

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 60 (1968)  
**Heft:** 1

**Artikel:** L'organisation et les hommes : exposé  
**Autor:** Rens, Jef  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385475>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 08.02.2025

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

# L'organisation et les hommes

Par *Jef Rens*,  
président du Conseil national belge de la politique scientifique

Avec l'aimable autorisation de l'auteur, nous avons le privilège de reproduire cet exposé substantiel, commémoratif du 40<sup>e</sup> anniversaire du Comité national belge de l'organisation scientifique. La patte de l'ancien directeur principal adjoint du Bureau international du travail se retrouve dans ce plaidoyer pour une amélioration constante des rapports entre ceux qui organisent la production et les travailleurs qui l'exécutent, aussi bien dans l'effort d'expansion industrielle des pays du Tiers Monde que dans l'entreprise moderne. La joie au travail, la mise en valeur des tâches les plus modestes, la considération due à tous ceux qui contribuent à la prospérité commune, le respect de la dignité humaine, tels sont encore et toujours les préoccupations de Jef Rens et les nôtres. *Réd.*

Les deux guerres mondiales, qui par leur caractère destructeur et meurtrier ont tant assombri l'existence des hommes de ma génération, n'en ont pas moins donné lieu à un extraordinaire effort d'organisation d'où est sorti – et c'est précisément un des paradoxes de notre époque – une série de progrès impressionnants, quelquefois même spectaculaires. Nombreux sont les domaines de la production qui ont été aiguillonnés par les nécessités de la guerre. La fibre artificielle, la pénicilline, l'énergie nucléaire sont entrées dans l'industrie sous le coup de fouet de la guerre, qui a imprimé sa marque et de nouvelles orientations à d'innombrables autres productions industrielles.

Ces guerres ont de même profondément affecté la place des hommes dans la production. Déjà la première guerre mondiale a jeté une lumière nouvelle sur le rôle des hommes en tant que producteurs. Mettant en œuvre une masse d'équipement et de matériel de guerre, dont l'ampleur et la diversité furent sans précédent, le rôle des travailleurs occupés à les fabriquer dans les industries et à les transporter par les mers fut reconnu comme d'importance presque égale à celui des combattants du front. Cette réévaluation du rôle des ouvriers dans la production de guerre a été consolidée après la cessation des hostilités et est devenu le point de départ de cet étonnant progrès social qui continue toujours.

## *L'incidence des guerres sur la relation entre l'organisation de la production et les hommes*<sup>1</sup>

La première guerre mondiale eut plus d'une conséquence inattendue sur l'organisation et la place qu'y occupent les hommes. Avec Barbara Ward il est maintenant admis que la mobilisation massive des hommes et du matériel à laquelle elle donna lieu en France, en Angleterre et aux Etats-Unis, a servi de modèle au premier plan quin-

<sup>1</sup> Les sous-titres sont de nous.

quennal de la Russie soviétique. C'est donc l'économie de guerre des puissances occidentales, dites capitalistes, et non pas une quelconque représentation idéologique qui a inspiré le premier essai d'organisation de la production d'un Etat communiste.

La soudaine mobilisation à laquelle les Etats-Unis furent acculés par l'attaque japonaise contre Pearl Harbour le 7 décembre 1941 les contraignit à mobiliser d'urgence toutes les ressources matérielles et humaines afin de construire de toute urgence la machine de guerre dont ils avaient besoin, d'abord pour se défendre, et ensuite pour détruire les forces ennemies. Des millions d'hommes et de femmes, drainés vers l'insatiable industrie de guerre, furent initiés sur le tas par des méthodes de formation accélérées à leurs nouvelles tâches. Mises au point après la fin des hostilités, ces méthodes ont trouvé une large application lors de la transformation de l'économie de guerre pour les besoins de la reconstruction et de la production de paix. Le TWI, «training within industry», d'origine américaine et son pendant anglais «on the job training» ont rendu des services insignes au redémarrage industriel durant cette période. Ces méthodes dont l'application était limitée au début aux travailleurs et aux cadres, furent élargies par la suite pour pouvoir être appliquées aux techniciens et aux dirigeants des entreprises. Les «management sciences» et «recherches opérationnelles» vont loin au-delà des méthodes de formation et de réadaptation professionnelles pour s'appliquer à l'ensemble des problèmes qui confrontent les hommes et les femmes travaillant dans des entreprises industrielles ou commerciales: recrutement, organisation du travail en équipes, fixation d'un rythme optimum de production, communication entre les différents échelons de la production, effets de la mécanisation, monotonie, etc.

Des méthodes, qui, sous l'empire de la guerre, visaient à conférer au travail humain une nouvelle valeur et à l'organisation de la production un rendement accru, sont ainsi en train d'évoluer vers une véritable science de l'organisation des entreprises. La science, dont les applications techniques influent de plus en plus sur la production industrielle, s'empare désormais aussi, des méthodes d'organisation et de direction des entreprises, de leurs rouages et de leur fonctionnement.

