elles constituaient par rapport à l'avant-guerre, notamment en se portant sur le lieu de travail.

La politique de logement ouvrier, de soutien aux économats et aux caisses d'épargne d'entreprise, d'encouragement de certains loisirs ouvriers se situe clairement dans le prolongement d'initiatives prises au XIXème siècle. Par contre, l'octroi d'allocations familiales, le soutien aux caisses primaires d'assurance contre la maladie et aux fédérations de mutualités professionnelles, de même que la formation de caisses d'usine pour l'assurance contre le chômage ou la constitution d'un service social conduit par une auxiliaire sociale diplômée, apparaissent comme des innovations propres à l'Entre-deux-guerres. Certaines pratiques se rangent moins

www.academieroyale.be

aisément dans cette partition; ainsi dans l'extension du service médical, qui existait avant-guerre dans certaines grandes entreprises, ce qui paraît neuf c'est le souci de limiter de manière systématique, les conséquences des accidents du travail, mais aussi la volonté de concurrencer les cliniques du mouvement ouvrier, principalement socialistes. De même, les économats patronaux, autorisés par les députations permanentes après l'interdiction en 1887 du truck system, changent d'échelle après l'Armistice avec la constitution d'organes centralisés comme la CAV ou le CGA. À l'inverse, certaines pratiques qui constituent des innovations, comme la structuration d'un pilier patronal d'assurance contre la maladie et l'invalidité, s'inscrivent dans la continuité de l'avant-guerre en ce qu'elles ne recourent guère au concours de professionnels (diplômés) du service social mais s'appuient au contraire sur un cadre de secrétaires de mutualités, généralement issus du rang des employés, ouvriers qualifiés ou contremaîtres, dont l'attachement à l'entreprise est renforcé par les responsabilités nouvelles qui leur sont confiées.

La question du champ d'application renvoie à l'hypothèse du développement du service social dans un esprit plus immédiatement productiviste. Seuls l'emploi de surintendantes d'usine et le développement de la médecine du travail peuvent valider cette hypothèse; or le nombre d'entreprises qui ont recouru aux services d'une auxiliaire sociale (ou d'un ingénieur social) est limité et, de surcroît, nombre de ces auxiliaires agissent alors plutôt auprès des familles ouvrières. Les pratiques auxquelles la plus large frange du patronat apporte son soutien ne touchent pas l'activité dans l'atelier mais d'abord la vie hors travail (allocations familiales, mutualités professionnelles, économats,...).

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

9. LES EFFETS DES MESURES D'ORGANISATION SUR LES CONDITIONS D'ACTIVITÉ DES OUVRIERS

L'impact de l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation sur les conditions d'activité peut s'appréhender sous trois modalités principales: la transformation de la structure des qualifications dans l'atelier, l'effet sur le volume de l'emploi, les modifications des conditions de travail.

Au cours des années '20, dans les entreprises dont l'organisation se transforme sous l'influence de la mécanisation, de l'usage de moyens mécaniques plus spécialisés, — du taylorisme pour certaines —, le changement dans la structure des qualifications apparaît comme l'effet majeur, qui se prolonge dans les rapports nouveaux qui s'établissent entre différentes catégories de travailleurs au sein de l'atelier.

9.1. LA PROBLÉMATIQUE DE LA "DÉQUALIFICATION"

La question de la qualification a retenu l'attention et divisé les sociologues, de langue française principalement, depuis la fin de la Seconde Guerre jusqu'au milieu des années '80[1]. La question de la "déqualification" du travail a été (re)posée radicalement au milieu des années '70, notamment à l'occasion de la parution de l'ouvrage rapidement controversé d'H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital*[2]. Cette problématique a été à nouveau réactivée dans le cadre du développement des *gender studies* dans les pays anglo-saxons, et conserve aujourd'hui une actualité historiographique[3].

Dans leur synthèse des débats relatifs à la qualification, M. Campinos-Dubernet et M. Marry rappellent d'emblée le caractère conflictuel de la discussion, la qualification renvoyant immédiatement à la question des salaires, au prix payé pour une qualité de travail[4]. Elles dégagent deux grandes approches qui traversent la plupart des travaux

---

1 DADOY, M., «La notion de qualification chez Georges Friedmann», *Sociologie du travail*, 1987, n° 1, p. 15-34.

2 BRAVERMAN, H., *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXème siècle*, Paris, Maspéro, 1976.

3 DOWNS, L. L., «"Boys will be men and girls will be boys". Division sexuelle et travail dans la métallurgie (France et Angleterre, 1914-1939)», *Annales HSS*, mai-juin 1999, p. 561-586; sur la question de la qualification dans une perspective historique, voy., du même auteur, le chapitre "Vers une épistémologie du savoir-faire", dans DOWNS, L. L., *L'inégalité à la chaîne. La division sexuée du travail dans l'industrie métallurgique en France et en Angleterre (1914-1939)* [trad.], Paris, Albin Michel, 2002, p. 79-117, et en particulier la bibliographie p. 120-121.

4 CAMPINOS-DUBERNET, M. et MARRY, M., «De l'utilisation empirique de la qualification...», o. c., p. 198-211).

www.academieroyale.be

(français) traitant de la qualification. Une approche dite "substantialiste" indice la qualification sur la complexité du travail. Associée à la démarche de Georges Friedmann, elle caractérise les travaux des sociologues traitant de la déqualification en rapport avec l'évolution des techniques. Une approche dite "relativiste" définit la qualification principalement comme un "rapport social", fondamentalement conflictuel dans la mesure où il se traduit en termes salariaux. Cette approche a été défendue par Pierre Naville et réactivée par Pierre Rolle, Pierre Tripier et Matéo Alaluf. Ce dernier insiste, pour comprendre la rencontre entre qualification requise par le poste de travail et qualification du travailleur, sur la nécessité d'examiner, en dehors de la sphère de travail, la reproduction de la force de travail par le système scolaire de formation[5]. Ces deux approches de la qualification peuvent, d'une manière schématique, se ramener à la question de savoir si on qualifie le poste de travail ou l'individu[6].

La première approche — "substantialiste" — définit la "qualification" par deux caractéristiques majeures, plus propres aux postes de travail qu'aux travailleurs: 1. le temps de formation ou d'apprentissage requis pour l'exercice des tâches; 2. le degré d'autonomie dans la conduite des tâches, ou encore l'importance de l'activité intellectuelle que ces tâches requièrent. Ainsi, partant d'un examen du contenu des tâches et de la répartition des travailleurs selon la durée de leur formation, G. Friedmann met en évidence, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, une réduction de l'intervention humaine autonome dans la fabrication; il relève par ailleurs une réduction du nombre des ouvriers qualifiés au terme d'une formation longue et une augmentation corrélative des O.S., très rapidement formés ("dressés" selon son expression)[7]. M. Freyssenet prolonge et systématise cette analyse: la division du travail en régime capitaliste approfondit sans cesse la dichotomie entre conception et exécution, dans un processus qui simultanément amène déqualification des tâches d'exécution et surqualification des ouvriers professionnels[8]. L'approche de Braverman développe un type d'analyse comparable, mais qui met plus exclusivement l'accent sur le processus de dégradation généralisée (tous les travailleurs et toutes les branches) du travail. A. Prost a rappelé, à la suite de D. Salerni, l'historicité de ce type de représentation, qu'il inscrit dans un paradigme technologique qui recherche dans l'évolution de la technique le facteur déterminant de l'évolution des formes de travail, de la composition et de la structure de l'effectif ouvrier[9].

---

5 ALALUF, M., «Le travail qualifie-t-il l'ouvrier», *Critique régionale*, 1986, n° 14, p. 141-158.

6 OIRY, E. et D'IRIBARNE, A., «La notion de compétence: continuité et changements par rapport à la notion de qualification», *Sociologie du travail*, janvier-mars 2001, p. 51.

7 Ultérieurement G. Friedmann a abandonné le critère du temps de formation, principal critère retenu par Naville, au profit d'une approche de la qualification qui est plus strictement celle du poste de travail. FRIEDMANN, G. et REYNAUD, J.-D., «Sociologie des techniques de production et du travail», in GURVITCH, G. (dir.), *Traité de sociologie*, 2ème éd., Paris, PUF, 1962, p. 450-451.

8 FREYSSENET, M., *La division capitaliste du travail*, Paris, Savelli, 1977.

9 PROST, A., «Qu'est-il arrivé à la sociologie du travail française ?», *Le Mouvement social*, juin 1995, n° 171, p. 79-95; SALERNI, D., «Le pouvoir hiérarchique de la technologie», *o. c.*, p. 4-18.

www.academieroyale.be

L'approche "relativiste" appréhende la qualification comme un "rapport social". Selon la formule de Naville, la qualification est avant tout une "appréciation sociale de la valeur différentielle des travaux", et non simplement un ensemble de propriétés, de capacités individuelles[10]. Naville considère que "la qualification ne peut jamais être saisie en elle-même. Elle se présente toujours comme un rapport [...] un rapport entre certaines opérations techniques *et* l'estimation de leur valeur sociale"[11]; il la situe à l'intersection des exigences techniques de l'appareil de production et du jugement que la société porte sur ces exigences. Naville retient comme critère principal de qualification, le temps de formation, la durée d'apprentissage.

Les tenants de l'approche "relativiste" ont formulé de nombreuses critiques à l'encontre de l'approche "substantialiste". Les différentes formulations de cette approche font référence avec nostalgie, ne fut-ce qu'implicitement, à la figure du travail artisanal, catégorie intemporelle, quasi naturelle, à l'aune de laquelle est déplorée la dégradation du travail consécutive à sa parcellisation[12]. Ensuite, cette approche entretient une certaine confusion entre qualification du travailleur et caractéristiques du poste de travail. Enfin, elle témoigne à la fois d'un certain fonctionnalisme et d'un déterminisme technologique. Les critiques des historiens et sociologues, principalement britanniques, à l'encontre des thèses de Braverman portent entre autres sur le caractère anhistorique de sa mise en perspective historique, et, concernant la "qualification", sur sa représentation idéalisée, mythique d'un travailleur qualifié traditionnel assurant conception *et* exécution du travail[13].

L'opposition entre ces approches ne signifie cependant pas une complète étanchéité entre elles. Car si les interlocuteurs sociaux qui négocient des compromis autour des qualifications illustrent de la sorte l'approche relativiste des qualifications, leurs négociations, dans la mesure où elles consistent notamment à rechercher des critères qu'ils tiennent pour "objectifs" de mesure de la qualification, participent également de l'approche "substantialiste". C. Dubar a également mis en garde contre une "réification" de l'opposition entre conceptions "substantialiste" et "relativiste" de la qualification, en montrant des aspects "relativistes" dans l'approche de Friedmann et des aspects "substantialistes" chez Naville[14]. Les rapports entre ces approches ont été clarifiés par l'emploi de la distinction entre classification des emplois et qualification des travailleurs, qui renvoie à la rencontre entre les qualités

10 NAVILLE, P., «Réflexions à propos de la division du travail», *Cahiers d'études des sociétés industrielles et de l'automation*, 1963, n° 5, p. 243.

11 NAVILLE, P., *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956, p. 129.

12 CAMPINOS-DUBERNET, M. et MARRY, M., *o. c.*, p. 200, note 6; ALALUF, M., *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Bruxelles, Éd. de l'Université de Bruxelles, 1986, p. 279-280.

13 Voy. entre autres: ELGER, T., «Valorisation and "deskilling": a critique of Braverman», *Capital and Class*, printemps 1979, n° 7, p. 58-99; LITTLER, C. R., *The Development of the Labour Process in Capitalist Countries: a comparative study of the transformation of work organization in Britain, Japan and the USA*, Londres, Heineman Educational, 1982, p. 27-30.

14 DUBAR, C., «La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence», *Sociologie du travail*, avril-juin 2001, p. 180-181.

www.academieroyale.be

professionnelles dont disposent les travailleurs et les qualités que réclament les entreprises pour les emplois à pourvoir.

La problématique de la division sexuelle du travail, du discours sexué sur le savoir-faire — illustrée parmi d'autres par les travaux déjà cités de L. L. Downs — s'inscrit dans le prolongement de l'approche de la qualification comme construction sociale.

À ces approches plutôt théoriques s'ajoutent des études qui, portant sur les pratiques de classification des postes de travail ou des travailleurs, aboutissent rapidement au constat que ces pratiques reposent principalement sur un compromis entre les parties en présence. L'étude de ces compromis peut cependant à son tour être tenue pour "substantialiste" lorsque l'attention des chercheurs se porte en priorité sur des critères objectifs de qualification des postes ou des travailleurs, ou "relativiste" lorsque l'accent est mis sur le contexte et les rapports sociaux dans lesquels s'inscrit le compromis sur les qualifications[15].

Le concept ou la catégorie "qualification" ne peut sans difficulté constituer un objet d'étude historique, Touraine lui-même, qui selon Campinos-Dubernet et Marry occupe une position intermédiaire entre les deux approches, insiste sur la difficulté de mesurer une évolution dans le temps, en termes de degrés, d'un phénomène, la qualification professionnelle, qui a changé de nature[16]. L'approche de Naville, et à sa suite l'approche de la qualification en termes de compromis social, paraît la plus satisfaisante dans la mesure où elle considère, d'une part, la mise en rapport de "certaines opérations techniques qui requièrent, dans le chef des travailleurs, un degré déterminé de formation et des interventions variables en termes d'autonomie, d'initiative, etc.", et d'autre part, la manière dont la capacité à exécuter ces opérations est valorisée en termes salariaux. La mise en œuvre de cette approche dans une perspective historienne exige toutefois de disposer d'une large gamme d'informations qui doivent pouvoir être mises en relation. Les transformations qui affectent l'activité professionnelle des ouvriers pendant l'Entre-deux-guerres peuvent être étudiées en questionnant de manière combinée différentes sources. Ces transformations peuvent être décelées en considérant directement l'activité dans les entreprises, mais aussi les critères de sélection professionnelle et la formation des différentes catégories de travailleurs. À l'échelle des entreprises ou des branches d'activité, l'évolution des qualifications peut être appréhendée de manière globale, statistique: comment évolue la proportion des ouvriers dits "qualifiés" et des (manœuvres) spécialisés. À la suite de G. Friedmann, A. Moutet rappelle que la déqualification se mesure notamment par "la différence entre le rythme de croissance du personnel d'ouvriers spécialisés et de professionnels"[17]. D'autres questions peuvent être posées pour approcher la transformation des métiers, elles portent à la fois sur les postes de travail et sur

15 OIRY, E. et D'IRIBARNE, A., *o. c.*, p. 53.

16 TOURAINE, A., «La qualification du travail. Histoire d'une notion», *Journal de psychologie normale et pathologique*, 1955, n° 1, p. 112.

17 MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 162.

www.academieroyale.be

l'activité des travailleurs: quel est le degré de division du travail, comment évoluent les fonctions, quelles sont les "aptitudes", "l'habileté", requises des travailleurs ? Dans un cadre chronologique plus étroit, on peut observer, très ponctuellement, le remplacement d'ouvriers qualifiés par des "spécialisés", ou le "déclassement" d'ouvriers qualifiés. Dans l'examen des représentations produites par les différentes catégories d'acteurs, il convient de distinguer ce qu'ils présentent comme effet du progrès technique, ce qui est plus spécifiquement imputable aux innovations organisationnelles et ce qui relève des transformations technico-organisationnelles considérées indistinctement. Le discours et la pratique psychotechniques, plus largement les principes d'embauche, nous renseignent aussi sur les "aptitudes" requises des travailleurs pour l'exercice de différentes fonctions; leur occurrence dans les sources étant toutefois assez limitée, il convient de se tourner vers les discours relatifs à la formation professionnelle pour approcher les caractéristiques qualitatives de la demande de travail exprimée par les représentants du monde patronal autant que dans les milieux éducatifs. À défaut de témoignages directs, la perception des transformations des "métiers" peut d'abord être lue dans les sources syndicales; celles-ci sont d'un maniement délicat: elles peuvent ne considérer que la position des catégories de travailleurs affiliés et être sous-tendues par une vision du progrès technico-économique qui tend à euphémiser la transformation des métiers, ou au contraire, par des considérations stratégiques qui peuvent appuyer des revendications sur ces transformations; leur usage doit aussi éviter l'écueil des représentations nostalgiques. Les rapports de stage des élèves des écoles de service social donnent aussi des indications sur les connaissances et qualités professionnelles requises de la main-d'œuvre, sur le "contenu" de l'activité.

La manière dont les qualités requises de la main-d'œuvre sont reconnues et valorisées s'approche moins aisément, parce qu'elle réclame de pouvoir disposer par exemple de sources relatives aux salaires utilisables dans une perspective de comparaison chronologique (avant et après les transformations organisationnelles), ou encore de comptes rendus de débats entre représentants des employeurs et des travailleurs négociant les barèmes attribuables aux différentes catégories de travailleurs.

9.2. LES TRANSFORMATIONS DE LA STRUCTURE DES QUALIFICATIONS

9.2.1. La construction mécanique *lato sensu*

Dans ce secteur d'activité, la question de la qualification va très tôt être posée par les représentants du patronat et des travailleurs réunis dans la Commission nationale de la Construction mécanique. Au lendemain de la Première Guerre, les débats vont traiter deux questions distinctes: l'émergence de la catégorie "ouvriers spécialisés" et la place des femmes dans la hiérarchie salariale. Le moment du débat — les lendemains d'une guerre pendant laquelle l'industrie belge n'a pas expérimenté la production de masse — peut être interprété de deux façons, nullement exclusives: on

www.academieroyale.be

peut y voir le souci de codifier une évolution entamée avant la guerre ou, dans le chef d'industriels qui ont fait l'expérience de la production de guerre dans les pays alliés, celui d'anticiper sur une évolution de l'industrie jugée inévitable.

Dès la séance inaugurale des travaux de la Commission nationale de la Construction mécanique, V. Françoisse, directeur général des Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi (ACEC), demande la reconnaissance d'une nouvelle catégorie professionnelle entre le manœuvre et l'ouvrier, qu'il propose d'appeler "ouvrier spécialisé". A. Galopin vient à l'appui de cette demande en évoquant "ce qui s'est fait à l'étranger où il y avait trois catégories d'ouvriers [...] il en était notamment ainsi pour le travail des obus". L'exemple de la production de guerre des pays alliés est ainsi évoqué pour faire évoluer les conceptions belges en matière d'organisation du travail. Un échange entre deux représentants patronaux, Regnier [Société anonyme de Saint-Léonard (outils)] et de Jong (Minerva Motors), montre des attitudes et des attentes différentes à l'égard de la main-d'œuvre. Le premier souhaite pouvoir assurer la formation professionnelle de certains manœuvres pour les amener à un niveau supérieur de qualification et en faire des ouvriers ("Si vous nous interdisez d'essayer le manœuvre, nous devrons attendre qu'il ait fait ses preuves avant de commencer son métier. Et où apprendra-t-il ?"), le second raisonne dans le cadre d'une entreprise automobile où la division du travail et la spécialisation sont telles que l'emploi systématique d'ouvriers spécialisés, — qui ne sont pas destinés à être des "ouvriers faits" —, est une nécessité de l'exploitation ("Vous parlez d'ouvriers ne travaillant pas en série. Nos usines à nous sont basées sur l'emploi d'ouvriers spécialisés.")[18]. Face à la demande patronale, les représentants ouvriers admettent d'abord l'existence d'une telle main-d'œuvre spécialisée; le secrétaire de la Centrale des Métallurgistes s'exprime à deux reprises à ce propos, dans des termes ambigus du point de vue de la hiérarchie des qualifications:

> "Nous reconnaissons qu'il y a entre l'ouvrier qualifié ayant un métier et une préparation professionnelle et le travailleur spécialisé ayant acquis quelque expérience, une catégorie de manœuvres assumant les besognes serviles. [...]"
> "Il y a quelque chose d'exact dans ce qui a été dit: il y a une catégorie d'ouvriers entre les manœuvres et les ouvriers faits."[19].

L'entente en vue d'une définition plus précise des différentes catégories d'ouvriers ne s'obtient pas sans difficultés, notamment lorsqu'il s'agit de préciser ce qui est entendu par formation professionnelle des ouvriers qualifiés. Galopin en particulier témoigne de la défiance à l'égard de certaines écoles industrielles, qui "n'offrent pas toutes les garanties désirables"; l'absence de référence à l'enseignement industriel fait par contre craindre à I. Delvigne que les jeunes travailleurs ne soient plus encouragés à se

---

18 AMSAB, Archives CMB, 1070. Commission Nationale mixte de la Construction mécanique. P.-v. des séances (1919), Séance du 9 juillet 1919, p. 3.

19 *Idem*, Séances du 3 et du 17 juillet 1919.

www.academieroyale.be

former dans ce cadre[20]. Les parties admettent finalement les définitions suivantes, assez vagues, de l'ouvrier qualifié, de l'ouvrier spécialisé et du manœuvre:

> "L'ouvrier qualifié est l'ouvrier dit de «métier», âgé de 21 ans, qui possède après une préparation professionnelle suffisante, autre chose qu'une capacité de production automatique.
> L'ouvrier non qualifié est le manœuvre proprement dit, âgé de 21 ans au moins. Sera considéré néanmoins comme manœuvre spécialisé, tout ouvrier capable d'exercer son métier sans avoir besoin d'une éducation professionnelle préalable de plus d'un mois."[21].

En dépit de cette définition, une sous-commission est formée et placée sous la présidence de l'Inspecteur du Travail Wodon, pour fixer régionalement les catégories d'ouvriers spécialisés[22].

Au-delà du constat, la délégation ouvrière formule des revendications principalement salariales pour la catégorie des ouvriers spécialisés. Elle craint les difficultés liées au classement des travailleurs dans les catégories "qualifiés" et "spécialisés", en particulier le déclassement d'un grand nombre d'ouvriers dans la deuxième catégorie, avec réduction corollaire de salaire. Elle demande en conséquence une possibilité de relèvement du minimum des ouvriers spécialisés après une période de "stage" qu'elle fixe à six mois. Cette suggestion est rejetée du côté patronal parce que, traduite en rémunération, elle met sur un même pied le véritable apprentissage, — qu'elle menace donc —, et un simple stage. En termes très directs, S. de Jong dira que "au bout de trois ans, l'ouvrier [spécialisé] ne sera pas beaucoup plus malin et c'est plutôt une prime à l'ancienneté que nous lui accordons en lui donnant 1fr 25"[23].

Les belligérants qui ont organisé une production de guerre sur leur territoire ont été confrontés à la problématique du positionnement des femmes dans la hiérarchie salariale de secteurs d'activité où elles n'avaient jamais été aussi massivement employées. L. L. Downs rappelle que les employeurs français ont été amenés, à partir de 1915 en raison de l'évolution du conflit, à mettre au travail un nombre croissant de femmes, tout en adoptant une organisation de la production caractérisée par une division du travail de plus en plus poussée. Même si certaines femmes ont alors exercé dans les ateliers de mécanique une activité professionnelle tenue pour qualifiée, les employeurs vont dans leur ensemble établir un lien, mettre en avant une adaptation particulière des femmes à des travaux répétitifs et fragmentaires. L. L. Downs montre comment le discours patronal va construire une représentation d'emplois spécifiquement féminins, dont l'exercice se justifie par des caractéristiques propres aux femmes: aptitudes à un travail plus soigneux, plus régulier, plus précis

20 *Idem*, Séance du 5 août 1919, p. 6-8.

21 MINEUR, J., *La réglementation conventionnelle des salaires en Belgique*, Gembloux, Duculot, 1936, p. 85, note 1.

22 Nous n'avons pas trouvé trace de débats menés dans des commissions régionales de la mécanique, pas plus que des résultats des travaux de cette commission définissant les "ouvriers spécialisés".

23 AMSAB, Archives CMB, 1070. Commission Nationale mixte de la Construction mécanique. P.-v. des séances (1919), Séance du 17 juillet 1919, p. 4.

www.academieroyale.be

d'un côté[24], mais manque d'initiative, d'imagination, d'ambition, qui caractérise les mécaniciens qualifiés, de l'autre côté[25]. Ce détour par les représentations permet d'imposer, en la naturalisant, en lui donnant une justification sexuée, une hiérarchie salariale qui maintient la femme dans des positions inférieures, d'autant que la capacité particulière de la femme pour les tâches répétitives lui venant, dans cette représentation, de la nature et non d'un apprentissage "elle ne devait sûrement pas être récompensée au même niveau que les savoir-faire masculins chèrement acquis"[26].

La Belgique, qui n'a pas fait l'expérience de la mise au travail des femmes dans les usines de guerre, va néanmoins, au lendemain du conflit, fixer une hiérarchie sexuelle des qualifications et des salaires dans l'industrie mécanique. Le traitement patronal de la question va s'avérer particulièrement habile. Divers employeurs évoquent le travail des femmes dans leurs ateliers. V. Françoisse dit notamment qu'il commence à "employer des femmes pour un certain travail spécial léger". S. de Jong introduit une distinction selon l'effort réclamé aux femmes ("Chez nous, certaines femmes ont un travail facile, mais d'autres travaillent sur machines et je me demande s'il n'y a pas lieu, dès lors, d'établir des salaires différents"); dans son discours, l'emploi des femmes à certains postes est une condition de possibilité de développement de certaines industries. Plus précisément, s'il admet une plus forte rémunération pour les femmes astreintes à un effort important, — ce qui réduit partiellement la concurrence faite aux hommes et limite les préventions syndicales —, il s'agit de continuer à pouvoir n'offrir qu'un salaire réduit à certaines catégories de salariées, occupées à des emplois qui seraient exclusivement féminins. A. Galopin achève d'asseoir la démarche en proposant l'engagement suivant:

> "pour un travail exactement identique effectué dans les mêmes conditions par des hommes et par des femmes, le prix des pièces pour les ouvrières ne peut être inférieur à celui payé aux hommes."[27].

Cet engagement permet à la fois de rencontrer les préventions syndicales, tout en laissant le champ ouvert au développement d'emplois spécifiquement féminins dont la rémunération peut être située largement en dessous des salaires masculins[28]. Il reviendra aux organisateurs de concevoir une division du travail qui permette d'isoler des travaux exclusivement féminins. J. Baeck réagira immédiatement à la proposition

---

24 DOWNS, L. L., *o. c.*, 1999, p. 573.

25 *Ibidem*, p. 575-577.

26 *Ibidem*, p. 578.

27 AMSAB, Archives CMB, 1070. Commission Nationale mixte de la Construction mécanique. P.-v. des séances (1919), Séance du 29 juillet 1919, p. 7.

28 Cette situation se maintiendra jusque dans les années '60, en particulier dans l'entreprise dont Galopin était le directeur, la FN à Herstal. Voy. à ce propos, COENEN, M.-Th., *La grève des femmes de la F.N. en 1966*, Bruxelles, Pol-His, 1991, p. 99-102, où l'auteur montre la ségrégation des femmes dans des emplois dont l'évaluation (la cotation au moyen d'une méthode par points) dévalorise systématiquement les qualités requises des femmes dans les emplois qui leur sont confiés, dans une entreprise où le principe d'égalité au sens strict (égalité des salaires pour une même fonction) est respecté.

www.academieroyale.be

de Galopin en posant la question: "Comment comparer là où il n'y a que du travail féminin". Il revient sur cette question en mars 1920:

> "M. Baeck: Le principe «À travail égal, salaire égal» est accepté sans difficulté parce que nulle part, il n'est appliqué; pourtant dans la visserie on emploie des décolleteuses qui travaillent très bien.
> M. de Jong: Là où les femmes travaillent bien, c'est parce qu'elles ont de bons régleurs, outilleurs; or, nous devons payer ceux-ci beaucoup plus cher. Il nous faut des compensations, en présence des augmentations de salaires et de la pénurie de main-d'œuvre.
> M. Baeck: Si vous vous en tenez à la raison, vous ne vous en sortirez pas. Avec les régleurs, les femmes sont des spécialisées. Les hommes spécialisés ont 1,90 fr. Les femmes spécialisées sont plus constantes. Nous aurions des discussions si nous disions que ces femmes font un travail égal à celui des hommes."[29].

La dernière phrase de la citation laisse penser que les représentants de la CMB ne veulent pas de telles discussions et acceptent donc le principe de la discrimination salariale, à condition toutefois que les salaires féminins soient relevés, qu'ils progressent par la reconnaissance du statut de manœuvres spécialisées dans la hiérarchie des salaires de l'atelier. Lors d'une séance ultérieure, Galopin déclare d'abord "qu'il n'y a pas d'apprentissage pour les femmes" et que leur salaire ne peut donc être majoré pour ce motif; il considère ensuite que le salaire alors proposé par la délégation patronale (1 franc/heure) est cinq fois supérieur au taux de 1914, avant de mettre l'accent sur la concurrence ("nous devons lutter avec nos voisins du sud où les salaires, dans l'ensemble, sont inférieurs à ceux proposés par la délégation ouvrière.")[30]. Baeck conteste à nouveau Galopin, au nom même du rôle des femmes dans l'organisation toujours plus divisée du travail:

> "Il faut diviser le travail pour faire la concurrence. Dans la spécialisation, les femmes rendent plus de service que les hommes. Il leur faut un salaire rémunérateur et une femme de 21 ans doit gagner plus qu'une femme de 18 ans."[31].

Au terme des débats, la position dans la hiérarchie des salaires horaires minimums des femmes "occupées à des travaux autres que ceux confiés généralement aux hommes" peut être approchée par la convention du 1er avril 1920[32]:

---

29 AMSAB, Archives CMB, 1071. Commission Nationale mixte de la Construction mécanique. P.-v. des séances (1920), Séance du 27 mars 1920 ["deuxième" version], p. 2.

30 AMSAB, Archives CMB, 1071. Commission Nationale mixte de la Construction mécanique. P.-v. des séances (1920), Séance du 14 avril 1920-P.-v., p. 1.

31 *Ibidem*, p. 2.

32 MINEUR, J., *o. c.*, p. 85-86.

www.academieroyale.be

Tableau 27: Structure des salaires par qualification (Commission nationale de la Construction mécanique, 1920 et FN, 1931)

Salaire horaire minimum au 1er avril 1920					
Ouvriers qualifiés de plus de 21 ans	Manœuvres spécialisés de plus de 21 ans	Manœuvres de 21 à 55 ans	Apprentis à 18 ans accomplis	Femmes à 18 ans accomplis	Femmes à 21 ans accomplis et 3 ans d'atelier
1,85 fr.	1,75 fr.	1,10 fr.	1,10 fr.	0,85 fr.	1,10 fr.
(100 %)	(95 %)	(59 %)	(59 %)	(46 %)	(59 %)
Salaire journalier de différentes catégories de travailleurs de la FN à l'été 1931					
Régleur	Limeur	Manœuvre spécialisé	Manœuvre		Femme
52 fr.	45 fr.	40 fr.	33 fr.		24 fr.
(100 %)	(87 %)	(77 %)	(63 %)		(46 %)
Salaire journalier de différentes catégories de travailleurs de la FN vers 1940					
Régleur	Limeur	Manœuvre spécial. (ébarbeur 1ère cat.)	Manœuvre 2ème cat.	Polisseuses 1ère cat.	Femme sur mach.-outil 1ère cat.
113 fr.	83 fr.	77 fr.	65 fr.	83 fr.	45 fr.
(100 %)	(73%)	(68%)	(58%)	(73%)	(40%)

Source: MINEUR, J., *o. c.*, p. 85-87; FAR, Farde FN de 1929 à fin 1950, De la Fédération liégeoise des métallurgistes à G. Keuwet, Secrétaire national de la Centrale des Métallurgistes, le 4 août 1931; LECOCQ, L., *Étude sur la fixation rationnelle des bases de salaires*, Bruxelles, Éd. du CCI, 1941, p. 157-158.

Aux différentes dates, à âge égal, l'ouvrière sur machine gagne donc moins des 2/3 (63 %) de la rémunération du manœuvre spécialisé, dont l'activité est vraisemblablement la plus proche. Cet ordre de grandeur est comparable à celui observé à la même époque dans la grande industrie moderne néerlandaise [33].

La reconnaissance de travaux spécifiquement féminins qui peuvent échapper à l'application de la règle d'égalité ne s'est pas imposée comme une évidence. Moins de deux mois après la signature de la convention d'avril 1920 réglant les salaires en construction mécanique, les délégués ouvriers posent en commission paritaire, à la suite d'un conflit[34], la question de savoir si le polissage est "un travail spécial à la femme, à l'homme ou égal à celui de l'homme ?", avec en arrière-fond la question de savoir qui, et sur quels critères, décide qu'une activité peut être tenue pour spécialement féminine. G. Joassart répond en s'appuyant, non sur des principes généraux, mais sur une observation empirique: le travail de polissage est féminin parce qu'il n'est exercé que par des femmes. Il suffit donc que la main-d'œuvre occupée à une activité soit féminisée pour que la rémunération puisse être inférieure, s'agissant de travaux "autres que ceux confiés généralement à des hommes". Joassart précise que le "texte de notre convention veut incontestablement dire qu'il s'agit d'examiner la situation par usine"; il va plus loin encore en introduisant une distinction entre les types d'objets travaillés:

33 DE GROOT, G. et SCHROVER, M., «Between men and machines: women workers in new industries, 1870-1940», *Social History*, octobre 1995, n° 3, p. 294.

34 FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège. P.-v. du Comité Exécutif (avril 1919-1er décembre 1922), Séance du 10 juin 1920.

www.academieroyale.be

"Le travail de polissage des canons est fait par des hommes; si j'avais une femme pour ce travail, je la paierais comme un homme, mais je ne puis payer de même les hommes polissant les canons et les femmes polissant à côté des pièces de rien.".

Le caractère très décentralisé du champ de validité du principe d'égalité permet de payer des salaires féminins inférieurs dès que l'homogénéité de la main-d'œuvre est assurée à une échelle très locale; mais à l'inverse, si une hétérogénéité était observée localement, elle ne suffirait pas à modifier la qualification de travail féminin admise ailleurs. La réplique syndicale s'est étagée de manière à amener une augmentation salariale pour les polisseuses de Liège en grève. Les délégués ouvriers ont d'abord montré le processus de féminisation des activités de polissage; au début de l'Armistice, certaines entreprises ont engagé des hommes pour le polissage, qui ont ensuite été remplacés par des femmes payées à des salaires très inférieurs à ceux des hommes; ils ont défendu l'idée qu'en raison de son insalubrité et des efforts physiques qu'il impose le travail de polissage est un travail d'hommes et non de femmes. Le délégué bruxellois J. Baeck suggère que les polisseuses soient classées parmi les ouvriers spécialisés, considérant que "si les femmes n'ont pas de connaissances générales du métier, elles ont des spécialités dans lesquelles elles sont extraordinairement habiles". Aux yeux des délégués patrons, ce type de proposition revient dangereusement sur la discrimination salariale imposée aux femmes, aussi A. Van der Stegen considère-t-il que le "débat prend trop d'ampleur"; d'une manière péremptoire, il déclare que "les polisseuses de Liège, ont toujours existé, il est évident que c'est un travail de femmes", avant qu'une proposition de majoration salariale pour les polisseuses soit formulée et acceptée, clôturant ainsi le débat[35].

Les discussions en commission paritaire de la mécanique montrent combien l'expression salariale des qualifications féminines est le produit d'une négociation, bien plus que la reconnaissance de qualités professionnelles propres aux travailleuses ou exigées par les postes qu'elles occupent[36]. Ces observations ramènent directement à Naville, pour qui la qualification est avant tout une "appréciation sociale de la valeur différentielle des travaux", et aux travaux en termes de genre, qui relèvent largement de cette approche. Si l'échange d'arguments, — au terme duquel les représentants ouvriers acceptent le principe de la discrimination salariale —, est alimenté d'informations qui renvoient aux conditions matérielles de l'activité et qui balisent le champ du négociable, l'accord demeure le produit d'une négociation et non la traduction salariale directe de conditions d'activité nettement définies.

Les données relatives à la répartition des ouvriers suivant les catégories "qualifiés"/"non qualifiés" en Belgique pendant l'Entre-deux-guerres sont plutôt rares. J. Fafchamps a recueilli de telles données en 1929, dans le cadre de son travail de fin d'études à l'École centrale supérieure pour ouvriers chrétiens[37]. Au point de départ de

35 AMSAB, Archives CMB, 1071. Commission Nationale mixte de la Construction mécanique. P.-v. des séances (1920), Séance du 9 juin 1920.

36 Cette observation rejoint le constat fait par DE GROOT, G. et SCHROVER, M., *o. c.*, p. 294.

37 FAFCHAMPS, J., *La mécanique et l'enseignement professionnel. Essai de critique sur la généralisation et l'obligation de l'enseignement professionnel*, Héverlé, École Centrale Supérieure

www.academieroyale.be

sa démarche, Fafchamps pose la question de savoir si l'enseignement professionnel doit être rendu obligatoire pour tous les ouvriers travaillant dans l'industrie mécanique du bassin de Liège. Pour y répondre, il s'interroge sur le pourcentage de main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée occupée dans deux entreprises jugées ensemble représentatives du secteur[38], et sur la formation professionnelle exigée de cette main-d'œuvre. Fafchamps ne donne pas de définition explicite de la qualification; il apparaît toutefois, lorsqu'il évoque les caractéristiques des techniciens chargés de la préparation de l'usinage, des dessinateurs, outilleurs, calibreurs et régleurs, ceux-ci ont en commun la fréquentation d'une école professionnelle (de jour), d'une école industrielle (du soir) et une assez longue expérience professionnelle; la durée de la formation initiale ne suffit pas à caractériser le travailleur rangé dans la catégorie des "qualifiés"; il précise par ailleurs qu'il n'a pas fait de distinction entre manœuvres spécialisés, femmes et jeunes gens, car tous sont occupés à des travaux non qualifiés. Son investigation au département de fabrication d'automobiles de la Fabrique Nationale à Herstal apporte la répartition suivante:

Tableau 28: Répartition des effectifs ouvriers du département automobile de la FN entre qualifiés et non-qualifiés (1929)

Départements	Nombre d'ouvriers	Qualifiés	Non-qualifiés	Proportion des non-qualifiés
Forge	100	15	85	85 %
Modelage: bois, fer	70	50	20	29 %
Fonderie	100	20	80	80 %
Révision: bois, fer	50	18	32	64 %
Fabrication	700	150	550	79 %
Montage	50	10	40	80 %
Carrosserie	40	10	30	75 %
Peinture	35	5	30	86 %
Outillage: pinces, calibres, révision	150	120	30	20 %
Bureau technique	35	30	5	14 %
Magasin	22	2	20	91 %
Services généraux	10	1	9	90 %
Totaux	1362	431	931	68 %

Source: FAFCHAMPS, J., *o. c.*, p. 6.

À la même époque, — peut-être ne s'agit-il que de l'utilisation des données de Fafchamps —, un délégué ouvrier déclare en commission paritaire de la mécanique, s'adressant à G. Joassart, directeur général de la FN, que: "Je crois qu'il n'y a pas

pour Ouvriers Chrétiens-Industrie, 1930-1931, p. 6. Il convient de souligner ici la qualité du témoin. Ouvrier ajusteur, militant jociste, Fafchamps sera successivement propagandiste principal de la Centrale des Métallurgistes chrétiens de la province de Liège de 1930 à 1949, conciliateur au cabinet du ministre du Travail et de la Prévoyance sociale de 1949 à 1953, enfin correspondant du BIT pour la Belgique et le Luxembourg. Il a été, durant l'Occupation, un des fondateurs de l'Armée de la Libération et par ailleurs très actif dans la préparation syndicale de l'après-guerre, cfr. notice biographique rédigée par J. Gotovitch, CEGES, PF2, *Inventaire des Papiers Fafchamps*.

38 Une de ces entreprises est la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre, où Fafchamps a fait un stage de 3 mois en 1929, l'autre entreprise, non identifiée, est "une usine beaucoup plus petite, disposant d'un outillage moins moderne, et s'occupant de la fabrication de machines-outils, vannes, etc.".

www.academieroyale.be

beaucoup plus de 20 % de main-d'œuvre qualifiée chez vous. Mais cette main-d'œuvre non qualifiée ne sait pas aller ailleurs qu'à la FN"[39].

Fafchamps complète la répartition des effectifs entre qualifiés et non-qualifiés par une description sommaire du travail d'un ouvrier non qualifié, fraiseur spécialisé:

> "Sur la table de sa machine est adaptée une pince, c'est-à-dire un appareil spécial dans lequel l'intéressé fixe la pièce à usiner. Saisissant une pièce dans le réservoir ad hoc, l'ouvrier la place dans la pince; il ne peut l'introduire que d'une seule façon. La pièce étant ainsi toujours bien mise en place, toute erreur est impossible. Par un simple serrage de came, serrage le plus rapide, la pièce à usiner est fixée. Il suffit au préposé de relever une petite manette et automatiquement, le travail s'exécute avec une précision qu'aucun ouvrier qualifié ne pourrait atteindre. Cet ouvrier ne peut en aucun cas toucher à sa machine; cette dernière est mise au point par le régleur, et c'est ce dernier qui devra, lors d'un dérangement quelconque, y apporter les réparations ou les modification qui s'imposent."[40].

Fafchamps souligne que ce travail ne réclame de l'exécutant aucune connaissance technique, une mise au courant de quelques jours suffit pour exécuter le travail; seul l'impératif d'un volume de production requis impose une mise au courant d'une huitaine de jours par un opérateur ou un régleur. Dans la seconde entreprise étudiée, Fafchamps ne répartit plus les effectifs mais, partant des temps de fabrication connus, ventile les heures de travail nécessaires à la fabrication de corps de soupape en heures de travail qualifié et non qualifié. Il relève que les opérations de fabrication proprement dites, portant sur des séries de 1000 à 5000 pièces, incorporent de 70 à 85 % de travail de manœuvre[41].

À la fin des années '20, G. Keuwet, étudiant les boulonneries du Centre, relevait que "l'élément non qualifié [...] représente actuellement environ 60 % du personnel"[42].

Les sources renseignent sur un nombre limité de situations où l'employeur opère une substitution immédiate de spécialistes à la main-d'œuvre qualifiée, ou emploie cette dernière à des tâches qui ne mobilisent pas le savoir-faire acquis antérieurement.

Au département carrosserie de la Minerva Motors à Anvers, la fabrication des coussins de voiture — rappelons qu'il s'agit d'automobiles de luxe — était confiée à des ouvriers garnisseurs de métiers, qui en assuraient l'entière confection, dont la durée était estimée à 28h30. Le département de planning va standardiser et concevoir une nouvelle organisation de la fabrication:

> "le service du planning par une étude minutieuse de la division du travail, arrive à décomposer la fabrication d'un même coussin en 32 opérations dont chacune réduite à sa

---

39 MET, Secrétariat Rel. coll. trav., 111. Comité national de la construction mécanique, 9 janvier 1929-22 décembre 1930, Séance du 23 octobre 1929, p. 11.

40 FAFCHAMPS, J., *o. c.*, p. 9.

41 *Ibidem*, p. 11.

42 KEUWET, G., *L'industrie de la boulonnerie*, Uccle, EOS-Industrie, 1927, p. 10.

www.academieroyale.be

> plus simple expression ne demandait pour ainsi dire plus aucune connaissance technique ou «skill» de la part de l'ouvrier".

Face à la résistance des ouvriers qualifiés ("les ouvriers garnisseurs ne permettant pas au service du planning cette immixtion dans les secrets de leur art, qu'ils avaient jusque-là considéré comme un monopole leur appartenant"), la Direction a installé en dehors de l'usine un atelier équipé pour la nouvelle organisation, dirigé par un technicien encadrant une main-d'œuvre féminine:

> "On mettait à la tête de cet atelier un homme de bonne volonté d'une intelligence moyenne (ancien tailleur) auquel on enseigna la façon de procéder pour fabriquer des coussins impeccables d'après la méthode étudiée par le service du planning. Au bout de huit jours, cet homme, qui n'avait pas la moindre expérience du garnissage, parvenait à faire des coussins corrects et plus parfaits dans les détails qu'un coussin fait par un garnisseur de métier. On engagea des jeunes filles (piqueuses de métier) et celles-ci furent mises au courant et spécialisées chacune pour une des 32 diverses opérations".

Les résultats de la nouvelle organisation consistent en une économie de temps (de 28h30 à 19h30, soit une réduction de quelque 32 %) et en une économie sur les salaires de 79 %; par ailleurs, "la fabrication de ces coussins, par suite de la coordination rationnelle du travail, fut plus correcte et uniforme"[43].

Si, en construction mécanique et métallique, l'organisation nouvelle des fabrications se traduit par une transformation de la structure des qualifications caractérisée par la proportion très importante d'emplois non qualifiés, elle modifie aussi, dans certains ateliers, les perspectives de promotion professionnelle. Ainsi à la SNCB, l'organisation nouvelle des ateliers, caractérisée par la constitution de bureaux de fabrication, limite les perspective de progression de carrière pour les "hommes de métier" dans la mesure où le cadre des "contremaîtres" ancienne façon, auquel on pouvait espérer accéder par l'acquisition d'une connaissance approfondie du métier, se réduit au profit de cadres inférieurs (brigadiers, chronométreurs) chargés de l'exécution conforme du travail prescrit par le bureau de fabrication; la séparation toujours plus nette entre conception et exécution se traduit ainsi par un affaiblissement du cadre moyen et une limitation de la progression professionnelle des ouvriers qualifiés.

L'organisation taylorienne du travail de même que l'emploi plus systématique de machines-outils spécialisées font naître des rapports nouveaux dans l'atelier, entre les opérateurs sur machines-outils spécialisés, rémunérés à la production, et les régleurs chargés d'assurer le bon fonctionnement des machines, qui disposent ainsi d'un réel pouvoir sur la capacité de gain des premiers. Une analyse classique de la dépendance des ouvriers(ères) spécialisé(e)s à l'égard des régleurs a été proposée par

---

43 DE JONG, J., «Sur l'organisation du travail d'une usine de construction automobile», in *Congrès international de l'organisation scientifique du travail. Mémoires*, Bruxelles, Imp. A. Lesigne, 1925, p. 60-62.

www.academieroyale.be

M. Crozier[44]; A. Moutet montre également une telle dépendance dans la grande industrie métallurgique parisienne[45]. Les sources relatives à l'industrie belge des métaux insistent sur le caractère sexué de cette relation et sur l'aspect "moralité au travail":

> "Sitôt son travail terminé, l'ouvrière revient au pesage [...] ce n'est qu'à ce moment que l'ouvrière peut aller redemander du travail au régleur, qui sera plus ou moins bien disposé à son égard; lui en donnera tout de suite, ou commencera seulement à démonter et remonter une autre machine ! ici les ouvrières dépendent incontestablement du bon ou du mauvais gré du régleur... C'est l'éternel écueil du travail mixte ! [...] Si la réparation est trop longue, l'ouvrière a le droit de faire «suspendre son bon, mais en pratique les régleurs trouvent toujours que «cela ne vaut pas la peine». Il arrive donc que l'ouvrière perde son maximum de salaire pour des causes absolument indépendantes de sa volonté."[46].

À la Minerva Motors, le rapport entre régleurs et femmes aux machines est déterminé par le fait que la rémunération des premiers est influencée par la production des secondes; les régleurs sont ainsi amenés à intensifier sans cesse l'effort des femmes[47].

Il importe toutefois d'insister ici sur le fait que ce type de rapport peut naître dès que l'entreprise affecte des travailleuses à des machines-outils spécialisées, choix technique qui à lui seul ne saurait être confondu avec l'adoption des méthodes tayloriennes de préparation et d'organisation du travail.

9.2.2. Les charbonnages

Comme nous l'avons déjà relevé, l'emploi dans les charbonnages d'une main-d'œuvre moins qualifiée, dont l'apprentissage est limité, apparaît, au lendemain de la guerre, comme un des principaux avantages attribués au marteau pneumatique. Dans le cadre des travaux de la Commission d'étude du problème charbonnier, un dialogue décalé se noue entre les représentants patronaux et syndicaux. Ces derniers faisant référence aux formes d'apprentissage liées à l'emploi du pic [à main], un délégué patronal, Gravez, répond que "Nous ne prenons pas d'ouvrier à veine de moins de 21 ans [...] l'apprentissage est vite fait depuis qu'on utilise le marteau pneumatique"[48]; la référence à l'âge montrant que le travail d'abattage est désormais essentiellement une question de force. Si la perspective de s'affranchir d'une part de main-d'œuvre

---

44 CROZIER, M., *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Éd. du Seuil, 1963, p. 110-117.

45 MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 170-171.

46 LEMARCHAL, A., «Rapport d'une surintendante d'usine sur les conditions du travail en métallurgie», *Les Dossiers de l'Action Sociale Catholique*, avril 1923, 42. Conditions de travail: métallurgie, p. 12. Dans un autre rapport de stage d'une élève de l'École catholique de service social, on trouve des observations du même type, insistant toutefois plus sur l'obstacle à la moralité que constitue le fait que le gain des femmes dépend d'hommes, VAN RYCKEVORSEL, É., *Quelques remarques sur le travail des femmes dans une boulonnerie*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1931, p. 35.

47 «Op de Minerva Galei te Antwerpen», *De Roode Vaan*, 28 juillet 1928, p. 5.

48 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 875. Commission d'étude pour le problème charbonnier, Séance du 21 juin 1928, doc. n° 58, p. 4.

www.academieroyale.be

qualifiée constitue pour le patronat charbonnier un des principaux avantages de la mécanisation de l'abattage, la perception syndicale est évidemment toute différente:

> "Le marteau pic et les longues tailles ont fait de l'ouvrier abatteur une machine de plus dans les mines. De par lui-même le métier de mineur n'a rien qui puisse stimuler l'ardeur de l'ouvrier et le rendre fier de la besogne accomplie. [...]"
> "c'est en vain que, dans quelques années, on cherchera dans la mine un ouvrier complet, au sens qu'on a attaché à ce mot jusqu'à présent. *La formation complète de l'ouvrier mineur est-elle encore nécessaire ?* Si l'on examine cette question uniquement du point de vue de la production, on doit bien répondre négativement. Jadis un ouvrier devait nécessairement «faire travailler la veine». Aujourd'hui, le revolver a acquis une telle puissance que ce fait n'a plus guère d'importance. De plus, il devait être «une bonne hache» pour recouper et façonner les bois de soutènement. Actuellement, ceux-ci arrivent de la surface, quelques retouches suffisent à les mettre en état d'utilisation. Dans le Limbourg des ouvriers spécialisés sont affectés à ce travail..."[49].

L'utilisation généralisée du marteau-piqueur va amener la disparition irréversible des anciennes qualifications professionnelles; un directeur des travaux campinois constate, en 1936, qu'il a "le grand inconvénient [...] de réduire, par la force des choses, la qualité professionnelle de celui qui l'emploie, au point qu'actuellement, dans la plupart des exploitations du pays, on ne pourrait concevoir un retour en arrière."[50].

9.2.3. La verrerie à vitre

La mécanisation rapide et complète de la verrerie à vitre fournit un point de comparaison utile pour faire ressortir les effets sur les qualifications ouvrières des changements d'organisation technique dans d'autres secteurs et notamment la construction mécanique.

En Belgique, la verrerie à vitre s'est concentrée dans le pays de Charleroi depuis le XVIIIème siècle et s'y est développée jusqu'au milieu des années 1920, en s'appuyant sur le travail manuel des ouvriers verriers[51]. Le monopole des verriers carolorégiens sur une part importante du marché mondial repose largement sur les qualités professionnelles de la main-d'œuvre, en particulier des souffleurs. La formation professionnelle de ces derniers réclamait un très long apprentissage — de l'ordre de

---

49 DETHIER, N., «La rationalisation dans les mines», in DELSINNE, L., DETHIER, N. et GRUSELIN, P., *Vade-mecum pour délégués de puits et militants mineurs*, Verviers, Imp. Le Travail, 1935, p. 13-14; voy. aussi F.M., «La pénurie de main-d'œuvre dans les mines», *La Vie Nouvelle*, 8 novembre 1936, n° 45, p. 4; «À propos de la rationalisation», *Le Drapeau Rouge*, 10 janvier 1927, p. 1; «De nos correspondants ouvriers. Au charbonnage de Bray», *Le Drapeau Rouge*, 1er juillet 1933, p. 2; CARCOB, Archives belges du Comintern 1921-1940, B28, P.-v. de la réunion de la Centrale Révolutionnaire des Mineurs du 21 mars 1934, p. 2.

50 RH, Waterschei, Pak 139, Note sur la visite de quelques charbonnages anglais en octobre 1936, Waterschei, 23 novembre 1936, p. 28.

51 DELAET, J.-L., «La mécanisation de la verrerie à vitre à Charleroi dans la première moitié du XXème siècle», in KURGAN-VAN HENTENRYK, G. et STENGERS, J. (éds), *L'innovation technologique. Facteur de changement social (XIXè-XXè siècles)*, Bruxelles, Éd. de l'Université de Bruxelles, 1986, p. 113-152.

www.academieroyale.be

7 à 8 ans — commençant à l'âge de 12 ou 13 ans. Cette qualification se traduisait, dans la hiérarchie des salaires des métiers du verre, par les rémunérations les plus élevées, nettement supérieures à celles des autres catégories — les seconds dans cette hiérarchie ne recevant que quelque 55 % des gains des premiers[52]. Les ouvriers qualifiés du verre étaient regroupés dans une corporation propre, l'Union verrière, qui assurait le maintien (et l'augmentation) des salaires par la pratique du *closed shop*; celui-ci reposait sur l'organisation de l'apprentissage qui réclamait nécessairement le concours des ouvriers qualifiés. Avant la Première Guerre mondiale, l'Union verrière s'engage, sous l'influence de son président, dans une politique de collaboration de classes. Les membres de cette organisation entretiennent par ailleurs des relations difficiles avec les autres catégories de travailleurs qui ne participent pas directement au travail du verre (les ouvriers du verre froid par opposition aux précédents, dits ouvriers du verre chaud).

De 1919 à 1924, l'étirage mécanique du verre va progresser par l'adoption des procédés Fourcault et Libbey Owens, la part de la production mécanique, qui ne représentait que 5 % de la production totale en 1920, atteint déjà 27 % en 1924. Des verreries mécaniques vont être construites en dehors du pays de Charleroi, notamment en Flandre (Mol et Zeebrugge) et dans la région du Centre (Houdeng). En 1925 et 1930, la production mécanique va achever de s'imposer sur l'ensemble du territoire belge passant de 36 % en 1925 à 90 % en 1930[53].

En cinq ans, les qualités professionnelles des souffleurs, cueilleurs, étendeurs... sont totalement dévalorisées. Comme l'écrit Carpeaux, "les verriers qui jouissaient d'un monopole professionnel qu'ils croyaient immuable se l'ont vus enlever brusquement, en l'espace de quelques années"[54].J.-L. Delaet cite à ce propos une enquête de 1936 sur le destin professionnel des 6000 affiliés de l'Union verrière:

> "3250 d'entre eux avaient retrouvé un emploi dans l'industrie: 1550 en verrerie mécanique dont une cinquantaine seulement en verre froid, 1400 aux Ateliers de constructions électriques de Charleroi qui se développaient à l'époque, 300 en métallurgie et dans les charbonnages et 50 travaillaient toujours comme souffleurs dans deux établissements de verres colorés. 1400 ouvriers étaient âgés de plus de 50 ans quand ils quittèrent le métier. Ils touchèrent leurs allocations de pension proportionnelles à leurs années d'affiliation. Certains possédaient un petit capital et devinrent commerçants ou cafetiers, d'autres furent à charge de leurs enfants. Enfin, 400 sont des chômeurs non réadaptés [...]"[55].

Dans le même temps, les ouvriers du verre froid, précédemment tenus dans une position inférieure par les souffleurs, vont fournir la moitié de l'effectif des verreries mécaniques, où ils sont "les ouvriers les mieux payés".

---

52 *Ibidem*, p. 125.

53 CARPEAUX, M., *La réadaptation professionnelle des travailleurs du verre chaud*, Uccle, EOS-Questions ouvrières, 1937, *o. c.*, p. 22.

54 *Ibidem*, p. 1.

55 DELAET, J.-L., *o. c.*, p. 148.

www.academieroyale.be

Non seulement l'étirage mécanique a entraîné le déclassement définitif des anciens professionnels, mais elle a en outre amené une réduction massive des emplois de la branche, dans un contexte mondial de crise et, pour les producteurs belges, de perte de marché dans les pays où les procédés mécaniques se sont aussi implantés. Selon J.-L. Delaet, la verrerie à vitre belge emploie 14 146 personnes en 1926, elles ne sont plus que 6 742 en 1937; quant à l'Union des Verreries Mécaniques Belges elle propose 7500 postes de travail en 1931 mais seulement 3500 cinq ans plus tard[56].

La comparaison de la situation des ouvriers qualifiés de l'industrie verrière qui mécanise l'étirage et de la construction mécanique où se répandent les machines-outils fait apparaître plusieurs différences.

La mécanisation des verreries s'opère très rapidement et prend de court les ouvriers verriers, ceux-ci ne trouvent pas à s'embaucher dans d'autres entreprises où leurs anciennes qualifications pourraient être encore valorisées, à la différence, par exemple, d'une partie des tailleurs à domicile de Binche. Ils font directement l'expérience de la perte irrémédiable de la valeur de leur métier, sans véritable réadaptation professionnelle:

> "il y a dans les résultats que nous accusons, si nous tenons compte de ce que 70 % sont devenus des manœuvres ou des manœuvres spécialisés, et 30 % des ouvriers qualifiés ou des commerçants, une indication à retenir. C'est qu'il n'y a pas eu à proprement parler réadaptation professionnelle de la part des ouvriers du verre chaud, mais plutôt une «adaptation» à des emplois pour lesquels un apprentissage ou des connaissances spéciales n'étaient pas expressément requises"[57].

L'introduction des machines-outils, leur transformation de machines universelles en machines progressivement automatiques[58], s'opère plus lentement et dans un contexte de croissance économique (notamment de la deuxième moitié des années 1890 jusqu'à la Première Guerre mondiale). Si des femmes et des jeunes filles sont désormais préposées à la conduite de machines-outils spécialisées, les ouvriers mécaniciens peuvent être affectés à des postes de réglages ou de surveillance, ou encore trouver à s'embaucher dans des entreprises soumises à une moins forte mécanisation et division du travail. Ce changement d'affectation est loin de signifier une négation complète de leur valeur professionnelle.

Les industries mécaniques connaissent une transformation profonde des moyens *et* des méthodes de fabrication qui s'étend de la fin du XIXème siècle aux années '30, alors que dans la verrerie, il s'agit de la substitution pure et simple, en moins de dix ans, d'un procédé mécanique à un procédé manuel reposant sur un long apprentissage. Comme l'écrit A. Moutet, "plutôt que de déqualification, il faudrait parler de

---

56 *Ibidem*, p. 150.

57 CARPEAUX, M., *o. c.*, p. 74.

58 Voy. la typologie de cette évolution dressée dans TOURAINE, A., «La qualification du travail...», *o. c.*, p. 97-98; ID., «L'organisation professionnelle de l'entreprise», in FRIEDMANN, G. et NAVILLE, P., *Traité de sociologie du travail*, Paris, A. Colin, 1961, t. I, p. 387-407.

www.academieroyale.be

remplacement d'un métier, celui de verrier, par un autre, celui de conducteur de machine ou celui de mécanicien"[59].

9.3. BRÈVE SYNTHÈSE

Nous avons considéré que la transformation de la structure des qualifications constituait l'effet majeur des mesures de rationalisation introduites au cours des années '20 dans l'industrie belge. Dans la construction mécanique, comme dans les charbonnages, ces transformations paraissent cependant bien plus imputables à la mécanisation ou à la spécialisation des machines qu'à l'organisation proprement dite.

En construction mécanique, deux questions relatives à l'organisation vont occuper la commission paritaire dès le début de ses activités: la reconnaissance de la catégorie "ouvrier spécialisé" et le positionnement des femmes dans la hiérarchie salariale. Au sortir de la guerre, sans qu'elle ait expérimenté la fabrication de masse, l'industrie mécanique belge se dote d'une catégorie professionnelle masculine, entre manœuvre et ouvrier qualifié, qui lui permet de rencontrer un développement de l'organisation productive basé sur la spécialisation du travail. Une solution de portée comparable va être dégagée en matière de salaire féminin: le principe "à travail égal salaire égal" va surtout permettre de payer beaucoup moins cher les travailleuses occupées à des travaux qui vont être réputés féminins, dont en particulier le travail sur machines-outils spécialisées. L'accord conclu en commission paritaire montre le caractère négocié des qualifications, des considérations sur la nature concrète du travail nourrissant l'argumentaire des uns et des autres. Nous n'avons pas disposé d'informations statistiques permettant de mesurer la déqualification entendue comme progression de la part relative des "non qualifiés". Des données fragmentaires, datant de la fin des années '20, montrent que dans certaines industries et entreprises de mécanique, la part des non-qualifiés oscille entre 60 et 80 % des effectifs occupés. Dans les charbonnages, un des critères retenus tant par la littérature sociologique que par les contemporains, — la durée de la formation —, va être significativement modifié par la mécanisation des travaux souterrains. Il fallait auparavant savoir faire travailler la veine, il faut désormais avoir la force de manipuler un marteau-piqueur pendant de nombreuses heures. Si la mécanisation n'entraîne pas un déclassement des abatteurs, toujours considérés comme ouvriers qualifiés, la spécialisation de leur tâche s'accompagne d'un développement de fonctions auxiliaires (pour le placement du soutènement, le déplacement des couloirs, etc.). L'exemple de la verrerie à vitre, déjà retenu par A. Moutet, illustre le cas limite où la transformation radicale du processus de production entraîne une dévalorisation complète et rapide des anciennes qualifications, et où les ouvriers qualifiés pour l'ancien mode de fabrication ne vont pas conserver leur statut ni encadrer une main-d'œuvre plus spécialisée, à l'instar de certains ouvriers qualifiés de la mécanique.

59 MOUTET, A., *Les logiques...*, *o. c.*, p. 162.

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

10. OUVRIERS ET MOUVEMENT OUVRIER FACE À LA RATIONALISATION DANS LES ANNÉES '20

Dans le contexte propre à la Belgique, marqué par un très fort taux de syndicalisation et par l'adhésion du mouvement ouvrier réformiste à la rationalisation, se pose la question de savoir s'il est pertinent d'examiner les réactions ouvrières aux mesures nouvelles d'organisation sans évoquer préalablement l'attitude adoptée par les dirigeants ouvriers à l'égard des questions d'organisation. Sans que le plan d'exposition entende traduire l'idée que les réactions ouvrières ne puissent que refléter la ligne syndicale, nous avons choisi de traiter dans un premier temps la position du mouvement ouvrier, dans ses composantes réformistes et "révolutionnaires", à propos de la rationalisation. Nous avons d'abord considéré l'attitude des organisations ouvrières à l'égard des systèmes de rémunération au rendement, puis des idées et des pratiques d'organisation scientifique, en appréciant la balance qui est faite des avantages et inconvénients prêtés à la rationalisation, avant de relever les conditions qui sont posées en contrepartie d'une éventuelle adhésion du syndicalisme réformiste au processus de rationalisation. Nous évoquons ensuite les positions prises à l'égard de certains aspects de la politique sociale patronale. Les réactions ouvrières face aux différentes mesures d'organisation sont examinées dans un second temps.

Préalablement à ces développements, nous rappellerons ici brièvement quelques caractéristiques du syndicalisme belge de l'Entre-deux-guerres (a) et du système de relations collectives du travail alors mis en place (b).

(a) Le syndicalisme belge a enregistré une croissance extrêmement forte, et globalement irréversible en niveau (en dépit de reflux conjoncturels), au lendemain de la Première Guerre mondiale.

Cette progression tient notamment à la création du Fonds National de Crise qui favorisait grandement les travailleurs assurés auprès des caisses, alors syndicales, d'assurance contre le chômage[1]. Les chiffres d'effectifs ne prennent leur plein sens qu'en rapport avec la population active, dans son ensemble et dans les différentes branches d'activité. Le calcul de taux de syndicalisation s'avère toutefois particulièrement délicat pour l'Entre-deux-guerres[2]. Suivant K. Vandaele le taux

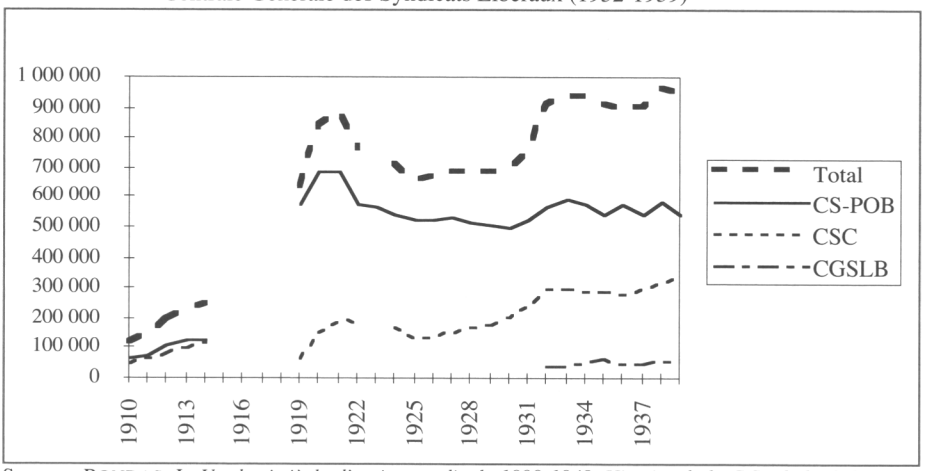
1 VANTHEMSCHE, G., *Le chômage en Belgique..., o. c.*, p. 37-38.

2 Se livrant à ce genre d'exercice avec les seuls effectifs de la Commission Syndicale, L. Delsinne relève divers facteurs qui biaisent la mise en rapport d'effectifs syndiqués et de la population active correspondante: cette dernière, dans le cadre des recensements ne comprendrait pas les chômeurs alors que les affiliés des diverses centrales professionnelles comptent des chômeurs; par ailleurs, les recensements ne compteraient pas comme ouvriers des travailleurs des services publics comme les cheminots, ouvriers des sociétés de tramways, etc.; enfin les centrales syndicales regroupent des

www.academieroyale.be

global de syndicalisation (syndicats libéraux exclus) passe de 28,1 % en 1919 à 34,6 %, avec un maximum en 1921 (38,6 %) et un minimum en 1928 (26 %); la moyenne de la période s'établit à 31, 2 %. Dans les trois principaux secteurs que nous étudions — mines, métaux, textile —, les taux de syndicalisation atteignent respectivement les valeurs suivantes, en moyenne entre 1920 et 1937: 45 %, 66,8 % et 73,8 %[3].

Graphique 5: Évolution des effectifs de la Commission Syndicale, de la Confédération des Syndicats Chrétiens (1910-1939) et de la Centrale Générale des Syndicats Libéraux (1932-1939)



Sources: BONDAS, J., *Un demi siècle d'action syndicale 1898-1948. Histoire de la C.S., de la C.G.T.B. et de la F.G.T.B.*, s.l., Imp. Excelsior, 1948, p. 439; MAMPUYS, J. et PASTURE, P., *In de ban van het getal. Ledenanalyse van het ACV 1900-1990*, Louvain, KU Leuven-HIVA, 1990, p. 222; VANDAELE, K., «De ontwikkeling van het sociaal-economische overleg in het interbellum. De syndicale macht in de exportgerichte sectoren als een verklarende factor», *RBHC*, 2003, n° 1-2, p. 171-172.

Ces taux élevés de syndicalisation ne doivent cependant pas masquer une certaine faiblesse des organisations syndicales belges, qualifiées par G. Vanthemsche de "géants aux pieds d'argile"[4]. En effet, le développement du mouvement ouvrier belge, tant socialiste que démocrate-chrétien, sur la base de *services* offerts aux travailleurs,

travailleurs à domicile (dans l'armurerie, le vêtement, etc.) qui, dans les recensements, ne sont pas comptabilisés parmi les ouvriers occupés, DELSINNE, L., *Le mouvement syndical en Belgique*, Bruxelles, Castaigne, 1936, p. 34. K. Vandaele a repris récemment cette difficile question, voy. VANDAELE, K., *o. c.*, 2003, p. 131-141.

3 VANDAELE, K., *o. c.*, 2003, p. 144 et 148. Pour une approche des taux de syndicalisation par secteur en 1920, voy. SCHOLLIERS, P., *Loonindexering en sociale vrede. Koopkracht en klassenstrijd in België tijdens het interbellum*, Bruxelles, VUB Press, 1985, p. 90; en 1920, ce taux était de 36 % dans les mines, 63 % dans le métal et 86 % dans le textile. Nos calculs sont basés sur: *Recensement économique et social du 27 février 1937. Résultats définitifs du recensement des établissements industriels (partie économique)*, Bruxelles, Ministère des Affaires économiques-Office central de statistique [s.d.], t. II, p. 483; FONTAINE, K., *Contribution à l'étude de la Centrale Syndicale Nationale des travailleurs des mines pendant l'entre-deux-guerres*, Bruxelles, ULB-m.l. histoire, 1995, p. 194; MAMPUYS, J. et PASTURE, P., *In de ban…, o. c.*, p. 167; VANDAELE, K., *o. c.*, p. 33-34; DE WILDE, B., *Witte boorden, blauwe kielen. Patroons en arbeiders in de belgische textielnijverheid in de 19e en 20e eeuw*, Gand, Ludion-Amsab-Profortex, 1997, p. 240.

4 VANTHEMSCHE, G., *Le chômage en Belgique…, o. c.*, p. 57-65.

www.academieroyale.be

et la croissance des effectifs syndicaux à mesure de l'adhésion aux caisses d'assurance contre le chômage (nettement marquée entre 1929 et 1933) ne sont pas source de combativité syndicale. Par ailleurs, après l'expérience malheureuse de la grève d'Ougrée-Marihaye en 1921, les centrales syndicales socialistes vont être particulièrement soucieuses de ne pas se laisser entraîner inconsidérément dans des conflits locaux[5]. Cette attitude contribue à modifier le rôle de délégué d'usine, qui devient autant, si pas plus, le relais de l'organisation syndicale auprès des travailleurs, aux yeux desquels il s'agit de justifier la discipline syndicale, que le porte-parole revendicatif de ceux-ci auprès de la direction[6]. Sans souscrire à la proposition suivant laquelle "l'organisation syndicale se constitue et se pense comme une institution externe aux lieux de travail" ["tout particulièrement l'implantation syndicale durant l'Entre-deux-guerres"][7], on peut néanmoins admettre que l'entreprise n'est plus le lieu d'intervention privilégié de l'action syndicale — qui préfère le cadre des relations collectives de branche ou l'action des relais politiques —, même si d'importantes fonctions de conciliation et de contrôle sont dévolues aux délégués d'usine.

Du point de vue de l'organisation interne, la Commission Syndicale (socialiste) fonctionne comme une fédération de syndicats nationaux, — les centrales professionnelles —, dont le nombre se réduit pendant l'Entre-deux-guerres (31 centrales en 1920, 24 en 1937) et dont le degré de centralisation est assez variable[8]. En théorie, et le principe sera énoncé pendant tout l'Entre-deux-guerres, la Commission Syndicale privilégie le groupement des ouvriers par industrie et non par profession; toutefois, le poids des situations acquises ne lui permet pas de se départir d'un grand pragmatisme face aux conflits de frontières syndicales qui opposent certaines de ses puissantes centrales. À côté de la structuration verticale en centrales, la Commission syndicale a encouragé la mise sur pied de fédérations régionales de syndicats. Celles-ci ne disposent pas d'un grand pouvoir, — et surtout pas de celui de poser des revendications ou de déclencher des actions, prérogatives des centrales —, mais tiennent un important rôle de coordination entre le syndicat et les autres branches du mouvement ouvrier socialiste; elles offrent un service fort prisé à l'ensemble des syndiqués en organisant, pour leur défense en justice, les Offices de droit ouvrier[9].

Le développement de la CSC après la Première Guerre repose notamment sur une politique de centralisation dite professionnelle qui, pour la constitution des centrales, fait également prévaloir l'emploi dans un secteur d'activité plutôt que l'exercice d'une

---

5 PUISSANT, J. (coord.), *Fer de lance. Histoire de la Centrale des Métallurgistes 1887-1987*, Bruxelles, CMB, 1987, p. 103-104.

6 VORNO, G., «Notes sur les fondements réformistes du mouvement syndical socialiste en Belgique», *Contradictions*, 1975, n° 7, p. 20.

7 *Ibidem* p. 19.

8 DELSINNE, L., *Le mouvement syndical..., o. c.*, p. 31; MESSIAEN, J.-J. et MUSICK, A., «Le mouvement syndical socialiste pendant l'entre-deux-guerres», in MESSIAEN, J.-J. et PEIREN, L. (dir.), *Un siècle de solidarité 1898-1998. Histoire du syndicat socialiste*, Bruxelles-Gand, FGTB-Ludion-Labor-IEV-Amsab, 1997, p. 58.

9 *Ibidem*, p. 266-267.

www.academieroyale.be

profession déterminée, les fédérations d'avant-guerre étant organisées par métier. Il y avait 43 fédérations professionnelles avant 1914, il y a 18 centrales professionnelles en 1939; à l'instar de la Commission Syndicale, la CSC connaît également des conflits de frontières syndicales[10]. Comme chez les socialistes, les fédérations régionales tiennent une place subordonnée par rapport aux centrales, et plutôt orientée vers l'action administrative. Considérée au niveau interprofessionnel, la CSC est globalement plus centralisée que son homologue socialiste. En témoigne principalement l'existence d'une caisse centrale de résistance qui, à partir de 1926, indemnise toutes les journées de grève, dont le déclenchement et la conduite demeurent toutefois une prérogative des centrales.

Le syndicalisme libéral ne s'étant structuré en Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique (CGSLB) qu'en 1930 nous n'avons pas examiné les prises de position libérales en matière de rationalisation avant cette date; pour la période suivante, l'organe de presse de la Centrale ne permet guère de dégager l'attitude libérale à l'égard de la rationalisation[11].

(b) Si pour un éminent juriste français, la "Belgique est la terre du paritarisme"[12], c'est précisément au cours de l'Entre-deux-guerres qu'elle acquiert cette caractéristique. Au lendemain de la Première Guerre mondiale, les pouvoirs publics, confrontés à une importante conflictualité liée à la volonté syndicale d'améliorer le pouvoir d'achat et de réduire la durée du travail, vont mettre sur pied des commissions d'étude, chargées précisément d'étudier la réduction de la durée du travail, dans deux secteurs importants: la sidérurgie et les charbonnages. Aux deux commissions initiales pérennisées s'en sont ajoutées 5 en 1919 et 5 en 1920, puis 2, respectivement en 1921 et 1922 (16 au total). Entre 1924 et 1931, se sont ajoutés 6 commissions paritaires à compétence régionale; suivant D. Luyten, la part de la population active ouvrière alors couverte par une commission nationale atteignait au minimum 55,7 %[13]. En 1935, on comptait 15 commissions paritaires nationales (ou dites telles, voy. le Comité National du Port d'Anvers), et 10 commissions paritaires régionales[14]. Les grèves de juin 1936 amènent un saut quantitatif dans la formation de nouvelles commissions paritaires: entre juillet 1936 et mai 1940, on dénombre 96 nouvelles commissions[15]. Même si les principales branches de l'industrie belge

10 MAMPUYS, J., «Le syndicalisme chrétien», in GERARD, E. et WYNANTS, P., *Histoire du mouvement ouvrier chrétien en Belgique*, Louvain, Leuven Universitaire Pers (KADOC-Studies 16), 1994, p. 182 et 184.

11 Sur cette famille syndicale, voy. MIROIR, A., «Le syndicalisme libéral (1894-1961). Contribution à l'étude des familles politiques», *RBHC*, 1982, n° 1, p. 59-82.

12 LYON-CAEN, G., «L'image du droit social belge», *Revue de l'Université de Bruxelles* (n° spécial: À l'enseigne du droit social belge), 1978, n° 1-3, p. 366.

13 LUYTEN, D., *Sociaal-economisch overleg..., o. c.*, p. 22 et 54 note 21; l'auteur, qui a repris ces données d'une étude de P. Scholliers, souligne qu'il s'agit d'un minimum car des travailleurs flamands du secteur textile ne sont pas repris dans le recensement utilisé par Scholliers.

14 DELPERÉE, A., *Économie sociale et législation sociale. Les accords collectifs relatifs aux conditions de travail en Belgique*, Liège, École Supérieure des Sciences Commerciales et Économiques-Th. de doctorat en sciences commerciales, 1935, annexe 1.

15 LUYTEN, D., *Sociaal-economisch overleg..., o. c.*, p. 75.

www.academieroyale.be

discutent paritairement des conditions de travail, tous les secteurs d'activité ne sont cependant pas couverts par des commissions paritaires, surtout avant 1936, et toutes les entreprises d'un secteur n'y sont pas nécessairement représentées (voy. le cas de certains charbonnages de Campine). Avant 1936, la constitution de commissions paritaires ne signifie nullement leur réunion régulière, ni la conclusion de conventions couvrant de manière ininterrompue cette période. D. Luyten a bien montré les finalités stratégiques différentes que les parties assignent aux organes paritaires[16]. P. Scholliers a illustré le caractère discontinu des conventions sectorielles en matière d'indexation des salaires au cours des années '20[17]; l'absence d'indexation ne signifie toutefois pas que l'évolution des salaires n'est pas encadrée par des décisions de commission paritaire, comme l'illustrent les activités du Comité national de la construction mécanique. Outre les décisions relatives à la durée du travail qui précèdent la loi de 1921, le principal champ d'intervention des commissions paritaires concerne la formation et l'évolution des salaires: fixation des minimums de salaire et évolution des bases de rémunération en rapport avec le coût de la vie et/ou la prospérité du secteur.

Si la branche d'activité constitue alors le niveau de négociation privilégié, des rapports collectifs s'établissent néanmoins au niveau inférieur, où la présence syndicale est cependant moins facilement admise. Par son article 7, la loi du 14 juin 1921 réduisant la durée du travail donne un pouvoir nouveau aux organisations syndicales, celui d'autoriser des heures supplémentaires en cas de surcroît extraordinaire de commandes; l'abondant recours à ce régime dérogatoire a donc signifié un développement des contacts paritaires[18]. Par ailleurs, la création en 1926 des Comités Officiels de Conciliation, — dont la réunion conditionne l'octroi éventuel d'une indemnisation par l'assurance-chômage en cas de conflit résultant d'un refus patronal —, a également pour effet de mettre en contact, à un niveau très local, des travailleurs plus ou moins organisés et des employeurs. Cela ne signifie nullement une reconnaissance de fait des organisations syndicales au niveau de l'entreprise. Dans les charbonnages, les délégations sont reconnues depuis 1919[19]; dans un nombre limité de grandes entreprises comme la Minerva à Anvers ou dans une branche comme la construction de matériel roulant de chemin de fer (dans des entreprises comme les Ateliers Métallurgiques à Nivelles et Tubize, Baume et Marpent, Nicaise et Delcuve, etc.), une délégation élue est reconnue comme

16 *Ibidem*, p. 23-34.

17 SCHOLLIERS, P., *o. c.*, 1985, p. 175.

18 Notons que cet article 7 parle d'un accord entre le chef d'entreprise et le groupement professionnel majoritaire, et précise que l'accord des travailleurs (sous-entendu des travailleurs de l'entreprise) ne peut se substituer au refus opposé par les groupements professionnels; si donc les dérogations ne sont guère accordées au niveau national, elles le sont généralement à un niveau supérieur à celui de l'entreprise, JAMOULLE, M., GEERKENS, É., FOXHAL, G., KEFER, F. et BREDAEL, S., *Le temps de travail. Transformations du droit et des relations collectives de travail*, Bruxelles, Crisp, 1997, p. 113.

19 «La Commission des Mines et les revendications des ouvriers mineurs», *RT*, 1er novembre 1919, p. 1085.

www.academieroyale.be

l'interlocuteur de la direction[20]. Par contre, la métallurgie illustre bien une attitude assez répandue dans le milieu patronal, consistant à admettre de rencontrer des représentants ouvriers en commission paritaire tout en refusant un tel dialogue au niveau de l'entreprise. Ainsi les représentants des grandes entreprises liégeoises (Trasenster et Greiner) acceptent-ils de siéger à la commission paritaire de la sidérurgie, tout en exprimant au sein de cette même commission leur refus de recevoir les délégués syndicaux de leurs usines[21].