Ainsi se dégagent, basés sur des analyses scientifiquement rigoureuses, des problèmes compliqués que posent la gestion et la direction, des principes directeurs, pour établir des plans de production à moyen et à long terme, pour assurer l'adoption de ces plans par tous les intéressés, pour contrôler l'exécution des objectifs de production ainsi fixés et pour adapter la production à la fois aux possibilités techniques nouvelles que lui offre la science en progrès constant, et aux exigences, sans cesse changeantes, des usagers et des consommateurs modernes. Le caractère scientifique de ces règles d'organisation trouve sa confirmation dans le fait que tous les régimes économiques, quel que soit

leur degré de développement ou leur inspiration idéologique sont amenés à y recourir afin d'assurer à la production le rendement le meilleur. C'est ce qui explique leur vogue actuelle aussi bien dans les pays de l'Est que dans le Tiers Monde.

### *L'élément humain dans l'effort de développement du Tiers Monde*

Pendant que s'accomplit cette évolution dans les pays industriels de l'Occident, le Tiers Monde à son tour s'engage dans l'industrialisation de son économie, restée jusqu'à présent essentiellement agricole. L'hémisphère sud est entraîné dans un vaste mouvement émancipateur qui, dès la fin de la guerre, aboutit successivement à l'indépendance d'une longue série de territoires coloniaux. Ce processus se poursuit d'ailleurs dans le présent.

En accédant à l'indépendance, tous ces pays eurent la même préoccupation : s'industrialiser. Tout en affirmant qu'ils poursuivaient l'industrialisation en vue d'élever les niveaux de vie de leurs peuples, les nouveaux dirigeants de ces pays ne montraient initialement pas beaucoup de compréhension pour le rôle que seront appelés à jouer dans ce processus leurs concitoyens en tant que producteurs. En effet, les premiers plans et programmes mirent surtout l'accent sur le nombre et la nature des unités de production à créer, sur leur localisation, sur l'ampleur des investissements requis, sur les objectifs de production à atteindre. Rarement fut-il question dans ces premiers projets d'industrialisation des hommes qualifiés dont on aurait besoin à tous les niveaux, dans ces nouvelles entreprises. Faute d'ouvriers et de techniciens qualifiés, leur rendement restait très bas, nonobstant le fait d'avoir été conçues et construites par les meilleurs architectes de l'Occident et d'être richement dotées d'équipements modernes. Aussi se montraient-elles incapables de soutenir la concurrence contre les entreprises européennes et américaines. C'est souvent à travers de dures leçons que les nouveaux entrepreneurs industriels des pays sous-développés devaient apprendre l'importance que représentent, pour la production industrielle, des ouvriers qualifiés et entourés de bonnes conditions de travail, des techniciens capables d'utiliser les procédés technologiques sans cesse renouvelés, des cadres initiés aux méthodes modernes de production, des directeurs à même de maîtriser la foule de problèmes les plus variés qui surgissent continuellement dans la production industrielle, de façon à assurer à celle-ci son rendement le meilleur. Au niveau de la direction des entreprises surtout, l'expérience, qu'aucune méthode ne peut enseigner, fait généralement défaut dans le Tiers Monde. Ici les hommes sont plus nombreux que les machines, mais celles-ci sont loin de toujours trouver les opérateurs possédant les connaissances techniques et l'expérience pratique nécessaires à leur maniement. L'industrialisation de ces régions exige

que l'on change d'abord les hommes. Or, on ne change pas des hommes du jour au lendemain. La formation en nombre et en qualité adéquate de travailleurs qualifiés, de techniciens accoutumés à se servir de procédés technologiques à la production, et d'entrepreneurs capables de coordonner avec efficacité tous les éléments qui entrent dans la production, tout cela demande beaucoup de temps. C'est précisément là que gît à mon avis le principal bouchon qui ralentit le développement des pays du Tiers Monde.

### *L'organisation du marché et les hommes*

En revenant aux pays industriels, on y aperçoit que l'aspect humain revêt une importance grandissante dans cette partie du processus économique qui concerne l'écoulement des produits. L'ère industrielle à ses débuts fut dominée par les industries lourdes. Les entreprises qui produisaient des biens de production s'adressaient en quelque sorte à un marché anonyme. La production trouvait son principal aiguillon dans les applications techniques nouvelles, rendues possibles par un progrès continu de la science. C'étaient alors les progrès scientifiques et technologiques qui créaient et façonnaient le marché.