Pour des négociations paritaires à un niveau supérieur à la branche d'activité, il faut attendre la réunion tripartite du 17 juin 1936, appelée Conférence Nationale du Travail, dont l'expérience est renouvelée à la veille de la guerre (décembre 1939, février et mars 1940). Si la réglementation conventionnelle des conditions de travail et le principe même des négociations en commissions paritaires font l'objet de discussions en termes de stratégie syndicale, principalement chez les socialistes, ces méthodes ont néanmoins la préférence des dirigeants syndicaux.

10.1. L'ATTITUDE DU MOUVEMENT OUVRIER BELGE À L'ÉGARD DE LA RATIONALISATION

10.1.1. Le syndicalisme socialiste

10.1.1.1. Au lendemain de l'Armistice

L'occupation quasi complète du territoire belge durant la Première Guerre mondiale ne permettra évidemment pas l'organisation dans les entreprises belges d'une production de guerre. Si un certain nombre d'ouvriers belges a pu être engagé dans les usines d'armement alliées[22], le mouvement ouvrier belge n'a pas, à proprement parler, été confronté alors au développement des méthodes de production intensive, à certaines formes de taylorisation des ateliers, etc. Il n'est dès lors guère surprenant de ne relever au lendemain de la guerre qu'un nombre limité de prises de position à l'égard des "nouvelles" méthodes de production. Par contre, les réactions se

---

20 COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la Semaine Syndicale tenue à Morlanwelz du 4 au 10 septembre 1921*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1921, p. 111 et 175-176; KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, 13/15, Arbeiderscontrole in de fabrieken, 1921-1924, Le directeur-général des Ateliers Métallurgiques à Max-Léo Gérard, 20 septembre 1921; AMSAB-Antwerpen, Provinciale Metaalbewerkersbond-Afdeling Mechelen, 6. 22. PMB. Nationalen en Provinciale Kongressen, 1924-1928, Provinciale Kongres van 13 maart 1927. Korte samenvatting van de Moreele en Finantieele toestand over het jaar 1926, p. 5; IEV, Fonds F. De Troyer, Livre des p.-v. des métallurgistes de Tubize, 10 janvier 1929-14 juillet 1951, Assemblée générale du 12 juillet 1936.

21 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 884, Commission de la sidérurgie, doc. 1-49, Séance du 28 février 1923, p. 4-5.

22 À propos du travail dans les industries de guerre, voy. les analyses publiées dans l'organe de la Centrale des Métallurgistes encadrant les ouvriers belges occupés en Grande-Bretagne: «Les femmes dans les usines», *Le Métallurgiste belge*, octobre 1916, p. 15; «Réflexions d'un ouvrier des munitions», *Le Métallurgiste belge*, janvier 1918, p. 9.

www.academieroyale.be

feront plus nombreuses à propos du salaire aux pièces, auquel sont le plus souvent assimilées les méthodes d'organisation scientifique du travail et qui renvoie à des pratiques connues avant-guerre.

En dépit de cette faible expérience des nouvelles méthodes d'organisation, le Congrès de la Commission Syndicale tenu les 12 et 13 janvier 1919 — le premier depuis juillet 1914 — a adopté un ordre du jour proposé par Uytroever qui, considérant que "l'intérêt bien compris des travailleurs et de l'industrie est incompatible avec les systèmes de rémunération et d'organisation scientifique", décide que toutes les organisations membres de la Commission Syndicale ont pour devoir de "combattre tout système de travail qui conduit au salaire «à prime», «aux pièces», «à la tâche», de même qu'à «la participation aux bénéfices», et en général, contre tout mode de rémunération du travail autre que le salaire régulier par jour, par semaine ou par mois". L'ordre du jour exprimait également le vœu que le Comité National de la Commission Syndicale détermine une ligne de conduite en matière de système de rémunération qui devrait être suivie par toutes les organisations affiliées[23].

Une motion comparable, appelant une condamnation du salaire aux pièces, est présentée deux ans plus tard au vingtième congrès de la Commission Syndicale par É. Gryson, secrétaire de la Centrale Générale, qui, dans son texte, commence par déplorer l'embarras que génère l'absence de prise de position claire du mouvement ouvrier socialiste en cette matière. Il n'obtient nullement cette clarification; lors des débats, en clôture du congrès, il espère emporter l'adhésion, considérant "que tout le monde est d'accord pour condamner le travail aux pièces et que la plupart des Centrales se sont prononcées contre ce système", mais voit la discussion de sa motion reportée à un éventuel Comité national élargi[24]. La Commission Syndicale semble donc avoir été partagée entre l'opposition au salaire au rendement, témoignée par certaines de ses centrales, et une option nettement productiviste, — certes formulée sous couvert de développement des forces productives —, adoptée notamment pour justifier la réduction de la durée du travail. Cette dernière option va prévaloir et, assortie d'une exigence de contrôle ouvrier, constituer l'attitude du mouvement ouvrier socialiste à l'égard des nouvelles méthodes de production[25].

Cette attitude ne peut se comprendre sans considérer d'une part l'influence d'H. De Man, l'un des rapporteurs de la mission d'étude envoyée aux États-Unis par le

---

23 COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE. *Rapport annuel pour 1919 présenté au XVIIIe Congrès syndical des 4 et 5 juillet 1920*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1920, p. 34-35.

24 GRYSON, É., «Le Travail aux pièces», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE. *Rapports soumis aux délibérations du XXe Congrès syndical tenu les 9, 10 et 11 juillet 1921 à la Maison du Peuple de Bruxelles*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1921, p. 28-29 et 142; COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *XXe Congrès syndical tenu les 9, 10 et 11 juillet 1921 à la Maison du Peuple de Bruxelles. Compte rendu sténographique*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1921, p. 142.

25 On peut en relever plusieurs formulations dans la presse socialiste: DE BROUCKÈRE, L., «L'Accroissement de la Production», *Le Peuple*, 5 avril 1919, p. 1; PAOLI, F. Dr, «Produire selon ses forces», *Le Prolétaire*, 27 mars 1920, p. 2; «Le triomphe des huit heures...», *Le Prolétaire*, 7 août 1920, p. 4.

www.academieroyale.be

gouvernement belge au Havre pour y étudier l'organisation industrielle et le taylorisme, et d'autre part l'émergence du thème du contrôle ouvrier.

10.1.1.2. L'influence d'Henri De Man

L'appréciation globale que formule De Man à l'égard de l'organisation industrielle américaine est nettement favorable. Si l'essentiel de son exposé — dans le texte qu'il publie à son initiative en marge de son rapport dans le cadre de la Mission belge— traite des difficultés et de l'échec relatif de l'application des principes de Taylor, ceux-ci sont considérés comme un moment transitoire d'une tendance plus profonde de transformation technico-organisationnelle des entreprises en vue d'élever la productivité du travail[26]. H. De Man tenant cette évolution pour hautement souhaitable doit en convaincre le mouvement socialiste belge. Parmi les obstacles qui se dressent devant lui figurent le rapport Hoxie (1915) condamnant le taylorisme et le Tavenner Bill (1916) qui interdit la pratique du chronométrage dans les ateliers et arsenaux d'État américains. La manière d'écarter le rapport Hoxie montre à la fois sa conception de l'action syndicale et de l'attitude à adopter à l'égard du progrès industriel. H. De Man se présente à la fois comme le défenseur de l'intérêt général, et non comme celui de la seule classe ouvrière, et encore moins d'une catégorie particulière de travailleurs, et comme le tenant clair du productivisme[27]. Il souligne que le représentant ouvrier au sein de la Commission Hoxie est le dirigeant du syndicat des mouleurs, "organisation qui plus qu'une autre peut-être, représente le point de vue de l'aristocratie ouvrière jalouse de maintenir des privilèges que lui valent ses capacités techniques"; en disqualifiant ce représentant ouvrier[28], il réduit fortement la charge corrosive du rapport Hoxie. Aux critiques des ouvriers qualifiés à l'encontre des méthodes nouvelles d'organisation du travail, De Man oppose trois considérations majeures. La spécialisation industrielle (et celle du travail ouvrier) est l'aboutissement inévitable du progrès industriel contre lequel il est vain de s'élever. S'il est vain de s'opposer au progrès, il s'agit par contre de renforcer l'organisation des travailleurs dans des syndicats professionnels et interprofessionnels afin de pouvoir limiter les conséquences défavorables de la spécialisation. Le caractère souvent funeste de la spécialisation ne pouvant être nié, De Man soulève l'interrogation suivante: "si les méthodes nouvelles enlèvent à l'ouvrier une grande partie du bonheur qu'il éprouvait naguère à bien accomplir sa tâche, comment le compenser de cette perte en augmentant son bonheur en dehors de sa tâche ?"[29].

Comme il n'est donc pas possible, ni souhaitable, de s'opposer au progrès industriel qui s'accompagne inévitablement d'un appauvrissement de la vie au travail,

---

26 DE MAN, H., *Au pays du Taylorisme*, Bruxelles, Éd. «Le Peuple», 1919, p. 10-11.

27 *Ibidem*, p. 15-16 et 13.

28 *Ibidem*, p. 23.

29 M. Brelaz relève qu'il s'agit de la première mention du concept de "joie au travail" dans un texte d'H. De Man, BRELAZ, M., *Henri de Man. Une autre idée du socialisme*, Genève, Éd. des Antipodes, 1985, p. 86.

www.academieroyale.be

les travailleurs doivent s'organiser pour obtenir une compensation dans la vie en dehors de leur activité professionnelle. Sur les lieux de travail, De Man souhaite voir se développer, dans la hiérarchie et la discipline des usines, des méthodes de *self-government*, qui trouveront un écho partiel dans le concept de contrôle ouvrier. La vie en dehors de l'usine doit être étendue par réduction corrélative de la durée du travail et enrichie matériellement (il évoque les progrès du bien-être et de l'hygiène publique) et spirituellement (amélioration de l'instruction publique, de la qualité des loisirs). Après avoir passé en revue différents aspects de l'organisation industrielle américaine (étude des temps, modes de fixation des salaires, relations dans l'entreprise), De Man dégage des orientations pour la reconstruction économique de la Belgique. Il dénonce d'abord le "middelmatisme" belge ("nous souffrons de ce que nos ambitions soient trop étriquées, et que l'on se contente trop facilement chez nous d'un résultat médiocre obtenu par des moyens médiocres"), puis affirme sa foi dans le salut par l'adoption du modèle américain:

> "J'ai rapporté de mon séjour aux États-Unis la conviction inébranlable qu'il n'est de salut pour l'Europe que dans l'adoption rapide et complète du principe américain: de hauts salaires, de bas frais de production. Ce qui revient à dire: un outillage mécanique perfectionné, grâce à la production concentrée, à la standardisation des produits et des machines, à la production en série et à la spécialisation des tâches, de façon à réduire au minimum l'intervention de la main-d'œuvre; d'où production accrue, richesse sociale plus grande, et possibilité de réduire presque indéfiniment la journée de travail et d'augmenter les salaires"[30].

H. De Man défend l'idée qu'il appartient au mouvement ouvrier belge d'amorcer le mouvement vers la rénovation des méthodes de production en détournant le patronat belge du modèle des bas salaires et des longues journées de travail et en le forçant, par des exigences salariales, à moderniser outils et méthodes pour accroître la productivité du travail. Il inscrit ainsi sa réflexion dans une perspective clairement réformiste, qui ne met nullement en cause le régime économique capitaliste[31], mais néanmoins dialectique, les progrès industriels découlant de l'adaptation à des contraintes nouvelles que les travailleurs font peser sur les entreprises.

Dans ses écrits ultérieurs, De Man va plutôt mettre l'accent sur l'articulation entre "déqualification du travail" et "compensation par le contrôle ouvrier". Certes, il ne se départit pas de son option productiviste[32], mais insiste sur les conséquences funestes psychologiques du développement du machinisme et sur les moyens d'y porter remède. Dans le cadre de la Semaine syndicale de Morlanwelz, il dresse un constat extrêmement pessimiste quant aux effets délétères de l'extension du machinisme, du "caractère de plus en plus machinal, de plus en plus monotone des opérations", qui "enlève à l'ouvrier presque toute influence de son intelligence et de sa volonté sur la

30 *Ibidem*, p. 98.

31 *Ibidem*, p. 106.

32 COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la Semaine Syndicale tenue à Morlanwelz du 4 au 10 septembre 1921*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1921, p. 188.

www.academieroyale.be

façon dont son travail s'accomplit", qui entraîne "la perte de toute occasion pour le travailleur d'exercer son tour de main, son initiative, de faire fonctionner pendant son travail les facultés les plus élevées de son organisme cérébral" et amène une "décadence de la joie au travail, une décadence de l'amour propre individuel de l'ouvrier comme producteur"[33]. Son analyse va s'affiner au cours des années '20 par la prise en compte de résultats d'enquêtes empiriques; il fait notamment réaliser, entre 1924 et 1926, par ses élèves allemands de l'Académie du Travail annexée à l'Université de Francfort, des études monographiques sur le sentiment des travailleurs à l'égard de leur travail[34]. Dans *Au-delà du marxisme*, il n'hésite pas à en faire une question centrale:

> "Tous les problèmes sociaux de l'histoire ne sont ainsi que les différents aspects du problème social éternel, qui les dépasse et les résume en dernière analyse; comment l'être humain peut-il trouver le bonheur, non seulement *par* le travail, mais encore *dans* le travail [...] Ce problème n'a jamais été plus brûlant qu'à l'heure actuelle. Aujourd'hui la majorité de la population de tous les pays industriels est condamnée à un travail qui, tout en créant plus de biens utiles qu'auparavant, procure moins de joie que jamais à ceux qui travaillent. Voilà le problème, le seul problème dont on puisse dire: le socialisme lui-même est voué à l'échec s'il ne peut le résoudre"[35].

La réflexion se plaçant dans une perspective critique par rapport au marxisme, De Man va tout à la fois lui reprocher de sous-estimer les conséquences humaines de la déqualification tout en présentant cette dernière comme un processus inéluctablement lié au développement du régime capitaliste. Le marxisme met au cœur de sa critique du capitalisme la séparation du producteur et des moyens de production, or insiste De Man, "il s'est passé quelque chose de bien plus grave encore: le capitalisme a séparé le producteur de la production, l'ouvrier de l'œuvre [...] Il a créé ainsi un esprit de répugnance au travail, que des conditions de vie matérielles meilleures ont souvent contribué à rendre plus aigu"[36]. Non seulement le marxisme sous-estime ce facteur, mais il l'appelle de ses vœux, considérant "la mécanisation et la déqualification du travail industriel comme une condition qui doit être remplie avant que le prolétariat ne soit devenu suffisamment nombreux, uni et mécontent pour réaliser la révolution sociale"[37]; il rencontre ainsi, objectivement, l'idéal taylorien:

---

33 DE MAN, H., «L'aspect psychologique du Contrôle ouvrier», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la Semaine Syndicale tenue à Morlanwelz du 4 au 10 septembre 1921*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1921, p. 49-51.

34 La présentation et le commentaire de ces monographies constitueront la matière d'un livre qui, en français, s'intitulera: *La joie au travail. Enquête basée sur des témoignages d'ouvriers et d'employés*, Paris-Bruxelles, Alcan-L'Églantine, 1930 [1ère éd. allemande, 1927].

35 DE MAN, H., *Au-delà du marxisme*, Paris, F. Alcan, 1929, p. 36-37.

36 *Ibidem*, p. 37.

37 *Ibidem*, p. 40. Voy. à cet égard la présentation que fait G. Ribeill de l'analyse de Rubinstein, selon lequel la rationalisation, déqualifiant massivement la classe ouvrière, l'homogénéise et en fait la base d'un large mouvement de classe. RIBEILL, G., «Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation (1926-1932)», in DE MONTMOLLIN, M. et PASTRE, O. (éds), *Le taylorisme*, Paris, La Découverte, 1984, p. 129-130.

www.academieroyale.be

D'autre part, les études empiriques qu'il a fait réaliser amènent De Man à voir des limites au processus de déqualification, à se porter en faux contre la proposition selon laquelle "les progrès techniques du machinisme *doivent* transformer tous les ouvriers en manœuvres non qualifiés, en accessoires sans âme de la machine, et leur enlever ainsi toute joie au travail". Or, pour De Man, ce processus rencontre des limites:

> "Les tendances destructrices de la joie au travail prédominent généralement chez l'ouvrier à la machine, elles n'arrivent néanmoins jamais à éliminer complètement la tendance positive qui cherche malgré tout à trouver la joie dans le travail [...] Toute activité, quelque abrutissante qu'elle ait été rendue par la mécanisation, offre certaines possibilités d'initiatives satisfaisant tant soit peu les instincts du jeu et de la création [...] même le plan d'exécution le plus minutieux et basé sur les études les plus précises du taylorisme laisse à l'ouvrier des échappatoires qui lui permettront dans la pratique de reconquérir certaines occasions de déterminer lui-même ses mouvements"[38].

En réponse à cette "déqualification" dont il donne une représentation ferme mais nuancée, De Man propose deux types de réponses. La première, qu'il qualifie d'externe, réside dans le développement de l'instruction, de l'éducation technique, des conditions de logements et des loisirs ouvriers; il considère toutefois qu'elle ne constitue pas vraiment une réponse aux conséquences psychologiques de la déqualification: "si la situation interne de l'usine ou de l'atelier est telle qu'on y trouve de moins en moins de bonheur, plus on donnera de bonheur à l'homme quand il est hors de l'usine, plus il ressentira le malheur d'y être. On peut dire la même chose de la réduction des heures de travail"[39]. La réponse opportune doit donc être apportée à l'intérieur même de l'usine; De Man écarte ce qu'il appelle des palliatifs "qui traitent le symptôme au lieu de traiter le mal", comme l'embellissement des lieux de travail. Au terme de son analyse, le moyen de rendre au travailleur une satisfaction au travail, consiste à lui permettre "d'exécuter sa faculté de jugement", à "lui faire sentir que le travail met en activité son intelligence, ses facultés supérieures"; pour De Man seul le contrôle ouvrier, faisant de l'ouvrier un "élément actif participant à l'organisation interne de l'usine", peut lui apporter cette satisfaction[40]. L'exercice du contrôle ouvrier pose d'emblée la question de la formation des travailleurs qui en seront chargés au sein des entreprises. De Man insiste à la fois sur la nécessité de disposer de "moyens qui nous aideront à former des hommes", préoccupation à laquelle plus que tout autre il était sensibilisé, s'étant vu chargé de la mise sur pied de l'École Ouvrière Supérieure[41], sur la nécessité de ne pas couper la base syndicale de l'appareil et sur celle de lui offrir des possibilités de promotion au sein de l'organisation syndicale (la promotion dans l'appareil syndical plutôt que dans la hiérarchie professionnelle de l'atelier)[42]. De Man ne répond toutefois guère à la

38 DE MAN, H., *Au-delà du marxisme*, *o. c.*, p. 49-50.

39 DE MAN, H., «L'aspect psychologique du Contrôle ouvrier», *o. c.*, p. 52.

40 *Ibidem*, p. 53.

41 DIERICKX, A., *L'École Ouvrière Supérieure. Un laboratoire d'idées pour le P.O.B.*, Bruxelles, Labor/Archives du Futur, 1996, p. 18-20.

42 DE MAN, H., «L'aspect psychologique du Contrôle ouvrier», *o. c.*, p. 57-58.

www.academieroyale.be

question de savoir quel pourcentage de la main-d'œuvre peut s'inscrire dans ce processus; il laisse finalement l'impression de ne se préoccuper que de l'élite ouvrière.

10.1.1.3. Le contrôle ouvrier

Divers auteurs ont examiné le flux et le reflux du concept de contrôle ouvrier dans le syndicalisme (socialiste) belge[43]. Après un bref rappel de ce double mouvement, il s'agira de voir dans quelle mesure la réflexion sur le contrôle ouvrier influence les positions du mouvement ouvrier socialiste à l'égard de l'organisation scientifique et de la rationalisation.

G. Desolre situe l'éclosion du thème dans le contexte des débuts de la participation du POB au gouvernement, comme forme de réponse au mécontentement suscité par l'insuffisance de ses réalisations[44]. Neuville souligne que d'emblée s'est posée la question de l'opportunité d'un tel contrôle, du risque pour le mouvement ouvrier d'en être investi, et de la voie pour l'obtenir (voie parlementaire ou action syndicale). Une structure de réflexion est chargée, au sein de la Commission Syndicale, d'approfondir la question (de l'encommissionner selon Desolre): le Conseil économique. La question du contrôle ouvrier est discutée à la Semaine syndicale de Morlanwelz, où interviennent notamment H. De Man et L. de Brouckère. Le premier y fait un exposé où conception et définition du contrôle ouvrier sont habilement articulées pour orienter la réflexion dans un sens résolument réformiste. Il commence d'abord par ordonner les conceptions de manière telle que l'approche plus radicale est vue comme "étroite"; il s'agit donc d'élargir, d'oser une conception plus large qui implique une forme de cogestion[45]. Il propose ensuite d'étudier la question, en s'interrogeant moins sur l'idéal à atteindre que sur les étapes qui y conduisent; ce qui permet de prendre acte de réalisations qui demandent à être approfondies, et en premier de l'application des conventions collectives. L. de Brouckère revient sur le droit de regard, dont il souligne la nécessité, contre la distinction opérée par De Man. Comme le souligne Neuville, le projet de conseils ouvriers présenté au congrès de juillet 1922 de la Commission Syndicale ne suscite guère d'enthousiasme, dans une conjoncture marquée par l'affaiblissement du mouvement ouvrier et les attaques portées contre les salaires et la loi des huit heures. Le projet remanié est présenté un an plus tard au congrès de la Commission Syndicale; sa discussion est alors reportée au congrès suivant[46]. Le contrôle ouvrier fait l'objet d'un congrès extraordinaire en février 1924; il est préparé par un rapport de L. de Brouckère, où comme chez

43 DESOLRE, G., *50 ans de débats sur le contrôle ouvrier*, Bruxelles, La Taupe, 1970; VORNO, G., *o. c.*, p. 19-27; NEUVILLE, J., «Naissance et destin d'une revendication syndicale. Le contrôle ouvrier dans l'entre-deux-guerres», *CH CRISP*, 6 février 1981, n° 909; DAMBRE, W., *Geschiedenis van de ondernemingsraden in België*, Anvers, Kluwer, 1985, p. 2-5.

44 DESOLRE, G., *o. c.*, p. 22.

45 «Séance du lundi 5 septembre», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la Semaine Syndicale tenue à Morlanwelz du 4 au 10 septembre 1921*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1921, p. 12.

46 NEUVILLE, J., *o. c.*, p. 13-17.

www.academieroyale.be

De Man, il s'agit moins de réfléchir à un programme à poursuivre, que de mesurer le chemin déjà parcouru, en qualifiant de contrôle ouvrier des pratiques déjà acquises. Comme l'écrit Desolre, dans la conception de L. de Brouckère, "le contrôle ouvrier était conçu comme un complément aux relations paritaires entre les employeurs et les organisations syndicales"[47]. Certes il propose un programme relatif à des conseils ouvriers, dont il définit les règles d'élection, la composition et les attributions. Au premier rang de celles-ci, il fait figurer le suivi de l'application des conventions collectives, qui, en matière d'organisation du travail, concerne notamment la fixation des prix du travail à l'entreprise. Il évoque ensuite la contribution à l'amélioration de la technique et de l'outillage, qui lui permet de réaffirmer un credo productiviste:

> "la classe ouvrière collectivement [...] a intérêt à présenter toutes les suggestions pour l'amélioration de la technique dans le régime capitaliste comme dans n'importe quel autre, à tous les stades d'évolution, quel que soit le degré de contrôle ouvrier. [...] je suis convaincu que la classe ouvrière, plus que tout autre, a intérêt à augmenter la productivité. [...] parce que augmenter la productivité, c'est augmenter le bien-être social, c'est augmenter la somme de richesse dont l'humanité dispose pour satisfaire à ses besoins, et ceci est particulièrement intéressant à une époque où il y a, comme maintenant, un déficit de production à combler"[48].

La troisième attribution importante est le droit de regard, lui-même indissociable du fonctionnement des commissions paritaires où les employeurs opposent aux délégués ouvriers des informations invérifiables par ceux-ci. Ce droit de regard serait exercé par des commissaires ouvriers ayant accès aux livres des entreprises, mais ne siégeant pas à leur conseil d'administration.

Le discours sur le contrôle ouvrier sera réactivé au sein du mouvement socialiste dans le contexte de la stabilisation monétaire et du mouvement en faveur de la rationalisation, notamment sous la plume d'A. Wauters:

> "si l'on comprend par rationalisation, en ordre principal, l'organisation scientifique de l'industrie, la création de laboratoires de recherche, l'utilisation rationnelle des combustibles [...] nous pensons qu'il ne faut pas la rejeter. [...] La rationalisation sera évidemment un problème difficile de longue haleine, qui nécessitera sans doute l'élimination de certaines entreprises chétives. [...]. Il nous semble qu'il faudrait poursuivre la création d'un office national de la rationalisation. L'occasion est trop belle pour la Commission Syndicale pour ne pas soulever la question du droit de regard des ouvriers."[49].

Les trois axes principaux du contrôle ouvrier dégagés par de Brouckère (surveillance de l'application des conventions collectives, contribution à

---

47 DESOLRE, G., *o. c.*, p. 36.

48 Le texte de de Brouckère, paru sous le titre «Le contrôle ouvrier», dans les *Cahiers de la Commission Syndicale de Belgique*, n° 5, janvier 1924, est reproduit dans l'anthologie de DESOLRE, G., *o. c.*, p. 53-54.

49 WAUTERS, A., «Les conséquences Économiques et Sociales de la Stabilisation du Franc», *Le Prolétaire*, 26 mars 1927, p. 3.

www.academieroyale.be

l'amélioration de la production, droit de regard) n'ont pas reçu un égal soutien au sein du mouvement ouvrier socialiste.

C'est l'application des accords collectifs qui a permis l'exercice le plus large de ce contrôle; nous avons vu que l'application des systèmes de rémunération au rendement ne repose guère, tout au long des années '20, sur une fixation unilatérale des normes de production, mais fait souvent intervenir les délégués ouvriers en cas de différends.

Le ministre Anseele va donner corps à la dimension du contrôle ouvrier comme contribution ouvrière à l'organisation des entreprises en faisant procéder, en 1925, à une enquête sur la production, préalable à l'octroi de congés payés aux cheminots de l'État. Peu de temps après son arrivée à la tête du département des Chemins de fer, des Postes, de la Marine et des Télégraphes, É. Anseele installe une commission paritaire, composée de représentants de l'administration et du personnel, et lui demande de procéder à une "enquête sur les moyens de développer la production et d'intensifier le rendement du personnel"[50]. De tels résultats devaient rendre possible l'octroi de six jours de congés payés par an au personnel (permanent) des différentes administrations du département, et une amélioration de l'indemnisation du personnel en cas de maladie[51]. Une enquête ainsi conçue constituait un précédent pour les administrations publiques, qui n'avaient été consultées que de manière très globale dans le cadre de l'enquête sur les effets de la loi du 14 juin 1921[52]. Des sous-commissions, dont le champ d'investigation correspond aux différentes administrations du département, se rendent sur les divers lieux de production pour y entendre les suggestions des dirigeants et représentants du personnel. Il s'agit en quelque sorte de faire fonctionner le principe, en vogue dans les milieux de l'organisation mais peu appliqué en pratique, de la *boîte à suggestions*, et de capter ainsi le savoir acquis par l'expérience sur les lieux de travail. Cette démarche rompt alors certainement avec les attitudes courantes des administrations privées et plus encore publiques. Au cours de ces visites, l'administration relèvera par exemple les suggestions d'un contremaître préfigurant ce qui sera quelques années plus tard le travail de réparation à la chaîne dans les ateliers centraux[53]. Le syndicat socialiste accueille favorablement le principe de l'enquête, y voyant une forme de contrôle ouvrier et de cogestion: l'enquête "n'accorde pas seulement le droit de regard aux travailleurs, ceux-ci sont associés aux responsabilités gestionnaires"; le président du Syndicat national, H. Renier, ira jusqu'à défendre l'enquête en évoquant les améliorations des conditions de travail qu'elle pourrait amener: "l'enquête a pour but

50 Un compte rendu de la réunion de la commission paritaire chargée de préparer l'enquête est reproduit dans «Commission paritaire. Réunion sous la présidence de M. le Ministre Anseele, 4 août 1925», *Le Bon Combat*, 9 janvier 1926, n° 1, p. 3.

51 «Un ordre du jour du ministre Anseele», *Le Ralliement*, 20 août 1925, n° 34, p. 1.

52 *Compte rendu des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la loi du 14 juin 1921...*, *o. c.*, p. 364-377 (réponse du Ministère des chemins de fer, marine, postes et télégraphes); les travaux de l'enquête Anseele sont contemporains de ceux de la Commission Nationale de la Production Industrielle, installée par un arrêté royal du 1er décembre 1924 mais dont le rapport final ne sera déposé qu'en octobre 1926.

53 «L'enquête sur la production», *Le Ralliement*, 10 septembre 1925, n° 37, p. 1.

www.academieroyale.be

de réformer dans un sens général les moyens de production, c'est avant tout pour améliorer le sort de ceux qui peinent, les ouvriers en premier lieu"[54]. En 1925, le Syndicat national ne semble guère conscient, ni inquiet, des conséquences possibles des mesures qu'appelle ce type d'enquête. Car en visant au départ un objectif limité, — faire produire en 300 jours ce qui précédemment en réclamait 306, soit un accroissement de productivité de 2 % par an —, cette enquête ouvre la voie à des réformes profondes de l'organisation du travail, qui se traduiront, en période de crise, par des suppressions de personnel et par une intensification de l'effort ouvrier accompagnée d'une réduction des traitements. Tout au plus certains délégués manifestent-ils leur scepticisme à l'égard de l'engagement du ministre Anseele à ne pas réduire les effectifs du fait d'un meilleur rendement obtenu au terme de l'enquête[55]. Les réserves que le syndicat chrétien formule à l'égard de l'enquête ne tiennent nullement à son principe, mais à la valorisation politique par son homologue socialiste de son résultat, l'octroi de congés payés[56].

C'est évidemment le contrôle ouvrier comme droit de regard qui suscite les plus fermes réserves patronales. En 1925 toutefois les métallurgistes de Charleroi étaient parvenus à poser un jalon dans le cadre de la très longue grève dans la sidérurgie (juin 1925 - février 1926), en subordonnant une diminution des salaires réclamée par les employeurs à une connaissance plus complète de la situation de l'industrie sidérurgique carolorégienne. Nous ne connaissons pas directement la portée exacte du droit de regard qui a été exercé à cette occasion; si on s'en tient aux propos tenus au sein de l'Union de la Sidérurgie Liégeoise, il s'agissait de données relatives aux prix de revient et de vente[57]. Suivant N. Germeau, directeur des Forges de la Providence, l'expérience n'a guère été concluante:

> "Il est certain que le contrôle ouvrier amènerait des discussions interminables. Nous avons fait l'expérience d'une enquête à Charleroi en 1925; il en est résulté une grande confusion, malgré la bonne foi qui existait de part et d'autre. Cela se comprend, le problème étant trop compliqué."[58].

Il semble que cette expérience n'ait pas fait école; dans le bassin de Charleroi même, les constructeurs, sollicités de la même manière que les sidérurgistes, n'ont pas donné de suite à la demande syndicale[59].

---

54 «L'Enquête sur la productivité du travail et le rendement des services», *Le Ralliement*, 13 août 1925, n° 33, p. 1; RENIER, H., «L'enquête sur la production», *Le Ralliement*, 17 septembre 1925, n° 38, p. 1.

55 «Assemblée nationale du 13 septembre à Bruxelles», *Le Ralliement*, 17 septembre 1925, n° 38, p. 2.

56 DESMEDT, L., «La Commission d'enquête sur l'augmentation de la production», *Le Bon Combat*, 15 septembre 1925, n° 17, p. 1-2.

57 AEL, Cockerill, 1672. Union de la Sidérurgie Liégeoise. CA. Assemblées générales (1922-1939), P.-v. de la séance du 7 mai 1925, p. 2.

58 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 885. Commission de la sidérurgie. Doc. 50-140, P.-v. de la réunion du 6 juillet 1927, n° 77, p. 4.

59 MET, Secrétariat Rel. coll. trav., 111. Comité national de la construction mécanique, 13 mai 1925-31 août 1928, Séance du 27 mai 1925, p. 6-7.

www.academieroyale.be

Dans un secteur comme les charbonnages, où les délégués ouvriers sont pourtant déjà bien documentés sur la situation du secteur grâce aux données de l'Administration des Mines, les membres du Comité de Fédéchar se montrent particulièrement sourcilleux face aux perspectives de contrôle ouvrier que recèle la volonté d'obtenir les moyens de constater la mauvaise situation d'un charbonnage qui impose une nouvelle réduction des salaires[60]. En 1936 encore les représentants patronaux exprimeront des réserves, liées à la "confidentialité" des données, devant la perspective d'ouvrir leurs livres aux experts universitaires désignés dans le cadre de la commission d'enquête sur la réduction de la durée du travail[61].

10.1.1.4. L'attitude des syndicalistes socialistes à l'égard du salaire au rendement

Les systèmes de rémunération au rendement vont être longuement discutés au sein de la principale organisation syndicale belge au lendemain de la première guerre mondiale[62]. Ces débats s'étendront de 1919 à 1921-1922. La volonté et les tentatives patronales de (ré)introduction de diverses formes de salaires au rendement vont réactiver le débat au sein des organisations syndicales, voire entre les centrales professionnelles.

La Centrale des Métallurgistes va ainsi se diviser sur cette question avant de se résoudre à une forme d'acceptation de fait. Quelques mois après la signature de l'Armistice, la question de l'attitude à adopter face au recours au salaire aux pièces est posée au Comité National de la Centrale par Longville, délégué d'Anvers; la formulation de sa demande laisse penser qu'il souhaite voir le discours adapté à la pratique, c'est-à-dire voir accepté le salaire aux pièces[63]. Un autre délégué d'Anvers, Eeckelers, fait référence au système de travail aux pièces avec minimum de salaire garanti, tel qu'il l'a connu en Angleterre pendant la guerre[64]. Cette même question se pose peu après au sein de la plus importante fédération provinciale des métallurgistes (Liège). Avant les débats, certains de ses représentants s'étaient toutefois déjà engagés — dans le sens d'une acceptation sous conditions du travail aux pièces — au travers d'une convention signée dans l'industrie de la fonte malléable (Herstal). Cette convention prévoyait à la fois un minimum de salaire horaire, la fixation du prix des pièces d'un commun accord entre ouvriers et employeurs, avec l'assurance d'un bénéfice de 25 à 30 %, et la possibilité de soumettre un éventuel différend à l'arbitrage conjoint du secrétaire de l'Union patronale et d'un représentant de la

60 RH, Fédéchar, 545/1. Fédéchar. P.-v. du Comité, 1931-1936, Réunion du Comité du 13 février 1931, p. 2.

61 AGR, A.Ad.M., 3ème série, 1007. Commission pour la réduction des heures de travail dans les mines, Note remise le 15 octobre 1936 par les membres patrons de la commission d'études pour la réduction de la durée du travail dans les mines, doc. n° 12.

62 Pour un aperçu de l'ensemble des débats et revendications qui ont mobilisé le syndicalisme socialiste belge au lendemain de la guerre, voy. NAUWELAERTS, M., «De socialistische syndicale beweging na de eerste wereldoorlog (1919-1921)», *RBHC*, 1973, n° 3-4, p. 343-376.

63 AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National, P.-v. de la séance du 24 avril 1919.

64 *Ibidem.*

www.academieroyale.be

Fédération des Métallurgistes[65]. À l'heure des débats, la fédération liégeoise n'échappe pas à une première phase de division. Lors de la discussion de cette question[66], J. Bondas propose d'emblée une attitude mesurée. Il rappelle d'abord l'opposition de tous les syndicats ouvriers aux systèmes de rémunération aux pièces avant 1914 et évoque les raisons de cette opposition: à l'intensification du travail ouvrier les employeurs répondent en rabotant progressivement les prix ("rognage", "rate-cutting"); le travail aux pièces, suscitant "la haine, la jalousie entre les travailleurs", est un puissant facteur de division de la collectivité des travailleurs et entrave l'action syndicale; il conduit à une surproduction qui amène du chômage. Bondas considère ensuite le contexte de l'après-guerre pour justifier une intensification de la production: les pertes matérielles et humaines causées par la guerre provoquent un déficit considérable de la production qui, à son tour, amène la cherté de la vie. Aussi pour remédier à cette situation faut-il produire. Bondas en vient alors à la nécessité de stimuler la production des ouvriers, mais réclame en contrepartie la garantie d'un minimum de salaire et la participation des ouvriers à la fixation des prix. Ouvrant le débat, Bondas propose ainsi de passer d'un refus à une acceptation conditionnelle; celle-ci suscite l'opposition de principe de certains membres. Pour soutenir sa position, Bondas invoque d'abord la regrettable nécessité de stimuler certains ouvriers; il est rejoint sur ce point par différents membres évoquant la nécessité d'un stimulant:

> "Pour abolir complètement le travail aux pièces, il vous faut inculquer aux ouvriers le devoir du travail. À ce sujet tout un travail est encore à faire. Bon nombre d'ouvriers se figurent que parce qu'ils ont apporté leur adhésion au syndicat, ils ne doivent plus travailler. C'est là une erreur profonde, à laquelle nous devons aujourd'hui apporter tous nos efforts si nous voulons un jour édifier la société collectiviste."
> "En principe, je suis un adversaire résolu du travail aux pièces. En pratique, nous devons tenir compte de la triste mentalité de certains ouvriers [...]"[67].

Cette option "productiviste", posée d'emblée, sera réaffirmée de manière récurrente dans la suite des débats comme un préalable à une opposition crédible au salaire aux pièces:

> "il faut, pour la défense de tels principes, que la classe des travailleurs sache se hisser à une conception saine d'un rendement normal"[68].

---

65 «Le mouvement ouvrier. À Herstal», *Le Prolétaire*, 18 octobre 1919, p. 3.

66 La question avait été mise à l'ordre du jour au début septembre 1919 par J. Lahaut et H. Rogister, «Le Congrès des sectionnaires du dimanche 7 septembre», *Le Prolétaire*, 6 septembre 1919, p. 1; FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège. P.-v. du Comité provincial (9 février 1919-11 janvier 1927), Séance du Comité provincial du 1er novembre 1919. 2) Le travail aux pièces.

67 FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège [...], Séance du Comité provincial du 1er novembre 1919, *o. c.*

68 Voy. notamment «Fédération Syndicale des Métallurgistes de la Province de Liège. Congrès des sectionnaires du 26 décembre 1920», *Le Prolétaire*, 18 décembre 1920, p. 2.

www.academieroyale.be

Bondas en vient ensuite à l'impossibilité d'engager un mouvement contre le travail aux pièces, en raison de la faiblesse des forces syndicales et de l'attachement effectif de nombreux travailleurs à cette forme de rémunération[69].

Au terme des débats, la Fédération syndicale des métallurgistes de la Province de Liège adopte un ordre du jour par lequel:

> "[Elle] Maintient son opposition de principe au travail aux pièces et à bénéfice. Elle engage les camarades des usines et ateliers où ce système n'est pas établi, à travailler consciencieusement pour en éviter l'application. Dans les exploitations où ce système est admis, elle demande qu'un salaire minimum suffisant soit garanti en tous cas, et que les prix ne soient pas fixés par le patron seul, mais d'accord entre celui-ci et les ouvriers. En cas de désaccord entre les parties, le différend serait soumis à l'arbitrage d'un délégué de l'association patronale et d'un délégué de la Fédération syndicale des Métallurgistes"[70].

L'attitude à l'égard du travail aux pièces va opposer deux des plus importantes centrales professionnelles de la Commission syndicale dès le début de 1920: la Centrale des Métallurgistes et la Centrale générale. En janvier 1920, É. De Vlaemynck, secrétaire de la Centrale du Bâtiment et du Bois, demande une entrevue avec les métallurgistes en vue de "combattre de commun accord le travail à l'entreprise". Certains membres du Comité National de la CMB, guère disposés à suivre la Centrale Générale sur ce point, réclament des directives et donc l'arbitrage de la Commission Syndicale.

L'origine de l'opposition entre les deux centrales, — renvoyant notamment à la question des frontières syndicales —, peut être située dans les ateliers de construction de matériel roulant (notamment chez Ragheno à Malines), qui occupent des travailleurs de l'une et l'autre centrale. La Centrale Générale, dominée sur ce point, va rendre public le différend, ce qui suscite une réaction indignée des métallurgistes[71]:

> "Il se livre en ce moment une lutte des plus âpres dont on fait très peu de cas dans notre presse ouvrière, mais qui, cependant, devra bien, un jour être mise à nu devant tout le prolétariat conscient du pays. Les partis en présence sont notre Centrale tout entière et le Comité Central des Métallurgistes. [...] nous avons un nombre assez important de travailleurs du bois, occupés dans les ateliers de construction du matériel roulant des chemins de fer. Avant la guerre dominait là le travail aux pièces, avec minimum de salaire garanti. Mais le système poussait aux excès, et il s'y pratiquait un travail intensif, souvent inhumain. Dès l'armistice, nous avons pris le taureau par les cornes et combattu à outrance le système dans ces usines; mais, de la part des comités de métallurgistes, dans ces régions, fut mené un mouvement contraire, préconisant le travail aux pièces. De ce fait, il existe une situation tendue entre les deux organisations."[72].

---

69 FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège [...], Séance du Comité provincial du 1er novembre 1919, *o. c.*

70 *Ibidem.*

71 «Regrettables polémiques», *Le Métallurgiste*, novembre 1920, p. 6-7.

72 «La lutte contre le Travail aux Pièces», *L'Émancipation*, octobre 1920, p. 3.

www.academieroyale.be

Cette opposition s'est exacerbée à l'occasion de deux conflits collectifs, déclenchés chez Ragheno à Malines et aux Ateliers Métallurgiques à Nivelles. La Centrale Générale se plaît alors à souligner le caractère de conflit de principe de la grève de Nivelles[73]. Toutefois, dès la fin de l'année 1920, il semble que la direction de la Centrale Générale ne souhaite plus marquer son opposition aux métallurgistes et tempère ceux de ses membres qui les mettent trop vivement en cause[74]. Et si la Centrale Générale s'exprime avec emphase sur l'importance de la question du salaire aux pièces, il semble qu'elle ait à ce moment perdu l'espoir de mener des conflits en vue de sa suppression, parlant d'une lutte qui sera difficile et qui durera peut-être des années[75].

D'autres centrales professionnelles affiliées à la Commission Syndicale se sont prononcées nettement, dès 1919, contre le salaire aux pièces[76]. La suppression du système Rowan figure au programme des revendications prioritaires que le Syndicat national des Chemins de fer présente dans le premier numéro de son organe de presse. Le Syndicat national en justifie le rejet en s'appuyant notamment sur le problème de la qualité du travail, qui renvoie à la qualification professionnelle des travailleurs plus anciens, que le système tend à dévaloriser. En dépit de l'assurance affichée en 1919 d'en obtenir l'abandon, le système n'a pas cessé d'être appliqué aux chemins de fer et le Syndicat National n'a pu que réitérer formellement son opposition; le personnel obtient toutefois l'adoption du principe de la discussion contradictoire de la taxation des travaux[77].

Au sein de la Centrale des Métallurgistes, l'opposition, — certes ténue mais générant des prises de position très fermes entre les opposants de principe et les tenants d'un discours de vérité —, va s'exacerber au cours et entre deux congrès successifs où la question sera à l'ordre du jour, en 1920 et 1921.

Pour documenter les délégués en vue du premier de ces congrès, *Le Métallurgiste* consacre un important dossier à la question. L'option qui y prévaut est déjà celle de l'approbation. Avant le vote au congrès, les rédacteurs accréditent l'idée qu'une

---

73 «La lutte contre le Travail aux Pièces», *L'Émancipation*, novembre 1920, p. 2.

74 «Notre Congrès de Noël», *L'Émancipation*, janvier 1921, p. 7.

75 «Le travail aux pièces», *L'Émancipation*, janvier 1921, p. 2; «Travail à l'heure et aux pièces», *L'Émancipation*, décembre 1920, p. 3.

76 En 1920, il s'agit de la Centrale des travailleurs de la pierre, de la Centrale de l'industrie de l'alimentation, des sculpteurs sur bois, etc., «Les congrès corporatifs», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Rapport annuel pour 1919 présenté au XVIIIe Congrès syndical des 4 et 5 juin 1920*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1920, p. 44, 60, 63; en 1921, il s'agit encore de la Centrale des travailleurs des cuirs et peaux, de l'Union Centrale des Verriers, de la Centrale des travailleurs de la pierre, du syndicat des ouvriers civils du Ministère de la défense nationale, «Congrès syndicaux nationaux», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Rapport annuel pour 1921 présenté au XXe Congrès syndical des 15, 16 et 17 juillet 1922*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1922, p. 23-32.

77 H.R., «Le programme de revendications du Syndicat national à réaliser immédiatement», *Le Ralliement*, 1er mars 1919, n° 1 [1ère année], p. 1-2; BAUWENS, «Une entrevue des délégués du Syndicat national avec M. le Ministre Renkin», *Le Ralliement*, 15 avril 1919, n° 4, p. 1; «L'Année 1920 au point de vue syndical», *Le Ralliement*, 1er janvier 1921, n° 1, p. 1; «Commission technique des hommes de métier. Compétence des Conseils du personnel», *Le Ralliement*, 22 janvier 1922, n° 4, p. 4.

www.academieroyale.be

majorité existe en faveur du salaire aux pièces[78]; de même, L. Delsinne, au terme d'une discussion *pro et contra*, défend l'idée que l'incitation est acceptable lorsque la force de l'organisation syndicale lui permet de faire respecter certaines conditions d'application[79]. Lors du congrès de juillet 1920, les représentants des différentes régions se sont répartis de la manière suivante entre les deux options: Liège, Bruxelles et Gand ont maintenu une opposition de principe au travail aux pièces; le Centre, Anvers et une partie de Charleroi s'en montrant au contraire partisans[80].

L'argumentaire des opposants s'enrichit d'une part de témoignages concrets, comme celui du délégué de Gand:

> "Dans les ateliers où il existe, c'est une véritable chasse à l'ouvrier, les contremaîtres sont derrière les travailleurs, la montre en main. Ce système donne lieu, en poussant à l'accélération de la production, à des accidents graves"[81].

D'autre part, Bondas entreprend de récuser les arguments des promoteurs du travail aux pièces: par principe, il ne peut se ranger à l'argument selon lequel il convient d'accepter le travail aux pièces parce que beaucoup d'ouvriers s'y montrent favorables; de même, il récuse l'assimilation du refus du travail aux pièces à celui du machinisme voire du progrès économique; il rappelle que le travail aux pièces entrave la solidarité et qu'il amène une surproduction alors que l'économie belge se trouve à la veille d'une crise. Enfin, Bondas pense que si les délégués patronaux n'ont pas formulé de propositions en cette matière (voy. supra), c'est qu'ils "attendent un vote formel du Congrès pour pouvoir l'appliquer partout, dès demain". Il conclut en considérant que si les travailleurs organisés "ne sont pas assez forts pour abolir le travail aux pièces là où il existe. Cela ne veut pas dire que nous devons l'accepter et le consacrer par une résolution"[82].

L'essentiel de l'argumentation en faveur du salaire aux pièces est développée par Casterman (Centre). Il se dit "partisan du salaire aux pièces" considérant que l'acceptation pourrait plus facilement s'assortir de garanties négociées paritairement; il considère que le refus du travail aux pièces est un signe de faiblesse syndicale "puisque dans les pays à fortes organisations syndicales, il était admis par elles sous certaines garanties et sous réserve de réglementation". Il constate par ailleurs que le refus de principe s'accompagne souvent d'une acceptation de fait[83]. Schevenels (délégué d'Anvers) ajoute les considérations suivantes:

---

78 «Avis», *Le Métallurgiste*, juin 1920, p. 1; voy. contra HALLUENT, «Le travail aux pièces», *Le Prolétaire*, 3 juillet 1920, p. 1.

79 DELSINNE, L., «Le salaire aux pièces», *Le Métallurgiste*, juin 1920, p. 2-3.

80 L'opposition des métallurgistes gantois se porte non sur le salaire aux pièces proprement dit mais sur le salaire à l'entreprise, avec base garantie, cfr «Onze bewegingen. Vlaanderen. Gent. Het entreprisestelsel», *De Metaalbewerker*, juin 1920, p. 23; «Nos Mouvements. Dans le Centre. Charleroi», *Le Métallurgiste*, août 1920, p. 4-5.

81 «Le travail aux pièces», in CMB, *Rapports et comptes rendus du Congrès national des 10, 11 et 12 juillet 1920*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1920, p. 181.

82 *Ibidem*, p. 183-184.

83 *Ibidem*, p. 182.

www.academieroyale.be

> "la solidarité ouvrière est plus effective avec le salaire aux pièces. [...] À la «Minerva», il est arrivé souvent que des ouvriers plus capables ont accepté des camarades plus faibles qui ont ainsi bénéficié de la capacité des premiers. Cela tient au fait que le syndicat a fixé un maximum de bénéfice qui ne peut être dépassé. [...] L'orateur est d'avis que, par conséquent, le travail aux pièces est favorable à l'organisation ouvrière"[84].

Ces propos ont suscité les sarcasmes de Bondas:

> "[...] Notre camarade Schevenels, d'Anvers, a sans doute voulu se payer notre tête lorsqu'il a affirmé que ce système honni par l'immense majorité de la classe ouvrière, affermissait la solidarité des travailleurs et qu'il était plus favorable à l'organisation que le travail à la journée ! C'est assurément une colossale absurdité qu'aucun autre camarade ne voudra reprendre à son compte."[85].

Au cours de ce congrès il n'a pas été possible de rallier une majorité à une motion de synthèse. Le président de séance (Baeck) souligne les conséquences du vote contre le travail aux pièces qui semble se dégager; ce vote impliquerait d'entamer une lutte contre le travail aux pièces, pour laquelle il craint que les organisations ne soient pas suivies. Il propose une résolution qui tout en condamnant le travail aux pièces "laisse la porte ouverte à l'examen d'autres modes de salaire"; notons ici que Baeck était particulièrement contraint par les conventions qu'il avait signées dans le Brabant en 1919 et qui prévoyaient explicitement le recours au salaire aux pièces[86]. Lors du vote, 37 membres se prononcèrent contre les systèmes de salaires autres que le salaire au temps, 30 pour et 11 s'abstinrent (notamment les délégués de Charleroi). Les résultats du vote seront immédiatement contestés et les conditions dans lesquelles le vote a été acquis seront mises en cause lors du congrès suivant; de même, la faiblesse de la majorité dégagée est présentée comme une source de difficultés en raison des interprétations divergentes qu'elle a permises[87]. En septembre 1920, la décision du Congrès est contestée au sein du Comité National, dans des termes qui montrent les limites de la discipline nationale[88]. Une des questions cruciales qui se pose alors est l'attitude à adopter en cas de conflit. Dès l'automne, certains patrons mettent la Centrale à l'épreuve, comme dans l'émaillerie à Gosselies et chez Ragheno à Malines. Dans le premier cas, se pose la question du coût financier d'un conflit que la Centrale ne peut, en conformité avec la décision du Congrès de juillet, cesser de soutenir; la

84 *Ibidem*, p. 186-187.

85 BONDAS, J., «Contre le travail aux pièces», *Le Prolétaire*, 4 septembre 1920, p. 1.

86 AMSAB, Archives CMB, 1551. CMB-provinciale afdeling Brabant. Kontrakt, resoluties, briefwisseling met l'Association des Constructeurs du Brabant (1919-1937), J. Baeck à P. Goldschmidt, secrétaire du Syndicat patronal du Brabant, 29 août 1919; AMSAB, Archives CMB, 1553. CMB-provinciale afdeling Brabant. Arbeidsovereenskomsten (1919-1935), Convention convenue entre l'Association des Fondeurs de Bruxelles d'une part, et la CMB, Fédération provinciale de Bruxelles, d'autre part, s.d. [octobre 1919]; ID., Convention conclue avec la Compagnie Anonyme Continentale pour la fabrication des Compteurs, 1er octobre 1919.

87 «Nos Mouvements. Dans le Centre. Charleroi», *Le Métallurgiste*, août 1920, p. 5; «Les modes de rémunération du travail», in CMB, *Rapports présentés au Congrès national des 11 et 12 juin 1921*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1921, p. 350, 332.

88 AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National, P.-v. de la réunion du 15 septembre 1920, p. 4.

www.academieroyale.be

contrainte financière amène à la recherche d'un compromis. Chez Ragheno, le conflit donne à la délégation patronale l'occasion de poser à nouveau, en Commission de la Mécanique, la question du droit patronal d'introduire le salaire aux pièces[89]. Au terme de ces conflits ou de négociations menées en dehors d'un arrêt de travail, certaines organisations syndicales ont fini par s'engager, au plan local, sur des conventions collectives prévoyant explicitement le travail aux pièces. Il en a été ainsi dans l'émaillerie à Gosselies, où les travailleurs doivent accepter un arbitrage (voy. supra, 4.1.2.), dans les boulonneries de la région de Charleroi (avant même le premier congrès où le travail aux pièces fut traité)[90], dans plusieurs ateliers de construction importants, à Malines (Ragheno)[91], à Haine-St-Pierre et à Famillereux[92].

Au Comité National, la tension s'exacerbe jusqu'en décembre 1920, amenant la décision de tenir un nouveau congrès sur la question. La suggestion avait été faite par Bondas, en novembre, à la suite de la discussion des conflits à Gosselies et chez Ragheno; elle venait donc de la Fédération qui avait réussi à faire prévaloir son point de vue lors du congrès de juillet[93]. Pour sa part, le Secrétaire National, Solau, dans un souci de centralisation de l'exécutif de la Centrale, n'entendait pas se satisfaire de la diversité des situations régionales[94]; lors du Comité National du 12 décembre, il se montre à nouveau partisan d'une réglementation du salaire aux pièces:

> "Dans tout le pays, on se trouve devant le même problème; tout le monde se déclare adversaire du travail aux pièces mais partout on le subit. Devant cette situation, je préférerais que le Comité National essaie d'introduire une réglementation du travail aux pièces. Sur 150 mille membres, il y en a au moins 100 mille qui travaillent aux pièces, à prime, ou à la tâche."[95].

La discussion qui s'engage reproduit les lignes de fracture du congrès de juillet et oppose Bondas, Franck, Delvigne (Liège) et Bomal (Centre) d'un côté, Baeck (Bruxelles), Longville (Anvers), Van Craen et Vander Brugge (deux Flandres), mais aussi Rogister (Liège), de l'autre côté; Van Walleghem et Gailly (Charleroi) adoptant une position abstentionniste ou transactionnelle. Les premiers considèrent qu'une attitude favorable de la Centrale conduirait les employeurs à étendre l'application du salaire aux pièces, tout en n'acceptant ni un contrôle ouvrier sur la production, ni l'indemnisation des travailleurs non directement producteurs. L'évolution de la conjoncture les amène à mettre en doute l'opportunité d'une intensification de la

---

89 AMSAB, Archives CMB, 1071. Commission Nationale mixte de la Construction mécanique. P.-v. des séances (1920), Séance du 20 novembre 1920, p. 6.

90 CMB, *Rapports présentés au Congrès national des 11 et 12 juin 1921*, *o. c.*, p. 257.

91 *Ibidem*, p. 210-211; «Les conflits de travail et leur conciliation en Belgique. Industrie des métaux. Malines», *RT*, janvier 1921, p. 39-40.

92 «Les conflits de travail et leur conciliation en Belgique. Industrie des métaux. Haine-St-Pierre. Famillereux», *RT*, juin 1921, p. 611-612.

93 AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National, Verslag over de zitting van het Landelijk Bestuur op 14 november 1920, p. 5.

94 AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National, P.-v. de la réunion du 12 décembre 1920, p. 2.

95 *Ibidem*.

www.academieroyale.be

production. Ils contestent par ailleurs le moyen de cette intensification et réclament plutôt une modernisation de l'outillage. Les partisans du travail aux pièces réglementé constatent d'abord que "partout dans le pays où on a engagé la lutte contre le travail aux pièces, cela n'a jamais réussi"; ils contestent le caractère dommageable de ce mode de rémunération; enfin, ils mettent l'accent sur la nécessité d'adapter les attitudes syndicales à l'évolution de la production industrielle:

> "VAN CRAEN: [...] l'évolution économique nous pousse à la production par masse. Nous n'échappons donc pas à la spécialisation et par conséquent au travail aux pièces. BAECK: Nous sommes dans une période de transformation complète. Non seulement la question des salaires et des heures de travail nous préoccupe mais il y a une transformation radicale dans le monde du travail. Or, on ne résout pas cette question par des sentiments. On la résout sur la base de l'intérêt conforme à la collectivité. La cause de la crise qui nous menace n'est pas la surproduction mais la sous-consommation. Nous devons poursuivre l'application du principe du minimum d'efforts pour le maximum de rendement, éviter le gaspillage et arriver à une consommation utile. Nous sommes dans un pays qui vit d'exportation et notre industrie métallurgique surtout vit d'exportation. Vous n'arriverez pas à supprimer la division du travail. Si nous sommes partisans de ce principe nous devons être partisans du salaire aux pièces réglementé."[96].

Lors du Congrès national des 11 et 12 juin 1921, les motions Bondas et Casterman sont à nouveau mises en concurrence, dans un contexte modifié par divers facteurs, aux effets potentiellement contradictoires sur la prise de décision. L'économie belge a connu une première récession économique dans la seconde moitié de 1920; en présence d'un important chômage, l'intensification de la production devient difficilement défendable aux yeux des travailleurs. À côté du salaire aux pièces *stricto sensu*, d'autres systèmes de rémunération, combinant une base garantie et des primes, font leur apparition en Belgique. Plusieurs conflits, déclenchés pour s'opposer au salaire aux pièces, ont parfois duré plusieurs mois pour n'être pas souvent favorables aux travailleurs. Par ailleurs, la Centrale des Métallurgistes se trouve alors engagée dans un conflit très coûteux à Ougrée-Marihaye et l'opportunité de grèves contre le salaire aux pièces paraît alors très limitée. Enfin, certaines concessions patronales, telle la globalisation des primes par équipe (en réponse à la crainte de voir les manœuvres et travailleurs auxiliaires privés d'un surcroît de rémunération alors qu'ils subissent l'intensification imposée aux ouvriers directement producteurs)[97] ou pour les différentes équipes, vont contribuer à rendre plus acceptables les modes de rétribution au rendement, comme l'illustre l'exemple des laminoirs d'Athus-Grivegnée, usines de Grivegnée:

> "Nous nous rappelons le temps où dans les laminoirs on dressait la pause du jour contre celle de nuit et vice-versa. Lorsqu'une pause avait fini, le chef affichait triomphalement le nombre de tonnes de fabrication. L'autre, qui commençait, ne voulant pas rester en arrière, tâchait de dépasser d'une ou de deux tonnes, et c'était la course à la mort pour le plus grand

96 *Ibidem.*

97 AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National (135), P.-v. de la réunion du 12 décembre 1920, interventions de Bondas et Bomal.

www.academieroyale.be

> profit des capitalistes [...] le système inauguré à Athus-Grivegnée est de nature à hâter la disparition d'un mode de rémunération qui est surtout profitable aux patrons. À Athus-Grivegnée, les pauses ne sont plus dressées les une contre les autres, parce que la production est comptée pour les trois équipes et les primes sont partagées également entre les ouvriers des différentes pauses."[98].

Au congrès de juin 1921, l'argumentaire des uns et des autres s'est étoffé, à la suite notamment d'une année d'expérience de la précédente motion. Outre les arguments déjà développés en 1920, les opposants au salaire aux pièces font principalement valoir qu'il sera difficile de réglementer d'une manière uniforme et générale des systèmes de rémunération adaptés aux conditions de production propres à chaque entreprise, que la rémunération aux pièces fait obstacle au paiement des jours fériés et *a fortiori* des congés payés que les ouvriers pourraient revendiquer ultérieurement. Une déléguée de Liège souligne combien le travail aux pièces pèse particulièrement aux femmes lorsqu'elles ont la charge d'un ménage après leur journée d'usine[99]. Sur le plan de la stratégie, Bondas relève que la force syndicale dont se prévalent ses contradicteurs est liée à la conjoncture très favorable de l'immédiat après-guerre, et qu'il serait donc hasardeux de s'engager sur cette base dans l'acceptation du salaire aux pièces en vue d'une réglementation paritaire. Enfin, Bondas rappelle que sa motion n'implique pas à une action immédiate[100]. Les partisans de la réglementation du travail aux pièces avancent des arguments qui relèvent de multiples registres: l'objectif syndical d'un contrôle ouvrier, les difficultés stratégiques découlant du refus de principe, les attitudes des travailleurs, les impératifs industriels propres à l'après-guerre, la concurrence internationale, etc. Ainsi, la proposition de réglementation de Casterman inclut un volet — la constitution dans chaque usine d'une commission compétente en matière de travail aux pièces — qui s'inscrit dans un projet plus large de contrôle ouvrier, et en constitue une première réalisation concrète[101]. Sur le plan stratégique, deux écueils sont craints. Le premier réside dans la difficulté de mener une opposition de principe à ce mode de rémunération, tout en étant ponctuellement amené à devoir en négocier certaines modalités ou encore à défendre un mouvement de grève pour s'opposer à l'introduction du système là où il n'est pas encore appliqué, tout en ne soutenant pas les conflits qui s'engageraient pour sa suppression. Le deuxième écueil tient à la caution qu'un refus de principe donnerait aux éléments les plus radicaux pour engager des conflits dont la finalité serait de mettre l'organisation syndicale en difficulté, avec

98 «Dans les laminoirs», *Le Métallurgiste*, février 1921, p. 4.

99 CMB, *Rapports présentés au Congrès national des 11 et 12 juin 1921*, *o. c.*, p. 346. Il semblait alors admis que le travail aux pièces soit le mode de rémunération privilégié des travaux féminins, comme l'illustre l'issue d'un conflit salarial dans le secteur de la boulonnerie à Gosselies, où les travailleurs masculins obtiennent une rémunération horaire mais où le travail aux pièces est maintenu pour les femmes, «Les conflits de travail et leur conciliation en Belgique. Gosselies», *RT*, 1er juin 1919, p. 419.

100 CMB, *Rapports présentés au Congrès national des 11 et 12 juin 1921*, *o. c.*, p. 172 et 350.

101 *Ibidem*, p. 335.

www.academieroyale.be

en arrière-fond l'opposition entre éléments réformistes modérés et communistes[102]. Les partisans du salaire aux pièces évoquent aussi la préférence que leur accorderaient les "meilleurs travailleurs" et à l'inverse la forte contrainte qui s'exerce sur les travailleurs au temps, dont l'indépendance se trouve ainsi entravée; conjointement, Casterman souligne la nécessité de stimuler l'effort des ouvriers en évoquant la situation ayant régné dans certains ateliers du Centre[103]. Van Walleghem prend appui sur le résultat ambigu d'un vote organisé à Charleroi à propos des motions Bondas et Casterman [8 736 voix en faveur de Casterman, 10 849 en faveur de la motion Bondas, 1 720 abstentions et 7 304 refus de se prononcer], pour montrer combien il est difficile d'engager l'ensemble des travailleurs dans un refus de principe[104]. Considérant l'évolution des processus de production (à laquelle les organisations syndicales ne peuvent s'opposer), Longville défend, sans le mentionner directement, le chronométrage comme corollaire indispensable de la production de masse:

> "Là où on a une production en masse, il doit y avoir répartition du travail et on doit insister pour obtenir l'amélioration du mécanisme afin que les pièces puissent être terminées dans un délai fixé [...] nous menons en ce moment une politique d'autruche, une politique qui ne tient pas compte de ce qui se passe et qui s'attache à un système qui, inévitablement, doit faire place, par la méthode de production, par le développement scientifique de l'industrie, à un système qui détermine la partie du travail que chacun devra exécuter pendant un temps fixé"[105].

Enfin, Vander Brugge considère qu'il serait "injuste de faire voter, en Belgique, les ouvriers contre le salaire aux pièces, alors qu'en Angleterre, en Amérique et en Allemagne, pays qui sont les plus grands concurrents de l'industrie belge, le travail aux pièces est réglementé". Face à la crispation des positions respectives, Pollet, délégué du Brabant, propose de renvoyer la question à une commission nationale qui étudierait tous les modes de rémunération; il n'est pas suivi. Le vote porte sur la seule motion Bondas pour laquelle votent ceux qui souhaitent exprimer une opposition de principe au travail aux pièces et contre laquelle votent ceux qui souhaitent au contraire le réglementer. La motion Bondas récolte 87,3 % des suffrages, les Liégeois, forts de leurs 56 152 voix apportent 49,2 % de ce résultat; seul le Centre a voté contre, il représente 12,7 % des votes émis[106].

Au moment même du vote, un conflit en cours, parmi les plus importants des années '20 dans l'industrie du métal, — la grève d'Ougrée-Marihaye —, va priver les Liégeois de toute autorité pour faire respecter la motion votée. Cette grève, qui se solde par un échec, a vidé les caisses de la Centrale. Au début de l'année 1921, la

---

102 *Ibidem*, p. 359; voy. aussi AMSAB, Archives CMB, 2. P.-v. des séances du Comité National (1920), P.-v. de la réunion du 15 septembre 1920, p. 3.

103 CMB, *Rapports présentés au Congrès...1921*, p. 336; *ibidem*, p. 357-358.

104 *Ibidem*, p. 340.

105 *Ibidem*, p. 337 et 345.

106 *Ibidem*, p. 369: notons une erreur arithmétique dans ce document, le sous-total des votes favorables n'est pas égal à la somme des parties.

www.academieroyale.be

Centrale possédait une encaisse de 4 056 000 frs; à la fin du mois de juin, la caisse de chômage était en déficit de 1 200 000 frs; la grève d'Ougrée, qui a commencé le 5 mai, avait déjà coûté, fin juillet, 2 900 000 frs[107]. Au sein du Comité exécutif de la CMB, instance qui décide de la reconnaissance des grèves, les reproches ne vont pas manquer et la possibilité de soutenir une quelconque grève pour un motif de salaire en général, de système de salaire en particulier, va disparaître à ce moment. Cette situation s'observe dès juillet 1921:

> "Liège nous signale à la date du 25 juillet qu'en date du 22, les ouvriers de la Tôlerie liégeoise, au nombre de 120, se sont mis en grève pour s'opposer à une seconde diminution de salaire de 5 %. Le comité estime que les camarades n'avaient pas le droit de se mettre en grève avant que le comité exécutif se soit prononcé, que les camarades de Liège, qui entravent déjà tous les mouvements de grève contre les diminutions de salaires pour l'ensemble du pays par la grève d'Ougrée-Marihaye devraient être les premiers à envisager cette situation et ne plus augmenter le nombre de leurs grévistes, le Comité décide que cette grève ne peut être prise en considération"[108].

En octobre, ce même Comité discute d'un conflit potentiel aux Usines métallurgiques du Hainaut à Couillet, où la direction veut rétablir le travail aux pièces abandonné depuis l'Armistice. Le Comité se montre d'accord pour permettre à Van Walleghem de négocier une réglementation du travail aux pièces; J. Bondas se sent alors tenu de déclarer que "dans les circonstances actuelles c'est dans ce sens qu'il faut interpréter leur proposition au Congrès"[109]. Peu de temps après, face à un conflit qui risque d'éclater pour la même raison chez Demoulin-Nagant (Liège), le Comité exécutif des Métallurgistes liégeois considère qu'en "raison des circonstances défavorables que nous traversons, il n'y a pas lieu de s'opposer par la grève à la volonté patronale" et invite les ouvriers à "réglementer le plus possible le système qui sera établi"[110].

Les positions ultérieures de la Centrale des Métallurgistes traduisent une acceptation de fait du travail aux pièces et, partant, de la plupart des formes de réorganisation du travail. L'évolution des attitudes à cet égard peut se lire dans la présentation faite dans le *Manuel du sectionnaire métallurgiste*; ce texte joue un rôle important dans la configuration des orientations de l'action syndicale, puisqu'il constitue le "bréviaire" de tous les délégués des ateliers ou sections d'atelier; de plus, n'étant pas actualisé très souvent, il fige les attitudes à l'égard de certaines questions[111]. Dans ce texte, la rémunération au rendement a cessé de n'avoir que des inconvénients; certes ceux-ci sont rappelés en préambule, mais ils sont en quelque sorte dilués dans la comparaison des avantages et inconvénients des modes de

---

107 AMSAB, Archives CMB, 59, P.-v. du CE (1920-1921), P.-v. de la séance du 25 août 1921, p. 1.

108 AMSAB, Archives CMB, 59, P.-v. de la séance du 27 juillet 1921, p. 2.

109 *Ibidem*, P.-v. de la séance du 20 octobre 1921, p. 2.

110 FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège, P.-v. du CE (avril 1919-1er décembre 1922), Séance du 2 décembre 1921.

111 Les considérations sur le salaire au temps et aux pièces du *Manuel du sectionnaire métallurgiste* seront notamment reprises dans COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Le Mouvement syndical et ses revendications. Cours pour jeunes syndiqués*, Bruxelles, Imp. Lucifer, 1932, p. 11-13; ID., *Cours pour jeunes syndiqués*, 2ème année, Bruxelles, Imp. Lucifer, 1934, p. 29-30.

www.academieroyale.be

rémunération au temps et aux pièces. Le choix des mots, en particulier des qualificatifs, montre combien le salaire aux pièces est vu comme le mode de rémunération du métallurgiste d'élite[112]. Au contraire, le salaire au temps est présenté comme celui qui "a généralement les préférences de tous les ouvriers qui ne sont pas doués d'une habileté particulière", on lui reconnaît l'avantage de protéger la rémunération des ouvriers contre les aléas tels que les défectuosités de la matière première ou la mauvaise organisation du travail, de leur assurer un revenu régulier. Les inconvénients du salaire au temps sont évoqués en termes étonnamment sévères, tant du point de vue du travailleur que de l'entreprise ou de l'économie:

> "[il laisse] au patron ou à ses représentants une part d'arbitraire presque infinie. L'employeur essaie toujours de réduire son prix de revient. Il obtient l'équivalent des réductions de tarif qui soulèvent l'indignation lorsque le salaire est payé aux pièces, en imposant d'autorité l'intensification et sans le moindre contrôle. La plupart du temps, il emploie pour cela une surveillance étroite, tatillonne et coûteuse, qui grève inutilement le prix de fabrication et qui porte atteinte à la dignité de l'ouvrier. Celui-ci n'est pour ainsi dire plus un travailleur libre, mais un forçat dans la chiourme"[113].

Alors que divers syndicalistes dénonçaient un certain malthusianisme du patronat belge et sa volonté de prolonger la journée de travail ou d'intensifier le travail ouvrier plutôt que de moderniser les équipements industriels[114], le *Manuel du sectionnaire* renverse la perspective:

> "le salaire au temps entrave les progrès techniques. Ceux-ci sont, en effet, le résultat combiné des inventions des savants et des améliorations menues, mais quotidiennes adoptées par les travailleurs. Les ouvriers payés au temps n'ayant pas le moindre intérêt à produire plus rapidement, ne font pas le moindre effort d'intelligence pour améliorer, dans leur sphère réduite, les méthodes de travail. Il en résulte pour l'ouvrier une stagnation du développement intellectuel et, pour l'industrie, une stagnation du développement technique préjudiciable à l'ensemble de la société."[115].

À titre d'inconvénients du salaire aux pièces, les auteurs mentionnent les atteintes à la santé des travailleurs, prématurément usés, et les entraves à la solidarité ouvrière. La présentation de ces inconvénients n'est parfois pas sans contradiction avec ce qui a été et sera dit des deux systèmes de rémunération; ainsi, le travail aux pièces serait "exécuté avec le minimum de soin. L'ouvrier prend ainsi l'habitude de «brader» la besogne et sa fierté professionnelle diminue, tandis que l'industrie risque de péricliter"[116]. Cette présentation comparée s'achève — l'ordre d'exposition n'est pas indifférent — sur les avantages du travail aux pièces:

---

112 Sur le caractère déjà ancien de cette représentation, voy. MOTTEZ, B., *o. c.*, p. 54-58.

113 *Manuel du sectionnaire métallurgiste*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1921, p. 49.

114 DELVIGNE, I., «Le travail aux pièces», *o. c.*, p. 54.

115 *Manuel du sectionnaire métallurgiste*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1921, p. 50.

116 *Ibidem*.

www.academieroyale.be

> "Il permet de réduire fortement la surveillance. Le patron, sûr de l'activité de ses ouvriers, ne s'inquiète que de la qualité du produit. L'ouvrier en acquiert un caractère plus indépendant; sa dignité personnelle s'accuse, il sait ne devoir rien qu'à son travail; l'atmosphère morale est meilleure. L'attention de l'ouvrier est toujours en éveil pour accroître son rendement, sa valeur technique s'élève. C'est profit pour lui, pour l'industrie et pour le consommateur"[117].

Cette défense du salaire aux pièces mettant l'accent sur la dignité et l'indépendance accrue du travailleur ainsi rémunéré rencontre très étroitement le discours patronal, comme en témoignent les propos du président de la Fédération des constructeurs de Belgique:

> "on peut dire que l'ouvrier, intéressé à son propre travail, cherchant volontairement, en dehors de toute surveillance et de toute contrainte à perfectionner et à améliorer sa production, a une conscience de sa responsabilité et de sa dignité, qui ne saurait exister au même titre chez l'ouvrier dont un contremaître doit surveiller le zèle et l'application"[118].

Passant d'un point de vue individuel à celui de l'action collective, le *Manuel* apporte la caution du mouvement ouvrier socialiste au travail aux pièces:

> "le système n'est nullement en opposition avec la doctrine socialiste. La rémunération de l'individu proportionnellement au travail qu'il a fourni est un principe socialiste, et, dans bien des cas, c'est par le rendement qu'on peut mesurer l'effort personnel [...] En règle générale, on constate que les syndicats combattent le salaire aux pièces aussi longtemps qu'ils n'ont pas de garanties contre les abus qu'il entraîne. Ils le tolèrent ou l'approuvent lorsqu'ils sont assez puissants pour faire admettre ces garanties"[119].

Le changement d'attitude du syndicalisme socialiste à l'égard de la rémunération au rendement semble avoir été entériné lors de la troisième Semaine syndicale, tenue à l'École Ouvrière Supérieure en mars 1923. Notons qu'à la différence des Semaines syndicales précédente et suivante, son compte rendu ne fait pas l'objet d'une publication; son programme semblait en effet peu porteur, ayant été "élaboré avec le souci évident de ne traiter que des sujets entrant dans le cadre des possibilités de réalisation immédiate"[120]. Parmi les thèmes traités figuraient notamment les modes de rémunération du travail. Peu après paraissent dans *Le Mouvement syndical belge*, deux articles qui s'ouvrent par une critique du salaire au temps[121], et puis entendent montrer que le syndicalisme d'après-guerre dispose des moyens de réduire les inconvénients du salaire au rendement, avant de conclure par une formule qui fait coïncider cette forme de rémunération avec l'intérêt général:

---

117 *Ibidem*, p. 49-52.

118 VAN DER STEGEN, A., «Modes de rémunération...», *o. c.*, p. 37.

119 *Manuel du sectionnaire métallurgiste*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1921, p. 49-52.

120 «La Troisième Semaine syndicale», *Le Mouvement Syndical Belge*, 28 avril 1923, n° 9, p. 109-110; DELSINNE, L., «À l'École Ouvrière Supérieure», *Le Peuple*, 5 avril 1923, p. 4; DELSINNE, L., «Le salaire aux pièces», *Le Peuple*, 12 avril 1923, p. 4.

121 DELSINNE, L., «Le salaire à stimulant», *Le Mouvement Syndical Belge*, 26 mai 1923, n° 11, p. 141-144; LANDSVREUGT, P., «Le travail aux pièces», *Le Mouvement Syndical Belge*, 26 mai 1923, n° 11, p. 144.

www.academieroyale.be

> "Le travail aux pièces appliqué après discussion et accord communs des patrons et des ouvriers, entouré de garanties sérieuses en faveur des plus faibles et des moins qualifiés, est un des moyens pour augmenter dans de sérieuses proportions la productivité générale à laquelle le bien-être général et le progrès social sont subordonnés"[122].

Le changement d'attitude du mouvement ouvrier socialiste n'a pas échappé au directeur général du CCI[123].

En 1927, L. Delsinne — dont nous rappelons ici qu'il dirige alors l'École Ouvrière Supérieure, qui forme les cadres des différentes branches du mouvement socialiste[124] — donne une conférence sur les systèmes de rémunération; il y insiste à nouveau sur le caractère inéquitable du salaire au temps, où les ouvriers les plus habiles travaillent pour les moins habiles, les bons travaillent pour les mauvais et les actifs pour les paresseux"[125]. Lors de la discussion de cette conférence, C. Mertens, secrétaire de la Commission Syndicale, tiendra des propos moins amènes encore à l'égard des travailleurs les plus faibles:

> "Delsinne a eu raison d'attirer l'attention de l'assemblée sur le fait qu'il y a des ouvriers bien doués et d'autres beaucoup moins doués. Pour moi, ces derniers sont des malades. Et quoiqu'on dise, le bon ouvrier, qui est très actif et très capable, est ennuyé de travailler pour le même salaire qu'un ouvrier qui travaille moins bien"[126].

L'attitude adoptée par le mouvement ouvrier socialiste à l'égard du salaire aux pièces après 1921 tient finalement dans les propositions suivantes: le salaire aux pièces doit être préféré en principe, parce que l'accroissement de la productivité est une condition de l'augmentation du bien-être; il s'agit toutefois d'en limiter les défauts — "tout est donc une question de garanties". Or, le développement des forces syndicales permettant d'imposer un contrôle de son application, il faut déterminer "dans quel cas il pourra être procédé à une révision des tarifs", déterminer "un minimum de salaire garanti, la participation ouvrière dans le calcul du salaire de base, le contrôle ouvrier sur la qualité de la matière première, des mesures contre l'épuisement, la ristourne aux ouvriers de l'extra-bénéfice par le canal de la consommation"[127]. Cette attitude va aussi dicter la position des organisations syndicales à l'égard de systèmes de rémunération plus sophistiqués que le salaire aux pièces à progression linéaire. Ces formules permettent en effet de rencontrer certaines revendications du mouvement ouvrier: ils comportent la fixation d'un salaire horaire garanti, certains préservent les ouvriers contre le surmenage en limitant la progression du taux de la prime après avoir bien rémunéré les premiers efforts fournis au-delà du

---

122 *Ibidem*, p. 143 et 145.

123 GÉRARD, G.-L., «L'organisation du travail envisagée du point de vue patronal», *Revue de l'Institut de Sociologie*, juillet 1923, 4ème année, t. I, n° 1, p. 20.

124 DIERICKX, A., *o. c.*, p. 132-133.

125 DELSINNE, L., «Les systèmes de rémunération du travail. Conférence du citoyen Léon Delsinne», *Le Mouvement Syndical Belge*, 7 mai 1927, n° 10, p. 137.

126 *Ibidem*, p. 138.

127 LANDSVREUGT, P., «Le travail aux pièces», *o. c.*, p. 145.

www.academieroyale.be

minimum exigible. Dès 1921, le système Rowan est présenté dans le *Manuel du sectionnaire* comme un mode de rémunération qui répond aux aspirations ouvrières en même temps qu'à l'intérêt général; Delsinne s'en fait rapidement le promoteur[128].

Le souci de préserver le montant total du salaire semble l'avoir emporté sur la question du mode de rémunération ou de son application, surtout lorsque la conjoncture tend à appeler une baisse des salaires, comme en 1925. Ainsi, aux Laminoirs de l'Ourthe à Sauheid (Angleur), à Athus-Grivegnée et dans d'autres usines de cette région, les délégués ouvriers proposent à l'employeur d'intensifier la production à concurrence du pourcentage de la réduction des salaires prévue[129]. Dans le même contexte, on observe une pratique comparable à la Minerva Motors à Anvers où les prix des travaux à l'entreprise sont réduits, permettant aux efforts individuels accrus de limiter la baisse des salaires[130].

Le soutien syndical à la rémunération au rendement ne paraît cependant pas suffire à susciter une adhésion ouvrière inconditionnelle; ainsi A. Gailly, intervenant en commission paritaire de la mécanique en 1929 pour obtenir une majoration de salaire refusée à Charleroi, déclare-t-il que "depuis 10 ans je défends journellement la thèse du travail aux pièces contre la quasi généralité des travailleurs"[131].