Dans la mesure même où l'industrialisation avance, elle se diversifie et la proportion des industries de transformation et des entreprises produisant des biens de consommation s'accroît. Dès lors, ce sont les consommateurs et les usagers qui orientent la production de ces secteurs. Non pas que les applications industrielles de la science diminuent en importance, bien au contraire. Les procédés technologiques nouveaux continuent à décrire une courbe ascensionnelle; leur incidence sur la nature et le coût des produits industriels gagne encore en ampleur. Toutefois le fait nouveau est le rôle moteur que jouent désormais les consommateurs dans la production qu'animent leurs besoins, coutumes, goûts et caprices. Le fait que les entrepreneurs modernes cherchent à susciter chez les consommateurs et usagers de nouveaux besoins pour leurs produits n'enlève rien à cette vérité nouvelle: que ce sont les hommes en chair et en os, avec des besoins et des goûts en métamorphose perpétuelle qui constituent à la fois le moteur et l'objectif de la majeure partie de la production industrielle. Le marché n'est plus cette entité anonyme par où s'écoulaient des produits issus d'une confrontation entre la science et l'industrie. Il revêt désormais un visage humain. C'est précisément l'une des caractéristiques de notre économie de marché à l'heure actuelle que ce dialogue quelque peu compliqué à trois, où la science met à la disposition de l'industrie des possibilités de productions nouvelles qui tantôt répondent aux besoins des hommes, tantôt suscitent en eux des besoins nouveaux.

Si donc le rôle de l'homme en tant que consommateur et usager revêt une importance grandissante, il en est de même de celui qu'il joue en tant que producteur. Reportons-nous un siècle en arrière, et rappelons-nous l'exploitation dont les travailleurs furent victimes dans la période initiale du capitalisme industriel. Les interminables heures de travail, les salaires de misère, le travail des femmes et des enfants aux salaires de rabais, les crises et le chômage, l'absence de lois sociales, constituent un des chapitres les plus noirs dans l'histoire de notre civilisation. Durant cette période, les travailleurs furent à peine considérés comme des hommes et dans les efforts d'organiser la production industrielle, leurs problèmes, leurs besoins et aspirations reçurent ni peu ni prou d'attention de la part des entrepreneurs et des pouvoirs publics. L'effort porta surtout sur les machines dont on chercha à perfectionner le rendement.

Il est curieux de constater que tous les débuts d'industrialisation sont accompagnés d'un même manque de compréhension et de reconnaissance pour l'élément humain. À cet égard, les analogies entre la première période du capitalisme industriel, la période qui en Russie soviétique coïncide avec le régime de Staline et celle du démarrage industriel du Tiers Monde sont frappantes: c'est la machine qui importe, et l'humain s'éclipse. Dans la mesure où l'industrialisation naissante exige un nouvel effort, celui-ci porte principalement sur les machines, peu sur les hommes. Et c'est alors que l'on assiste à ce tête-à-tête absurde entre l'homme et la machine qui est à la base de la production industrielle. Appelé à opérer la machine, dont la production sert à ses besoins, l'homme dans beaucoup de cas finit par en être une partie intégrante. La machine conditionne autant ses mouvements qu'il en assure le rythme. Le travail mécanisé et automatisé à outrance finit par perdre tout attrait en soi. L'ouvrier industriel s'acquitte de sa tâche pour qu'elle lui assure sa subsistance, mais la tâche en soi ne présente pour lui aucun intérêt. Sa journée de travail accomplie, il ne songe qu'à s'enfuir de sa machine et de son atelier. Nombreux sont les auteurs qui ont décrit les dangers que cette relation absurde représente pour la société.

Aucun corps social ne peut durer indéfiniment quand ses membres sont mécontents et malheureux. Je sais bien que dans nos sociétés industrielles modernes, les citoyens frustrés en tant que travailleurs trouvent des compensations en dehors de leur travail. Les loisirs, les vacances, l'auto, le foyer apportent à l'individu des satisfactions qu'il trouve de plus en plus rarement dans son travail. De même essaie-t-on par une variété de moyens de restituer aux travailleurs l'intérêt qu'ils ne peuvent plus éprouver pour leur tâche individuelle en le reportant sur leur entreprise; les conseils d'entreprise, les œuvres sociales, la participation aux bénéfices, etc., visent cet objectif. Il me semble