Dans un autre grand secteur d'activité, — les charbonnages —, on relève, dans la première moitié des années '20, une dénonciation de la pression sur les conditions de travail que permet le maintien du travail dit "à sous-entreprise", appelé aussi "marchandage" au XIXème siècle[132]. Ce système consiste à confier certains travaux, — dans les mines il s'agit principalement de travaux préparatoires, quelquefois même d'exploitation (abattage, évacuation, etc.) —, à des entrepreneurs sous-traitants, qui engagent et mettent au travail des ouvriers n'appartenant pas au personnel des charbonnages. Les organisations syndicales interprètent la résurgence du système comme une réponse patronale à leur opposition au travail à marché, aux formes d'intensification de l'effort individuel[133]. Le travail à sous-entreprise fait d'abord l'objet d'une motion en réclamant la suppression au Congrès de la Centrale

128 *Manuel du sectionnaire...*, *o. c.*, p. 58; DELSINNE, L., «Le salaire à stimulant», *o. c.*, p. 142-143.

129 AEL, Archives de la S.a. des Laminoirs de l'Ourthe à Sauheid, 130. Corresp. et pièces annexes relatives aux contrats d'emploi, aux salaires et aux conflits sociaux, 1887-1941, A. Noirfalise, délégué ouvrier, au Directeur, 4 avril 1925; AMSAB, Archives CMB, 63. P.-v. du CE (1925), P.-v. de la séance du 2 avril 1925; voy. aussi AMSAB, Archives CMB, 63. P.-v. du CE (1925), P.-v. de la séance du 15 septembre 1925, p. 2; AGR, A.Ad.M., 3ème série, 885. Commission de la sidérurgie. Doc. 50-140, P.-v. de la réunion du 21 ocotobre 1925, n° 57.

130 R.R., «Minerva-Motors», *De Roode Vaan*, 6 juin 1925, p. 2.

131 MET, Secrétariat Rel. coll. trav., 111. Comité national de la construction mécanique, 9 janvier 1929-22 décembre 1930, Séance du 4 décembre 1929, p. 10.

132 Pour une présentation synthétique de cette pratique, voy. MOTTEZ, B., *o. c.*, p. 21-50; DE GAUDEMAR, J.-P., *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod, 1982, p. 62-66.

133 DAMAS, R., «Dans les charbonnages. Les travaux à sous-entreprise», *Le Prolétaire*, 3 mai 1924, p. 3; 24 mai 1924, p. 5.

www.academieroyale.be

des Mineurs de mars 1922; son extension conduit à une nouvelle mise à l'étude en 1924[134].

Dans le textile, les organisations syndicales semblent accepter le principe, d'application générale, de la rémunération au rendement, encadrée toutefois par une réglementation conventionnelle des bases de salaire.

10.1.1.5. L'attitude de la Commission Syndicale à l'égard de la rationalisation entre 1926 et le début de la crise

Le mouvement ouvrier socialiste va accorder sa plus large adhésion à la rationalisation, entre 1926 et 1930-1931[135]. Au printemps de 1927, L. de Brouckère et L. Delsinne entretiennent le Conseil Économique de la Commission Syndicale de la rationalisation dans son ensemble et des systèmes de rémunération[136]. La conférence de L. de Brouckère (2 mars 1927) est présentée comme une introduction générale à une étude plus large de la rationalisation que le Conseil Économique a décidé d'entreprendre. Le conférencier définit la rationalisation comme la conjonction de l'organisation scientifique du travail et de la concentration des entreprises, en vue d'une organisation d'ensemble de la production. Au-delà de cette approche générique, de Brouckère en appelle à une étude plus sectorielle et donne lui-même un aperçu, très sommaire, de la rationalisation dans différents secteurs de l'économie belge. Il convient de remarquer que les situations décrites ne rencontrent pas toutes sa définition de la rationalisation. Ainsi parlant de la sidérurgie, il évoque principalement la capacité des hauts fourneaux; dans la téléphonie, il cite l'introduction des commutateurs automatiques, etc. Il pose comme principe qu'il est vain et même dommageable de vouloir s'opposer à la rationalisation[137]; le problème essentiel qui se pose au mouvement ouvrier est de savoir "comment la classe ouvrière peut-elle agir sur la rationalisation pour qu'elle se produise avec un minimum de souffrance et un maximum d'avantages pour elle". Il répond à cette interrogation en formulant un ensemble de suggestions, qui relèvent de la politique économique plutôt que de l'action syndicale. Tirant de l'expérience allemande la crainte que, lorsque la rationalisation s'opère en pénurie de capital, elle s'accompagne d'un chômage massif, de Brouckère juge indispensable de baisser les taux d'intérêt; il lie cette question à

---

134 «Congrès nationaux», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Rapport annuel pour 1922*, Bruxelles, Imp. coop. Lucifer, 1923, p. 22; «Congrès nationaux», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Rapport annuel pour 1924*, Bruxelles, L'Églantine, 1925, p. 18-19.

135 Cette chronologie n'est pas propre au mouvement ouvrier belge, pour la France, voy. RIBEILL, G., *o. c.*, p. 127 et MOUTET, A., *o. c.*, 1997, p. 186-188; pour les Pays-Bas, voy. BLOEMEN, E.S.A., *Scientific Management in Nederland...*, *o. c.*, p. 155.

136 Ces conférences avaient été précédées par la publication de deux textes brefs, plutôt critiques, consacrés à la rationalisation en général: «Rationalisation et salaires», *Le Mouvement Syndical Belge*, 25 septembre 1926, n° 20, p. 294-295; «Rationalisation», *Le Mouvement Syndical Belge*, 6 novembre 1926, n° 23, p. 337.

137 DE BROUCKÈRE, L., «La rationalisation. Conférence du citoyen Louis de Brouckère», *Le Mouvement Syndical Belge*, 4 juin 1927, n° 12, p. 176; un article, paru peu auparavant dans l'organe de la Centrale des Métallurgistes faisait entendre une tonalité comparable, E.P., «Points de vue et façons de voir», *Le Métallurgiste*, mars 1927, p. 3.

www.academieroyale.be

celle de l'indépendance de la Banque Nationale de Belgique par rapport aux banquiers, indépendance qu'il juge compromise depuis 1926[138]. Les pouvoirs publics doivent s'engager dans une politique de grands travaux à exécuter au moment où le chômage sera le plus intense. Pour affronter les conséquences de la rationalisation, le mouvement ouvrier doit préserver le régime des assurances sociales. Pour que la rationalisation se traduise le moins possible en chômage, la loi des huit heures doit être jalousement préservée. Le fonctionnement des commissions paritaires, voire des conseils d'usine — référence directe au contrôle ouvrier — pourrait aussi préserver les travailleurs des conséquences les plus dommageables de la rationalisation.

Le choix du thème de la conférence de Delsinne (13 avril 1927), prononcée peu après l'exposé introductif général de L. de Brouckère, montre la place centrale qu'occupe la question des salaires au rendement dans la perception ouvrière de la rationalisation. L'exposé de Delsinne, essentiellement théorique, reprend une analyse qu'il a déjà développée en faveur du salaire à stimulant, en particulier du système Rowan[139]. La discussion de l'exposé fait à nouveau resurgir la nécessité d'une position officielle du mouvement ouvrier socialiste à l'égard de la rationalisation.

Dans le prolongement de ces deux conférences s'est tenue, en août 1927 à Fléron, une Semaine syndicale entièrement consacrée au thème de la rationalisation, traité en présentant à la fois des réalisations sectorielles belges ainsi que l'état du mouvement au niveau international, en Allemagne et aux États-Unis. Les travaux de cette semaine ont été organisés et dirigés par Max Drechsel dont c'était la première contribution significative aux travaux économiques du mouvement socialiste belge[140]. De ces travaux peuvent être dégagées plusieurs attitudes communes aux représentants de grands secteurs, qui permettent de cerner la position du mouvement socialiste à l'égard de la rationalisation, à savoir une large adhésion à la rationalisation. Un observateur extérieur dira de cette manifestation syndicale: "La belle «Semaine Syndicale» de Fléron, organisée par la Commission Syndicale de Belgique, en août dernier, a parfaitement réalisé son objet. Celui-ci consistait à provoquer une adhésion de principe à la rationalisation et un courant de sympathie en faveur de l'organisation scientifique du travail envisagée en elle-même. Cet état d'esprit est créé aujourd'hui"[141].

Il y a d'abord une difficulté à définir la rationalisation. M. Drechsel, dans son exposé introductif, aligne ainsi trois définitions successives[142]. Les études sectorielles montrent plus clairement encore des acceptions variables du concept de

138 DE BROUCKÈRE, L., «La rationalisation...», *o. c.*, p. 177.

139 DELSINNE, L., «Les systèmes de rémunération du travail. Conférence du citoyen Léon Delsinne», *Le Mouvement Syndical Belge*, 7 mai 1927, n° 10, p. 134-139.

140 COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la Semaine Syndicale tenue à Fléron du 22 au 27 août 1927*, Bruxelles, L'Églantine, 1927, p. 272. Sur Drechsel, voy. WUNDERLEE, M., «Max Drechsel», in *Dictionnaire des patrons en Belgique, o. c.*, p. 246.

141 [VAN DER STEGEN, J.], «Compte rendu de la Xè Semaine Sociale Universitaire (Le Productivisme) par un participant», *Revue de l'Université de Bruxelles*, 1928, n° 4, p. 485-512.

142 DRECHSEL, M., «Exposé introductif», in *Compte rendu sténographique de la semaine syndicale tenue à Fléron..., o. c.*, p. 14-17.

www.academieroyale.be

rationalisation. Ainsi, A. Gailly, s'il ne recourt à aucune définition explicite, met d'abord l'accent sur les effets dommageables de la dispersion et du manque de coordination des producteurs, qui témoigneraient de l'absence de rationalisation:

> "Ce bref aperçu vous montre l'incohérence qui préside à la production et à la fabrication des métaux. Le particularisme, l'étroitesse des vues de l'industrie belge, ont toujours interdit les opérations d'envergure et mettent l'industrie belge en état d'infériorité sur le marché international. Pays exportateur, nos industriels se présentent en ordre dispersé et rencontrent une concurrence étroitement groupée. Le prix de revient s'en ressent. Ils ratent bon nombre d'affaires. La collectivité ouvrière et tout le pays en souffrent [...] Il arrive, d'autre part, qu'une commande est partagée en lots. Dans ces conditions, la série est réduite; chaque établissement doit faire une nouvelle étude, des tracés, des calibres et construire un type tout d'abord. [...] Ce système impose à chaque usine une charge stérile considérable."[143].

Il développe ensuite son exposé suivant un plan qui constitue une définition beaucoup plus large de la rationalisation, puisqu'il aborde successivement les transformations des méthodes et des instruments de production, la standardisation, l'organisation commerciale de l'industrie, la concentration industrielle, l'agencement des installations et la coordination des divers services dans les entreprises[144]. La manière dont A. Delattre traite la question de la rationalisation des mines devant la Semaine syndicale de Fléron en 1927 tient plus du discours de politique industrielle que de l'analyse syndicale. Il évoque d'abord les problèmes qui touchent le marché charbonnier dans son ensemble: augmentation des capacités de production renforcée par la grève des mineurs anglais et réduction structurelle des besoins de houille. Abordant ensuite l'industrie charbonnière belge, Delattre relève qu'en raison de sa faible production elle ne peut être que "price-taker", que les conditions géologiques d'exploitation conduisent au plus faible rendement ouvrier d'Europe quand, dans le même temps les salaires sont les plus élevés. Partant de ce diagnostic, Delattre formule diverses suggestions touchant l'outillage, la main-d'œuvre et l'organisation du marché belge, qui doivent permettre "de sauver l'industrie des mines belges sans tuer les autres secteurs"[145]. Dans le textile et l'industrie du verre, la rationalisation est assez largement assimilée à la mécanisation. Segier évoque le perfectionnement des métiers à tisser et ses conséquences en termes de spécialisation des tisserands; Caprasse insiste sur les effets de l'introduction des procédés Libbey-Owens et Fourcault en verrerie à vitre, ou sur la mécanisation en gobeleterie. Cette diversité des définitions reflète certainement l'inégal développement des pratiques d'organisation entre les secteurs, et rend plus délicate la formulation d'une attitude interprofessionnelle en cette matière.

En dépit de cette variété d'approches, différents intervenants s'entendent sur l'impérieuse nécessité de la rationalisation. Dans son avant-propos au Compte rendu

143 GAILLY, A., «La rationalisation dans l'industrie métallurgique», in *Compte rendu sténographique de la semaine syndicale tenue à Fléron..., o. c.*, p. 21.

144 *Ibidem*, p. 22.

145 *Ibidem*, p. 165.

www.academieroyale.be

de la Semaine syndicale, C. Mertens, secrétaire de la Commission Syndicale, souligne le caractère indispensable en Belgique d'une application générale de la rationalisation, acceptée mais contrôlée par les forces syndicales:

> "D'abord, si elle n'est pas généralisée, il n'y aura plus, d'ici quelques années, pour l'industrie belge, aucune chance de se maintenir sur le marché extérieur, ce qui signifierait fatalement un appauvrissement de la classe ouvrière; ensuite, l'introduction de la rationalisation chez nous, en dehors du contrôle des travailleurs, constituerait sans doute une source de gros bénéfices pour les capitalistes et les industriels, mais elle provoquerait des conflits sans nombre et aggraverait la misère des salariés"[146].

M. Drechsel, A. Gailly (métallurgie), Segier (textile), Caprasse (verre) et Van Santvoort (bois, en particulier carrosserie) tiennent un discours très proche, teinté d'un bel optimisme à l'égard de la rationalisation[147]. De manière quasi commune, ils réclament comme compensation à la rationalisation un accroissement de la consommation (ouvrière), appréhendé comme élévation du niveau de vie mais aussi comme demande capable d'absorber les produits mis sur le marché.

Il convient de remarquer que les différents intervenants insistent alors fort peu sur la nécessité d'un contrôle ouvrier comme corollaire de la rationalisation.

Au cours de la Semaine syndicale, les représentants de certaines centrales formulent des recommandations d'ordre économique et organisationnel. Un appel à une meilleure coordination inter et intra entreprises parcourt l'ensemble du texte de Gailly; il fait suite aux observations déjà formulées par de Brouckère à propos de la construction de matériel roulant et des adjudications dispersées des chemins de fer de l'État; il trouvera une formulation plus précise encore dans une étude des métallurgistes du Centre qui préconise notamment la concentration des ateliers de construction de wagons, option qui sera imposée par la SNCB au début des années '30. Selon Segier, la rationalisation dans l'industrie textile "devrait surtout porter sur la création d'organismes spéciaux qui répartiraient le travail suivant les circonstances, afin notamment de limiter les frais généraux"; de même, pour Caprasse, "la question de l'écoulement est donc la condition sine qua non du bien-être et il nous faut pousser à l'organisation de la production et de la vente". Ces différentes interventions traduisent le soutien des organisations socialistes à une des dimensions principales de la rationalisation de la période postérieure à la stabilisation: la concentration et les ententes. Les résultats attendus de ce mouvement de concentration sont de divers ordres: une industrie bien organisée permet la satisfaction plus immédiate des revendications ouvrières; à l'inverse, l'activité déficitaire d'unités faibles mais indépendantes exerce une pression défavorable sur la condition de l'ensemble des travailleurs d'une industrie; cette observation est un des motifs du soutien syndical aux fusions de sociétés charbonnières, dans le cadre des travaux de la Commission d'étude du problème charbonnier. D'une manière indirecte, par l'abaissement des prix

146 *Ibidem*, p. 7.

147 *Ibidem*, p. 19 (Drechsel), p. 37 (Gailly), p. 65 (Segier), p. 103 (Caprasse), p. 196 (Van Santvoort).

www.academieroyale.be

de revient, la concentration devrait bénéficier encore aux salariés consommateurs. Enfin ajoute Wauters, anticipant sur une des finalités de la construction européenne de l'après Seconde Guerre mondiale, "les ententes entre capitalistes du vieux continent peuvent constituer l'armature économique sur laquelle s'édifiera l'unité politique de l'Europe, précieux gage de paix internationale"[148].

Moins d'un an après la Semaine syndicale de Fléron, la Commission Syndicale, qui n'avait encore pris aucune position officielle sur la rationalisation, est amenée à se prononcer, à l'occasion de son Congrès, sur un texte qui, s'il est repris sous une rubrique "revendications spéciales", constitue moins un acte revendicatif qu'un acte d'adhésion. Celui-ci s'énonce dans un contexte d'opposition au discours communiste sur la rationalisation; il est construit en trois points: la rationalisation est un processus irréversible, qui peut s'accompagner d'un chômage momentané, néanmoins préférable à un chômage plus profond imputable à un manque d'organisation; le mouvement ouvrier, loin de le rejeter pour cette cause doit pallier cet effet indésirable par une assurance-chômage bien organisée; le développement des forces productives, l'élévation des salaires et de la consommation ouvrière "exige et justifie la collaboration de la classe ouvrière organisée"[149].

Ce texte rencontrera l'opposition ferme d'A. Vercruyce, dirigeant bruxellois de la Centrale du Personnel des Transports en Commun du Brabant[150], qui apporte ainsi une (la seule) note dissonante au sein des instances dirigeantes de la Commission Syndicale. Vercruyce entend moins critiquer la rationalisation en soi que son application en régime capitaliste, où "la rationalisation de la main-d'œuvre, quel que soit le nom dont on la décore, ne sera que l'exploitation intensive des bras". Il développe sa critique en soulignant les effets de la rationalisation sur l'emploi — il conteste le caractère passager du chômage consécutif à la rationalisation —, sur la sécurité et sur la santé des travailleurs[151]. Il ne présente toutefois pas de mots d'ordre concrets, ni de stratégie au-delà de l'opposition de principe à la rationalisation.

148 DE BROUCKÈRE, L., «La rationalisation», *o. c.*, p. 176; DAUX, C. [Centrale des métallurgistes de Belgique. Fédération du Centre], *Étude sur la rationalisation*, La Louvière, Imp. Coopérative ouvrière, 1927, p. 14; GRYSON, É., «La concentration industrielle. Une nouvelle entente dans les carrières. Quel est le but poursuivi ?», *Le Mouvement Syndical Belge*, 20 avril 1929, n° 4, p. 85; WAUTERS, A., «Le mouvement ouvrier belge devant la concentration capitaliste», *Bull. BNB*, 25 août 1929, vol. II, n° 4, p. 109-113.

149 COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Rapports présentés au XXVIe Congrès syndical des 7, 8 et 9 juillet 1928 à la Maison du Peuple de Bruxelles*, Bruxelles, L'Églantine, 1928, p. 22; voy. aussi DRECHSEL, M., «La rationalisation et les syndicats. II. Pourquoi la thèse communiste est démagogique», *Le Prolétaire*, 26 février 1927, p. 1; VAN MALDERE, P., «La rationalisation», *Le Mouvement Syndical Belge*, 22 octobre 1927, p. 318-319.

150 Sur Arthur Vercruyce, dont les positions plutôt unitaires permettent une importante présence communiste parmi les tramwaymen bruxellois, voy. GOTOVITCH, J., *Du rouge au tricolore. Les Communistes belges de 1939 à 1944. Un aspect de l'histoire de la résistance en Belgique*, Bruxelles, Labor, 1992, p. 43-44; ID., «Histoire du Parti communiste de Belgique», *CH CRISP*, 1997, n° 1582, p. 8-9. Sur les positions plutôt "dissidentes" de certains syndicalistes bruxellois, voy. LUYTEN, D., «Les syndicats socialistes bruxellois pendant l'entre-deux-guerres, centre d'un "syndicalisme de combat"», *Dossiers de la Fonderie*, 1er mai 1998, p. 49-56.

151 COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *XXVIe Congrès syndical tenu les 7, 8 et 9 juillet 1928 à la Maison du Peuple de Bruxelles. Compte rendu sténographique*, Bruxelles, L'Églantine, 1928, p. 54. Il reprend les critiques qu'il avait déjà formulées à l'occasion du congrès de sa centrale professionnelle,

www.academieroyale.be

Après les réponses de J. Baeck (Métal, Brabant) et de J. Bondas, qui se placent sur le terrain de la comparaison avec le régime soviétique pour mettre en évidence de tout autres résultats que ceux évoqués par Vercruyce, le Congrès adopte la motion suivante:

> "La Commission Syndicale affirme que la classe ouvrière ne saurait accorder sa collaboration à l'application des méthodes de l'organisation scientifique du Travail que si on lui reconnaît préalablement, certains droits:
> Droit à un minimum de salaire vital.
> Droit de contrôle sur l'organisation interne des usines.
> De plus, les travailleurs ont le devoir de réclamer certaines garanties en ce qui concerne: 1° le chômage; 2° le surmenage; 3° les prix.
> Il ne se concevrait pas, en effet, que la rationalisation n'ait pas pour fin dernière une augmentation sensible du bien-être de la classe ouvrière par une diminution de la durée du travail, une augmentation des salaires et un accroissement de la consommation.
> Ces droits et ces garanties auxquels la classe ouvrière subordonne sa participation effective à la reconstruction industrielle sur des bases scientifiques doivent trouver leur consécration dans les contrats collectifs de travail et la réalisation du principe du contrôle ouvrier"[152].

La référence au contrôle ouvrier semble pour le moins curieuse à l'occasion d'un congrès qui enregistre par ailleurs le recul de cette revendication[153]. Elle sera néanmoins réitérée un an plus tard par Van Maldere commentant le discours d'ouverture prononcé par le président de la XIIème Conférence Internationale du Travail; le contrôle ouvrier y est présenté comme condition non d'adhésion mais de "collaboration fructueuse et suivie" à la rationalisation[154].

Le soutien socialiste quasi inconditionnel à la rationalisation peut se mesurer à la défense, prise par L. Delsinne, d'un de ses aboutissements le plus caractéristiques: le travail à la chaîne. On demeure surpris de l'effort déployé par un représentant du mouvement ouvrier pour défendre cette organisation du travail. Sur un plan général, Delsinne entend banaliser le processus, en le remplaçant dans une évolution technique ("L'utilisation de la chaîne ou, plus exactement, du convoyeur automatique, est simplement une étape dans l'évolution de la technique moderne [...] il faut bien dire que la chaîne sans fin est en puissance dans les premières formes de la division du travail"), puis en le banalisant ("Le convoyeur a été utilisé dans les domaines les plus divers [...] Il a fait une entrée triomphale dans nos boulangeries coopératives"). Il disqualifie alors les critiques de principe dans leurs formulations excessives (c'est-à-dire, sans que cela soit dit, communistes):

---

voy. «Le Congrès des Tramwaymen. Le débat sur la rationalisation», *Le Drapeau Rouge*, 27 juin 1928, p. 2.

152 COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Rapports présentés au XXVIe Congrès syndical des 7, 8 et 9 juillet 1928, o. c.*, p. 97.

153 *Ibidem*, p. 26-27; *XXVIe Congrès syndical tenu les 7, 8 et 9 juillet 1928 à la Maison du Peuple de Bruxelles. Compte rendu sténographique, o. c.*, p. 39.

154 VAN MALDERE, P., «Les effets de la rationalisation», *Le Mouvement Syndical Belge*, 20 octobre 1929, n° 10, p. 255-256.

www.academieroyale.be

> "Il n'y a pas là une invention diabolique destinée à réduire des hommes en sujétion ou en esclavage. Il y a simplement une application logique, rationnelle, d'un procédé mécanique déjà ancien et qui n'avait, jusqu'à la guerre, soulevé aucune protestation"[155].

Delsinne récuse ensuite les objections habituellement formulées contre le travail à la chaîne. À la contrainte très forte, à la sujétion qu'impose la marche du convoyeur, Delsinne répond que les avancements ont été établis par de longues études préparatoires, que les temps prévus ne sont que des moyennes qui laissent une marge de manœuvre à l'ouvrier. À la critique de la monotonie liée à la répétition et de la dégradation des facultés intellectuelles, Delsinne oppose d'abord un doute paré de l'apparence scientifique ("Je ne songe pas à le contester, mais je songe tout aussi peu à l'affirmer. Comme beaucoup d'autres, je n'en sais rien"); il évoque ensuite le correctif que constituent les changements de poste sur la chaîne, enfin, à la suite de Dubreuil, la répétition se voit parée de l'avantage de laisser "l'esprit assez libre pour songer à autre chose qu'au travail". Au terme de ces considérations et après avoir utilisé l'argument du doute, il conclut néanmoins de manière affirmative:

> "les conséquences du «travail à la chaîne» ne sont pas de nature différente de celles des autres progrès techniques; ces conséquences sont peut-être fâcheuses pour les uns, sûrement favorables pour les autres, mais, dans l'ensemble, plus favorables que fâcheuses".

Quelques mois plus tard, M. Buset tiendra également un discours apaisant sur le travail à la chaîne, trouvant exagérés les inconvénients qui lui sont imputés. Il se demande notamment si l'extension des "métiers dépourvus de toute qualification" est réellement un mal:

> "L'industrie aujourd'hui a besoin d'une main-d'œuvre autrement nombreuse que celle de jadis. Elle draine vers elle des multitudes d'hommes, et aussi de femmes, qui n'ont pas tous, je ne dirai pas la préparation, mais l'intelligence nécessaire pour apprendre un métier quelque peu difficile. À ceux-là, la chaîne est accueillante: elle leur offre un emploi qui reste à la mesure de leurs aptitudes naturelles..."(sic).

Considérant ensuite le sort des ouvriers plus qualifiés astreints à la chaîne, Buset écarte à nouveau tout excès de pessimisme en faisant valoir la nécessité d'une intervention humaine intelligente même dans l'entreprise la mieux organisée. Il conclut son exposé en évoquant, sur un mode purement formel, la légitimité de la revendication du contrôle ouvrier "sur la vie quotidienne de l'usine, sur l'établissement des conditions de travail, sur l'organisation même du travail"[156].

Enfin, l'adhésion des membres de la Commission Syndicale à l'organisation scientifique se mesure également à leur présence, à titre de membres, voir d'administrateur pour Bondas, du CNBOS. D'après des relevés opérés entre 1928 et 1932 ainsi qu'en 1936, les syndicalistes socialistes suivants sont membres du CNBOS: Joseph Bondas, secrétaire de la Fédération Générale des Syndicats de la

---

155 DELSINNE, L., «Le travail à la chaîne offre-t-il des inconvénients», *Le Mouvement Syndical Belge*, 20 décembre 1929, n° 12, p. 313.

156 BUSET, M., «Le travail à la chaîne», *La Vie ouvrière*, septembre 1930, p. 6-7.

www.academieroyale.be

Province de Liège, puis de la CGTB; Jules Casterman, secrétaire de la Fédération des Métallurgistes du Centre; Charles Daux, employé à la Fédération des Métallurgistes du Centre; Édouard De Vlaemynck, secrétaire de la Commission Syndicale de Belgique; Adolphe Deflandre, secrétaire de la Fédération des Métallurgistes de la Province de Liège; Paul Fassin, secrétaire de la Centrale Générale du Bâtiment, Bois, Ameublement et Industrie diverses; Arthur Gailly, secrétaire de la Fédération des Métallurgistes de Charleroi; Georges Keuwet, secrétaire national de la Centrale des Métallurgistes (à partir de 1930); Jules Roland, secrétaire (puis secrétaire général) de la Fédération des Syndicats du Centre; Guillaume Solau, secrétaire national de la Centrale des Métallurgistes de Belgique (jusqu'en 1930).

10.1.1.6. L'attitude des principales centrales syndicales socialistes à l'égard de la rationalisation des années '20

Au cours de l'année 1928, un congrès national de la Centrale des Métallurgistes, une des plus directement concernées par les progrès de l'organisation scientifique, traite de la question de la rationalisation. Les éléments introductifs à cette question et les attendus des résolutions adoptées sur ce thème montrent à nouveau l'adhésion du syndicalisme socialiste à la rationalisation, sur la base d'une argumentation en deux points: la rationalisation est un phénomène inéluctable; elle peut être source d'un bien-être accru pour les travailleurs[157]. Le rapporteur Bondas n'hésite d'ailleurs pas à mobiliser une rhétorique peu cohérente avec l'attitude générale de la Commission Syndicale et de ses centrales, évoquant l'appropriation collective des moyens de production[158]; par ailleurs il récuse le seul opposant qui se fait entendre, en évoquant l'attitude prise quelques années auparavant face au travail aux pièces: "on en parlait beaucoup dans les congrès mais le lendemain les meilleurs militants retournaient à l'usine pour travailler aux pièces"[159]. Le congrès pose une série de conditions en contrepartie de cette adhésion, dont la plus étonnante est l'appel à une réforme de la loi sur les sociétés en vue d'une représentation ouvrière dans les conseils d'administration des sociétés; plus classiques sont les demandes de contrôle de la production et de la fixation des prix (pour le travail à l'entreprise), d'une participation aux profits par une augmentation des salaires, de mesures protégeant les travailleurs contre les licenciements consécutifs à la rationalisation, — dont une législation organisant l'assurance-chômage —, de vacances ouvrières et enfin d'une réduction de la durée du travail. D'un texte écrit en 1928 par G. Keuwet qui allait devenir deux ans plus tard secrétaire national de la Centrale des Métallurgistes, se dégage l'impression que si les questions d'organisation du travail et de rationalisation suscitent des prises

157 «Notre prochain Congrès», *Le Métallurgiste*, mai 1928, p. 4; «Notre XXXVIe Congrès National», *Le Métallurgiste*, juin 1928, p. 3.

158 *Ibidem*, p. 3.

159 *Ibidem*, p. 4; ce faisant, Bondas utilise presque mot pour mot, le discours qui lui était opposé lorsqu'au début des années '20 il faisait partie des opposants au travail aux pièces, CMB, *Rapports et comptes rendus du Congrès national des 10, 11 et 12 juillet 1920*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1920, p. 182.

www.academieroyale.be

de position de portée générale dans le cadre de congrès, elles constituent surtout, en période de prospérité, un argument dans les négociations salariales:

> "Cette question [l'organisation du travail] est surtout agitée lors de la discussion des salaires. À cette occasion, les délégués ouvriers s'efforcent de démontrer aux industriels qu'une meilleure organisation permettrait d'augmenter les salaires sans pour cela restreindre les bénéfices. Comme nous l'avons déjà souligné, il serait souhaitable de voir s'établir une collaboration plus étroite entre les deux parties"[160].

Parmi les revendications de portée générale, mais néanmoins concrètes, qui seront posées par les métallurgistes dans les deux commissions paritaires où ils siègent (sidérurgie et mécanique), figure, à la fin des années '20, la demande de congés payés[161].

Lors de la semaine syndicale de Fléron, A. Delattre avait formulé des suggestions concrètes en vue d'une rationalisation du secteur charbonnier. Prenant appui sur une étude de Delmer[162], le secrétaire de la Centrale des Mineurs suggère la concentration de la production dans des puits mieux outillés. Concernant la main-d'œuvre, Delattre pose principalement le problème de sa formation, préconisant une organisation structurée de l'apprentissage, se substituant à la formation quasi familiale en dehors de toute intervention des charbonnages. Il suggère enfin l'organisation du marché charbonnier belge par la constitution d'un syndicat national de vente. Il poursuit sa réflexion en proposant, en aval de l'exploitation charbonnière proprement dite, la valorisation des sous-produits du charbon. Au terme de son exposé, Delattre traite en quelques lignes des conséquences sociales de la rationalisation:

> "il est évident que les transformations nécessaires, les fusions, les réorganisations, la rationalisation en un mot, créeront une certaine perturbation dans la main-d'œuvre. Tout d'abord, s'il n'y a pas de travail pour tous les ouvriers avant que l'adaptation à d'autres métiers ait pu se produire, s'il se produit du chômage, il sera absolument indispensable que des organismes, composés de délégués des patrons et des syndicats ouvriers, répartissent le travail disponible, de façon à assurer à tous un minimum de subsistance"[163].

Outre la faiblesse de la réponse à la perspective d'un chômage annoncé, cette citation montre que la Centrale perçoit alors mal l'ampleur des conséquences possibles de la rationalisation et que son coût social n'est pas considéré comme rédhibitoire, qu'il n'implique pas une position de rejet. La Centrale nationale des Mineurs reprend la question de la rationalisation au cours de son congrès de mars 1929, sur la base d'un rapport rédigé par N. Dethier, qui se sent tenu à une nouvelle défense de la

---

160 KEUWET, G., *L'industrie de la boulonnerie*, Uccle, EOS- Industrie, 1927, p. 27.

161 Voy. *Le Progrès social*, mars 1930, n° 13, p. 3-30 [notes de Bondas, Pauwels et de l'Association Patronale des Constructeurs de Belgique]; AGR, A.Ad.M., 3ème série, 885. Commission de la sidérurgie. Doc. 50-140. P.-v. de la réunion du 21 août 1929, doc. n° 97.

162 DELMER, A., «La crise de l'industrie charbonnière belge», *Revue Économique internationale*, 1925, p. 490-520.

163 *Compte rendu sténographique de la semaine syndicale tenue à Fléron..., o. c.*, p. 176.

www.academieroyale.be

rationalisation critiquée par les communistes[164]. Parmi les résolutions du Congrès, on peut lire que:

> "la rationalisation n'est pas le monstre apocalyptique que l'on veut faire apparaître dans un monde où la morale politique n'est que duplicité et mensonge, mais qu'elle est une phase nouvelle et naturelle de l'évolution industrielle qui emporte le régime de production vers le terme de sa mission historique"[165].

Face aux problèmes de suppression d'emplois que posera la fermeture des sièges non rentables, il suggère d'abord l'élimination de la main-d'œuvre étrangère[166], puis l'organisation de l'assurance-chômage. Les conséquences de l'accélération du rythme de travail sur la capacité physique des ouvriers appellent une organisation rationnelle du service médical des charbonnages. Enfin, le surcroît d'effort qu'implique la rationalisation appelle des compensations pour les travailleurs, en termes de salaire et de réduction de la durée du travail, qui ne pourront être obtenues que par un renforcement de l'organisation syndicale.

La Centrale Ouvrière Textile de Belgique consacre, au début de la crise économique, un de ses congrès à la rationalisation. L'évolution de la conjoncture ne modifie pas significativement l'attitude de la Centrale à l'égard de la rationalisation. En 1927, Segier avait appuyé l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation à partir des avantages que les progrès de la mécanisation avaient apportés aux travailleurs. À l'opposé de ce qui se dit des industries mécaniques, Segier considère, jouant quelque peu sur les mots, que la mécanisation a accru la "qualification" des tisserands[167]; et que la mécanisation s'étant accompagnée d'une augmentation des salaires, "les organisations syndicales ne doivent pas craindre l'introduction des nouvelles méthodes ni l'augmentation de la production, puisque cette dernière a été cause de l'augmentation de la situation des travailleurs", d'autant que la production belge étant exportée, il n'y a pas de risque de surproduction[168]. Lors de son congrès de 1930, la Centrale fait introduire les exposés par une présentation générale de la rationalisation dans l'industrie textile, due au professeur socialiste gantois R. Miry; à cet exposé à caractère économique, répond l'analyse syndicale de Ch. Hannick. Celui-ci ne se départit nullement de l'adhésion à la rationalisation, allant jusqu'à tenir, en 1930, un discours suivant lequel la rationalisation "pourrait être pour les syndicalistes, se groupant dans l'idée de la lutte des classes, le moment ou le signal de prendre en main les rennes de la production". Hannick met toutefois un bémol formel à cette adhésion, précisant que les travailleurs ne peuvent accorder leur appui à une

---

164 DETHIER, N., «La Rationalisation des mines. Point 5 de l'ordre du jour du Congrès des 24 et 25 mars 1929 de la Centrale Nationale des Mineurs Belges», *L'Ouvrier mineur*, janvier-février-mars 1929, p. 29.

165 «Congrès national bisannuel des 24 et 25 mars 1929. Compte-rendu (suite)», *L'Ouvrier mineur*, mai 1929, p. 60-61; «Congrès de la Centrale nationale des Mineurs», *RT*, avril 1929, p. 536.

166 DETHIER, N., «La Rationalisation des mines...», *o. c.*, p. 30.

167 SEGIER, A., «La rationalisation dans l'industrie textile», in *Compte rendu sténographique de la semaine syndicale tenue à Fléron..., o. c.*, p. 62-63.

168 *Ibidem*, p. 63.

www.academieroyale.be

rationalisation qui, ne visant que l'accroissement des profits capitalistes, entraînerait un "chômage étendu et d'autre part un surcroît de fardeau pour une partie des travailleurs"[169].

La Centrale du Vêtement adoptera une attitude comparable à celle de la plupart des autres centrales quant au caractère inéluctable de la rationalisation, qui ne peut être combattue comme telle; elle s'en démarque toutefois en rejetant "également l'opinion suivant laquelle les ouvriers devraient appuyer et encourager la rationalisation". De surcroît, cette centrale s'en prend à un aspect particulier du mouvement de rationalisation, à savoir le développement des œuvres sociales patronales, telles que "caisses patronales de maladie, de chômage, pensions, voyages, groupes sportifs, etc. et au moyen desquels il espère détacher les travailleurs de leurs organisations de classe"[170]. La tonalité plus radicale de la Centrale du Vêtement tient peut-être à la personnalité de son secrétaire Liebaerts ou de la plus forte présence en son sein de sympathisants communistes[171].

La Centrale Générale, qui regroupe des travailleurs occupés dans divers secteurs d'activité tel que le bâtiment, l'ameublement, etc., et qui a absorbé au lendemain de la Première Guerre la Centrale des ouvriers de fabrique, a mis la question de la rationalisation à l'ordre du jour de deux congrès, en 1928 et 1930. Les résolutions proposées et les discussions qu'elles suscitent montrent que cette organisation, dont les membres sont inégalement exposés à l'organisation scientifique du travail — notons toutefois que les travailleurs du bois occupés dans l'industrie automobile (dont la Minerva) ou la construction de matériel roulant ont déjà expérimenté ces méthodes —, adopte une attitude plutôt attentiste à base de déclarations de principe. Les rapporteurs et différents intervenants s'entendent pour déclarer que le mouvement ouvrier ne peut s'opposer en principe à l'amélioration des méthodes de production, susceptible notamment d'amener une diminution des prix de revient et par là une augmentation du pouvoir d'achat des salariés[172]. Partant de l'observation des difficultés que créent aux ouvriers les nouvelles méthodes de travail, tous les intervenants s'entendent également pour réclamer des garanties (contrôle plus sévère de l'Inspection du Travail dans les entreprises rationalisées, examen médical périodique des ouvriers), des moyens de contrôle aux mains des travailleurs, et des compensations à la rationalisation (augmentation des salaires, réduction de la durée

169 HANNICK, C., «Un autre son de la rationalisation», in MIRY, R., RÖDEL, H., VANDE PUTTE, V. et HANNICK, C., *La rationalisation dans l'industrie textile*, Gand, Congrès de la COTB tenu à Bruxelles les 25 et 26 mai 1930 (26ème congrès national. 1er congrès bisannuel), 1930, p. 23 et 25.

170 «Xème Congrès de la Centrale du Vêtement et des parties similaires», *Le Vêtement*, 5 octobre 1928, n° 10, p. 6.

171 Ces résolutions à l'égard de la rationalisation sont adoptées l'année où un conflit a éclaté entre la Centrale Nationale et les membres de la section de Bruxelles, sous influence communiste, *Le Vêtement*, 5 septembre 1928, n° 9, p. 3.

172 Intervention du rapporteur P. Fassin, de Gryson, président de la Centrale, mais aussi de E. Marchand, syndicaliste bruxellois plutôt critique, «Quelques explications au sujet du Congrès. La rationalisation», *L'Émancipation*, avril 1928, n° 4, p. 13; «Notre Congrès National. Compte rendu de notre Congrès tenu à la M.P. de Bruxelles, les 27 et 28 mai. La rationalisation», *L'Émancipation*, juillet 1928, n° 7, p. 14-15.

www.academieroyale.be

du travail, indemnisation des travailleurs licenciés pour cause de rationalisation, comme à la SNCB, etc.)[173]. L'ordre du jour de Fassin est adopté sans modification, c'est-à-dire sans revendication concrète, en particulier, sans la modification que voulait apporter Van Santvoort, à savoir l'adoption du principe "à travail égal, salaire égal pour les hommes et les femmes". Deux ans plus tard, un congrès de la Centrale Générale revient sur la question de la rationalisation. Le rapport rédigé par Gryson reprend sans grandes modifications le texte précédemment adopté: pas d'opposition de principe à la rationalisation, mais demande de réduction de la durée du travail, d'un partage du bénéfice industriel, constitution d'une "caisse de compensation entre les industriels, à laquelle les travailleurs pourront émarger en attendant leur réadaptation professionnelle"; moyennant ces conditions, le Congrès pourrait déclarer que "les travailleurs peuvent collaborer à la rationalisation industrielle"[174]. Le rapport fait l'objet non d'une lecture immédiatement critique mais d'une proposition de large réécriture de la part d'un délégué bruxellois, dont le texte semble porter la marque d'un discours d'inspiration communiste. De même, Van Santvoort, partant de son expérience à la Minerva, où les premiers effets de la crise se traduisent par le licenciement de travailleurs âgés, formule de larges amendements au texte initial, visant l'augmentation du pouvoir d'achat et une réduction de l'offre de travail. Après la discussion, le rapporteur se sent tenu d'évoquer "la prudence avec laquelle nous avons abordé ce problème et nous avons voulu nous montrer modérés dans nos conclusions qui doivent servir aux militants dans leur propagande"; en clair, il s'agit de ne pas pousser au conflit; Gryson se déclare cependant disposé à remplacer le terme "collaborer" [à la rationalisation] par "accepter". Le texte ainsi amendé est adopté[175].

L'attitude du Syndicat national des Chemins de fer, Postes, Télégraphes, Téléphones et Marine à l'égard de la rationalisation opérée entre la constitution de la SNCB et le début de la crise économique doit être replacée dans le triple contexte d'une présence socialiste au Conseil d'administration et au Comité permanent de la société, d'une large adhésion socialiste aux principes de l'organisation scientifique du travail et d'un conflit interne à l'organisation syndicale, opposant socialistes et communistes, aboutissant à l'exclusion du syndicat, en application de la motion Mertens, de nombre de ces derniers au début de l'année 1928[176]. La présence de représentants des travailleurs au Conseil d'administration, l'établissement d'une Commission paritaire à l'initiative du ministre Anseele, le projet d'un classement du personnel et de revalorisation subséquente de certains barèmes n'incite pas le syndicat socialiste à critiquer prématurément ce qui peut être perçu comme gain de productivité permettant le financement de certaines dispositions sociales. À de

173 *Ibidem*, p. 14-15.

174 «Notre prochain Congrès National», *L'Émancipation*, mai 1930, p. 13-16.

175 «Compte rendu du Congrès de la Centrale Générale du Bâtiment, de l'Ameublement et des Industries Diverses tenu les 8 et 9 juin 1930», *L'Émancipation*, juillet-août 1930, p. 23.

176 Une des principales victimes a été Bauwens, ancien secrétaire général du Syndicat national, «Les exclusions au Syndicat National. Ce qu'on ne dit pas dans le "Ralliement"», *Le Drapeau Rouge*, 16 février 1928, p. 1.

www.academieroyale.be

nombreuses reprises au cours des années 1927 et 1928, les dirigeants du Syndicat national expriment leur adhésion à la rationalisation, sur le mode toutefois défensif du "on ne peut s'opposer au progrès"[177].

Sur un plan plus concret, le Syndicat national met néanmoins en cause, en 1928, la base du partage des résultats de la production au-delà de la norme fixée, l'insuffisance de la part des économies revenant au travailleur qui a dépassé la norme prescrite[178]. L'existence de multiples régimes de primes est aussi dénoncée comme un facteur de division syndicale, dans la mesure où elle favorise la formation d'unions professionnelles catégorielles[179]. En dépit de résolutions "aussi radicales que viriles tendant à la suppression des primes"[180], et sous l'effet conjoint de la volonté de certaines catégories de travailleurs et de la SNCB, les organisations syndicales ne peuvent qu'essayer de réduire certaines inégalités dans l'octroi des primes; l'adoption d'un régime de primes pour les travailleurs chargés de l'entretien des locomotives répond ainsi directement à une demande syndicale. Les cheminots socialistes vont être les seuls, à notre connaissance, à se prononcer sur un aspect particulier de la rationalisation, l'emploi des méthodes psychotechniques de sélection. Le projet d'introduire des méthodes psychotechniques de sélection professionnelle à la SNCB est perçu très favorablement par la principale organisation syndicale:

> "Un laboratoire psychotechnique est un outil de progrès indispensable dans toute entreprise un peu vaste, soucieuse d'organisation scientifique du travail et préoccupée de l'importance essentielle que prend, dans la production, le facteur humain bien utilisé [...] Un grand principe syndical veut que chacun occupe le poste auquel le désignent rien que ses facultés"[181].

Si on excepte les réserves comme celles formulées par les tramwaymen bruxellois, dans le vêtement ou à la Centrale Générale, — probablement sous une influence communiste —, les principales centrales de la Commission Syndicale adhèrent donc à la rationalisation.

---

177 «Assemblée nationale des Hommes de Métier du 23 janvier 1927...», *Le Ralliement*, 27 janvier 1927, n° 4, p. 1; «Conseil National du S.N. du 24 avril 1927. Les licenciements», *Le Ralliement*, 28 avril 1927, n° 17, p. 2; DEJAER, J., «À propos de la rationalisation. Le manque d'études préliminaires a créé le gâchis», *Le Ralliement*, 29 mars 1928, n° 13, p. 3; RENIER, H., «La désorganisation de nos chemins de fer», *Le Ralliement*, 13 septembre 1928, n° 37, p. 1.

178 SNCB, Archives du Service du Personnel, P.-v. de la séance tenue le 26 mai 1928 par la Commission paritaire, siégeant en commission spéciale, pour l'examen du projet de répartition des allocations prévues pour le personnel, à l'article 40 des statuts, p. 6-7.

179 «La Classification du personnel à la SNCFB», *Le Ralliement*, 18 juin 1931, n° 24, p. 1.

180 «Assemblée nationale des ouvriers des Services généraux du matériel», *Le Ralliement*, 27 février 1930, n° 9, p. 1-2.

181 «Le laboratoire psychotechnique», *Le Ralliement*, 22 mars 1928, n° 12, p. 1; COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la semaine syndicale tenue à Fléron*, *o. c.*, p. 140 et 178.

www.academieroyale.be

10.1.2. Le syndicalisme chrétien

10.1.2.1. La Confédération des Syndicats Chrétiens

On ne peut comprendre l'attitude du syndicalisme chrétien à l'égard de l'organisation scientifique et de la rationalisation sans replacer la perception de ces questions dans le cadre du projet socio-économique que le syndicalisme chrétien défend sous le nom d'organisation de la profession[182]. Celle-ci repose sur la constitution d'une représentation autonome des intérêts des travailleurs et des employeurs, représentation qui, loin d'être le prélude à des formes de lutte des classes, permet de concevoir le dialogue et la poursuite d'un intérêt commun dans des structures de négociation appropriées, dont le résultat est sanctionné par convention collective[183]. Dans ce cadre, la rationalisation, synonyme d'ordre et d'organisation de l'activité économique, par opposition aux désordres d'une économie laissée aux seules forces du marché, ne peut qu'être connotée positivement. De même, l'idéologie de collaboration de classes qui anime le syndicat chrétien l'amène à adhérer à un mouvement qui prétend satisfaire les intérêts conjoints des employeurs et des travailleurs; comme l'écrit Pauwels, "le syndicalisme chrétien en particulier, qui est un organisme de prospérité économique et de pacification sociale, se doit d'y apporter sa collaboration généreuse"[184]. Ce même Pauwels développe ultérieurement, dans un contexte de crise, une analyse du développement économique qui insiste sur la nécessité d'assurer une demande solvable capable d'absorber les résultats du processus de rationalisation; ainsi, la poursuite de l'intérêt de la masse des travailleurs assure l'intérêt général en évitant la surproduction[185].

Amenés à se prononcer dès 1920-1921 sur un des aspects des nouvelles méthodes d'organisation, — les formes de rémunération au rendement —, les syndicalistes chrétiens, à la différence de leurs homologues socialistes, ne semblent guère s'être divisés sur la question du salaire au rendement. Dans le cadre des travaux de la Commission d'étude de la situation économique, R. Debruyne passe en revue les formes générales de rémunération qui se rencontrent dans l'industrie. Après avoir reconnu le caractère faiblement incitatif du salaire au temps, il dit du salaire aux pièces qu'il est "en principe conforme à la justice [...] proportionné au travail, à l'effort fourni", tout en formulant des critiques quant à ses effets et aux conditions de son application. Par suite du rognage progressif des salaires, ses avantages reviennent presque exclusivement à l'employeur et il fait par ailleurs obstacle à l'obtention

182 Sur la question de l'organisation de la profession, formulation particulière de la problématique du corporatisme, dans le syndicalisme chrétien au début des années '20, voy. LUYTEN, D., *Ideologisch debat en politieke strijd over het corporatisme...*, *o. c.*, p. 42-44; MAMPUYS, J., «Le syndicalisme chrétien», *o. c.*, p. 195-200.

183 CARELS, R., «Vers l'économie organisée», in CSC, *Cinquième Congrès Syndical Chrétien. Programme du Congrès. Résumé des rapports. Conclusions proposées*, Bruxelles, Notre Pays, 1921, p. 9 et 13.

184 PAUWELS, H., «La Rationalisation», *Dossiers de l'Action Catholique*, décembre 1927, p. 22.

185 PAUWELS, H., «Le syndicalisme chrétien et la rationalisation», *C.S.C. Bulletin mensuel de la Confédération des Syndicats Chrétiens*, août-septembre-octobre 1931, n° 8-9-10, p. 249.

www.academieroyale.be

d'augmentations de salaire; il conclut en considérant que "il ne sera pas exagéré de dire que l'application équitable du salaire aux pièces était quasi inconnue avant la guerre. C'est ce qui explique l'hostilité des travailleurs à l'égard de ce système". Il se montre ensuite plutôt critique à l'égard des salaires à primes, parce que l'octroi différé de la prime peut être un moyen d'attacher l'ouvrier à l'entreprise, ou parce que la prime n'est pas proportionnée à l'effort fourni, comme dans l'application du système Rowan aux chemins de fer de l'État. En dépit de ces critiques, il conclut par une acceptation du salaire aux pièces sous condition d'obtention d'une garantie, de type conventionnel, de ne pas voir l'augmentation de la production entraîner une diminution correspondante de l'unité de salaire, et une acceptation du salaire à primes pour autant que son application n'entraîne pas les effets qu'il a critiqués. Il propose enfin des résolutions très proches des vœux énoncés du côté patronal dans la même assemblée:

> "par l'introduction du mode de rémunération le plus convenable à chaque branche d'industrie, on s'efforcera d'augmenter la production [...] Les ouvriers organisés: [...] c) se prêteront, moyennant reconnaissance de leurs organisations syndicales et moyennant des garanties réelles contre une diminution arbitraire de l'unité de salaire, à l'essai de méthodes sérieuses de travail aux pièces et de salaires à primes"[186].

En 1921, la politique salariale de la CSC a été définie par son président H. Pauwels. Il décompose le salaire qu'il appelle de ses vœux en diverses composantes: le salaire de base ("salaire minimum"), les allocations familiales, qui sont un complément normal du minimum pour les pères de famille de plus de trois enfants, puis la partie au-delà du minimum. Cette partie prend d'abord la forme de la "participation aux bénéfices", ensuite de "l'actionnariat ouvrier". La première serait fixée par une convention entre l'entreprise et les salariés, qui doivent disposer d'un droit de contrôle sur les comptes de l'entreprise; la participation aux bénéfices, tenue pour une réforme utile à la classe ouvrière, ne constitue cependant pas une revendication prioritaire[187], et a même soulevé d'importantes objections au sein du mouvement ouvrier chrétien, comme le montrent les propos du père Rutten qui dénonce l'entrave que la participation aux bénéfices met à la solidarité entre ouvriers occupés dans des usines inégalement prospères[188]. L'actionnariat ouvrier fait l'objet d'un projet ambitieux, mais qui ne peut toutefois être tenu pour une revendication immédiate; il montre la position difficile du mouvement ouvrier chrétien, soucieux de formuler des propositions à la fois concurrentes de celles des socialistes, susceptibles de mobiliser les ouvriers chrétiens tout en recevant l'adhésion du patronat.

---

186 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 6/3 B. Rapports, Debruyne, R., Note sur le travail aux pièces et le travail à primes, 14 décembre 1920, doc. 152.

187 KADOC, ACV-Bestuursorganen, 70. Algemeen Vergadering, Bestuur en Dagelijks Bureel/bestuur, 1920-1925, Propagandistenvergadering van 14 juni 1921; *Décisions au Vè Congrès Syndical Chrétien. Adoptées définitivement à l'assemblée des propagandistes du 14 juin 1921*, Bruxelles, Notre Pays, 1921, p. 7.

188 KPR, Archives du Secrétariat du Roi Albert 1er, CESE, 37/13. Actionnariat ouvrier, Sous-commission des Questions ouvrières. Séance du 15 octobre 1920, doc. n° 60.

www.academieroyale.be

Lors de la Semaine syndicale tenue à Fayt-lez-Manage en septembre 1921, le chanoine d'Outerlunge, directeur diocésain des œuvres sociales du Hainaut, passe en revue les différents systèmes de rémunération. Il considère que les systèmes de rémunération qui stimulent le rendement méritent l'examen attentif des syndicats; la formulation est extrêmement prudente, évitant de se prononcer en faveur du salaire aux pièces tout en ne le rejetant pas en principe. Sa préférence se porte sur la participation aux bénéfices, considérée comme "un correctif à l'imperfection de l'estimation de la valeur réelle du travail", mais plus encore sur l'actionnariat ouvrier, consistant en l'attribution des actions aux divers collaborateurs autres que les propriétaires du fonds, des matières et des instruments de travail, dans la mesure de leur collaboration. À l'actionnariat ouvrier se voit clairement assignée une fonction d'atténuation du conflit de classe, la politique salariale étant perçue comme une voie vers l'organisation corporative des professions[189].

En 1924, H. Pauwels, secrétaire général de la Confédération des Syndicats Chrétiens, considère que l'ouvrier belge, "s'appuyant sur la force que lui donne son organisation syndicale", ne serait plus systématiquement hostile au travail à primes; Pauwels insiste sur la nécessité de prendre en compte les dimensions psychologiques de l'effort ouvrier. Il lie l'acceptation de nouveaux modes de rémunération du travail à une possibilité d'un "contrôle ouvrier", qui devrait s'exercer au double niveau de l'entreprise et de la commission paritaire[190].

Dans une contribution présentée au VIIème Congrès de la CSC, tenu à Namur en 1925, le père Arendt insiste sur les avantages qui résultent des diverses formes d'organisation industrielle:

> "moyennant certaines précautions à prendre [...], les progrès de l'organisation industrielle et commerciale sont à souhaiter, tant dans l'intérêt du public en général que des ouvriers en particulier. N'est-ce pas dans les grandes usines, puissamment montées, que l'on rencontre les salaires les plus élevés, les journées de travail les plus courtes, les locaux les plus hygiéniques, les secours les mieux organisés, les écoles pour apprentis, les ingénieurs sociaux, les surintendantes d'usines, etc. [...] Les grandes usines et les cartels préparent un régime industriel meilleur dont les ouvriers pourront bénéficier.
> [...] L'introduction de nouvelles machines plus perfectionnées ou de nouvelles méthodes plus savantes ou plus économiques a plus d'une fois eu des effets très pénibles pour certains ouvriers brusquement privés de travail; mais à la longue les perfectionnements techniques ont apporté plus de bien-être aux travailleurs"[191].

La valorisation de certaines œuvres sociales patronales propres aux grandes entreprises, cédera rapidement la place à une attitude bien plus critique à l'égard de la

189 DOUTERLUNGE, A., «La politique des salaires», *Les Dossiers de l'Action Sociale Catholique*, septembre 1921, p. 1-2.

190 PAUWELS, H., «Les modes de rémunération de l'ouvrier basés sur la production», *L'Acheteur*, février 1924, n° 2, p. 10.

191 ARENDT, J. s.j., *La politique syndicale et les problèmes économiques. Rapport présenté le 15 août 1925 au Congrès de la CSC*, Charleroi, Dossiers de l'Action Sociale Catholique, 1925, p. 24-25.

www.academieroyale.be

politique sociale patronale, dont certaines finalités semblent alors mieux perçues[192]; par ailleurs, les propos d'Arendt montrent que son analyse de l'évolution de la société industrielle ("on peut espérer qu'avec le temps la plupart des manœuvres deviendront techniciens"), traduit en fait les orientations qu'il appelle de ses vœux ("il s'agit de rendre le travail moins pénible et plus intellectuel, plus conforme à la nature de l'homme. Le travail qui convient à l'homme est le travail de réglage et de surveillance et non le travail moteur"[193]).

À côté de ses avantages, les syndicalistes chrétiens insistent, comme leurs homologues socialistes, sur la nécessité de la rationalisation[194].

Il semble que tout au long des années '20, la manière d'aborder les aspects négatifs de la rationalisation, dans les congrès ou les publications générales de la CSC, demeure sur un plan très général, sans référence concrète à des situations sectorielles, et moins encore d'entreprise. Cette caractéristique dérive peut-être du caractère nettement centralisé du syndicat chrétien, dont le service d'étude et de documentation alimente les réflexions et propositions de l'ensemble du mouvement ouvrier chrétien[195]. Dans un article à caractère général paru en 1927, H. Pauwels relève deux inconvénients majeurs de la rationalisation, la monotonie dans le travail et la réduction des qualités professionnelles requises des travailleurs[196]. Dans le cadre du Congrès tenu à Liège en 1929, où la CSC traite notamment de l'organisation de la production, les inconvénients possibles de la rationalisation sont alors à nouveau évoqués: chômage, "changements très pénibles dans les habitudes des ouvriers", "surmenage", "abrutissement", mais aussi accroissement de la puissance des groupements patronaux[197]. La mention des inconvénients possibles de la rationalisation permet généralement d'introduire les conditions que pose le syndicalisme chrétien à son adhésion à la rationalisation. Les syndicats chrétiens demandent que les changements ne s'opèrent pas de manière trop rapide ou brutale; ils réclament une reconnaissance du fait syndical et une possibilité de contrôle sur le

192 RUTTEN, C.G., *VIIIème Congrès de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique (Gand, 5-6 mai). Le Mouvement Syndical Chrétien en Belgique. Le Passé, le Présent, l'Avenir*, Anvers, Lux, 1928, p. 20-21; PAUWELS, H., *VIIIème Congrès de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique (Gand, 5-6 mai). Rapport sur l'activité de la Confédération des Syndicats Chrétiens depuis le 1er janvier 1925 jusqu'au 31 décembre 1927*, Anvers, Lux, 1928, p. 90-92; DE BRUYNE, R., «Les institutions sociales patronales», *C.S.C. Bulletin mensuel de la Confédération des Syndicats Chrétiens*, janvier 1929, n° 1, p. 4-5; «Les institutions patronales», *C.S.C. Bulletin mensuel de la Confédération des Syndicats Chrétiens*, avril 1929, n° 4, p. 90-91; PAUWELS, H., *IXème Congrès de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique (Liège, 5-6 juillet 1930). Rapport sur l'activité de la Confédération des Syndicats Chrétiens depuis le 1er janvier 1928 jusqu'au 31 décembre 1929*, Anvers, Lux, 1930, p. 60-62.

193 ARENDT, J. s.j., *La politique syndicale...*, *o. c.*, p. 25.

194 RUTTEN, C.G., *IXème Congrès de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique (Liège, 5-6 juillet 1930). Rapport sur les Organisations Syndicales Chrétiennes et la Nouvelle Politique Industrielle*, Anvers, Lux, 1930, p. 32.

195 MAMPUYS, J., «Le syndicalisme chrétien», *o. c.*, p. 192.

196 PAUWELS, H., «La Rationalisation», *o. c.*, p. 20.

197 RUTTEN, C.G., *IXème Congrès de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique (Liège, 5-6 juillet 1930). Rapport sur les Organisations Syndicales Chrétiennes et la Nouvelle Politique Industrielle*, Anvers, Lux, 1930, p. 32.

www.academieroyale.be

processus[198]. La nécessité d'associer les organisations ouvrières à la mise en œuvre de la rationalisation fait écrire à Pauwels que "logiquement, la rationalisation appelle l'organisation professionnelle"[199].

Dès 1921, dans le cadre de la formulation générale du projet d'organisation de la profession, mais sans que soit faite une référence particulière aux nouvelles formes d'organisation de la production, le syndicalisme chrétien pose une revendication de contrôle ouvrier. Si celui-ci peut s'exercer à l'échelle des entreprises particulières[200], ce contrôle est avant tout pensé dans le cadre de l'organisation de la profession, et en particulier dans les commissions paritaires.

Au Congrès de 1929, la participation ouvrière au processus de rationalisation est étendu à la gestion d'une de ses conséquences: "si on doit se résigner à condamner provisoirement quelques milliers de travailleurs à l'inactivité, les syndicats doivent leur assurer des indemnités, se préoccuper de leur procurer un nouvel emploi et, au besoin, organiser pour eux un système de rééducation professionnelle"[201]. L'orientation et la formation professionnelles sont des domaines dans lesquels le syndicalisme chrétien se donne le devoir d'intervenir en rapport avec la rationalisation; ce qui lui permet par ailleurs de valoriser certaines réalisations de la JOC, notamment en matière d'orientation professionnelle[202]. À la fin des années '20, Pauwels dira, au IVème Congrès international de l'organisation scientifique du travail (Paris, 1929), que face au chômage technologique, deux solutions s'imposent: "l'aménagement plus restrictif de la durée du travail, la réorganisation de l'assurance-chômage à laquelle il y a lieu de rattacher le reclassement professionnel"[203].

10.1.2.2. Les centrales chrétiennes face à la rationalisation

Le caractère plus centralisé du syndicalisme chrétien n'exclut évidemment pas des prises de position propres à certains secteurs d'activité et certaines centrales.

Lors de leur Congrès tenu en décembre 1928, les Francs-Mineurs traitent la question de la rationalisation dans l'industrie minière en Belgique, s'y montrent nettement favorables, considérant toutefois que "toute rationalisation dans l'industrie minière devrait être organisée et réalisée avec le concours de la classe ouvrière des mines, selon les conceptions chrétiennes de la valeur du travail et de la dignité

198 *VIIIème Congrès de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique (Gand, 5-6 mai). Conclusions adoptées à la suite du rapport du secrétariat de la CSC*, Anvers, Lux, 1928, p. 7.

199 PAUWELS, H., «La Rationalisation», *o. c.*, p. 21.

200 CARELS, R., «Vers l'économie organisée», in CSC, *Cinquième Congrès Syndical Chrétien. Programme du Congrès. Résumé des rapports. Conclusions proposées*, Bruxelles, Notre Pays, 1921, p. 15; CARELS, R., «Les Syndicats chrétiens et le contrôle ouvrier», extrait des *Dossiers de l'Action Sociale Catholique*, mai 1924, n° 42, p. 1-7. En 1925, Arendt ajoute le souhait de voir constituées des "Commissions chargées d'enregistrer, d'examiner et d'encourager les suggestions émanant des ouvriers", ARENDT, J. s.j., *La politique syndicale et les problèmes économiques, o. c.*, p. 29.

201 RUTTEN, C.G., *IXème Congrès..., o. c.*, p. 33.

202 *Ibidem*, p. 33-44.

203 PAUWELS, H., «Le syndicalisme chrétien et la rationalisation», *o. c.*, p. 249.

www.academieroyale.be

humaine." [204]. L'objection majeure à la rationalisation — ses effets en termes de suppressions d'emploi — avait été éludée un an auparavant, dans le cadre d'une journée d'étude consacrée à la crise charbonnière:

> "Un des grands désavantages de la rationalisation, mais qui ne sera que temporaire, sera le fait de l'extension du chômage. Celle-ci, nous le répétons ne sera que temporaire, car l'augmentation de la consommation la fera disparaître très rapidement."[205].

Les métallurgistes chrétiens expriment également une pleine adhésion à la rationalisation et en particulier au modèle américain. Un responsable des métallurgistes chrétiens anversois a longuement traité de la rationalisation dans l'organe de sa centrale[206]. Après de longs développements généraux, guère étayés par des illustrations concrètes relatives à l'industrie belge, De Sterck conclut en deux points. Le premier défend l'adhésion syndicale à la rationalisation par la perspective d'un accroissement du bien-être matériel de la classe ouvrière; à cet égard, le modèle américain paraît le plus performant. Cet objectif purement matériel puise cependant sa justification dans la doctrine catholique, par une référence à St Thomas d'Aquin ("een stoffelijke welvaart noodzakelijke is om de zedelijke grootheid te bereiken"); sans que cela figure dans le texte de Fl. De Sterck, on peut penser qu'il s'agit simplement d'une référence à l'encyclique *Rerum Novarum*, qui reprend de Saint Thomas d'Aquin l'idée que "dans une société bien constituée, il doit se trouver encore une certaine abondance de biens matériels et extérieurs dont l'usage est requis à l'exercice de la vertu"[207]. Le second point s'inscrit dans l'esprit catholique de la collaboration des classes; il entend montrer l'opportunité d'un changement d'esprit du monde patronal, qui aurait grand profit à tirer d'une collaboration avec les syndicats, ceux-ci pouvant notamment gagner la confiance des travailleurs et écarter leurs préjugés à l'égard des mesures de rationalisation. Ici encore, suivant l'image que s'en font ou veulent en donner les syndicalistes chrétiens, les rapports sociaux dans l'industrie américaine et la mentalité ouvrière étrangère à l'esprit de la lutte des classes, sont tenus pour un modèle.

Le Syndicat chrétien des Chemins de fer, Postes, Télégraphes, Téléphones, Marine et Aéronautique de Belgique adhère au principe de la rationalisation, tout en formulant des critiques et revendications relatives à la manière dont la SNCB la met effectivement en œuvre. Il se déclare clairement disposé à aider la SNCB à réaliser des économies, par une meilleure exploitation, tout en souhaitant voir le personnel associé aux réformes, par le biais de la constitution d'une commission d'étude

---

204 «Rapport de notre Congrès National», *Le Franc-Mineur*, décembre 1928, n° 9, p. 5.

205 BEHOGNE, O., «La crise charbonnière. Deux journées d'étude de la Centrale des Francs-Mineurs. L'exposé d'Henri Pauwels. L'exposé de Jacques Van Buggenhout», *Le Franc-Mineur*, octobre-décembre 1927, n° 10-12, p. 1.

206 Florimond De Sterck développe ce point de vue, sous le titre «De rationalisatie», dans les numéros du journal *De Metaalarbeider* parus entre le 20 octobre 1927 et le 20 juin 1928 [ses conclusions sont reprises dans les deux derniers numéros (5 juin 1928, n° 19, p. 2 et et 20 juin 1928, n° 20, p. 2 et 4)].

207 *Encycliques et messages sociaux*, textes choisis et préfacés par GUITTON, H., Paris, Dalloz, 1966, p. 74.

www.academieroyale.be

technique des "taxations" communes à tous les travaux à l'entreprise et des projets déposés en vue d'améliorations dans les services[208]. Très vite cependant le Syndicat chrétien va dénoncer l'orientation toute différente prise par la rationalisation aux chemins de fer, imposée de manière trop unilatérale et sans que les travailleurs en retirent une part suffisante[209].

À partir de 1930, le Syndicat chrétien ne va plus vraiment cesser de se montrer critique à l'égard des méthodes d'organisation imposées aux travailleurs de la SNCB.

10.1.3. Le mouvement communiste

Dans son étude de l'attitude des organisations ouvrières face à la rationalisation, G. Ribeill a montré que la position communiste a évolué en trois temps au cours de la période qui va de 1926 à 1932[210]. Dans un premier temps (1926), où le débat est ouvert en raison de l'absence de position officielle de l'Internationale communiste, certains voient dans le taylorisme la méthode de production de l'avenir. Ribeill caractérise le deuxième temps comme "phase de cristallisation «contre les conséquences de la rationalisation capitaliste»". Il y relève deux attitudes. Pour Boukharine, distinguant deux rationalisations (capitaliste et socialiste), il ne s'agit pas de s'opposer au progrès de l'organisation en régime capitaliste, mais seulement de lutter contre ses conséquences. Selon Lozovsky et Rubinstein, au contraire, la rationalisation, dans la mesure où elle amène une déqualification générale des ouvriers, est de nature à homogénéiser la masse ouvrière et à fournir la base d'une large action de classe, d'un syndicalisme de masse, permettant de tenir le discours suivant lequel la seule lutte pertinente contre les "conséquences funestes de la rationalisation" est la lutte contre le régime capitaliste dans son ensemble. Il faut considérer ces deux approches (ne pas contrecarrer la rationalisation capitaliste, combattre ses conséquences néfastes) pour comprendre le mot d'ordre de l'ISR (11 novembre 1926) invitant à lutter contre les conséquences de la rationalisation capitaliste. C'est à ce deuxième stade que le délégué belge à l'exécutif élargi de l'Internationale communiste, J. Jacquemotte, prend position à l'égard de la rationalisation. En préambule, Jacquemotte affirme que la délégation belge considère que la question de la rationalisation n'a jusqu'alors pas été sérieusement abordée. Jacquemotte récuse l'interprétation social-démocrate de la rationalisation en estimant que loin d'être une transformation "progressive" de la production dans une période d'essor du capitalisme, elle constitue une transformation régressive, caractérisée notamment par un assainissement des industries nées de la guerre et de la période d'inflation. Jacquemotte prend également parti contre Boukharine lorsque celui-ci pense que les communistes n'ont pas à se soucier des progrès de l'organisation du

208 BOCA, «L'économie dans l'exploitation», *Le Bon Combat*, 19 mars 1927, n° 7, p. 1; «Ce qui doit retenir notre attention», *Le Bon Combat*, 15 septembre 1928, n° 19, p. 2; «Nous sommes loin de la rationalisation», *Le Bon Combat*, 8 mars 1930, n° 10, p. 38.

209 REGNAUDEUX, «La rationalisation», *Le Bon Combat*, 22 décembre 1928, n° 26, p. 2; voy. aussi «La situation au Service de la Traction et du Matériel», *Le Bon Combat*, 10 novembre 1928, n° 23, p. 7.

210 RIBEILL, G., *o. c.*, p. 128-132.

www.academieroyale.be

travail en régime capitaliste; Jacquemotte estime qu'il faut au contraire dénoncer la rationalisation capitaliste et "opposer au mot d'ordre de la «rationalisation capitaliste» le mot d'ordre général: nationalisation des industries et rationalisation sur le dos des capitalistes". Percevant peut-être combien ces mots d'ordres généraux sont inconsistants, Jacquemotte les traduit en mots d'ordre pour des revendications immédiates: "contrôle ouvrier, lutte contre le chômage, lutte contre le travail aux pièces, augmentation des salaires en rapport avec l'augmentation de la production, lutte contre le taylorisme, etc.[211]. La plupart de ces "revendications" constituent un contrepoint aux positions adoptées par le mouvement réformiste belge, qui ne s'oppose plus au salaire aux pièces, à la rationalisation, qui ne soutient plus guère de contrôle ouvrier, etc.

Le troisième temps distingué par Ribeill, — dans un contexte où au VIème Congrès de l'IC (été 1928), Staline réussit à évincer Boukharine —, est caractérisé par un appel à une opposition frontale à la rationalisation capitaliste (pour elle-même et pour ses conséquences)[212].

Cette grille d'analyse n'est pas infirmée par l'analyse des sources émanant du mouvement communiste belge.

Le premier ensemble de textes relatifs à la rationalisation paraît dans *Le Drapeau Rouge* en décembre 1926. Avant cette date, la presse communiste avait pris position de manière récurrente contre les systèmes de rémunération au rendement, ce qui lui donne le moyen de s'opposer à la "bureaucratie syndicale" dans la mesure où celle-ci, au contraire, n'affiche plus d'opposition de principe à la stimulation salariale de l'effort ouvrier[213].

Entre 1926 et 1928, le mouvement communiste belge développe dans sa presse une analyse combinant l'acceptation de la rationalisation comme étape incontournable du développement des forces productives, tout en appelant à en rejeter les conséquences défavorables aux travailleurs. La rationalisation est présentée comme un processus inéluctable, dont il s'agit de limiter les conséquences, comme l'exprime *Le Drapeau Rouge* commentant la Semaine syndicale de Fléron en 1927:

---

211 «VIIème session de l'exécutif élargi», *La Correspondance internationale*, 23 décembre 1926, n° 140, p. 1785-1786.

212 RIBEILL, G., «Les organisations...», *o. c.*, p. 132.

213 «Saventhem. Aux usines Excelsior. Contre le travail aux pièces», *Le Drapeau Rouge*, 9 septembre 1922, p. 2; «L'offensive patronale. À la FN d'Armes de Guerre à Herstal», *Le Drapeau Rouge*, 25 janvier 1925, p. 2; «Une grève chez Crutzen, corroyeur à Dison», *Le Drapeau Rouge*, 5-6 juillet 1925, p. 2; M.M.S., «Honteuse exploitation du personnel à la "Bell Téléphone Mfg C°"», *Le Drapeau Rouge*, 12 septembre 1925, p. 2; «À la SABCA. Contre les pièges patronaux», *Le Drapeau Rouge*, 8-9 novembre 1925, p. 2; «Chez Henricot à Court-Saint-Étienne. Camarades métallurgistes ouvrez l'œil !», *Le Drapeau Rouge*, 12 novembre 1925, p. 2; «Aux Nouveaux Ateliers d'Estampage de Nessonvaux», *Le Drapeau Rouge*, 18 novembre 1925, p. 2; «Une victoire ouvrière à la Compagnie des Compteurs à Liège», *Le Drapeau Rouge*, 1-2 janvier 1926, p. 1. Le compte rendu des conflits chez Henricot et à Nessonvaux nous conduit à nous interroger sur la portée exacte des textes des correspondants ouvriers du *Drapeau Rouge*. En effet, alors qu'il s'agit d'entreprises distinctes situées dans deux provinces différentes, les textes sont quasiment identiques, ce qui laisse penser qu'ils ont vraisemblablement été réécrits par la rédaction du journal.

www.academieroyale.be

"La rationalisation s'accomplit avec la fatalité d'une loi naturelle. Pas moyen de lui résister. Un des orateurs l'a déclaré à Fléron et c'est, en effet, exact. Il ne s'agit pas de discuter la question de savoir s'il faut, ou non, s'opposer à la rationalisation mais quelles mesures les organisations prolétariennes ont à prendre pour soustraire la classe ouvrière à ses désastreuses conséquences."[214].

On peut même relever des expressions d'une adhésion de principe des communistes à la rationalisation, à condition qu'elle se traduise par des avantages nouveaux pour les travailleurs:

"Nous aussi, communistes nous sommes pour la rationalisation, mais sous certaines conditions, et notamment celle-ci: qu'elle contribue au maintien et à l'augmentation de la production, mais avec, comme compensation, une diminution des heures de travail et une satisfaction plus grande des besoins du peuple."
"Effectuer la rationalisation d'après les données de la délégation des Soviets à Genève: journée de travail plus courte, des salaires plus élevés, une assurance sérieuse contre le chômage et un abaissement des prix, de cela il va sans dire que nos capitalistes n'en veulent pas. Mais les travailleurs doivent poser la question de cette façon."
"À ce sujet, nous avons crié et crions encore aux travailleurs: organisez-vous, préparez-vous à la lutte contre la rationalisation capitaliste. Profitez de la modernisation des industries et du développement du machinisme et ne permettez la rationalisation qu'à une seule condition: c'est que les travailleurs en profitent en premier lieu."[215].

Ces contreparties ne pouvant être accordées en régime capitaliste, cela permet d'opposer la rationalisation capitaliste et la rationalisation socialiste[216]. La rationalisation va fournir un thème d'opposition systématique au mouvement ouvrier réformiste. Cette opposition s'exprimera à la fois en termes de principe et de manière plus localisée, les communistes dénonçant alors le soutien réformiste à une politique dont ils critiquent les résultats dans des situations et entreprises particulières[217]. Ils vont ainsi critiquer le changement d'attitude des socialistes à l'égard de la rémunération au rendement appliquée aux chemins de fer, puis la rationalisation mise

214 RAMON, L., «La quatrième semaine syndicale de Fléron. Les chefs réformistes demandent aux travailleurs d'appuyer la rationalisation capitaliste», *Le Drapeau Rouge*, 24 août 1927, p. 1-2. On peut relever d'autres formulations de cette absence de rejet de principe de la rationalisation, «Stabilisation et rationalisation», *Le Drapeau Rouge*, 18 décembre 1926, p. 1; JACQUES, «La Rationalisation. III. En Europe», *Le Drapeau Rouge*, 7 janvier 1927, p. 1.

215 «Aux Ateliers du Bas-Pré à Salzinnes. À propos d'un ambitieux et de la rationalisation», *Le Drapeau Rouge*, 14 avril 1927, p. 2; H.D., «À propos de la rationalisation. Lutte ou collaboration des classes ?», *Le Drapeau Rouge*, 26 juillet 1927, p. 1; HENRIET, «La rationalisation capitaliste et ses conséquences néfastes pour les travailleurs», *Le Drapeau Rouge*, 1er et 2 mai 1928, p. 2.

216 JACQUEMOTTE, J., «Rationalisation capitaliste et rationalisation socialiste», *Le Drapeau Rouge*, 31 juillet et 1er août 1927, p. 1; L.R., «À propos de la rationalisation. Les deux manières», *Le Drapeau Rouge*, 22 novembre 1927, p. 1.

217 RAMON, L., «La quatrième semaine syndicale de Fléron. Les chefs réformistes demandent aux travailleurs d'appuyer la rationalisation capitaliste», *Le Drapeau Rouge*, 24 août 1927, p. 1-2; L.R., «À propos de la rationalisation », *o. c.*, p. 1; «Aux Fonderies Bruxelloises à Haren. Un avant-goût des conséquences de la rationalisation capitaliste de l'industrie», *Le Drapeau Rouge*, 22 novembre 1927, p. 2; G.M., «Rationalisation et chômage. Quelques opinions concluantes», *Le Drapeau Rouge*, 1er décembre 1927, p. 1; «Les syndicats jaunes restent jaunes. Les chefs syndicaux chrétiens comme les réformistes sont pour la rationalisation capitaliste», *Le Drapeau Rouge*, 8 mai 1928, p. 1.

www.academieroyale.be

en œuvre à la SNCB par le ministre socialiste Anseele[218]; ces critiques s'exacerberont ultérieurement dans un contexte d'exclusion, du Syndicat National, de militants communistes. Dans une conjoncture économique plutôt favorable, où le chômage n'est pas en progression, les communistes vont mettre l'accent sur une conséquence de la rationalisation, — la "déqualification" à venir —, qui leur permet de mettre en cause les appels tant patronaux que réformistes au développement de l'enseignement technique[219]. Montrant par là qu'ils souhaitent s'attacher en priorité la masse des moins qualifiés, les communistes critiquent également la perspective d'un processus de "déqualification/surqualification":

> "[...] L'élargissement de l'enseignement professionnel en période de rationalisation ne pourra donc aucunement atténuer le chômage, sauf pour certaines catégories ouvrières. [...] Il n'est pas douteux que la rationalisation fera monter une petite minorité privilégiée de la classe ouvrière à des postes plus responsables, exigeant une éducation professionnelle plus vaste, tandis que la grande masse astreinte à un travail décomposé en d'innombrables fonctions partielles, n'aura besoin d'aucune qualification."[220].

À partir de 1928, la critique communiste de la rationalisation va se radicaliser. La critique des positions réformistes s'est renforcée lorsque le Parti communiste a décidé, en avril 1928, de développer son action syndicale dans les entreprises[221], qui jusqu'alors était très limitée[222]. Cette critique va s'élargir en mettant directement en cause les méthodes de rationalisation: la diminution des prix unitaires (en particulier dans les charbonnages), le chronométrage et le travail à la chaîne, et certains de leurs effets directs, comme l'intensification du travail et l'avilissement des salaires, et non plus seulement leurs conséquences plus ou moins lointaines[223]. Ensuite, intervenant à

218 COMPOUND (pseud.), «Bij het Staatspersoneel. Het premie stelsel», *De Roode Vaan*, 2 février 1926, p. 2; R.C.O., «Aux Ateliers du Bas-Pré à Salzinnes. Un scandale à propos des 6 jours de congé», *Le Drapeau Rouge*, 23 février 1927, p. 2.

219 «Rationalisation. Dans les griffes des tortionnaires», *Le Drapeau Rouge*, 21 décembre 1926, p. 1; «Enseignement professionnel et rationalisation. La tactique patronale et la nôtre», *Le Drapeau Rouge*, 15 mars 1928, n° 75, p. 1.