qu'aucune de ces pratiques ne peut combler l'insatisfaction profonde, la sensation de la futilité de soi qu'éprouvent de nos jours beaucoup d'ouvriers, d'employés, de fonctionnaires. Aussi l'effort d'organisation ne doit pas seulement viser le meilleur rendement, mais le meilleur rendement par des méthodes qui ne sacrifient pas l'intérêt des travailleurs pour leur tâche. Ce sont des travailleurs satisfaits de leur tâche qui doivent désormais faire l'objet des principaux efforts des organisateurs d'entreprise et ceux-ci ne doivent jamais perdre de vue que les travailleurs, en exécutant des tâches industrielles, sont des personnes humaines. Ceci est heureusement de plus en plus reconnu, mais il s'ensuit que l'effort d'organisation ne doit pas porter essentiellement sur l'atténuation des effets qu'exerce sur les travailleurs la perte d'attrait de leur tâche, mais bien sur les moyens par lesquels on peut restituer à celle-ci son attrait, son intérêt. Cela me paraît d'autant plus nécessaire que, pour reprendre une pensée de Simone Weil, «l'écœurement, la lassitude, le dégoût» restent la grande tentation de ceux qui travaillent dans des conditions inhumaines. Or, quand la tâche d'un ouvrier est tellement parcellisée ou tellement mécanisée qu'elle n'offre pour lui plus d'attrait et qu'elle perd tout sens en soi, sa condition en tant que production n'est plus humaine.

Est-ce à dire que ce problème est insoluble? Nullement. Il n'y a pas de problèmes de production que l'organisation ne peut pas résoudre. Un auteur américain dont le livre consacré à ce sujet a fait sensation, William H. Whyte, jr., émet quelques pensées qui peuvent aider les organisateurs. Elles tournent toutes autour de l'idée centrale que, plutôt que la société, c'est l'individu qui est souverain et l'effort d'organisation doit assurer son épanouissement et sa dynamique. C'est dans ce sens qu'il faut orienter l'organisation des relations humaines. C'est en ayant toujours à l'esprit que le travailleur est une personne humaine, un individu, qu'il faut étudier la possibilité de lui rendre une tâche moins fragmentaire, moins parcellisée, plus entière.

Dans notre civilisation industrielle, l'extraordinaire effort d'organisation de la production met à la disposition des hommes en tant que consommateurs et usagers, une foule de produits et services qui rencontrent des besoins qui ne cessent de s'accroître et de se diversifier. En tant que producteurs, la plupart des hommes occupés dans les entreprises industrielles n'ont pas bénéficié dans la même mesure de cet effort d'organisation. Non pas que rien n'a été accompli. L'existence d'un comité belge pour l'organisation scientifique prouve le contraire. Elle constitue une preuve tangible que, dans ce pays, on est conscient qu'il existe des problèmes que l'organisation peut résoudre.

J'aimerais pour ma part une impulsion nouvelle de recherches tendant à établir une identité plus harmonieuse entre le travailleur, sa tâche, et la satisfaction que tout travail devrait procurer à celui qui l'accomplit. Je verrais volontiers industriels, syndicalistes, délégués

d'usine et travailleurs constituer des communautés d'études et examiner sur le tas, en termes concrets et politiques, les mesures d'organisation à prendre en vue d'assurer à tous les travailleurs individuels l'intérêt dans leur tâche, la conscience que celle-ci est utile, voire indispensable pour l'ensemble de la production. Je suis sûr que de telles confrontations pourraient résulter beaucoup de bienfaits sous la forme d'une meilleure compréhension réciproque entre tous les échelons de producteurs, de pratiques et d'idées nouvelles qui, ensemble, pourraient créer dans nos entreprises industrielles et commerciales une atmosphère qui, pour être plus humaine, deviendrait encore plus créatrice.

### *Conclusions*

L'effort d'organisation qu'ont imposé les deux guerres mondiales aux belligérants ont montré l'importance du facteur humain pour la production de guerre. Cette réévaluation de l'élément humain a été consolidée depuis lors et est retenue de nos jours dans toute activité économique. Elle a donné lieu à un vaste effort de formation qui affecte, à tous les échelons, tous ceux qui participent à la production et qui visent à assurer à leur travail le maximum de rendement. Cet effort est entrepris par tous les régimes; on l'aperçoit dans les pays communistes de l'Est, dans le Tiers Monde comme dans les pays industriels de l'Occident. Parallèlement s'est dégagée une tendance dans l'organisation du marché qui aboutit à conférer à celui-ci une physionomie plus humaine.

En accordant dans cette vaste tentative d'organisation une valeur accrue aux hommes, ceux-ci ne sont considérés que comme producteurs, consommateurs ou usagers. Le moment paraît venu pour que l'organisation, à l'intérieur des entreprises, vise les hommes comme tels. Sous ce rapport, beaucoup reste à faire. Il y a lieu d'en arriver, par une coopération active entre industriels, syndicalistes, pouvoirs publics, sociologues et travailleurs, à des formes d'organisation qui permettront aux travailleurs, tout en œuvrant pour le bien commun, de ne pas s'aliéner de leur essence humaine.

Il doit être possible d'organiser la production de façon telle que les travailleurs dans l'accomplissement de leur tâche se réalisent individuellement en tant que personnes humaines. C'est là une des conditions indispensables pour assurer à notre société industrielle sa dynamique du progrès qui est, ne l'oublions jamais, l'œuvre des hommes du monde occidental.