220 «Rationalisation et enseignement professionnel», *Le Drapeau Rouge*, 9 février 1927, p. 1.

221 CARCOB, Archives belges du Comintern 1921-1940, B25 PCB Circulaires et journaux, syndicats, divers 1920-1935, Première Conférence Nationale des Fractions Communistes des Mineurs. 23 décembre 1928. Rapport sur la situation dans l'industrie minière et les tâches des communistes; CARCOB, Archives Van den Boom, Bulletins d'information aux cellules, rayons et fédérations (1927-1928), Parti Communiste de Belgique (S.B.I.C.). Bulletins d'information pour les cellules, rayons et fédérations. Bruxelles, 17 avril 1928, n° 1; CARCOB, Archives belges du Comintern 1921-1940, B25, *La rationalisation capitaliste dans l'industrie minière*, s.l.n.d. [1931]. Sur le choix communiste d'une réplique partant de la base, voy. CARCOB, Archives belges du Comintern 1921-1940, B 25, P.-v. de la séance de la commission syndicale centrale du lundi 9 avril 1928; voy. aussi HANOTTE, M., «Mineurs en lutte ! La grève générale de l'été '32», in DERUETTE, S., HANOTTE, M. et LEMAÎTRE, J., *Mineurs en lutte ! La grève générale de l'été '32*, Bruxelles-Seraing, Fondation Jacquemotte-IHOES, 1994, p. 90-91.

222 Sur la faiblesse syndicale des communistes belges et les limites de leur implantation dans les entreprises à cette époque, voy. GOTOVITCH, J., «Histoire du Parti communiste de Belgique», *o. c.*, p. 8-12.

223 WILLM., «La rationalisation dans l'industrie minière. Moins d'ouvriers, plus de charbon», *Le Drapeau Rouge*, [21] août 1928, p. 1; «Aux ateliers Saroléa à Herstal», *Le Drapeau Rouge*, 4 janvier 1930, p. 2; «Herstal. À la Fabrique Nationale. Valets du Capitalisme», *Le Drapeau Rouge*, 1er mars 1930, p. 2; «Nos correspondants ouvriers. Aux automobiles Citroën à Forest», *Le Drapeau Rouge*, 7 juin 1930, p. 2; «À l'Exposition de Liège. Ce que l'on voit, et ce que l'on ne voit pas», *Le Drapeau*

www.academieroyale.be

l'occasion d'accidents qui endeuillent notamment le transport ferroviaire, les communistes vont souligner les dangers de la rationalisation dans leur forme la plus brutale, à savoir les atteintes à la sécurité des travailleurs, mais aussi du public usager des services publics et notamment des transports:

> "La rationalisation à outrance appliquée jusque dans ses moindres détails devait être l'âge d'or. Mais ce n'est pas impunément que l'on licencie à tour de bras un personnel technique remarquable; ce n'est pas impunément qu'on néglige l'entretien des voies et du matériel. De telles pratiques comportent des risques. Il y a du sang au bout ! Réduisant au minimum le chapitre des dépenses, cependant élémentaires pour une telle entreprise, effectuées à l'entretien des signaux; on provoque la catastrophe de Hal avec 11 morts et 20 blessés. [...] on provoque la catastrophe de Grammont avec son tragique bilan de 9 cadavres. Et chaque jour dans les gares, sur les voies comme il y a encore 8 jours à Braine-le-Comte où deux cheminots trouvèrent une mort horrible, des travailleurs tombent au service de la rationalisation meurtrière."[224].

Ce type de critique sera particulièrement développé ultérieurement à propos des charbonnages soumis à la rationalisation de crise; son caractère radical — la rationalisation source d'accidents mortels — montre d'une certaine manière la difficulté de mener la critique d'un phénomène soutenu par les principales organisations syndicales et qui, dans la période de forte croissance, s'est accompagné de possibilités d'amélioration de la situation matérielle des travailleurs.

10.1.4. Syndicalisme révolutionnaire et "anarcho-syndicalisme"

Le syndicalisme révolutionnaire non communiste [225] a été amené, en raison du type de qualification des ouvriers qu'il regroupe (mécaniciens, ébénistes, etc., travailleurs dits "qualifiés"), à prendre position à l'égard de certaines mesures d'organisation introduites dans les entreprises.

Au début des années '20, on ne trouve toutefois pas, dans l'organe de presse de l'Union des syndicats indépendants, un rejet de la production intensive sur le modèle américain à base de machines à forte production utilisées de manière intensive; le registre demeure celui de l'acceptation du développement des forces productives qui permet une limitation de l'effort de l'ouvrier tout en assurant l'élévation de ses

---

Rouge, 7 juin 1930, p. 2; «Nos correspondants ouvriers. Herstal. La rationalisation à la F.N.», *Le Drapeau Rouge*, 20 septembre 1930, p. 2; «Herstal. À la Fabrique Nationale», *Le Drapeau Rouge*, 23 mars 1931, p. 2; «La rationalisation capitaliste dans les mines», *Le Drapeau Rouge*, 27 septembre 1930, p. 2.

224 «Après l'hécatombe de Grammont. L'incurie de la Société Nationale est nettement établie», *Le Drapeau Rouge*, 21 juin 1929, p. 1; «Contre la rationalisation meurtrière aux Tramways. Les travailleurs du tram et le public manifestent», *Le Drapeau Rouge*, 19-20 mai 1929, p. 2; «De schrikkelijke spoorwegramp te Namen. Een gevolg van de kapitalistische rationalisatie», *De Roode Vaan*, 14 décembre 1929, p. 1; «De kapitalistische rationalisatie eischt nieuwe dooden», *De Roode Vaan*, 5 décembre 1931, p. 1.

225 Ce mouvement syndical fédéré à Liège, à partir de 1921, dans une Union syndicale révolutionnaire, a été étudié par P. Ballon, voy. BALLON, P., *"Et le verbe sera haïr..." De revolutionair-syndikalistische beweging in Luik tijdens het interbellum*, Leuven, KUL-m.l. histoire, 1995; ID., «Le mouvement syndicaliste révolutionnaire à Liège pendant l'entre-deux-guerres», *RBHC*, 1998, XXVIII, n° 3-4, p. 339-362.

www.academieroyale.be

gains[226]; la tonalité des propos change au milieu de la décennie, dans une logique d'opposition au syndicalisme réformiste[227], avant de se rapprocher de la position de ce dernier, consistant à admettre la rationalisation sous conditions et à considérer qu'intrinsèquement les nouvelles méthodes d'organisation sont source de progrès. Ainsi, après avoir posé que le "taylorisme constitue donc en soi un progrès réel", mais que, comme la rationalisation dont il fait partie, il peut néanmoins avoir une incidence défavorable sur la classe ouvrière, un rédacteur du *Travail* formule, sur un mode qui paraît bien naïf, le "vœu que le taylorisme, ainsi que la rationalisation en général, soient employés par l'employeur juste et humain, à des fins heureuses, c'est-à-dire à l'instauration du salaire vital et à la réduction des heures de travail"[228].

À côté de ces considérations générales, ce syndicalisme va localiser ses critiques des nouvelles méthodes d'organisation, dans un secteur particulier, le meuble, ainsi que dans une entreprise particulière, la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre à Herstal. Dans le meuble, c'est l'application du travail aux pièces, qui conduit certains ouvriers à gâcher le métier, au détriment du consommateur, puis la pratique du chronométrage, enfin la "destruction du métier" par le travail mécanisé, qui vont être dénoncés[229]. À la FN, vont être critiqués à la fois l'emploi des femmes dans des sections d'ateliers précédemment réservées aux hommes et, de manière générale, l'emploi d'une main-d'œuvre essentiellement spécialisée, qui fait l'objet de chronométrage et d'une surveillance particulièrement rigoureuse:

> "Cette fabrique est un modèle comme bagne capitaliste. Elle détient le record belge en fait d'exploitation et elle possède le perfectionnement le plus complet pour le calcul des mouvements des machines mécaniques et humaines. [...] En plus des bénéfices «problématiques», des chefs d'ateliers grossiers et mal appris distribuant des «engueulades» aux ouvriers ayant eu le grand tort de ne pas avoir assez produit. [...] Le personnel dans son ensemble, est composé d'hommes, de femmes et de jeunes gens, sans métiers proprement dit et qu'on spécialise dans une branche quelconque [...] Ce personnel est surveillé dans ses moindres mouvements par une armée de chefs, sous-chefs, brigadiers, gardes, pointeurs, taxeurs, supertaxeurs..."[230].

Les critiques du syndicalisme révolutionnaire à l'égard des nouvelles méthodes d'organisation prennent place à un moment où le syndicalisme réformiste, adhérant pleinement à la rationalisation, se garde bien de tout discours critique sur ces méthodes; elles se font entendre avant que la presse communiste n'entame sa critique systématique de la rationalisation associée au réformisme, même si auparavant les

---

226 BURY, J., «Le Travail à l'Américaine (chronique professionnelle)», *Travail. Organe officiel de l'Union des Syndicats indépendants*, avril 1922, n° 10, p. 1.

227 «Productivisme», *Travail*, décembre 1925, n° 48, p. 1.

228 «Le Taylorisme», *Travail*, janvier 1928, n° 72, p. 1.

229 DEMO, M., «Chez les ouvriers du meuble», *Travail. Organe officiel de l'Union des Syndicats indépendants*, septembre 1922, n° 14, p. 1; «Taxation», *Travail*, mars 1924, n° 27, p. 4; «Où allons-nous ?», *Travail*, avril 1928, n° 75, p. 1; voy. aussi BALLON, P., *o. c.*, p. 184.

230 «Fabrique Nationale», *Travail*, juillet 1924, n° 31, p. 3; «Où allons-nous ?», *Travail*, avril 1928, n° 75, p. 1. Voy. aussi «À la Fabrique Nationale», *Travail*, octobre 1923, n° 23, p. 4.

www.academieroyale.be

communistes étaient déjà intervenus à propos de difficultés ou conflits touchant des questions d'organisation (principalement le travail aux pièces).

10.1.5. L'attitude du mouvement ouvrier belge face au développement de la politique sociale patronale des années '20

Autant les organisations syndicales réformistes belges ont adhéré à l'idéologie productiviste de l'après-guerre et ont notamment abandonné leur opposition de principe aux formes de rémunération au rendement, puis ont souscrit au discours sur la rationalisation et se sont même fait représenter au conseil d'administration du CNBOS, autant leur opposition à certains aspects de la politique sociale menée par le patronat belge a été forte. Comme l'écrit un élève de l'École Ouvrière Supérieure, si "certaines réalisations comme l'édification d'hôpitaux, de maisons ouvrières, de phalanstères ne soulèvent guère de critique, on constate que les caisses de chômage, les mutualités et les syndicats professionnels provoquent une émotion considérable parmi les organisations ouvrières tant socialistes que chrétiennes"[231]. Nous évoquerons ici l'attitude de ces organisations à l'égard de deux ensembles de réalisations développées après l'Armistice, les services sociaux d'entreprise d'une part, les "œuvres de combat" (économats patronaux, allocations familiales et mutualités professionnelles) de l'autre.

Peu de sources renseignent sur l'attitude du mouvement ouvrier, socialiste et démocrate-chrétien, à l'égard du service social d'entreprise. Toutefois, plusieurs interventions montrent une relative communauté de vue en cette matière; l'entente se fait sur le rejet d'initiatives patronales qui débordent d'une sphère primitive de service social pour exercer une concurrence directe aux organisations du mouvement ouvrier.

D. Keymolen a relevé dans les rangs syndicaux chrétiens (wallons) des positions de nette hostilité aux surintendantes d'usines; un dirigeant mineur (O. Behogne, qui dans le pays de Charleroi a vu l'installation, en 1924, des premières surintendantes de charbonnage) et un dirigeant carrier (A. Lampe) expriment la crainte que "certains patrons en prenant une surintendante, visent à être sociaux et en même temps contrebalancent l'influence du syndicat"[232]. En 1928, H. Pauwels (alors président de fait la CSC) élargit la perspective et pose dans les termes suivants les frontières du service social opportun:

> "Lorsque les employeurs instituent le service social, ils affirment — et nous les croyons sans peine — être mus par le désir de venir en aide à leurs ouvriers et de travailler à la pacification sociale. Tant qu'ils confinent leurs initiatives au service social proprement dit, les résultats peuvent répondre à leurs espérances, mais il est certain que le contraire se produira s'ils quittent le champ du service social pour instituer des groupements qui, quoi qu'ils fassent, apparaîtront comme opposés à ceux qui ont été fondés par leurs ouvriers [...]

231 GILSON, G., *Les innovations sociales d'inspiration patronale introduites dans la métallurgie liégeoise depuis la guerre*, Uccle, EOS-Questions ouvrières, 1939, p. 21.

232 KEYMOLEN, D., *Victoire Cappe. Une vie chrétienne, sociale, féministe*, Louvain-Bruxelles, Kadoc-Carhop-Academia Bruylant, 2001, p. 347-348.

www.academieroyale.be

> Nous nous sommes efforcé d'établir que la prévoyance et l'assurance, qui en est le corollaire, ne sont point de nature à être incorporées dans le service social"[233].

On trouve ce même souci dans les propos d'un intervenant au congrès tenu conjointement par des représentants de la Commission Syndicale et de l'Union nationale des mutualités socialistes, en mars 1927 sur le thème des assurances sociales. Ces propos mettent en cause l'action de la surintendante de la Biscuiterie et Chocolaterie Victoria dans la mesure où elle s'inscrit dans une politique sociale patronale qui entend faire directement concurrence aux organisations syndicales sur le terrain des services offerts à leurs affiliés (ici notamment par une caisse d'assurance contre le chômage)[234]. Nous verrons dans la quatrième partie que les deux principaux syndicats ne montrent aucune hostilité à l'égard des surintendantes, pour autant que leur action ne se substitue pas à celle des délégations syndicales.

Les services sociaux ont fait l'objet des critiques les plus systématiques dans la presse communiste, qui s'en prend notamment aux deux grandes entreprises anversoises dont nous avons souligné l'étendue des initiatives en matière d'encadrement socio-médical et culturel: la Bell et la Minerva[235]. De même, les communistes flamands dénoncent-ils les activités (qualifiées d'espionnage) du service d'infirmières visiteuses des CBR[236].

Avant d'évoquer l'attitude syndicale à l'égard des œuvres patronales "de combat", il convient de mentionner ici le rejet d'une tentative de constitution d'un syndicat maison dans l'industrie textile en Flandre. En 1922 en effet, le fabricant Ferdinand Hanus met sur pied, avec un certain succès, un tel syndicat dans une filature à Laarne et un tissage à Zeveneken. Le Centraal Verbond der Christene Textielbewerkers appelle ses affiliés à la grève; le conflit ne prend fin qu'après sentence arbitrale réaffirmant la liberté d'association des travailleurs[237].

Dès avant la fin de la Première Guerre, certains syndicalistes dénoncent la concurrence que font les économats patronaux aux coopératives ouvrières:

> "Aux mutualités patronales, dressées pour arracher aux travailleurs la direction et l'administration des œuvres sociales, les patrons adjoignent aujourd'hui de pseudo-économats qui, sous le titre aguichant de «Ravitaillement économique», sont destinés à

---

233 PAUWELS, H., «Le service social et l'industrie en Belgique», in *Première conférence internationale de service social. Paris, 8-13 juillet 1928,* Paris, 1928, vol. III, p. 61.

234 «Les assurances sociales et les caisses patronales. Compte rendu sténographique. Séance du 5 mars 1927 (après-midi et soir)», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Congrès syndical restreint tenu les 5 et 6 mars 1927 à la Maison du Peuple de Bruxelles*, Bruxelles, L'Églantine, 1927, p. 83.

235 «Minerva Motors en Maatschappelijke werken», *De Roode Vaan*, 3 janvier 1925, p. 2; «Antwerpen. Minerva Motors. Maatschappelijke werken. Provinciaale Metaalbewerkersbond», *De Roode Vaan*, 10 janvier 1925, p. 2; «Antwerpen. Op Minerva en Bell Telephone», *De Roode Vaan*, 19 novembre 1927, p. 5-6; O., «Feesten op komst op Minerva-Motors te Antwerpen», *De Roode Vaan*, 30 juin 1928, p. 5.

236 «In de C.B.R. cimentbedrijf in Turnhout», *De Roode Vaan*, 20 septembre 1930, p. 3.

237 PAUWELS, L., *Recht en Plicht, honderd jaar christelijke syndicalisme in de textiel 1886-1986*, Gand, Christelijke Centrale der Textiel- en Kledingbewerkers van België, 1986, p. 94.

www.academieroyale.be

éparpiller et réduire en poussière la puissance d'action dont dispose le prolétariat par sa force de consommation."[238].

Ce type d'initiative patronale ne cessera d'être critiqué par les responsables du mouvement ouvrier, socialistes comme démocrates-chrétiens[239].

Face aux allocations familiales, les avis syndicaux vont d'emblée être partagés; alors que la Centrale Générale s'y montre favorable, la CMB craint que le patronat incorpore les allocations familiales aux bases de salaires qui *de facto* seraient inférieures pour les ouvriers célibataires et sans enfants[240]; comme nous l'avons évoqué au chapitre 8, certains dirigeants de la CMB reprochaient au patronat d'introduire cette réforme au moment précis où les syndicats formulaient des revendications salariales. Devant le développement du régime des allocations familiales, appréciées des travailleurs, les centrales socialistes vont en admettre le principe, tout en contestant leur gestion patronale. Du côté chrétien, l'adhésion au principe des allocations fut plus immédiat mais son administration par le patronat était également contestée[241].

L'attitude des organisations ouvrières socialistes et démocrates-chrétiennes à l'égard des œuvres patronales destinées à leur faire concurrence ne pouvait qu'être et demeurer hostile.

Si l'une et l'autre familles syndicales sont préoccupées par les perspectives d'atteinte à un canal essentiel de recrutement de leurs membres, il semble que le monde ouvrier chrétien se soit senti le plus menacé par les mutuelles patronales. Dès la fin de l'année 1925, un congrès de l'Alliance Nationale des Fédérations Mutualistes Chrétiennes condamne la constitution de mutualités patronales, principalement en raison de leur neutralité, mais aussi de l'atteinte qu'elles portent à l'esprit de prévoyance autonome des travailleurs[242]. En 1928, dans une note sur les mutualités patronales, le père Rutten, au nom des directeurs diocésains et des prêtres-directeurs attachés au Secrétariat Général des Œuvres Sociales, se prononce de manière nuancée mais ferme contre ces œuvres sociales patronales. Il évoque d'abord les motifs qui

238 AMSAB, Fédération Générale des Syndicats de la Province de Liège, 1.1. FGS. Assemblées générales, 1916-1936, Assemblée plénière du 20 janvier 1918, Delvigne, I., Programme d'action syndicale au lendemain de la guerre.

239 Voy. les critiques formulées dès 1921 par le directeur des œuvres sociales du Limbourg contre la constitution d'un magasin patronal à Beeringen, KADOC, Papiers P.J. Broekx. 13.2.8.3. Inrichting van winkels door de mijnen en protest van Broekx en de christelijke arbeidersbeweging; voy. aussi BAECK, J., «L'action patronale dans le Brabant», *Le Métallurgiste*, février 1928, p. 2; «Les Métallurgistes du Brabant se sont réunis en Congrès», *Le Métallurgiste*, mars 1928, p. 1; «Notre prochain Congrès», *Le Métallurgiste*, mai 1928, p. 4. De manière assez surprenante, le CCI donne un écho à ces critiques, semblant partir du principe que si les socialistes critiquent les économats, leur attitude en démontre le bien-fondé, «Les magasins patronaux et le but que leur prête la presse socialiste», *Communiqué social* [du CCI], 10 mars 1931, n° 5, p. 20.

240 DE KOSTER, *o. c.*, 2001, p. 82-83.

241 *Ibidem*, p. 85-86.

242 «Des Rapports de nos Mutualités avec les Associations Patronales», *Bulletin de la mutualité*, janvier-février 1926, n° 1, p. 3; DE CLERCQ, J., «Congrès des Délégués des Fédérations. Congrès des Délégués des Fédérations tenu à Bruxelles, 27 décembre 1925. Les rapports entre les organisations de Patrons et les Mutualités», *Bulletin de la mutualité*, mars-mai 1926, n° 2-3, p. 27-31.

www.academieroyale.be

empêchent une condamnation de principe de ces œuvres, dont "l'ordre de la charité" qui impose aux patrons de se préoccuper de leurs subordonnés; il distingue le devoir impératif d'assurer "l'hygiène physique et morale des ouvriers" et l'opportunité de pourvoir à des besoins non encore satisfaits (habitations ouvrières, établissements médicaux, etc.). Parmi les œuvres telles qu'économats et mutualités, Rutten distingue encore les réalisations qui prennent place dans un contexte dont elles étaient absentes et celles "que de nombreux patrons, s'inspirant des instructions données par le Comité Central Industriel, s'efforcent de substituer aux mutualités existantes". À l'égard de ces dernières, il considère "avoir le droit et même le devoir d'être hostile". Il justifie cette hostilité sur le plan des principes et par des considérations d'opportunité. Au registre des principes, le père Rutten, comme le chanoine Eeckhout, directeur du Secrétariat de l'Alliance Nationale des Mutualités Chrétiennes, et J. De Clercq, président de l'Alliance, rejette les mutuelles patronales parce que celles-ci se veulent neutres au plan philosophique et religieux[243]. Il déplore que le fonctionnement de ces caisses nuise au sens de la responsabilité et à la formation intellectuelle des ouvriers, et dénonce les atteintes portées à la liberté de l'ouvrier[244]. À ces raisons de principe, Rutten ajoute des considérations d'opportunité: les mutualités sont un puissant moyen de recrutement pour les institutions chrétiennes, en particulier dans les bassins industriels où dominent les syndicats socialistes[245], et celles-ci risquent d'être plus touchées que les mutuelles socialistes par le développement des caisses patronales:

> "Certes, les mutualités patronales ont avant tout pour but, dans l'intention de leurs organisateurs, d'affaiblir les œuvres et l'influence socialistes. Mais n'avons-nous pas le droit de nous demander si nos œuvres à nous, ne seront pas atteintes avant celles de nos adversaires ? Il n'est pas douteux que dans beaucoup d'organisations socialistes la cohésion et la discipline sont plus fortes que chez nous. Il en résultera tôt ou tard qu'une partie de nos ouvriers, les moins militants et les plus complaisants, se laisseront séduire par l'appât des œuvres patronales; les autres découragés, mais bien résolus à conserver leur indépendance, n'iront-ils pas grossir les rangs des affiliés aux œuvres socialistes ?"[246].

Un jugement comparable est porté, à titre privé, par l'évêque de Liège Mgr Kerkhofs, dans une lettre adressée à un avocat qui, dans un article de presse, avait pris la liberté

---

243 KADOC, Papiers P.J. Broekx, 5.4.15.6. Patronale mutualiteiten, Rutten, G., Note sur les mutualités patronales, s.d. [février-mars 1928]; sur cette note, voy. GERARD, E., *Église et mouvement ouvrier chrétien en Belgique. Sources inédites relatives à la direction générale des œuvres sociales (1916-1936)*, Cahiers du Centre interuniversitaire d'histoire contemporaine, n° 102, Bruxelles-Louvain, Nauwelaerts, 1990, p. 321-328; «Rapport général présenté par le chanoine Eeckhout, directeur du secrétariat, au Congrès de l'Alliance Nationale des Fédérations mutualistes chrétiennes, le 18 décembre 1927», *Bulletin de la Mutualité*, janvier-mars 1928, p. 21; DE CLERCQ, J., «Pourquoi nous ne voulons pas de la mutualité patronale», *Bulletin de la mutualité*, mai-juin 1929, p. 31-33.

244 Cette critique sera particulièrement développée par la CSC, voy. PAUWELS, H., *VIIIème Congrès de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique (Gand, 5-6 mai). Rapport sur l'activité de la Confédération des Syndicats Chrétiens depuis le 1er janvier 1925 jusqu'au 31 décembre 1927*, Anvers, Lux, 1928, p. 92; «Les syndicats chrétiens et les institutions patronales», *RT*, avril 1929, n° 4, p. 530-531.

245 Rutten, G., Note sur les mutualités patronales, *o. c.*

246 *Ibidem*; ce texte est repris dans une communication du chanoine Eeckhout devant les Journées sociales patronales de 1928, «La Mutualité Chrétienne et les Organisations Patronales», *Bulletin de la mutualité*, mai-juin 1928, n° 3, p. 33-35.

www.academieroyale.be

de se prévaloir d'un appui de l'autorité religieuse aux mutualités patronales[247]. R. Debruyne craint également que l'affaiblissement des organisations ouvrières modérées, consécutif à la progression des caisses patronales, renforce l'influence communiste[248]. L'hostilité des syndicats chrétiens s'exprimera également à l'encontre des œuvres sociales mises sur pied par une organisation patronale catholique (l'Algemeen Christelijk Verbond van Werkgevers) déclarant vouloir collaborer avec les syndicats chrétiens (voy. supra chap. 8). Ainsi, les métallurgistes chrétiens anversois appellent-ils au rejet de cette initiative, qu'ils assimilent aux autres œuvres sociales patronales[249].

Du côté socialiste, dont les œuvres sont, en raison de leur importance même, directement visées par les caisses patronales, il faut attendre 1927 pour qu'un congrès se penchent sur l'attitude à adopter à l'égard des caisses patronales. Au cours de ce congrès, J. Merlot a déposé un ordre du jour appelant les élus socialistes aux différents niveaux de pouvoirs à empêcher l'octroi de subsides publics aux mutualités patronales; devant les réserves de certains congressistes, Merlot a retiré son ordre du jour, qui a toutefois constitué la base de l'action ultérieure de divers mandataires socialistes[250]. Les débats, tenus au début de l'année 1928, au sein de la Fédération Générale des Syndicats de la Province de Liège (FGS) montrent des approches différentes selon les secteurs d'activité quant à l'attitude à adopter face aux caisses patronales. Ces débats sont provoqués par le représentant des verriers qui demande à la FGS d'admettre la double inscription pour limiter les désaffections dans les rangs syndicaux; le délégué des mineurs, par ailleurs président de la Centrale nationale, déclare ne pas craindre les œuvres patronales, pensant que "comme il en a été pour les allocations familiales, leur établissement poussera à légiférer en matière d'assurances sociales". En conclusion, la FGS propose de ne pas cesser la lutte contre les œuvres patronales, mais autorise les verriers à faire, pendant un an, l'expérience d'admettre dans leur organisation des ouvriers affiliés aux œuvres patronales[251]. Un an plus tard, et après l'expérience de la grève à la FN, l'attitude se raidit au sein de la FGS, qui se sent menacée non seulement par les mutualités d'usine et les caisses de chômage, mais également par la pratique consistant à faire octroyer par le commerce local de substantielles ristournes aux membres des caisses d'usine. La principale réponse proposée alors est d'ordre organisationnel interne: face à la fédération des mutualités

247 KADOC, Papiers P.J. Broekx, 5.4.15.6. Patronale mutualiteiten, Louis Joseph, évêque de Liège à Monsieur l'avocat [?], confidentiel, s.d. Les archives de Mgr Kerkhofs à l'évêché de Liège ne contiennent pas de trace de cette correspondance.

248 DEBRUYNE, R., «Les institutions sociales patronales», *C.S.C. Bulletin mensuel de la Confédération des Syndicats Chrétiens*, janvier 1929, n° 1, p. 5.

249 «De Christelijke Werkgevers», *De Metaalarbeider. Orgaan van de Centrale der Christene Metaalarbeiders*, 15 juin 1929, n° 12, p. 3; ainsi que les interventions précédentes: [DE STERCK, FL.], «Hoe moet de nieuwe geest onstaan ?», *De Metaalarbeider*, 20 février 1928, n° 13, p. 1; FIRDEB., «De Patronale Verzekeringsinstellingen», *De Metaalarbeider*, 2 mars 1929, n° 5, p. 1.

250 COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Congrès syndical restreint tenu les 5 et 6 mars 1927 à la Maison du Peuple de Bruxelles* [Les assurances sociales et les caisses patronales], Bruxelles, L'Églantine, 1927, p. 86-87 et 112.

251 AMSAB, Fédération Générale des Syndicats de la Province de Liège, 1.2. FGS. P.-v. Bureau et Comité, 1928-1933, Réunion du Bureau du 18 février 1928.

www.academieroyale.be

professionnelles "très bien organisée", il s'agirait de constituer une fédération mutualiste intersyndicale capable, par sa taille, d'offrir des services comparables à ceux proposés par la fédération patronale. Ce point de vue n'est guère partagé par les délégués des centrales qui organisent un service mutualiste; néanmoins par souci de rencontrer les points de vue, la question est mise à l'étude, c'est-à-dire au frigo, et une action de propagande (publication d'une brochure) est décidée. La constitution d'une telle mutualité interprofessionnelle n'interviendra qu'à la fin de l'année 1933[252].

La résistance opposée par le mouvement ouvrier au développement des mutuelles patronales, affublées, comme les caisses de chômage patronales, du nom de "caisses à robettes [lapins]" dans les régions industrielles du sud du pays, va prendre différentes formes à partir de 1927: opposition à l'octroi de subsides publics ou modifications des conditions de subsidiation aux différents niveaux de pouvoir (État, provinces, communes), grève, et après juin 1936 interdiction du prélèvement patronal de la cotisation pour les mutuelles.

Au plan national, le mouvement ouvrier socialiste va obtenir du ministre Wauters la circulaire du 21 juin 1927 qui modifie le subside gouvernemental aux mutualités pour frais administratifs. Celui-ci, qui était fixé à 2 % des cotisations payées, va être porté à 10 %, mais subordonné à de nouvelles conditions, dont celle exigeant que les mutualités couvrent au moins 90 % de leurs dépenses ordinaires au moyen des cotisations des membres effectifs (augmentées des intérêts des fonds placés)[253].

En 1926, la Fédération des mutualités professionnelles de la Province de Liège décide de demander le bénéfice des subsides communaux dans diverses entités industrielles, dont Seraing, Ougrée, Flémalle, etc. Les conseils communaux de certaines communes socialistes vont adopter des règlements imposant, pour l'octroi de subsides, la couverture des services offerts aux mutualistes par un pourcentage élevé de cotisations personnelles qui exclut de fait les mutuelles patronales du bénéfice des subsides. Les représentants des mutualités professionnelles vont s'adresser aux parlementaires catholiques et libéraux liégeois pour faire défendre leur droit aux subsides. Les délibérations des conseils communaux de Chênée et d'Angleur ont été annulées par arrêté royal; par contre, la décision du conseil communal de Seraing, suspendue par le Gouverneur de la Province, a été approuvée ultérieurement par le ministre de l'Intérieur, tout comme une décision semblable de la commune de Marchienne-au-Pont. Sur la base de cette approbation, l'opposition aux mutualités patronales va également être portée au niveau provincial[254]. En 1927, les Conseils provinciaux de Liège, du Hainaut, d'Anvers et de Flandre orientale ont refusé tout

252 AMSAB, Fédération Générale des Syndicats de la Province de Liège, 1.2. FGS. P.-v. Bureau et Comité, 1928-1933, Réunion du Comité des 6 avril et 20 juillet 1929; 1.3. FGS. P.-v. Bureau et Comité, 1933-1939, Réunion du Bureau du 28 octobre 1933.

253 DE SPOELBERCH, O., «Les Progrès de la Mutualité belge depuis la guerre», *Le Progrès social*, décembre 1928, n° 9, p. 12-13; CREMER, R., «Le mouvement mutualiste en Belgique», *Revue belge de sécurité sociale*, janvier 1964, p. 30.

254 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Réunions du Comité exécutif des 28 septembre 1926, 23 novembre 1926, 29 avril 1927, 31 mai 1927, 13 juillet 1927, 4 mai 1928, 15 janvier 1929; *Ann. parl.*, Sénat, s.o. 1928-1929, 31 janvier 1929, p. 306.

www.academieroyale.be

subside aux sociétés patronales de secours mutuels[255]. La résolution du Conseil provincial de Liège a été cassée par un arrêté royal du 11 janvier 1928, comme l'avait été peu auparavant (21 novembre 1927) un arrêté du Conseil provincial d'Anvers, et le sera (29 novembre 1928) une résolution du Conseil provincial du Hainaut. Le ministre de l'Intérieur Carnoy justifie le traitement différent réservé aux décisions des conseils communaux de Seraing et Marchienne-au-Pont et à celles des conseils provinciaux liégeois et anversois, — qui toutes visent le même objectif —, en indiquant que les premiers motivaient leur décision par des critères de saine gestion des mutualités, alors que les attendus des seconds étaient contraires à la législation relative aux mutuelles. Le ministre ne s'en tiendra toutefois pas à cette casuistique puisqu'il invalidera la décision du conseil provincial du Hainaut en invoquant notamment un motif qui avait été admis pour Seraing, à savoir une condition d'ancienneté dans la reconnaissance des mutuelles[256].

Dans le prolongement des réactions suscitées par l'activité des caisses patronales, il convient également d'évoquer les critiques de certaines initiatives patronales en matière de loisirs. Ainsi les métallurgistes socialistes dénoncent la constitution de clubs sportifs d'entreprise, qui font aux groupements de la Fédération Sportive Socialiste la même concurrence que les caisses patronales aux mutualités syndicales[257]. C'est une nouvelle fois la concurrence faite aux initiatives du mouvement ouvrier qui suscite l'hostilité syndicale.

10.2. LES RÉACTIONS OUVRIÈRES FACE AUX MESURES DE RATIONALISATION

De l'ensemble des pratiques que peut recouvrir le concept de rationalisation, la rémunération au rendement a attisé la plus large part des réactions d'hostilité ouvrières. Si le principe du salaire aux pièces, assorti de garanties, a été admis dans les faits par une des principales centrales syndicales concernées, la CMB, la volonté patronale d'introduire un mode de rémunération au rendement a néanmoins été à l'origine de multiples tensions et de conflits tout au long des années '20[258]. La CMB a

255 MPLRW, Archives Fédération des Mutualités Professionnelles...[Liège], Réunion du 7 octobre 1927; «La question des mutualités industrielles», *Communiqué social*, 25 septembre 1927, n° 18, p. 95-96. Si les élus socialistes semblent de tous ces combats, ils sont régulièrement rejoints, dans le Hainaut et à Anvers notamment, par leurs collègues catholiques et libéraux (Hainaut), MULLER, A., «Quelques réflexions sur les œuvres patronales. À propos d'une récente controverse», *Bulletin d'études et d'information de l'École supérieure de Commerce St-Ignace*, décembre 1929, p. 609-610; *Ann. parl.*, Sénat, s.o. 1927-1928, 18 janvier 1928, p. 282 [intervention d'A. Jauniaux].

256 *MB*, 21 janvier 1928, p. 173-174 (Liège); 23 novembre 1927, p. 5229 (Anvers); 16 décembre 1928, p. 5310 (Hainaut); *Ann. parl.*, Sénat, s.o. 1927-1928, 18 janvier 1928, p. 284-285 et s.o. 1928-1929, 31 janvier 1929, p. 306. En octobre 1929, G. Ruelle, responsable de la Fédération du Hainaut, signale qu'à ce moment quinze délibérations de pouvoirs locaux ont été annulées, UNML, P.-v. CA, 1928-1944, Réunion du 4 octobre 1929; UNML, P.-v. CA, 1928-1944, Réunion du 21 décembre 1928.

257 «Mouvement ouvrier. Métallurgie. Une manœuvre patronale dans l'industrie mécanique», *Le Prolétaire*, 7 juin 1930, p. 4.

258 Outre les arrêts de travail liés à l'introduction du système Martin évoqués plus bas, nous ne citerons ici qu'un nombre limité de ces conflits provoqués par l'introduction du système Rowan: à l'Atelier Beduwé à Liège, «Mouvement ouvrier. Dans la Métallurgie. La réaction», *Le Prolétaire*, 8 avril 1922,

www.academieroyale.be

reconnu certains de ces conflits mais a aussi invité, dans plusieurs cas, les délégués à négocier des garanties qui permettent l'acceptation de ce mode de rémunération. Dans certaines entreprises, en réponse à la volonté patronale de payer aux pièces, les délégations vont jusqu'à formuler des contre-propositions consistant en une forme de travail à bénéfice, individuel ou collectif[259]; ce type de formule, combinant une base de salaire garantie et un pourcentage de bénéfice "assuré", met les travailleurs à l'abri du "coupage" dans les prix et apporte une certaine stabilité salariale.

Parmi les modalités d'application du salaire aux pièces ou à primes, la question du pourcentage de bénéfice "assuré" va être à l'origine de nombreux conflits. Deux modalités de compression du bénéfice seront visées: la réduction directe du pourcentage accordé et le coupage dans les prix par la révision à la baisse des temps de fabrication. La première modalité n'a, en théorie, que peu de rapport avec l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation[260]. Il n'en va pas de même de la révision des temps, mais ce qui continue à fonder l'opposition ouvrière semble toujours être la diminution du prix des pièces. Ainsi en 1925 un conflit éclate à la Minerva-Motors à Anvers à propos du travail d'une "brigade de monteurs, dont on voulut pour la 3ème fois cette année, réexaminer le travail pour en diminuer le prix";

p. 3; à la Chaudronnerie d'Awans-Bierset (grève des traceurs), FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège, P.-v. du CE (décembre 1922-juin 1928), Séance du 11 mai 1923; ainsi que les conflits chez Impéria, de Malzine et aux Laminoirs de l'Ourthe évoqués ci-dessous, notons encore une grève chez Gilson à La Croyère, CMB, *Rapports soumis et Compte rendu sténographique des débats du XXXIVème Congrès national tenu à Bruxelles les 24 et 25 mai 1924. Rapports des sections régionales et provinciales pour l'année 1923*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1924, p. 253; citons par ailleurs une grève aux ateliers d'Auvelais-St Servais et Andenne, AMSAB, Archives CMB, 61. P.-v. du CE (1923), P.-v. de la séance du 20 décembre 1923; une grève à la Fabrique de Chaussures E.C., «Chronique de la main-d'œuvre», *L'Usine Belge*, 19 juillet 1924, n° 16, p. 763; à la Manufacture royale de bougies, «Chronique de la main-d'œuvre», *L'Usine Belge*, 26 juillet 1924, n° 17, p. 809; à la Manufacture de chapeaux Vandenheuvel Woskmans, «Chronique de la main-d'œuvre», *L'Usine Belge*, 2 août 1924, n° 17, p. 855. Dans l'industrie de la fonte malléable de la région d'Herstal, où une convention de 1920 prévoyant le travail aux pièces n'avait en fait pas été appliquée, 13 fonderies sont en grève suite à la volonté patronale d'appliquer effectivement ce mode de rémunération, AMSAB, Archives CMB, 63. P.-v. du CE (1925), P.-v. de la séance du 2 juillet 1925; FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège, P.-v. du CE (décembre 1922-juin 1928), Séances du 8 mai 1925 et du 19 juin 1925; Fédération syndicale des métallurgistes de la Province de Liège, *Rapport moral et financier. Exercice 1925-1926*, Liège, Coop. Typo-Lytho, s.d., 1926, p. 12; à la fonderie des usines d'Athus-Grivegnée, c'est la substitution du travail aux pièces à l'octroi d'une prime globale collective qui provoque un conflit, FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège, P.-v. du CE (décembre 1922-juin 1928), Séance du 9 mars 1928.

259 Cette stratégie s'observe chez Impéria à Nessonvaux, aux Laminoirs de l'Ourthe à Sauheid ou aux Ateliers De Malzine à Sclessin, FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège, P.-v. du CE (avril 1919-1er décembre 1922), Séances des 18 août, 13 octobre et 20 octobre 1922.

260 Cette pratique est à l'origine de conflits dans les entreprises suivantes: Chaudronnerie et Estampage d'Awans-Bierset, AMSAB, Archives CMB, 60. P.-v. du CE (1922), P.-v. de la séance du 10 août 1922; Éts Meunier Frères à Baume, AMSAB, Archives CMB, 60. P.-v. du CE (1922), P.-v. de la séance du 26 octobre 1922, p. 1; à la Fonderie des Usines Carels à Gand, AMSAB, Archives CMB, 63. P.-v. du CE (1925), P.-v. de la séance du 15 janvier 1925, p. 2; aux Usines à Tubes de la Meuse, CMB, *Rapport moral et matériel sur les exercices 1926-1927 soumis au XXXVIème Congrès national tenu à la Maison du Peuple de Bruxelles les 26, 27 et 28 mai 1928. Rapport des sections régionales et provinciales sur les exercices 1926-1927*, Bruxelles, Imp. Lucifer, 1928, p. 60; aux ACEC à Ruysbroeck, *ibidem*, p. 260; à la Compagnie Centrale de Construction, CASTERMAN, J., «Fédération des Métallurgistes du Centre. En construction. Compagnie Centrale de Construction (Hiard). Chez Taminiaux, à Seneffe», *Le Métallurgiste*, août 1928, p. 3; aux ateliers Taminiaux à Seneffe, AMSAB, Archives CMB, 66. P.-v. du CE (1928), P.-v. de la séance du 19 juillet 1928; aux Ateliers de la Dyle à Louvain, AMSAB, Archives CMB, 67. P.-v. du CE (1929), P.-v. de la séance du 28 mars 1929.

www.academieroyale.be

des conflits semblables éclatent à la Fonderie Rey à Anderlecht, à la FN à Herstal, chez Englebert à Liège, etc. ou encore chez Gillet, où le chronométreur nouvellement embauché justifie son emploi en diminuant à plusieurs reprises les temps fixés pour l'accomplissement des différentes opérations, démarche particulièrement malvenue dans la mesure où le chef de fabrication, qui avait été informé de l'engagement du chronométreur avait déjà procédé à des réductions de temps. Chez Gillet, les ouvriers se plaignent aussi de l'attitude des chefs d'atelier, qui considèrent que "le maximum des bénéfices à faire par l'ouvrier ne peut être que de 25 % et réduisent les prix qui dépassent ce taux", alors que l'employeur avait assuré que les prix seraient "fixés en se basant sur le temps chronométré plus 25 % comme bénéfice, en y ajoutant 10 % pour la perte de temps et 2 % par opération pour le montage"[261]. Plusieurs conflits ont surgi à la suite de l'application du système Martin qui, reposant sur la détermination du temps par pièce, permet un "resserrage" des temps[262]. Des conflits vont aussi naître à propos du mode d'établissement de ces temps. L'amour-propre de certains travailleurs ayant pu être atteint par l'application du chronométrage comme intervention patronale directe dans l'activité professionnelle, doublée d'une forme de suspicion, l'opposition au chronométrage a notamment consisté à mettre en cause la détermination des temps ou la compétence du chronométreur. De telles critiques sont ainsi formulées chez Fétu-Defize, fabricant et réparateur de machines-outils, où la base de fixation des temps fluctue dans des proportions telles que le crédit du taxeur est entamé[263]. À la Compagnie Électrique de Belgique [Constructions Électriques de Belgique], les ouvriers se plaignent de l'uniformité des temps, établis indépendamment de la longueur des séries à produire et du temps nécessaire pour le montage des machines[264]. De même, à la FN [groupes d'outillage pour armes civiles], les travailleurs se plaignent que:

261 À la Minerva, AMSAB, Archives CMB, 63. P.-v. du CE (1925), P.-v. de la séance du 5 mars 1925; à la Fonderie Rey à Anderlecht, AMSAB, Archives CMB, 63. P.-v. du CE (1925), P.-v. de la séance du 19 mars 1925; à la Fabrique Nationale en 1925 et 1927, FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège, P.-v. du CE (décembre 1922-juin 1928), Séance du 25 septembre 1925; *ibidem*, Séance du 20 mai 1927; aux Ateliers Gillet à Herstal, en 1925, «Ateliers Gillet, Herstal», *Le Prolétaire*, 21 mars 1925, p. 3; puis en 1927, «Métallurgie. Ateliers Gillet, Herstal», *Le Prolétaire*, 12 février 1927, p. 3; «Mouvement ouvrier. Métallurgie. Ateliers Gillet, Herstal», *Le Prolétaire*, 9 avril 1927, p. 3; chez Englebert, «À bas le travail à primes», *Le Pneu Rouge*. Journal d'usine de chez Englebert. Édité par la Cellule communiste, 11 avril 1930, n° 9, p. 2; aux établissements Nestor Martin, FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège, P.-v. du CE (juillet 1928-mars 1935), Séance du 21 février 1930; chez Mathys-Declercq, fabricant de coffres-forts à Molenbeek, «Section provinciale du Brabant. Rapport annuel sur l'exercice 1928», CMB, *Rapport moral et financier sur les exercices 1928-1929 soumis au XXXVIIème Congrès National tenu à Liège, les 28 et 29 juin 1930*, Bruxelles, Imp. J. De Clercq, 1930, p. 186.

262 Ainsi chez Hiard à Haine-Saint-Pierre (avril 1923), CMB, *Rapports soumis et Compte rendu sténographique des débats du XXXIVème Congrès national tenu à Bruxelles les 24 et 25 mai 1924, Rapports des sections régionales et provinciales pour l'année 1923*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1924, p. 254; chez Coppée à Boussu, AMSAB, Archives CMB, 65. P.-v. du CE (1927), P.-v. de la séance du 7 juillet 1927; CMB, *Rapport moral et matériel sur les exercices 1926-1927 soumis au XXXVIème Congrès national tenu à la Maison du Peuple de Bruxelles les 26, 27 et 28 mai 1928. Rapport des sections régionales et provinciales sur les exercices 1926-1927*, Bruxelles, Imp. Lucifer, 1928, p. 248; aux Ateliers de Willebroeck, AMSAB, Archives CMB, 65. P.-v. du CE (1927), P.-v. de la séance du 8 septembre 1927.

263 «Mouvement ouvrier. Métallurgie. Anciens établissements Fétu-Defize, Liège», *Le Prolétaire*, 12 novembre 1927, p. 4.

264 «Métallurgie. Compagnie Électrique de Belgique», *Le Prolétaire*, 25 avril 1925, p. 3.

www.academieroyale.be

"les prix sont fixés en dépit du bon sens. Ceux-ci sont les mêmes pour les petites et les grandes séries de pièces. Des tarauds qui avaient été payés 8 frs antérieurement sont remis à 6,75 frs. L'ouvrier réclame sur le prix et celui-ci est porté à 7,50 frs, soit 0,5 en moins que le premier prix payé. Un nouvel ouvrier reçoit des pièces d'outillage à confectionner à 3,50 frs. Ne pouvant arriver à gagner son salaire avec ce prix, ils réclament, et le prix lui payé est de 6 frs. Or, le taxateur prétend avoir fait les pièces lui-même, chaque fois qu'une réclamation est introduite."[265] .

Dans le même esprit est critiqué le recours à des démonstrateurs s'activant dans des conditions particulièrement favorables, qui ne reflètent nullement les conditions normales du travail. Le recours aux ouvriers étalons, aux démonstrateurs, est dénoncé dès les lendemains de l'Armistice et ne cessera de l'être tout au long des années '20:

"Les exploiteurs ont toujours pris soin de favoriser, de bonnes pièces et de bons prix, certains privilégiés qui se constituaient ainsi les boute-en-train de l'usine, qui obligeaient les plus faibles et les moins habiles à travailler comme des "nègres" selon l'expression ouvrière, pour arriver malaisément à un salaire quelque peu raisonnable"
"ce sont quelques étalons qui mettent le reste des ouvriers dans l'obligation d'adopter le système. Depuis quand approuve-t-on que la masse doit passer sous la dictature de quelques brebis galeuses"[266].

Delvigne fait de la question des démonstrateurs un des arguments de son opposition au salaire aux pièces:

"Pourquoi sommes-nous contre le travail aux pièces ? Parce que nous avons constaté que le patron faisait faire une pièce étalon qui devait fixer pour tous les travailleurs le temps nécessaire à la fabrication de cette pièce et on établissait pour l'ensemble des ouvriers le rythme du bon ouvrier qui avait fait la pièce étalon. C'est le système de Taylor qui contient deux parties, une partie technique, que j'accepte, et une partie humaine, que je rejette."[267].

Dans une usine parmi les plus taylorisées, comme la FN, les modalités du recours aux démonstrateurs font l'objet de certaines critiques:

"des plaintes continuelles sont exaltées par les ouvriers à propos des prix payés et fixés par le système de taxation. Au groupe des tôliers, un ouvrier a été pris comme étalon. Celui-ci fait une pièce sans se soucier si elle sera bonne. D'autre part, il travaille pour confectionner celle-ci, de toute la force de son corps, activité qu'il ne saurait pas garder s'il devait travailler de cette façon toute la journée. Les prix sont donc fixés en prenant cet étalon comme base. Il faut croire que l'activité déployée par cet étalon est préjudiciable à sa santé; car celui-ci n'accomplit que 3 et 4 jours de travail par semaine."[268].

---

265 «Mouvement ouvrier. Métallurgie. F.N. d'Armes de Guerre de Herstal», *Le Prolétaire*, 23 novembre 1929, p. 4.

266 «Le Travail aux pièces», *Le Prolétaire*, 8 novembre 1919, p. 1; HALLUENT, L., «Le travail aux pièces», *Le Prolétaire*, 3 juillet 1920, p. 1.

267 AMSAB, Archives CMB, P.-v. des séances du Comité National, P.-v. de la réunion du 12 décembre 1920, p. 2.

268 «Mouvement ouvrier. Métallurgie. Fabrique Nationale, Herstal. Division Sports», *Le Prolétaire*, 28 septembre 1929, p. 4.

www.academieroyale.be

Cette pratique n'est toutefois pas rejetée de manière uniforme dans toutes les régions et entreprises du pays; ainsi, à la Minerva à Anvers, le travail des "démonstrateurs", chargés de déterminer les prix de base pour la production en série, n'est guère contesté par les organisations réformistes, dans la mesure où la direction de l'usine accepte le dialogue avec des délégués d'ateliers élus par le personnel, qui veillent à la procédure de fixation des prix[269]. Cette attitude n'est toutefois pas partagée par les communistes qui, dès 1923, dénoncent le chronométrage et les réductions du prix qu'il permet, l'intervention des démonstrateurs, la substitution des travailleurs spécialisés aux qualifiés, ainsi que les renvois périodiques d'ouvriers à la "basse saison"[270].

Dans plusieurs entreprises, les travailleurs font figurer, parmi les revendications qu'ils présentent à l'occasion d'un conflit, l'abandon de la pratique des retenues sur les bénéfices pour pertes antérieures[271].

En dépit de l'aval syndical à l'application sous conditions du salaire aux pièces, les travailleurs de certaines entreprises vont y opposer une forme classique de résistance: la limitation de la production, le freinage. Dans certaines circonstances, la logique conventionnelle n'exclut pas la valorisation, par les organisations syndicales, d'une forme traditionnelle de résistance comme le réglage concerté de l'allure. Ainsi, et à nouveau dans la région verviétoise, face à un différend surgi chez Houget à Ensival, parce qu'un ouvrier ne parvient pas à gagner le salaire minimum en travaillant aux pièces alors qu'un autre ouvrier affecté à la même tâche dépasse aisément le minimum, le comité régional des métallurgistes socialistes considère que "c'est faute d'entente entre les ouvriers que ces faits arrivent"[272]. Cette forme de résistance n'est toutefois pas assumée par les organisations syndicales, qui la dénoncent comme "réactionnaire":

> "Il va sans dire, que la limitation de la production n'est pas un point du programme syndical. Au contraire, c'est un but réactionnaire. C'est un reste des corporations du

269 VAN SANTVOORT, «La rationalisation dans l'industrie du bois», in COMMISSION SYNDICALE DE BELGIQUE, *Compte rendu sténographique de la semaine syndicale tenue à Fléron du 22 au 27 août 1927*, Bruxelles, L'Églantine, 1927, p. 192-193.

270 «Op de Galeien van de Minerva», *De Roode Vaan*, 30 juin 1923, p. 1; (Eenige rectifieurs van Minerva-Motors), «Op Minerva-Motors», *De Roode Vaan*, 27 décembre 1924, p. 2; R.R., «Minerva-Motors», *De Roode Vaan*, 6 juin 1925, p. 2; «Op Minerva-Motors», *De Roode Vaan*, 21 avril 1928, p. 5; «Uitbuitersmethoden op de Minerva Motors te Antwerpen», *De Roode Vaan*, 11 août 1928, p. 2.

271 Ainsi aux ACEC à Ruysbroek, CMB, *Rapports soumis et Compte rendu sténographique des débats du XXXIVème Congrès national tenu à Bruxelles les 24 et 25 mai 1924. Rapports des sections régionales et provinciales pour l'année 1923*, Bruxelles, Imp. Populaire, 1924, p. 245; à la Compagnie des Compteurs, à Liège, «Métallurgie. Cie des Compteurs et manomètres, rue des Wallons, Liège», *Le Prolétaire*, 19 décembre 1925, p. 3; «Une victoire ouvrière à la Compagnie des Compteurs à Liège», *Le Drapeau Rouge*, 1-2 janvier 1926, p. 1; aux Laminoirs d'Anvers à Schooten, AMSAB, Archives CMB, 65. P.-v. du CE (1927), P.-v. de la séance du 14 avril 1927; à La Brugeoise, Nicaise et Delcuve, à Bruges, AMSAB, Archives CMB, 67. P.-v. du CE (1929), P.-v. de la séance du 27 juin 1929 et «Nieuwe en prachtige overwinning in La Brugeoise te Brugge», *De Metaalarbeider. Orgaan van de Centrale der Christene Metaalarbeiders*, 20 juillet 1929, n° 14, p. 4; à la Minerva à Anvers, AMSAB, Archives CMB, 67. P.-v. du CE (1929), P.-v. de la séance du 19 septembre 1929.

272 CMB-Régionale de Verviers, Livres des p.-v. du Comité régional, 2 février 1929-17 février 1932, Séance du Comité du 10 décembre 1931.

www.academieroyale.be

Moyen-Âge. Le bonheur de l'humanité, comme l'instauration du socialisme, dépend de la production qui crée la richesse. Seulement la répartition de la richesse est mal faite."[273].

Les représentants des employeurs ne manquent cependant pas de déplorer la persistance de ces pratiques, qu'ils attribuent au souhait de bénéficier d'une même augmentation du salaire horaire que celle dont ont bénéficié les travailleurs rémunérés au temps lors de la réduction de la durée du travail (loi de 1921), à des ordres venus de l'extérieur ou encore à la crainte du rognage[274]. Parmi les réponses des employeurs à la réduction volontaire de la production, il convient de relever des actions en justice intentées devant les prud'hommes sur base de l'article 7 de la loi du 10 mars 1900 sur le contrat de travail[275].

Si les organisations syndicales adoptent une ligne nettement productiviste, leur attitude devant certaines pratiques montrent que si elles rejettent le freinage, elles n'admettent toutefois pas plus certains procédés d'accélération du travail; ainsi chez Impéria, constructeur automobile à Nessonvaux, les travailleurs réclament l'exclusion d'un ouvrier dont le travail accéléré amène une baisse des prix[276].

L'appel à la prudence des instances syndicales montre qu'elles sont partagées entre leur productivisme et le souci de préserver les salaires.

Pour comprendre les attitudes ouvrières à l'égard de la rémunération au rendement qui, pour les travailleurs constitue la forme la plus visible des nouvelles méthodes d'organisation, il faut également prendre en compte certains comportements par lesquels des travailleurs témoignent, si pas de l'attachement, du moins une forme d'adaptation à la stimulation salariale ou organisationnelle de leur effort.

Pour rendre compte de cette attitude — au-delà de la poursuite du seul intérêt pécuniaire —, on peut faire référence aux travaux qui soulignent la part de jeu associée à l'activité professionnelle (a) et à l'approche en terme de fierté ou d'honneur professionnel (b).

(a) Examinant, dans les catégories de la psychologie sociale de son temps, les sources et obstacles à la "joie au travail", à partir d'un ensemble de témoignages recueillis parmi les élèves de l'Académie du Travail de Francfort, H. De Man met plutôt l'accent sur les effets défavorables du salaire aux pièces. Un nombre très limité

---

273 «Mouvement ouvrier. Grève aux établissements Lempereur et Bernard», *Le Prolétaire*, 10 novembre 1923, p. 3; «Métallurgie. Établissements Lempereur et Bernard», *Le Prolétaire*, 5 janvier 1924, p. 3.

274 *Compte rendu des travaux de la Commission chargée de s'enquérir des effets de la Loi du 14 juin 1921..., o. c.*, p. 177, 181, 187. Nous avons également déjà évoqué une pratique "d'égalisation" de l'effort dans la métallurgie du zinc, ainsi que les plaintes de R. Laloux, ingénieur à la FN, considérant que le freinage est général dans son entreprise, CHST, FN, Fonds René Laloux, VII-2, Laloux, R., Note sur l'organisation du travail au groupe 13, *o. c.*, p. 8.

275 «Conseil des Prud'hommes de Charleroi 22 janvier et 12 mars 1923. Contrat de travail. Réduction de la production. Responsabilité solidaire des ouvriers», *Revue de droit minier*, 1923, t. III, p. 222-226; «Jurisprudence. Droit des usines d'obtenir des dommages-intérêts en cas de réduction volontaire de production par leurs ouvriers», *Revue de fonderie*, octobre 1925, n° 70, p. 1124-1125; novembre 1925, n° 71, p. 1144.

276 FAR, Fédération des Métallurgistes de Liège, P.-v. du CE (juillet 1928-mars 1935), Séance du 8 mars 1929.

www.academieroyale.be

de ces témoignages — celui d'une ouvrière cigarettière non qualifiée et celui d'un menuisier qualifié — évoquent cependant l'émulation, non strictement monétaire, du salaire aux pièces[277]. Parlant de son expérience d'usine avant 1936, Simone Weil avait également relevé que:

> "Pour se plier à la passivité épuisante qu'exige l'usine, il faut chercher des mobiles en soi-même [...]. Les conditions mêmes du travail empêchent que puissent intervenir d'autres mobiles que la crainte des réprimandes et du renvoi, le désir avide d'accumuler des sous, et, dans une certaine mesure, le goût des records de vitesse."[278].

Après la guerre, la sociologie du travail de langue française a abordé cette question des comportements "sportifs" qui, dans l'exercice de l'activité professionnelle, contribuent à une plus forte productivité tout en ne constituant pas une réponse à la stimulation purement salariale[279].

Deux sociologues américains ont, à trente ans d'intervalle, examiné dans la même entreprise la question de la mobilisation productive de la main-d'œuvre. Le point de départ des approches de Roy, et surtout de Burawoy, constitue un renversement de l'approche traditionnelle de la sociologie industrielle posant, à la suite d'E. Mayo, la question de savoir pourquoi les travailleurs ne travaillent pas d'avantage alors qu'ils le pourraient, pourquoi ils restreignent leur production, freinent, opposent une réponse irrationnelle à la rationalité économique du management. Roy et Burawoy se demandent au contraire "pourquoi les travailleurs travaillent-ils autant qu'ils le font ?"[280]. Il ne s'agit donc plus d'évaluer le comportement ouvrier en termes de manque de rationalité, comme le font les gestionnaires, ou en termes de "défaut de compréhension des logiques économiques de l'encadrement"[281]. Pratiquant l'un et l'autre l'observation participante dans un atelier de mécanique, ils découvrent progressivement "les vertus autres qu'économiques du travail à la pièce". En faisant du système de contrainte à produire que constitue le travail aux pièces une sorte de

277 DE MAN, H., *La joie au travail..., o. c.*, p. 17 et 101.

278 «Expérience de la vie d'usine», in WEIL, S., *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951, p. 338-339.

279 DURAND, C., «Rémunération au rendement et motivations ouvrières», *Sociologie du travail*, octobre-décembre 1959, n° 1, p. 53; BOLLE DE BAL, M., DEJEAN, C. et KLARIC, D., *La structure des rémunérations en Belgique. Les modes de rémunération dans la sidérurgie. Relevé effectué à la demande de l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité*, Bruxelles, ULB-Institut de Sociologie, 1963, p. 155.

280 FOURNIER, P., «Deux regards sur le travail ouvrier. À propos de Roy et Burawoy 1945-1975», *Actes de la recherche en sciences sociales*, décembre 1996, n° 115 , p. 83-84. Roy a publié ses résultats dans plusieurs articles dont: ROY, D., «Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop», *American Journal of Sociology*, mars 1952, p. 427-442; ID., «Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: an Analysis of Piecework Incentive», *American Sociological Review*, octobre 1953, p. 507-514; ID., «Efficiency and "the Fix": Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop», *American Journal of Sociology*, novembre 1954, p. 255-266. Burawoy a publié les résultats de sa thèse sous plusieurs références: [BURAWOY, M., *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press, 1979]; ID., «The anthropology of industrial work», *Annual Review of Anthropology*, 1979, n° 8, p. 231-266.

281 FOURNIER, P., *o. c.*, p. 83-84; CASASSUS, C. et DESMAREZ, P., «La sociologie industrielle américaine: origines, éclatement et retour à l'atelier», in DURAND, C. *e.a.*, *Le travail et sa sociologie. Essais critiques*, Paris, L'Harmattan, 1985, p. 211-216.

www.academieroyale.be

jeu, ils parviennent à rendre leur travail moins monotone, voire moins fatigant; comme l'écrit Fournier:

> "Respecter les quotas demandait de faire preuve d'habileté et de force, et cela offrait à chacun l'occasion de s'exprimer. L'incertitude relative du résultat final due aux possibilités toujours présentes de malchance, transformait la réalisation des quotas en une partie excitante à jouer contre l'horloge accrochée au mur, une partie dans laquelle les atouts que constituent la mise en œuvre de connaissances, l'ingéniosité et la célérité, avivaient l'intérêt et favorisaient un sentiment grisant de performance."[282].

(b) Dans son étude de sociologie historique des systèmes de salaire, B. Mottez a examiné le discours, tenu principalement à la fin du XIXème siècle, en faveur du salaire aux pièces. Parmi les arguments susceptibles d'entraîner l'adhésion des travailleurs figure en premier lieu l'idée que "le travail aux pièces rend libre" ("l'indépendance qu'il confère au travailleur, par opposition au travail au temps «ce dérivé de l'inique travail servile» achève cette libération que l'engagement à temps limité, le salariat ordinaire, n'avait pas rendu total"). Le salaire aux pièces rend l'ouvrier libre d'organiser "son travail comme il l'entend" ("Aux humiliants rapports humains de subordination, à la discipline, à la contrainte se substitue la responsabilité [...]. Le travail à la tâche est pour le travailleur une question de dignité."[283]). Une deuxième qualité prêtée à cette forme de rémunération est la justice au sens de l'équité: "un meilleur travail mérite un meilleur salaire". Le salaire aux pièces est enfin tenu pour un facteur d'éducation ouvrière sur le plan technique ("la responsabilité économique du travailleur aux pièces l'incite au calcul, à la mesure et au contrôle de son travail"), mais aussi sur le plan moral, dans la mesure où il amène le travailleur à intérioriser les valeurs du régime économique capitaliste. Cet aspect remet en cause la structure du pouvoir dans l'atelier et les fonctions de l'encadrement ("la suppression du contremaître en tant qu'agent disciplinaire est rendue possible parce que le travailleur a suffisamment intériorisé les valeurs essentielles — l'activité, la signification sociale de l'argent et surtout leur liaison réciproque — pour qu'il devienne inutile."[284]). L'approche de Ph. d'Iribarne apporte sur ce dernier point un éclairage supplémentaire tiré d'une étude sur les valeurs qui régissent les rapports hiérarchiques dans l'entreprise, en France notamment, et qu'il qualifie, suivant Montesquieu, de "logique de l'honneur". Celle-ci, héritée de l'Ancien Régime, insiste sur les devoirs, fixés par la coutume, par lesquels chaque groupe se distingue, considérant qu'il n'a de comptes à rendre "qu'à sa conscience et son propre sens de l'honneur". Un amour-propre vif et parfois ombrageux s'attache à la réalisation des "devoirs de son état" et chacun est très attaché à une «indépendance» régulée par ces devoirs[285]. À partir de cette représentation, on peut se demander si le travailleur ne

---

282 FOURNIER, P., *o. c.*, p. 90.

283 MOTTEZ, B., *o. c.*, p. 54.

284 *Ibidem*, p. 64. H. De Man a contesté l'argument selon lequel le salaire aux pièces serait apprécié parce qu'il libérerait de la pression des contremaîtres, DE MAN, H., *La joie au travail..., o. c.*, p. 285.

285 D'IRIBARNE, Ph., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1991, p. 27-34.

www.academieroyale.be

trouve pas dans le salaire aux pièces un moyen de réaliser les devoirs de son état qui assurent son indépendance. Chez Mottez, l'indépendance qu'apporterait le salaire aux pièces est le résultat d'un contrat, d'essence libérale; chez d'Iribarne, qui renvoie à la permanence de comportements d'ordre dans une société qui les a juridiquement abolis, cette indépendance s'inscrirait dans un contexte où chaque travailleur tient à assurer son devoir sans la pression d'un tiers d'un ordre supérieur[286]. On peut transposer, *mutatis mutandis*, le raisonnement en termes de devoir d'ordre, de devoir que s'imposent les membres d'un ordre au sein de l'atelier et y chercher à l'œuvre une logique de l'honneur telle que suggérée par d'Iribarne: le groupe des travailleurs, et le plus souvent des travailleuses non qualifiées, manifestant son indépendance en réalisant ses quotas sans intervention directe des "chefs".

Dans le courant historiographique de l'*Alltagsgechichte*, Alf Lüdtke a longuement étudié les formes d'expression d'autonomie, de quant-à-soi, d'appropriation momentanée du temps et de l'espace par les ouvriers allemands sur leur lieu de travail, comportement de prise de distance par rapport aux ordres et aux normes qu'il qualifie de "désengagement conflictuel"[287]. Parmi ces manifestations d'autonomie figurent le chahut, les blagues, les mauvais tours faits à l'un ou l'autre compagnon de travail. Ces pratiques vont de pair, ou plutôt alternent avec des formes de coopération au sein des équipes ouvrières, qui en Allemagne, depuis les années '20, sont unies par le développement du payement à la pièce par groupe. Ces manifestations d'autonomie ouvrière ne sont nullement incompatibles avec l'adhésion des ouvriers à l'idéal du "travail allemand de qualité". Construite au départ d'observations relatives à la situation particulière de l'Allemagne, cette réflexion ne permet pas de rendre compte directement de l'attachement de certains ouvriers belges aux formes de rémunération au rendement. Combinée avec les observations relatives au jeu dans le travail et à la fierté professionnelle, elle conduit néanmoins à s'interroger sur la possibilité d'une présence simultanée de ces deux comportements, l'indépendance assurée par la réalisation "autonome" d'objectifs de production, dont le caractère contraignant est contourné par le goût de la performance associé à la réalisation de ces objectifs.

Pour rendre compte du comportement du personnel d'exécution soumis à une forte contrainte de production, on pourrait combiner les hypothèses formulées par d'Iribarne et par Lüdtke, et voir dans les records de production auxquels s'astreignent certains travailleurs, la volonté de marquer une distance par rapport aux cadres subalternes de l'atelier et d'affirmer leur identité, de gagner leur zone d'autonomie, dans l'exercice et sur le lieu du travail.

Les sources consultées, dont la presse des organisations syndicales et les rapports de stage des écoles sociales, ne laissent cependant guère apparaître des

286 *Ibidem*, p. 45.

287 LÜDTKE, A., «Le domaine réservé: affirmation de l'autonomie ouvrière et politique chez les ouvriers d'usine en Allemagne à la fin du XIXème siècle», *Le Mouvement social*, janvier-mars 1984, n° 126, p. 29-52; LÜDTKE, A., «Ouvriers, *Eigensinn* et politique dans l'Allemagne du XXème siècle», *Actes de la recherche en sciences sociales*, juin 1996, n° 113, p. 91-101; LÜDTKE, A., «Où est passée la «braise ardente» ?», *o. c.*, p. 209-266.

www.academieroyale.be

comportements dont l'explication réclame de telles hypothèses, ou leur combinaison; ces sources montrent par contre une incontestable part de jeu et un réel souci d'indépendance.

On peut relever chez les travailleurs de différentes industries le souci de ne pas voir leur norme de production fixée de manière précise par leurs supérieurs; ainsi dans les charbonnages:

> "[salaire] minimum (ou salaire des paresseux comme disent les mineurs)"; "l'ouvrier qualifié, courageux et fier essaye d'éviter [le salaire minimum]. Suivant une expression courante, il préfère «fixer son salaire lui-même pour ne pas dépendre du patron»"[288].

Une élève en stage aux usines Victoria (biscuiterie et chocolaterie bruxelloise) relève comme fondement de l'attachement des ouvrières au salaire aux pièces, la possibilité de faire reconnaître leur valeur professionnelle:

> "J'ai rencontré beaucoup d'ouvrières, et je peux dire que presque toutes considéraient le travail aux pièces comme une victoire; au moins elles savaient quelque chose et pouvaient aussi montrer leur habileté au travail."[289].

Aux Cristalleries du Val-Saint-Lambert, le payement à la pièce est également tenu pour un signe d'indépendance:

> "On remarque aussi toujours que les ouvrières payées à la pièce sont toujours mieux considérées que celles payées à l'heure. Et cela parce qu'elles sont indépendantes: elles «font» leur journée comme elles disent. Les autres travaillent pour le patron. Elles font «leur» travail et elles en font un peu ce qu'elles veulent. Elles peuvent gagner gros si elles se dépêchent; elles peuvent flâner si cela leur plaît, ce sont elles qui encourent les conséquences. Les ouvrières payées à l'heure se louent à l'usine. Elles sont esclaves des fantaisies du contremaître qui peut les mettre à toute espèce de travail. Aussi les ouvrières qui travaillent à machine ou à pièce jouissent d'un incontestable prestige."[290].

Les "performances", à caractère sportif ou ludique, réalisées dans l'exercice d'un travail rémunéré à la production rendent celui-ci plus supportable, sans qu'on puisse toutefois parler d'une cause d'attachement à cette forme de rémunération. Ainsi, R. Bonjean, décrivant la procédure d'adaptation au système Bedaux des nouvelles ouvrières embauchées chez Englebert, — procédure qui consiste à fixer, pour une période d'apprentissage (30 à 35 jours), la progression attendue du rendement et à consigner sur un graphique le positionnement journalier de chaque ouvrière par rapport à cette progression —, montre que les ouvrières se prennent au jeu:

---

288 «Nos correspondants ouvriers. Au charbonnage de Bonne-Fortune à Ans», *Le Drapeau Rouge*, 18 mai 1927, p. 2; MUSIN, A., «Compassion ou sollicitude», *L'Ouvrier Mineur*, mars 1932, p. 36-37.

289 COPPENS, M., *La vie d'une usine sous l'influence d'une surintendante*, Bruxelles, ECSS, 1928, non paginé.

290 DE VISSCHER, H., *Les possibilités de relèvement moral des jeunes ouvrières d'industrie et les "Blocs d'usine" jocistes*, Bruxelles, ECaSS-Questions ouvrières, 1944, p. 38.

www.academieroyale.be

"Une espèce d'esprit sportif se mêle au travail et les ouvrières sont généralement très fières de pouvoir se communiquer pendant les repas les améliorations qu'elles ont atteintes. La besogne en paraît moins monotone, on s'y intéresse davantage, si j'en crois mon expérience personnelle: les heures que j'ai passées à l'usine E. m'ont paru, grâce à ce facteur, moins longues que celles que j'ai consacrées à mes autres stages d'ouvrière [...]"[291].

Des observations comparables ont été faites dans des savonneries de la région bruxelloise:

"Comme le désir de la majorité des ouvrières est le salaire à la pièce, la généralité des patrons l'a adopté. [...] L'emballage à la pièce est un stimulant pour l'ouvrière, le travail paraît moins monotone, le but visé est d'atteindre: a) le même nombre de pièces que la veille; b) le dépasser."[292].

On peut encore relever des observations comparables dans une confiturerie industrielle, la stagiaire mettant toutefois l'accent sur la stratégie patronale d'exploitation du jeu auquel se prennent les ouvrières:

"J'ai vu dans cette usine où j'ai fait mon stage une chose étonnante et qui prouve que les ouvriers sont souvent des grands enfants dont on obtient beaucoup, à condition de savoir comment s'y prendre: au moment où je travaillais à la cuisine on a instauré un système assez puéril pour stimuler les ouvrières à une plus grande production: chaque fois qu'une ouvrière avait rempli une caisse de 50 bocaux, elle recevait de sa contremaîtresse un petit carton. Au bout de la journée on indiquait sur une fiche le nombre de cartons que chaque ouvrière avait reçus. Chacune se plaisait à l'annoncer à la ronde et s'efforçait chaque jour d'en augmenter la quantité. Je m'enquis de la récompense qui leur était allouée d'après ce système: rien, absolument rien en plus de leur salaire de base."[293].

La prise en compte de ces facteurs non strictement pécuniaires d'attachement à la rémunération au rendement, s'ajoutant à l'évolution des conceptions syndicales, permet de comprendre pourquoi les conflits suscités par l'application de formes de rémunération au rendement n'appellent que rarement leur rejet complet, mais visent plutôt à l'amender dans l'intérêt des travailleurs.

Nous avons évoqué plus haut les formes d'opposition, essentiellement politiques, développées par le mouvement ouvrier pour contrer la progression des mutualités professionnelles. Entre les deux guerres, un seul conflit social important a été déclenché en opposition aux mutuelles patronales[294], il paralyse la Fabrique

---

291 BONJEAN, R., *Rôle de l'élément psychologique et éducatif dans les moyens de prévention des accidents du travail*, Bruxelles, ECSS, 1937, p. 26 (cette étudiante particulièrement brillante a poursuivi des études de sciences économiques à l'ULB et a fait carrière à la BNB).

292 LEURS, E., *Quelques observations sur les conditions de travail dans les savonneries-parfumeries de l'agglomération bruxelloise*, Bruxelles, ECaSS-Industrie, 1939, p. 54.

293 LAURENT, J., *L'hygiène dans l'industrie et dans le commerce des denrées alimentaires*, Bruxelles, ECSS-Industrie, 1944, p. 11.

294 Il convient toutefois de préciser qu'à proprement parler la grève de la FN n'est pas la seule par laquelle les ouvriers entendent s'opposer à une mutualité patronale; on peut en effet relever un conflit qui éclate en octobre 1922 chez Chaurobel pour un motif comparable, «Une grève chez Relecom (firme Chaurobel)», *Le Drapeau rouge*, 26 août 1922, p. 2; MET, Secrétariat Rel. coll. trav., 111.

www.academieroyale.be

Nationale d'Armes de Guerre à Herstal du 25 juillet au 10 octobre 1928[295]. Alors que tous les travailleurs de la Société bénéficiaient de longue date d'avantages sociaux à charge de l'entreprise (services médical et pharmaceutique), la direction de la FN constitue une mutualité octroyant des avantages bien évidemment réservés aux seuls affiliés, dont une indemnisation des journées de chômage pour inventaire. Or ce dernier point constituait précisément une des revendications qu'avaient posées peu avant les travailleurs de la société. Si les travailleurs de la FN ne justifiaient pas leur engagement dans le conflit par la volonté d'obtenir la suppression de la mutuelle patronale, mais bien pour l'octroi à l'ensemble des travailleurs des avantages réservés aux seuls affiliés à la caisse patronale, le mouvement a rapidement pris l'allure d'un conflit de principe, mobilisant des milliers de travailleurs pendant près de deux mois et demi. Son résultat, à court terme, a été assez mitigé, du moins très diversement apprécié. D'un côté, le compromis ne remettait pas en cause l'existence de la mutuelle patronale, ce dont se réjouit l'Union nationale des Mutualités professionnelles[296]. De l'autre, les avantages dont bénéficiait tout le personnel avant le conflit étaient maintenus, à la différence des sociétés qui, ayant soutenu la constitution d'une mutualité professionnelle, réservent le bénéfice du service médical aux seuls affiliés à cette mutuelle[297]; la société s'engageait de surcroît à supprimer le chômage pour inventaire. En termes d'orientation de la politique sociale patronale, le syndicaliste liégeois Deflandre considérait que les industriels liégeois de la mécanique, qui avaient longtemps hésité face la question de l'opportunité de constituer des mutualités professionnelles, étaient entrés dans cette voie à l'issue de la grève de la FN[298].

10.3. BRÈVE SYNTHÈSE

Après une période de divisions internes sur la question des systèmes de rémunération, entre 1919 et 1921, le syndicalisme socialiste va, tout comme son homologue chrétien, admettre le principe de la rémunération au rendement qu'il combattait, par des motions du moins, avant la guerre. En effet, après deux congrès successifs de la centrale syndicale la plus directement touchée par la rationalisation, — la CMB —, où les délégués liégeois imposent par leur nombre un refus de principe, cette forme de rémunération va être admise dans les faits, moyennant certaines garanties, dont généralement, la possibilité d'une discussion contradictoire des prix d'entreprise. Cette intervention ouvrière dans l'organisation du travail paraît alors la seule forme de "contrôle ouvrier" tolérée par le patronat. Pour rendre compte de l'adhésion ouvrière à la rémunération au rendement, il faut non

Comité national de la construction mécanique, 15 mars 1922-19 décembre 1924, Séance du 31 octobre 1922, copie d'une lettre de Baeck à Prins, 22 octobre 1922.

295 Sur ce conflit, voy. COPPÉ, M., *Les Travailleurs aussi fabriquent l'histoire de la FN*, Liège, FAR, 1989, p. 43-78; *Ann. parl.*, Ch. Repr., s.o. 1927-1928, 24 juillet 1928, p. 1784-1791 et 31 juillet 1928, p. 1895-1910.

296 UNML, P.-v. du Comité Exécutif, 1928-1935, Réunion du Comité spécial du 19 octobre 1928, p. 1.

297 MULLER, A., *o. c.*, p. 599.

298 DEFLANDRE, A., «Dans la province de Liège. Une nouvelle «caisse aux robettes»», *Le Métallurgiste*, avril 1929, p. 3.

www.academieroyale.be

seulement faire référence au productivisme largement partagé dans les milieux syndicaux, au sentiment de pouvoir qui anime les organisations syndicales, fortes de très importants taux de syndicalisation qui les mettent en position d'obtenir des garanties, mais il convient également d'évoquer la préférence que lui accordent certains travailleurs qui, en plus de la perspective de gains supplémentaires, y trouvent un moyen d'affirmer leur quant-à-soi dans la subordination. La possibilité d'un contrôle ouvrier et les formes de réglementation conventionnelle du salaire au rendement n'empêchent évidemment pas le déclenchement de conflits portant sur des modalités d'application pratique de ces systèmes.

Les organisations réformistes vont ensuite adhérer à l'idéologie de la rationalisation, moyennant des conditions relatives au partage de ses résultats et à la participation ouvrière à l'élaboration et au contrôle des mesures d'organisation. Le respect de cette dernière condition n'est cependant guère imposé fermement, à un moment où la revendication du contrôle ouvrier tend à être abandonnée. Les organisations réformistes sont confrontées à un conflit de valeurs qu'elles abordent dans une position d'infériorité, dans la mesure où la rationalisation capitalise un ensemble de valeurs auxquelles ces organisations adhèrent: science, progrès, développement, et auxquelles elles ne peuvent opposer des valeurs d'un poids égal. Les communistes sont les seuls à développer un discours critique à l'égard de la rationalisation, tout en adhérant également, de manière temporaire, à certains de ses principes. Leur critique paraît cependant bien faible, à l'instar de leur présence dans les entreprises. Si des voix discordantes se font entendre dans certaines centrales de la Commission Syndicale, sous une influence communiste, l'opposition ne prend pas la forme de la grève. Il n'y a pas de conflits de principe contre la rationalisation. En effet, si des conflits éclatent pour des questions d'organisation, le litige s'avère le plus souvent d'ordre salarial, ou vise à assurer un certain pouvoir de négociation aux salariés pour l'application des mesures d'organisation. L'attitude du mouvement ouvrier belge à l'égard des œuvres patronales de combat, dans la mesure où celles-ci visent directement les organisations ouvrières, sera plus ferme, mais ne débouchera toutefois que sur un seul conflit d'importance, qui paralyse la FN en 1928, et n'entravera guère le développement des mutualités patronales. La progression des méthodes d'organisation scientifique est plutôt limitée dans l'industrie belge des années '20; cette faiblesse ne saurait toutefois être imputée à l'opposition des organisations syndicales qui ne veulent pas, et qui probablement ne peuvent alors guère s'opposer à l'introduction de ces méthodes.

www.academieroyale.be



www.academieroyale.be

